

O/F. 331.7
A 22
III

40118

CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

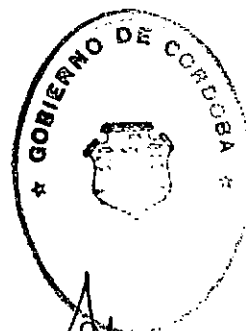
PARQUE INDUSTRIAL DE RIO CUARTO

CIUDAD DE RIO CUARTO

PROVINCIA DE CORDOBA

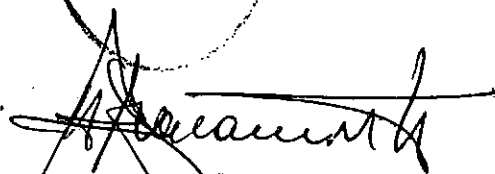


10 OCT. 1995



INFORME FINAL

O/F. 331.7
A 22
III


Ing. PABLO BRACAMONTE
CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES
GOBIERNO DE CORDOBA

CORDOBA, Octubre de 1995

AUTORIDADES

CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

PRESIDENTE DE LA ASAMBLEA

Sr. Gobernador de la Provincia de La Rioja

SECRETARIO GENERAL

Ing. Juan José Ciáccera

DIRECCION DE COOPERACION TECNICA

Ing. Susana Blundi

GOBIERNO DE LA PROVINCIA DE CORDOBA

GOBERNADOR

Dr. Ramón Bautista Mestre

MINISTRO DE HACIENDA, VIVIENDA

y OBRAS y SERVICIOS PUBLICOS

Cr. Ramón Darwich

REPRESENTANTE ALTERNO ANTE EL C.F.I.

Ing. Pablo Luis Bracamonte

MUNICIPALIDAD DE RIO CUARTO

INTENDENTE

Cr. Benigno Antonio Rins

COMISION DE DESARROLLO REGIONAL RIO CUARTO

EQUIPO DE TRABAJO

DIRECTOR DEL PROYECTO

Dr. Antonio M. Alonso

COLABORADORES

Ing. Horacio G. Pinasco

Ing. Patricia M. Maldonado

Lic. Guillermo L. Rodriguez

INDICE TEMATICO

Contenido	Pág.
TAREA 3 FORMULACION DE PROPUESTAS Y PROGRAMAS DE ACCION	
Contenido	1
TAREA 3.1. CARACTERIZACION GENERAL DE LA SITUACION DE LA REGION Y ACCIONES CONDUCTENTES	2
Introducción	2
Las políticas de empleo local en el contexto nacional	5
Relevamiento de la oferta disponible de programas de empleo a nivel nacional, provincial y municipal	8
TAREA 3.2. IDENTIFICACION DE PROYECTOS Y ALTERNATIVAS EN EL CAMPO DE PROYECTOS ESTRATEGICOS A RECONVERTIR Y NUEVAS IMPLICANCIAS Y ACCIONES CONDUCTENTES.	
TAREA 3.3. PROPUESTAS Y ALTERNATIVAS EN MATERIA DE DESARROLLO DE MICROEMPREDIMIENTOS. ACCIONES CONDUCTENTES.	
TAREA 3.4. VIABILIDAD Y UTILIZACION DEL PARQUE INDUSTRIAL	
TAREA 3.5. PROPUESTAS Y ALTERNATIVAS DE CAPACITACION. ACCIONES CONDUCTENTES.	46
Marco Conceptual de las políticas de desarrollo y gestión de empleo local	46
Política Industrial	46
Parque Industrial	52
Microemprendimientos	54
Reconversión	56
Capacitación	71
Programas de Empleo	73
Conclusiones y Recomendaciones.	
Propuesta de Trabajo	90

TAREA

3. FORMULACION DE PROPUESTAS Y PROGRAMAS DE ACCION

CONTENIDO

En primer lugar se presenta, luego de un análisis de la situación local y regional, una descripción de las características de los principales programas de empleo disponibles actualmente a nivel nacional. La intención es analizar la oferta existente a nivel nacional y provincial que podría ser aprovechada por la comunidad y además servir como complemento de las estrategias de gestión de empleo a nivel local.

En segundo lugar, se elabora un marco conceptual de las políticas de desarrollo y gestión de empleo local rescatando experiencias consolidadas en otros países. En este punto se sugieren pautas de acción en relación a los aspectos trabajados en el presente estudio (reconversión, parque industrial, microemprendimientos, capacitación) que permiten establecer puntos de partida viables para los destinatarios del mismo. La intención es, más que diseñar programas concretos, introducir la discusión sobre las características que debiera asumir un programa de acción para el desarrollo del empleo local que sea autosustentable y permanente en el tiempo, rescatando las experiencias de diferentes coberturas territoriales hoy día existentes susceptibles de ser aprovechadas y/o readecuadas a nivel local.

Por último, se arriba a una conclusión general y recomendaciones específicas para el desarrollo de programas de acción para el empleo local. La evidente insistencia en los aspectos directamente relacionados con el empleo obedece a una real preocupación por los altos índices de desempleo existentes en el país y la región y a una concepción de lo económico que encuentra su causa y su fin en el hombre.

TAREA

3.1. CARACTERIZACION GENERAL DE LA SITUACION DE LA REGION Y ACCIONES CONDUCTENTES

INTRODUCCION

El análisis de la situación local y regional exige la evaluación y caracterización del contexto socioeconómico. La finalidad de esta tarea es generar las condiciones mínimas desde las cuales se parte para decidir hacia donde se desea llegar en el futuro y cuales son las líneas de acción prioritarias para alcanzar los objetivos definidos.

Si bien el diagnóstico de una localidad, región o país se encuentra en permanente mutación, presenta una multiplicidad de dimensiones de análisis que son relevantes a la hora de ejecutar gestiones de empleo local, ello habida cuenta que son susceptibles de poder transformarse en metas cuantificables las que representan la imagen futura que el o los ejecutores de tales políticas tienen y pretenden de la propia comunidad.

Según lo presentado en los correspondientes apartados anteriores podemos establecer aproximaciones útiles que satisfagan los requisitos citados en el párrafo precedente.

Desde el punto de vista de la actividad económica el Departamento Río Cuarto presenta una mayor participación relativa en comercio, servicios y agricultura. La participación del producto industrial es más baja que los porcentajes correspondiente al total país y provincial.

La base económica local sesga la demanda de trabajo hacia esos sectores, hecho que se refleja en las actividades que desarrollan las personas a nivel urbano, teniendo un peso muy importante el sector servicios de

dependencia pública en sus distintos niveles y empleos domésticos. Le sigue en importancia el sector comercio y finalmente, con participaciones semejantes, industria y construcción.

La dinámica demográfica del Sur de Córdoba, incluida Ciudad de Río Cuarto que explica más de un 60% de su crecimiento poblacional, presenta bajas tasas de crecimiento respecto al total provincial. De todos modos, se observan cambios significativos en la distribución territorial de la población, con una clara tendencia de concentración en la Ciudad de Río Cuarto y algunas ciudades intermedias de la Región. Naturalmente dicho proceso de concentración tiene incidencia en el mercado laboral por el lado de la oferta. Este dato debe tomarse muy en cuenta debido a que para alcanzar niveles armoniosos con la demanda de trabajo, estos debieran alcanzar registros similares al crecimiento de la población en edad de trabajar.

El cruzamiento de la información disponible presentada en el informe anterior y otra de origen censal, nos remite justamente a la existencia de un desbalance entre la oferta y demanda de trabajo por lo que se justifica acciones tendientes a morigerar dicho desequilibrio. A este cuadro de situación se le adicionan graves inconvenientes relacionados con uno de los aspectos centrales de la calidad de vida: la salud. Las estadísticas oficiales muestran una gran precariedad en esta área para los trabajadores del sector privado y de servicio doméstico en Departamento Río Cuarto, los cuales no tienen cobertura en salud. (30% del sector privado y el 57% del servicio doméstico). A este problema presente de los asalariados del Departamento Río Cuarto debe sumársele otro cuyos efectos se manifestarán en el mediano y largo plazo, debido al elevado porcentaje de no aportantes al sistema jubilatorio.

En síntesis, se pueden hacer las siguientes afirmaciones:

1 - El fuerte proceso de terciarización de la economía existente a nivel nacional en los últimos años, tiene niveles más acentuados en el ámbito local debido al escaso desarrollo del sector secundario.

2 - La dinámica demográfica local, si bien presenta tendencias similares a las observadas a nivel nacional, es preocupante dada la presión que ejerce sobre el mercado laboral, pues por el lado de la demanda no se incrementaría al mismo ritmo que la oferta.

3 - Sin embargo, la región en general y la Ciudad de Río Cuarto en particular, ofrecen algunas características positivas, por ejemplo:

- a) en una oferta educativa de amplia cobertura y diversidad;
- b) red de servicios bancarios;
- c) servicios de transportes y comunicaciones;
- d) posibilidad de oferta de mano de obra calificada y profesionales;
- e) ventajas comparativas del medio rural;
- f) disponibilidades energéticas; entre otros.

LAS POLITICAS DE EMPLEO LOCAL EN EL CONTEXTO NACIONAL

Las políticas macroeconómicas nacionales impactan de manera diferenciada tanto por sectores productivos como por regiones. Las políticas monetarias, fiscales y cambiarias implementadas en las dos últimas décadas en Argentina han introducido transformaciones estructurales que han modificado la dirección e intensidad en la territorialización de los flujos de inversión. La reestructuración económica junto con las innovaciones tecnológicas y los cambios paralelos en los modos de regulación social e institucional están configurando un nuevo panorama no sólo dentro del territorio nacional sino también en los países de mayor o menor desarrollo relativo que la República Argentina.

Es oportuno recordar que las tendencias en el consumo, la inversión y el producto a nivel nacional se interrelacionan y demarcan, en cierto sentido, las tendencias locales. Es decir, las tendencias socioeconómicas locales son altamente sensibles a las variaciones cíclicas del conjunto del territorio en donde está inserta. En este sentido, las fluctuaciones del producto y la productividad a nivel nacional están correlacionadas con la evolución y composición de la demanda de empleo tanto a nivel nacional como provincial y local⁽¹⁾. Como se dijo anteriormente, por el lado de la oferta de fuerza de trabajo, su evolución está relacionada con la dinámica demográfica (evolución de la fecundidad,

(1) Como expresa Canitrot en el "Libro blanco sobre el empleo en la Argentina" publicado por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social de la Nación: "Es indispensable diferenciar las políticas laborales de corto y de largo plazo. Ellas apuntan hacia hechos diferentes. Las fluctuaciones cíclicas son un fenómeno normal e intrínseco del funcionamiento de las economías capitalistas, y en consecuencia puede esperarse que habrán de repetirse con cierta regularidad en el futuro. Si esto se acepta, y se evita la fantasía de creer que cada fase ascendente del ciclo inaugura una saga de expansión indefinida, es posible diseñar un conjunto de políticas preventivas para acumular en los auges del presente (o descontar de los del futuro) los recursos de reserva a utilizar en los valles del ciclo." (A. Canitrot, 1995: 49).

mortalidad y saldos migratorios internos e internacionales) y con las tasas de participación por sexo y edad. Pero no solamente el nivel de empleo responde a la evolución de los factores mencionados, está relacionado, también, con otros factores económicos y con factores políticos, culturales, sociales, tecnológicos e institucionales.

La complejidad y diversidad de la problemática del empleo a escala local, que involucra variables de la más diversa índole, requiere soluciones que, lamentablemente, no son ni simples ni instantáneas. Se requiere transitar por procesos de maduración que, en el mejor de los casos, surtirán efectos en el mediano plazo. Ahora bien, los instrumentos de política para mitigar los efectos de las crisis y las recesiones en los distintos niveles administrativos (nacional, provincial y local) no poseen, como es obvio, ni la misma cobertura ni las mismas competencias. Los programas diseñados e implementados a nivel nacional, por más valiosos y oportunos que puedan ser, contemplan interrelaciones que son ajenas a los ámbitos de decisión provincial y, más aún, local. No se debe perder de vista que son las políticas de niveles macro-territoriales las que envuelven y dan sentido a las políticas de niveles micro-territoriales.

Las políticas de empleo del gobierno nacional en las últimas décadas han tenido características que podrían ser clasificadas, en mayor medida, como implícitas en contraposición a las políticas explícitas. Esto es, se derivan como un subproducto del programa macroeconómico implementado, cuyo efecto en la provincia o en la localidad puede causar resultados a lo sumo neutros en términos de empleo, pero, de todos modos, no es su objetivo principal la generación de puestos de trabajo. Tal es el caso, por ejemplo, del Plan de Convertibilidad implementado a inicios de 1991, cuyo principal objetivo fue la estabilización del nivel de precios a través del control del tipo de cambio y el ajuste de las cuentas fiscales. Sin embargo, el hecho que no se haya anunciado explícitamente políticas laborales no significa que estas hayan dejado de hacerse

implícitamente. En última instancia la generación de empleo es una variable dependiente ya que carece de autonomía y están condicionadas a las políticas macroeconómicas globales.

Una distinción a tener en cuenta cuando se piensa en el diseño de políticas de gestión de empleo a nivel local son los grados de libertad de los que posee la comuna.

Las soluciones a nivel local de problemas laborales, para ser verdaderamente democráticas, eficientes y efectivas, necesitan de la participación consensuada de los principales agentes vinculados tanto a la potencial generación de empleo (sector público y privado en sus distintos niveles) como de los potenciales beneficiarios de los planes y programas de empleo (ya sean estos sindicatos de trabajadores, desocupados, subocupados, jóvenes, mujeres, jefes de familia, etc.) y de las instituciones privadas sin fines de lucro que pueden aportar conocimientos y experiencias locales y extralocales referidos al tema en cuestión (universidades, ONGs, etc.).

RELEVAMIENTO DE LA OFERTA DISPONIBLE DE
PROGRAMAS DE EMPLEO A NIVEL NACIONAL, PROVINCIAL
Y MUNICIPAL

RELEVAMIENTO DE PROGRAMAS DE EMPLEO EXISTENTES EN LA
ARGENTINA.

En el presente apartado se exponen los distintos programas que forman parte de las actuales políticas gubernamentales en materia de empleo -tanto del sector rural como del urbano-, como así también algunas Organizaciones No Gubernamentales vinculadas a la misma temática.

I. ORGANISMOS DEL ESTADO

I.I. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS)
Subsecretaría de Empleo

El Programa Nacional Contra el Desempleo (PRONACODE) ha desarrollado una serie de Programas destinados a combatir el desempleo que describimos a continuación:

A) * Programas desarrollados por ONGs y empresarios

A) 1 Programa de Empleo Privado (PEP)

Cofinanciado con recursos aportados por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social y por los Gobiernos Provinciales.

Naturaleza del Programa: se encuentra coordinado entre el sector público y el privado, donde participan empresas de menos de 100 trabajadores radicadas en las provincias firmantes de un acuerdo marco con el MTSS, o aquellas integradas a una Cámara Empresarial, firmante con el MTSS. Los trabajadores contratados reciben una ayuda económica de 200 pesos mensuales, financiada con recursos del Fondo Nacional del Empleo y de las provincias que participan en el programa.

Objetivo: incentivar la creación de nuevos empleos en las pequeñas y medianas empresas del sector privado de la economía sin distinción de ramas.

Características de los beneficiarios: deben ser trabajadores desocupados inscriptos en la Red de Servicios de Empleo, que reúnan algunas de las siguientes condiciones: - jóvenes entre 16 y 25 años, - mujeres, - mayores de 45 años.

Naturaleza de los proyectos: a través de acuerdos celebrados con las respectivas cámaras de empleadores, se ha trabajado con los sectores de construcción, comercio, servicios, tabacalero y algodonero. Ej. Autopistas del Sol S. A. (contratará 1450 trabajadores), Empresa Tres C S.A. (contratará 800 trabajadores), Cámara de Transporte de la Ciudad de Rosario (contrató 2500 empleados como guardas en las líneas urbanas).

Beneficios para los empleadores:

- tienen la posibilidad de ampliar su planta de personal;
- el costo laboral por trabajo por contrato se reduce;
- el incentivo es acumulable a las desgravaciones de las Modalidades de Contratación promovidas y a las desgravaciones del pacto fiscal.

Metas: durante 1995 el PEP asistirá a 30.000 trabajadores. El MTSS destinará u\$s 32.000.000 a la financiación del PEP.

A) 2 Programa de Empleo de Interés Social (PROEDIS)

Objetivo: construir obras de interés social y/o comunitario, apoyando acciones emprendidas por ONGs.

Características de los beneficiarios: deben ser trabajadores públicos y privados adheridos a la Red Nacional de Empleo, mayores de 45 años, con nivel de calificación obsoleta o en vías de extinción, desempleados de larga duración (con más de 6 meses de inscriptos a la Red).

Naturaleza de los proyectos: consisten, como detallamos anteriormente, en la construcción de obras de interés social o comunitario, en las cuales las Organizaciones No Gubernamentales (ONG) se encuentran a cargo de la ejecución de los proyectos.

Obras ejecutadas:

- reparación de daños y restauración edilicia del Convento de San Carlos / contraparte: Guardián del Convento a cargo de la Orden Franciscana;
- desarrollo de microemprendimientos rurales para pobladores de escasos recursos del norte argentino / contraparte: ISAN (Instituto de Servicios Agropecuarios del Norte);
- traducción de obras al braille para lectores no videntes / contraparte: Biblioteca para ciegos, Capital Federal;
- construcción de salón comunitario de usos múltiples / contraparte: Cáritas Parroquial, Chubut.

Metas: en 1995, el PROEDIS asistirá a 2500 trabajadores durante 12 meses. En el mismo período el MTSS destinará u\$s 9.600.000 al financiamiento del Programa.

A) 3 Programa Nacional de Pasantías para la Reconversión (PRONAPAS)

El Programa fue utilizado en el sector privado, conforme a los criterios del Programa de Empleo para la Pequeña y Mediana Empresa (PROEPYME)

Naturaleza del Programa: consiste en la implementación de pasantías, de una duración mínima de un mes y máxima de tres meses, en pequeñas y medianas empresas de menos de 100 trabajadores que se encuentren adheridas al Programa.

Objetivo: otorgar a trabajadores desocupados y sin calificación laboral, la posibilidad de acceder a cursos de capacitación y prácticas como pasantes, en empresas adheridas al programa.

Características de los beneficiarios: deben ser trabajadores desocupados inscriptos en la Red de Servicios de Empleo, que reúnan algunas de las siguientes condiciones: - jóvenes entre 16 y 25 años, - mujeres, - mayores de 45 años.

Naturaleza de los proyectos: los pasantes acceden a la realización de prácticas profesionales en una empresa, y a una ayuda económica de 200 pesos mensuales.

La empresa, mientras forma al pasante, dispone de recursos humanos para el proceso productivo.

En la actualidad se encuentra suspendido.

B) * Programas de Emergencia

B) 1 Programa de Asistencia Solidaria (PROAS)

Teniendo en cuenta la evolución de los indicadores sobre población con necesidades básicas insatisfechas, desempleo, mortalidad infantil, y deserción escolar primaria, el PROAS

se ejecuta en las siguientes provincias: Salta, Chaco, Misiones, Tucumán, Formosa, Santiago del Estero, Buenos Aires, Corrientes, Catamarca, Santa Fe, San Juan y La Rioja.

Naturaleza del Programa: consiste en la ejecución de obras de interés público y social de pequeña y mediana envergadura a cargo de los municipios, departamentos, comisiones municipales, etc., en cuyos proyectos puedan incorporarse como beneficiarios trabajadores desocupados. Los mismos reciben \$ 200 en concepto de ayuda económica no remunerativa mensual.

Objetivo: brindar entrenamiento ocupacional a trabajadores desempleados y actualizar sus calificaciones laborales para posibilitar su posterior reinserción en el mercado de trabajo.

Características de los beneficiarios: deben ser trabajadores desocupados inscriptos en la Red de Servicios de Empleo, sin distinción de sexo ni edad, con bajas calificaciones, preferentemente jefe de hogar, con mayores cargas de familia, y con permanencia de larga duración en el desempleo.

Naturaleza de los proyectos: las administraciones públicas (municipal, provincial o nacional) y las ONGs son las encargadas de presentar los Proyectos de Interés Social que se ejecuten en el marco del PROAS.

Tienen prioridad los proyectos relativos a:

- soluciones habitacionales,
- provisión de agua,
- saneamiento,
- huertas/ forestación
- apoyo comunitario.

Metas: durante 1995 el PROAS asistirá a 38.000 beneficiarios.

B) 2 Programa de Entrenamiento Ocupacional (PRENO)

Teniendo en cuenta la evolución de los indicadores sobre población con necesidades básicas insatisfechas, desempleo, mortalidad infantil y deserción escolar primaria, el PRENO se ejecuta en las siguientes provincias: Mendoza, Chubut, Córdoba, Entre Ríos, Río Negro, Neuquén, San Luis, Tierra del Fuego, La Pampa y Santa Cruz.

Naturaleza del Programa: consiste en la ejecución de obras de interés público y social de pequeña y mediana envergadura a cargo de los municipios, departamentos, comisiones municipales, etc. en cuyos proyectos puedan incorporarse como beneficiarios trabajadores desocupados. Los mismos reciben \$ 200 en concepto de ayuda económica no remunerativa mensual.

Objetivo: brindar entrenamiento ocupacional a trabajadores desocupados de larga duración, inscriptos en la red de Servicios de Empleo, sin distinción de sexo ni edad, con bajas calificaciones, preferentemente jefe de hogar y con mayores cargas de familia.

Características de los beneficiarios: deben ser trabajadores desocupados inscriptos en la Red de Servicios de Empleo, sin distinción de sexo ni edad, con bajas calificaciones, preferentemente jefe de hogar, con mayores cargas de familia, y con permanencia de larga duración en el desempleo.

Naturaleza de los proyectos: las administraciones públicas (municipal, provincial o nacional) y las ONGs son las encargadas de presentar los Proyectos de Interés Social que se ejecuten en el marco del PRENO.

Tienen prioridad los proyectos relativos a:

- soluciones habitacionales,
- provisión de agua,
- saneamiento,
- huertas/ forestación
- apoyo comunitario.

Metas: durante 1995 el PRENO asistirá a 22.000 beneficiarios.

B) 3 Programa Intensivo de Trabajo (PIT)

Características de los beneficiarios: deben ser trabajadores desocupados de larga duración.

Objetivo: construir obras y tareas de interés para la comunidad.

Naturaleza de los proyectos: consisten, como anteriormente detallamos, en la construcción de obras y tareas de interés comunitario. En 1994, por ejemplo, se trabajó en el mejoramiento del tramo vial Buenos Aires - Mar del Plata y se realizaron diversas obras de tipo sanitario.

En la actualidad se encuentra suspendido.

C) * Programas de desempleo:



C) 1 Prestaciones por Desempleo (PREDES)

Objetivo: brindar protección económica a los trabajadores desocupados.

Características de los beneficiarios: deben ser trabajadores desocupados que hayan aportado al Fondo Nacional de Empleo por un período mínimo de doce meses y estén incluidos en el régimen de la Ley de Contrato de Trabajo.

Características del PREDES:

El régimen de asistencia a los desempleados contempla dos tipos de prestaciones:

1) Prestaciones económicas:

* Cuantía: los trabajadores desempleados tienen derecho a un subsidio cuya cuantía varía en función de los salarios percibidos y del tiempo de permanencia en el sistema:

- primer cuatrimestre: 50% de la mejor remuneración percibida en los últimos seis meses.
- segundo cuatrimestre: 85 % de la cuantía del subsidio percibido el primer cuatrimestre.
- tercer cuatrimestre: 70 % de la cuantía del subsidio percibido el primer cuatrimestre.

* Mínimos y máximos: la prestación económica nunca será inferior a \$ 150 ni superior a \$ 300.

* Duración de la prestación: la percepción del subsidio tiene una duración limitada en función de los meses cotizados en los últimos tres años:

- si el aporte al Fondo Nacional de Empleo fue de 12 a 23 meses, la prestación dura 4 meses
- si el aporte al Fondo Nacional de Empleo fue de 24 a 35 meses, la prestación dura 8 meses
- si el aporte al Fondo Nacional de Empleo fue de 36 y más meses, la prestación dura 12 meses

2) Prestaciones asistenciales: durante el período de percepción del subsidio, los desempleados tienen derecho a las siguientes prestaciones:

- asignaciones familiares
- cómputo del período a efectos previsionales

Metas: durante 1995 el MTSS estima asistir mensualmente a 100.000 trabajadores desempleados.

El financiamiento del subsidio por desempleo demandará \$ 280.000.

D) * Programas de Fortalecimiento Institucional:

D) 1 **Agencias Públicas de Colocaciones (APC)**
(junto con el Ministerio de Economía y Obras y Servicios Públicos)

La Agencia Pública de Colocación es una organización de servicios, que estará orientada, en una primera etapa, a atender las necesidades de la PyMEs.

A partir de febrero de 1995 se habilitarán 11 (once) APC en las siguientes ciudades: Capital Federal, Rosario, Santa Fe, Bahía Blanca, Corrientes, Resistencia, San Miguel de Tucumán, San Fdo. del Valle de Catamarca, San Salvador de Jujuy, Santiago del Estero y Salta.

Objetivo: intermediar activamente en el mercado de trabajo, ayudando al trabajador a buscar y encontrar empleo, y al empleador a satisfacer adecuadamente sus requerimientos de personal.

Actividades a desarrollar: las APC brindarán servicios tanto a empleadores como a trabajadores, a saber:

* servicios para los trabajadores:

- capacitación para adecuarse a los requerimientos específicos de las empresas;
- orientación y apoyo durante el proceso de búsqueda de trabajo;
- oportunidades de conseguir empleo a través de la presentación de las aptitudes laborales a las empresas demandantes.

* servicios para los empleadores:

- definición de los perfiles de los puestos de trabajo a cubrir, con el apoyo técnico de analistas especializados;
- realización del proceso de selección y la presentación de candidatos adecuados;
- asesoramiento integral sobre los distintos programas de promoción de empleo ofrecidos por el MTSS.

E) * Programas de Formación Profesional:

E) 1 Proyecto Imagen

de Orientación para el Empleo

(junto con el **Ministerio de Economía y Obras y Servicios Públicos**)

Objetivo: brindar asistencia en las técnicas de búsqueda de empleo.

Características de los beneficiarios: pueden acceder al Proyecto todas las personas en edad de trabajar, sin distinción de condición ni sexo y, en especial:

- los desempleados de larga duración;
- las personas excedentes de los procesos de reconversión productiva;
- las personas que perciban ingresos medios o bajos, y aquellas insuficientemente capacitadas para el trabajo.

Actividades a desarrollar: se dictarán cursos de capacitación para la búsqueda de empleo. Los mismos serán de carácter eminentemente práctico, gratuito y personalizado.

El dictado de los cursos estará a cargo de personal

especializado del MTSS, o de organizaciones dedicadas a la capacitación y/o a la selección de personal.

Las clases tendrán una duración de 18 horas distribuidas en 6 días corridos.

Estos cursos tienen como objetivos otorgar a los concurrentes las herramientas necesarias para:

- identificar y analizar la información laboral en función de sus posibilidades y expectativas;
- elaborar y presentar antecedentes adecuadamente;
- conocer los criterios de selección de personal y desenvolverse frente a ellos.

I.II.Municipalidad de la Ciudad de Buenos Aires

Secretaría de Promoción de Empleo

Subsecretaría de Juventud

Secretaría de Planeamiento

Subsecretaría de Producción

Dirección General de Empleo

A) *Programa Municipal de Microempresas (PROMUDEMI)*

El PROMUDEMI inició la asistencia financiera a microemprendimientos de la Capital Federal en septiembre de 1990.

Objetivo: promover la creación y consolidación de microempresas rentables en el área metropolitana.

Actividades que realiza la entidad:

El PROMUDEMI se conformó con dos componentes básicos:

- el Componente de Asistencia Técnica (CAT), que desarrolla funciones de evaluación y seguimiento de las unidades productivas, prestando asesoramiento técnico en los temas de gestión administrativa, en los aspectos legal-contables y de comercialización. El equipo técnico que integra este componente es personal permanente de la planta municipal;
- el Componente de Asistencia Financiera (CAF), que cumple con lo que se denomina funciones de caja, esto es, las operaciones administrativas para los desembolsos y el cobro de las cuotas del crédito. Este componente está a cargo del Banco Ciudad de Buenos Aires.

La facultad para evaluar las solicitudes de crédito, que incluye los análisis de rentabilidad y sensibilidad, el estudio del plan de actividades para la puesta en marcha y

futuro desarrollo del emprendimiento, la verificación del mercado y el flujo de caja, es de exclusiva competencia del componente técnico del PROMUDEMI.

Requisitos para acceder al crédito:

El requisito esencial para acceder a un crédito del Programa se relaciona directamente con la rentabilidad del emprendimiento, a éste se le suman dos condiciones primordiales: su focalización en el área de la Capital Federal y la presentación de una garantía propietaria o de ingresos de un tercero fiador.

Financiamiento:

La Ordenanza Municipal que da marco legal a este Programa, autoriza al Departamento ejecutivo a transferir los fondos con destino al PROMUDEMI pertenecientes al presupuesto anual, a un fondo rotatorio constituido en el Banco de la Ciudad de Buenos Aires, en virtud de un convenio suscrito con dicha institución.

Actividades desarrolladas:

En la selección de actividades que promueve el PROMUDEMI no se priorizó intencionadamente a un sector determinado sino que se tuvieron en cuenta las actividades productivas en su conjunto, es decir, tanto las industriales, las comerciales como las de servicios.

La sumatoria de créditos otorgados en un sector de población determinado conforma un proyecto, y la sumatoria de los proyectos conforma el Programa.

El PROMUDEMI se estructuró en trece proyectos que impactaron sobre distintas poblaciones específicas:

- carenciados
- profesionales
- tercera edad
- discapacitados
- estudiantes próximos a graduarse

- microempresas existentes
- oficios técnicos
- densidad tecnológica
- liberados sociales
- reconversión laboral
- artesanos
- mujer
- chicos de la calle

I.III.Ministerio de Economía y Obras y Servicios Públicos
Ministerio de Trabajo y Seguridad Social

A) * Programa de Apoyo a la Reconversión Productiva (PARP)

A) 1 *Proyecto Joven*

Naturaleza del Proyecto:

El Proyecto Joven, que forma parte del Programa de Apoyo a la Reconversión Productiva, ofrece la posibilidad de alcanzar la capacitación laboral a nivel de semicalificación, de un alto número de jóvenes mediante cursos de capacitación y pasantías.

Esta iniciativa procura adaptar las modalidades del entrenamiento a las demandas efectivas del mercado, en beneficio tanto de los jóvenes de sectores de bajos recursos como de los sectores de la producción en su necesidad de mano de obra capacitada para enfrentar la reconversión económica.

Objetivos:

- capacitar laboralmente a jóvenes que están en situación de desventaja social para facilitar su inserción en el mercado laboral formal;
- apoyar el crecimiento de empresas productivas necesitadas de mano de obra capacitada.

Actividades desarrolladas:

La ejecución de los cursos de capacitación y pasantías está a cargo de instituciones de capacitación que concursan a través de llamados a licitación. Estas instituciones, que pueden ser tanto públicas como privadas, elaboran sus propuestas según los requerimientos que les plantean las empresas productivas.

El Proyecto Joven se encarga de la evaluación. Tanto las instituciones de capacitación como sus ofertas son objeto de una evaluación que examina la solidez institucional, la calidad de sus propuestas técnico-pedagógicas y la adecuación a los requerimientos de los sectores productivos.

El entrenamiento se realiza en dos fases:

- 1) la *capacitación*, teórico-práctica, ofrecida en los locales de las instituciones;
- 2) la *pasantía*, de ejercicio efectivo de los conocimientos, habilidades y destrezas adquiridos, en las empresas.

Tanto los cursos de capacitación como las pasantías son gratuitos para los beneficiarios, ya que el Proyecto Joven los solventa. Todos los asistentes reciben 4 pesos por día de asistencia durante el ciclo de capacitación, y 8 pesos por día durante la fase de pasantía.

Características de los beneficiarios:

- edad mínima 16 años,
- provenientes de sectores de escasos recursos,
- que se encuentren sin empleo, subocupados o inactivos,
- que posean un nivel de instrucción no mayor que secundario incompleto,
- que no tengan experiencia laboral o ésta sea escasa.

Metas:

Está previsto que esta actividad se desarrolle en un plazo de cuatro años, durante los cuales se espera capacitar a una población de aproximadamente 200.000 personas.

Resultados:

Para el primer llamado a licitación, en agosto de 1993, se presentaron 99 instituciones de capacitación que ofertaron más de 600 cursos de 39 especialidades distintas. En ellos

se ofrecieron 10.000 plazas de pasantías en un gran número de empresas de las más variadas actividades.

Se adjudicaron 114 cursos a 34 instituciones capacitadoras, los que comenzaron a funcionar con la participación de 2100 beneficiarios.

Hasta mayo de 1995 se capacitaron 10.000 beneficiarios.

A) 2 Proyecto Micro

(Capacitación y Asistencia Técnica para el Autoempleo y la Microempresa)

Objetivo:

- que los beneficiarios/as adquieran o consoliden capacidades para planificar, organizar, ejecutar y controlar los emprendimientos y/o planes de negocio que deseen iniciar o mejorar;
- que los beneficiarios/as formulen o sistematicen su proyecto microempresarial;
- que los beneficiarios/as sean asistidos técnicamente durante la etapa de puesta en marcha y ejecución del proyecto microempresarial.

Metodología: contratación de cursos ofertados por instituciones de capacitación a través de llamados de licitación pública.

Características de los beneficiarios:

- ser mayor de edad o apto para ejercer el comercio;
- poseer saberes mínimos de lectoescritura y operaciones matemáticas básicas y un nivel de estudios no mayor a secundario completo;

- haber sido desplazado/a del sector privado, preferentemente beneficiarios/as del seguro de desempleo, o del sector público, en ambos casos a partir del año 1989, como producto de procesos de reconversión o racionalización;
- poseer habilidades y conocimientos básicos inherentes a una habilidad u oficio que está desarrollando o desea desarrollar en forma autónoma;
- tener una idea de negocio o estar ejecutando el mismo, siendo su intención fortalecerlo, con el fin de obtener ingresos que reemplacen los salarios perdidos;
- disponer de bienes de capital (inmuebles, herramientas, máquinas, muebles y útiles de cualquier naturaleza) y/o recursos monetarios o encontrarse en condiciones de disponer de los mismos en oportunidad del inicio de su proyecto microempresarial.

I.IV.Ministerio de Economía y Obras y Servicios Públicos
Secretaría de Industria
Subsecretaría de la Pequeña y Mediana Empresa

A) 1 *Programa Global de Crédito para las Micro y Pequeñas Empresas*

Objetivo principal: facilitar a las Micro y Pequeñas Empresas el acceso al financiamiento, con el propósito de colaborar en la mejora de los niveles de productividad y empleo de nuestro país.

Objetivos complementarios:

- colaborar con las Micro y Pequeñas Empresas (MyPEs) en el acceso a la capacitación y a la asistencia técnica especializada para lograr el fortalecimiento empresarial y productivo de estas unidades, propiciando la organización de una sólida red de Entidades Técnicas de Apoyo (ETAs) al servicio del sector;
- colaborar con las Instituciones Financieras Intermedias (IFIs) en la adopción de criterios, sistemas y procedimientos ágiles, oportunos y eficaces para atender las solicitudes de crédito de las MyPEs, en condiciones adecuadas a las características de las unidades empresarias, disminuyendo los costos de intermediación y el desaliento que provocan los trámites complicados y engorrosos.

Destinatarios: tendrán acceso al crédito pequeños empresarios y microempresarios individuales, cooperativas y asociaciones de micro y pequeños empresarios que realicen actividades de producción agropecuaria, industrial, artesanal, comercio y servicios.

Las Micro y Pequeñas Empresas deberán contar con no más de 20 empleados, incluyendo al propietario, y un volumen de ventas y/o facturación que no supere los 200.000 dólares o pesos anuales.

Recursos: para la primera etapa, el Programa cuenta con 60.000.000 de pesos, integrados por 45.000.000 de financiamiento del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y 15.000.000 de recursos aportados por los bancos minoristas participantes.

* Para el financiamiento, objetivo principal propuesto, se ejecutará un Componente de Crédito (1) constituido por una línea de préstamos a través de la cual se destinará el 93.4 % de los recursos.

(1) Componente de crédito: a través de los bancos que participen en el Programa, se facilitará a las MyPEs una línea de crédito destinada a atender sus necesidades de financiamiento para la adquisición de activos fijos, capital de trabajo y/o la prestación de asesoría técnica.

* La capacitación y la asistencia técnica, objetivos complementarios, se atenderán a través de la ejecución de un Componente de Capacitación y Asistencia Técnica (2) dirigido a fortalecer a ETAs e IFIs, al cual se destinará el 6.6 % de los recursos.

(2) Componente de Capacitación y Asistencia Técnica: facilitará a las MyPEs el acceso a la capacitación y a la asistencia necesaria para acompañar las decisiones de inversión, favorecer la mejora de los niveles de productividad, y aumentar los niveles de eficiencia en la gestión empresarial y productiva.

El Componente prevé la realización de cuatro subprogramas: capacitación, investigación, fortalecimiento institucional y medio ambiente.

Resultados obtenidos:

1. Componente de crédito

El perfil de los bancos:

Salvo la presencia de un banco oficial nacional, el resto de los bancos que participaron de los desembolsos son:

- bancos cooperativos 57%
- bancos privados del interior 14 %
- bancos provinciales 24%

El perfil de los sujetos de crédito:

De acuerdo a la información relevada en el primer desembolso, se puede caracterizar al usuario de la línea como un micro o pequeño empresario cuya facturación se ubica en el rango de los 5.000 a 7.000 pesos mensuales, que ocupa aprox. tres personas en su establecimiento, y que se dedica preferentemente a la actividad comercial o de servicios urbanos. Su demanda de crédito ha sido aproximadamente de U\$S 10.000 y fue destinada a financiar su capital de trabajo.

2. Componente de Capacitación y Asistencia Técnica

Subprograma de capacitación:

En la ejecución de este Subprograma se siguió el principio de auspiciar los esfuerzos de capacitación de entidades y/o población objetivo del Programa, realizado por instituciones de reconocido prestigio y solvencia.

Subprograma de Estudios e Investigaciones:

Con miras a avanzar aceleradamente en el conocimiento y reconocimiento del sector de los micro y pequeños empresarios y en detectar sus necesidades actuales, fueron presentados a la consideración del Banco los términos de referencia de diversos trabajos.

Subprograma de Fortalecimiento Institucional:

En el punto de partida del Programa eran excepcionales las entidades con experiencia en administrar líneas de créditos para microempresarios y con posibilidades reales de lograr un convenio con una Institución Financiera Intermedia.

Entre la segunda quincena de junio y mediados de agosto de 1994, llegan a concretarse ocho convenios entre Institución Financiera Intermedia (IFIs) y Entidades Técnicas de Apoyo (ETAs).

I.V. Gobierno de Mendoza

Ministerio de Cultura, Ciencia y Tecnología

Dirección de Desarrollo Científico y Tecnológico

A) 1 Programa Empresa Joven

Población objetivo: futuros emprendedores y actuales microempresarios. Se presta especial atención a jóvenes emprendedores, mayores de 18 años.

Objetivos:

- formar empresarios que desde su accionar local se inserten en un entorno que se presenta definido por los términos de globalización, energización y orquestación tecnológica;
- incentivar al sector microempresarial a asociarse para participar en ámbitos afines a su actividad;
- fomentar el rol del municipio y entidades intermedias como promotores y orientadores del desarrollo local, con el objeto de obtener soluciones creativas a las necesidades de la sociedad.

Actividades desarrolladas:

- capacitación y asistencia técnica en formulación de Proyectos de Inversión.
- asesoramiento en beneficios promocionales (créditos y subsidios) a las PyMEs.
- capacitación en temas relativos al manejo de la empresa (planificación, organización, marketing, costos, impuestos, etc.).
- asistencia técnica especializada en la empresa.
- orientación en la búsqueda de información sobre Mercados, Encuentros, Producción, Investigación Científica y Tecnológica.
- fomento de la integración empresarial a través de la creación de incubadoras, alianzas estratégicas y participación en Ferias.
- servicio de biblioteca para consultas de los empresarios en temas relacionados al quehacer empresarial.

Resultados obtenidos:

En 1994 se obtuvieron los siguientes resultados:

- edición de 10 textos de capacitación para MyPEs;
- se realizaron 15 cursos de Gestión Empresarial y Formulación de Proyectos en distintos Municipios, en los cuales se capacitaron 450 personas;
- se realizaron 150 visitas a microempresas en forma periódica para realizar seguimiento de su gestión y asesoramiento;
- se asistió técnicamente a 50 microempresas por solicitud expresa;
- se financió el rediseño de envases de tres microempresas y sus costos iniciales para exportación a Francia;
- se formaron 37 gestores tecnológicos en PyMES;
- se realizaron dos Seminarios de Desarrollo Local, con la presencia de 160 participantes;
- se asesoró a 90 interesados en la línea de crédito del Programa Global de Créditos de la Secretaría de Industria de la Nación, se asistió técnicamente a 65 proyectos y se presentaron con el aval del Programa 11 proyectos para su financiación.

A junio de 1995 se realizó:

- la formulación del Programa de Formación de Emprendedores Profesionales, realizándose la primer etapa de sensibilización, con la participación de 500 jóvenes universitarios;
- se elaboró y presentó para su financiación el primer proyecto de creación de una incubadora de microempresas en el Municipio de Godoy Cruz;
- se asesoró a 123 interesados en la línea de crédito del Programa Global de Créditos de la Secretaría de Industria de la Nación, se asistió técnicamente a 96 proyectos y se presentaron con el aval del Programa 49 proyectos para su financiación.

I.VI.Consejo Federal de Inversiones

A) 1 *Programa de Crédito para Microemprendimientos Productivos*

El Consejo Federal de Inversiones (CFI) ha llevado adelante, durante los últimos cinco años -1989/1993-, un amplio programa de acciones con el objeto de impulsar y estimular la generación, el desarrollo y la consolidación de pequeños emprendimientos productivos.

Actividades desarrolladas:

A partir de la Declaración de la XXXI Asamblea Ordinaria, realizada en junio de 1989, el CFI asumió como una de sus principales actividades un programa de *Crédito para Microemprendimientos Productivos* conformado con fondos propios y con los obtenidos por la movilización de recursos provinciales y del Banco de la Nación Argentina.

Para la implementación de este Programa, se diseñaron y pusieron en marcha tres operatorias financieras. La primera de ellas, de carácter experimental y con fondos propios (S-47/90); la segunda, conformada a través de un acuerdo con el Banco de la Nación Argentina (CFI-BNA); y la tercera, como producto de acuerdos bilaterales con las provincias.

La actividad del CFI no se agota en el apoyo financiero. Ha desarrollado metodologías específicas para la evaluación de la factibilidad de los emprendimientos, y les brinda la adecuada asistencia y capacitación en los aspectos técnicos y comerciales requeridos para su desarrollo y afianzamiento.

Por otra parte, la inserción del CFI a nivel regional y provincial, le permitió constituir una importante red de unidades operativas -las Unidades de Enlace Provincial (UEPs) y las Unidades de Enlace Municipal (UEMs)-, mediante las cuales se pudieron conocer los intereses y necesidades de las micro y pequeñas empresas de todo el país.

Financiamiento:

Como se ha dicho, los instrumentos financieros orientados a la promoción de microemprendimientos productivos, fueron hasta el presente, tres:

a) La Operatoria S-47/90: fue creada en 1990 y en el año 1991 se verificó la presentación de los proyectos que solicitaban financiamiento, de conformidad con sus condiciones. Durante ese año se agotaron prácticamente los cupos en todas las provincias y sólo quedó un pequeño remanente para 1992.

b) La Operatoria CFI-BNA: fue lanzada en septiembre de 1991, producto de un convenio celebrado entre el CFI y el Banco de la Nación Argentina.

c) Los Convenios Bilaterales entre el CFI y las Provincias: se celebraron en 1992 con la firma, hasta mediados de 1993, de 18 provincias.

Las tres operatorias presentan, en común, las siguientes características:

- una definición amplia y flexible de los beneficiarios, los que son caracterizados como "pequeños productores y artesanos" que desarrollan actividades económicamente rentables y están en condiciones de obligarse financieramente;
- financiamiento en dólares hasta 15.000, cuyo destino incluye activo fijo y capital de trabajo; en este último caso se financia hasta u\$s 5000;
- financiamiento de hasta 100% del proyecto;
- plazos de amortización de hasta cuatro años y medio;
- plazos gracia de hasta un año y medio.

Las principales diferencias entre las operatorias, se detallan en el siguiente cuadro:

OPERATORIAS CFI	S-47/90 y sucesivas *	CFI-BNA	CONVENIOS BILATERALES
Cupo disponible por provincia	80.000	sin especificar	1.000.000 (integrado en aportes iguales del CFI y la Provincia)
Total Fondos (u\$s)	2.000.000 * 1.000.000 (aporte CFI 100%)	6.000.000 (integrado por partes iguales por CFI y BNA)	1.000.000 (para cada pcia. que suscriba el Convenio) - a firmar -
Patrimonio afectado a la actividad(u\$s)	hasta 30.000	hasta 45.000	hasta 45.000
Patrimonio neto (u\$s)	sin especificar	100.000	100.000
Tasa de interés anual	9%	aprox. 14%	aprox. 12,25% surge de la combinación de tasas pasivas y activas del BNA

I.VII.Secretaría de Agricultura, Ganadería y Pecuaria

A) 1 Programa Social Agropecuario

Objetivo: proponer una estrategia cooperativa de promoción de desarrollo, a través de la creación de espacios y coordinación de acciones destinadas al sector.

Población objetivo: pequeños productores minifundistas de todo el país.

Actividades desarrolladas: las acciones del PSA consisten en el desarrollo de Emprendimientos Productivos Asociativos (EPAs) que apoyan la creación o el fortalecimiento de actividades productivas generadoras de bienes o servicios agropecuarios y agroindustriales mediante formas asociativas de pequeños productores. Los grupos se forman con por lo menos seis familias que pueden o no haber tenido actividades conjuntas previamente.

Los instrumentos principales de estos emprendimientos son:

- asistencia financiera
- asistencia técnica
- capacitación

Estos instrumentos están destinados a promover el desarrollo de emprendimientos asociativos que aporten a la reconversión productiva a través de:

- a) cambio hacia rubros no tradicionales;
- b) la diversificación incorporando nuevos rubros;
- c) la integración vertical incorporando pasos post-cosecha;
- d) la intensificación de sus actuales producciones incorporando tecnología.

Resultados obtenidos: desde noviembre de 1983, fecha de inicio de los desembolsos, se han aprobado y financiado 1300 Emprendimientos Productivos Asociativos que nucleen a 15.089 familias de minifundistas por un monto de 10.6 millones de pesos.

Metas: para 1995 se prevén:

- 1200 Emprendimientos Productivos Asociativos (12.000 familias beneficiarias), a través de asistencia financiera (\$ 1200 por familia), y asistencia técnica para mejorar y diversificar las producciones comerciales y de autoconsumo.
- 30.000 productores asistidos técnicamente a través de capacitaciones específicas.
- 800 técnicos y promotores capacitados para atender la población objetivo.

II. ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES

II.1. *Instituto para el Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa (IDEMI)*

Población objetivo: microempresas dedicadas a los sectores de la producción, comercio o servicios.

Básicamente se apoyan: actividades unipersonales realizadas por trabajadores independientes con escasos recursos, empresas familiares constituidas por talleres o microproductores con no más de cinco trabajadores y actividades asociativas entre varios trabajadores que han generado una respuesta de autoempleo.

Objetivos:

- movilizar el potencial desarrollo de pequeñas y microempresas, fomentando la inversión, el fortalecimiento y la creación de nuevos puestos de trabajo, y la consolidación de procesos de desarrollo locales y regionales;
- incentivar la integración productiva y empresarial del sector, y mejorar las condiciones de articulación con otros sectores de la economía;
- facilitar la expansión de la micro y pequeña empresa, mediante su acceso a programas de financiamiento, capacitación y asesoría, en condiciones adecuadas a su realidad;
- impulsar el desarrollo institucional, en el orden nacional y regional, mediante una intensa tarea de asesoramiento y cooperación para el desarrollo;
- desarrollar, crear y adaptar metodologías modernas y ágiles en aspectos de ingeniería financiera, de asesoría y capacitación, afín de lograr la mejor atención de este sector empresarial, en el marco de cooperación con otras entidades.

Actividades desarrolladas:

* Programa de apoyo a microempresas:

- financiamiento
- capacitación
- asesoría empresarial

Financiamiento:

Cada empresario que se acerca a la entidad es atendido de manera personal por un asesor de crédito que evalúa la solicitud y facilita el acceso al financiamiento, mediante líneas de crédito bancarias (1), Fondos de Garantía (2), y metodologías de Leasing y Capital de Riesgo.

(1) Crédito:

Operado por IDEMI en convenio con el Banco Patricios, como Entidad Técnica de Apoyo (ETA) del Programa Global de Crédito para Micro y Pequeñas Empresas.

(2) Fondo de Garantías para las Micro y Pequeñas Empresas (FOGAMI):

Es una entidad creada y respaldada jurídicamente por el IDEMI, con la finalidad de facilitar a los microempresarios el acceso al crédito bancario. El FOGAMI garantiza a los empresarios ante el banco, mediante el otorgamiento de Cartas de Garantía o avales que satisfagan sus requisitos. La Carta de Garantía es el instrumento legal que, con el respaldo del fondo, garantiza el crédito del microempresario ante la entidad bancaria.

Características:

- es operado en convenio con el Banco Patricios y financiado por la Inter Foundation del Congreso de los Estados Unidos.
- los montos de crédito o su fracción, garantizados por el FOGAMI, no serán superiores a 5000 dólares y el plazo de cancelación no puede ser mayor a 24 meses.

- las Cartas de Garantía del FOGAMI son para préstamos destinados a:
 - a) herramientas y bienes de capital;
 - b) capital de trabajo;
 - c) asistencia técnica.

Capacitación:

Promueve la capacitación de los empresarios para que puedan afrontar con mayores elementos las exigencias del mercado, poniendo a su alcance cursos, talleres y seminarios dictado por docentes especializados.

Asesoría Empresarial:

Opera a través de un Sistema de Asesoramiento que contiene una primer entrevista con el interesado al cual se lo deriva a un especialista, quien conforma juntamente con él, un plan de asesoramiento.

Los asesores que integran IDEMI son profesionales que ayudan en la identificación de problemas, de oportunidades, y soluciones prácticas y concretas a cada situación.

** Cooperación Institucional:*

Capacita y asesora a instituciones y entidades del sector público y privado, a través de convenios de cooperación técnica, planes de asesoramiento, pasantías, cursos y talleres de formación y especialización técnica.

Programas en ejecución:

- Programa de Desarrollo Microempresarial. IDEMI / Banco Patricios.
- Fondo de Garantía para la Micro y la Pequeña Empresa (FOGAMI). IDEMI / Banco Patricios / Inter American Foundation.

- Programa de Desarrollo Microempresarial. Cooperación con la Cámara de Microempresas Productivas Santiagueñas. IDEMI / Programa Global de Crédito para las Micro y Pequeñas Empresas.
- Base de datos para el Centro Nacional de Organizaciones Comunitarias (CENOC), Secretaría de Desarrollo Social.
- Montaje y Asesoría al Programa de Desarrollo Microempresario. Fundación Institucional y Banco Institucional Cooperativo, Entre Ríos.
- Centro de Capacitación de Formadores. IDEMI / INCASUR.

Resultados obtenidos:

- Créditos:

Desde mayo de 1994 hasta mayo de 1995, se contactaron un total de 237 microempresarios, provenientes de los sectores de comercio (44%), servicios (35%) y producción (21%). Las necesidades por las cuales se presentaron fueron las siguientes: crédito (88%), capacitación (22%) y asesoría (10%).

Del total de microempresarios que solicitaron créditos (237), el 45 % lo recibió, el 36% fue rechazado y el 19 % se informó pero no regresó.

Se desembolsaron u\$s 352.225 para los 73 créditos otorgados, lo que da un promedio de u\$s 4825 por microempresario.

- Capacitación:

Durante el año 1994 se dieron 5 cursos de capacitación en distintos aspectos de la gestión empresarial y de características empresariales personales. Participaron un total de 57 microempresarios.

II.II.-Asociación para la Cooperación y el Desarrollo (ACD)

La ACD fue constituida en 1987 por seis Bancos Cooperativos del Litoral argentino. Su objeto definido estatutariamente prevé la prestación de servicios educativos, de estudios e investigación y de asistencia técnica.

Actividades desarrolladas:

- formación y desarrollo del potencial humano;
- apoyo de capacitación y asistencia técnica a micro y pequeñas empresas;
- servicios a terceros.

Formación y desarrollo del potencial humano:

Conforme a las necesidades que impone la competitividad y la innovación tecnológica, la ACD contribuye con experiencias didácticas innovadoras en la educación de adultos, como la autoformación y la enseñanza a distancia, prepara y edita materiales y cursos que han sido bien recibidos en los medios consagrados a la formación y el perfeccionamiento del personal directivo y ejecutivo de los bancos.

Apoyo de capacitación y asistencia técnica a micro y pequeñas empresas:

En el transcurso de 1992, mediante un convenio con la Agencia Española de Cooperación Internacional, el Instituto de Cooperación Iberoamericana y la Asociación se materializó el Programa de Apoyo a la Consolidación de Microemprendimientos Productivos. Este Programa fue parte de uno más amplio que integraron el Programa Empresa Joven -del Gobierno de la Provincia de Mendoza-, el Programa de Fomento y Desarrollo de la Microempresa -del Banco de Córdoba-, y el Programa de Promoción de Microemprendimientos Productivos -del Instituto Provincial de Empleo del Gobierno de la Provincia de Buenos Aires. Este Programa cubrió tres aspectos esenciales de apoyo a la

microempresa: el financiamiento en plazo e intereses promocionales, la capacitación para la gestión y la asistencia técnica en la actividad productiva.

En 1994 el convenio con la Agencia Española de Cooperación Internacional y el Instituto de Cooperación Iberoamericana no fue renovado. La ACD, por su parte, entre mayo y junio del mismo año, firmó cuatro convenios con el Programa Global de Crédito para las Micro y Pequeñas Empresas mediante los cuales, la ACD actúa como Entidad Técnica de Apoyo (ETAs) y los bancos cooperativos integrantes de la misma actúan como Instituciones Financieras Intermedias (IFIs).

Servicios a terceros:

Se han establecido contactos con entidades cooperativas de segundo grado con ofrecimiento de servicios educativos y de asistencia técnica.

II.III. Fundación Banco de la Provincia de Córdoba

La Fundación Banco de Córdoba basa su accionar sobre una estrategia institucional caracterizada por la existencia de Programas de Trabajo -permanentes o transitorios- dirigidos a las microempresas del interior de la Provincia de Córdoba.

Objetivos:

- implementar un proceso permanente de formación humana, técnica y gerencial que beneficie la participación protagónica de los sectores más postergados;
- poner en funcionamiento un fondo rotatorio de apoyo solidario, que permita la puesta en marcha, el mejoramiento y la expansión de la actividad de los microproductores, en condiciones de préstamo de solidaridad social, acorde a las necesidades de los propios beneficiarios;
- apoyar la labor impulsada por la capacitación y el crédito;
- estimular el surgimiento de formas de organización y comercialización que cimenten un despliegue autogestionado en la faz de la producción y ventas de bienes y/o servicios producidos por los microempresarios.

Población objetivo: microempresarios que estén protagonizando emprendimientos productivos de escala familiar, radicados en zonas urbanas de la Provincia de Córdoba y, que por su condición socioeconómica, no tienen acceso a fuentes convencionales de capacitación, crédito y asistencia técnica.

Actividades desarrolladas:

- Programa FUNDA-BID/SALE
- Programa de Promoción de la Familia Rural CODESPA-CEE
- Programa Apisur
- Programa de Fomento a la Microempresa
- Programa Educar Forestando
- Proyecto IAF

Resultados obtenidos:

En sus 15 años de actividad, la Fundación ha dado apoyo crediticio a 2800 beneficiarios directos, que comprenden 10.000 beneficiarios indirectos.

Proyectos y trabajos a realizar:

Continuar con los Proyectos IAF y Educar Forestando hasta finalizarlos; desarrollar los Proyectos: Apícola , Desarrollo del Norte Córdoba y Río Cuarto.

Evaluación de los Programas Nacionales

Síntesis de las características salientes de los Programas relevados:

- baja cobertura y transitoriedad: se centran, básicamente, en los sectores pobres estructurales, dejando de lado la masa creciente de los llamados *nuevos pobres*. Aun dentro del grupo de los pobres estructurales el porcentaje al que alcanzan es reducido;
- escasa vinculación y déficit de coordinación entre los Programas: aún dentro del mismo período de gobierno, las acciones emprendidas se presentan desarticuladas, la información existente se presenta atomizada, los distintos organismos gubernamentales ponen en práctica proyectos que se superponen, desaprovechando así, los efectos sinérgicos de los distintos programas;
- evaluaciones deficitarias: en general, los Programas en marcha carecen de seguimiento y evaluaciones periódicas, dificultando el monitoreo y rediseño de los proyectos;
- deficiente monitoreo de los recursos: adyacente al irregular seguimiento de los Programas, se encuentra la utilización de los recursos asignados, que sufren el mismo resultado: un control deficitario e inadecuado;
- ausencia de elementos sólidos de diagnóstico: tanto en el nivel municipal como en el provincial y nacional, las instancias de pre-diagnóstico y diagnóstico son acotadas, perjudicando la identificación y jerarquización de los problemas más urgentes. A esto se le agrega la deficiencia, o más aún la inexistencia de la instancia planificadora;

En síntesis, podríamos afirmar que en nuestro país existen casos valiosos pero limitados, desarticulados y morosos en el tiempo frente al crecimiento de la problemática. Pero, encauzando los distintos programas que existen en los niveles nacional, provincial, municipal y de ONGs, en un marco de estrategias vinculadas y coherentes, y asegurando que los recursos destinados sean orientados más eficientemente a fin de alcanzar los resultados esperados, podrán lograrse la articulación y potenciación de los mismos.

TAREA

- 3.2. IDENTIFICACION DE PROYECTOS Y ALTERNATIVAS EN EL CAMPO DE PROYECTOS ESTRATEGICOS A RECONVERTIR Y NUEVAS IMPLICANCIAS Y ACCIONES CONDUCTENTES.
- 3.3. PROPUESTAS Y ALTERNATIVAS EN MATERIA DE DESARROLLO DE MICROEMPREDIMIENTOS. ACCIONES CONDUCTENTES.
- 3.4. VIABILIDAD Y UTILIZACION DEL PARQUE INDUSTRIAL.
- 3.5. PROPUESTAS Y ALTERNATIVAS DE CAPACITACION. ACCIONES CONDUCTENTES.

MARCO CONCEPTUAL DE LAS POLITICAS DE DESARROLLO Y GESTION DE EMPLEO LOCAL.

POLITICA INDUSTRIAL

Si recurrimos al análisis de los países industriales vemos que en los últimos años se han promovido diversas políticas tendientes a la reorganización productiva.

Es interesante analizar los casos de los países constituidos en forma federativa donde junto con las funciones de reglamentación a nivel central se han desarrollado una amplia gama de actividades de apoyo a la industria local por parte del poder público municipal y provincial.

En este orden un caso interesante a citar es el análisis de las regiones en Italia, donde no solo protagonizan este apoyo las entidades públicas regionales sino también todos aquellos actores (asociaciones

industriales, cámaras, bancos locales, etc.) que cumplen acciones relevantes para los sistemas industriales circunscriptos en el territorio.

Por política industrial encontraremos un sin fin de definiciones pero básicamente podemos entender que es la intervención de la autoridad del Estado destinada a promover un ajuste en la organización de la producción. A diferencia de la política monetaria, que asume características de unidad centralidad nacional, la política industrial no puede ser uniforme a todo el país ya que depende de los fenómenos productivos de cada región.

Es menester contar con líneas de acción principales que emanen de políticas nacionales, avaladas por leyes que contemplen la reconversión y reestructuración industrial, y otras que apoyen la innovación tecnológica e introducción de productos y nuevos procesos. No obstante la reestructuración industrial no puede hacerse solo con incentivos financieros para la adquisición de nuevas maquinarias y capital de trabajo sino que implica a todas las relaciones funcionales que ligan a una empresa, llegando a cambiar las relaciones entre distintos sectores de la misma.

Mas allá de los problemas productivos, como el cambio de las formas de producción, se encuentran problemas en lo que respecta a la cantidad y calidad de la fuerza de trabajo, la incorporación de la investigación y el desarrollo. Están presentes también las tensiones financieras y la inseguridad de permanencia de los productos.

Todos estos elementos harán que como consecuencia de la reestructuración industrial se haga una selección natural de empresas que se han reorganizado y otras que por el contrario no han tenido la capacidad de enfrentar el cambio.

Aparecen entonces, como fue el caso de las regiones en Italia, áreas territoriales donde este proceso de reestructuración determine condiciones críticas en ellas, llevando a los industriales que allí operan a estar frente a situaciones límites. Aquí es donde es importante la acción decidida de las autoridades municipales, generando mecanismos de apoyo para la real reconversión de estas industrias.

Sin pretender actuar sobre las legislaciones nacionales es posible crear entidades de desarrollo y promoción que sirvan como nexo entre la industria y el Estado, apuntalando la inserción de profesionales y creando sociedades financieras que apoyen los emprendimientos de reconversión y que hasta en algunos casos participen accionariamente en las actividades industriales de escala local.

Como criterio general podemos decir que los pequeños empresarios tienen una buena capacidad administrativa (para su tamaño) y escasos recursos financieros (poca credibilidad crediticia) por lo que al generar estas sociedades financieras se estaría aportando parte de la solución, no obstante las experiencias Italianas indican que esas "capacidades administrativas implícitas" no lo son tanto y al momento de ponerlas en práctica falta la condición de management esencial por lo que es indispensable acompañar cualquier acción con un apoyo y seguimiento en el campo administrativo y comercial, además del apoyo profesional en el campo productivo.

Orgánicamente la atención a estas industrias puede darse a través de centros de apoyo o CET (centros de extensión tecnológica) determinando una gama de servicios a ofrecer. Lo lógico sería que el sector productivo definiera estos servicios, pero en función de otras experiencias, llegamos a la conclusión de que es necesario que la entidad pública en un acto pro-positivo tome la iniciativa definiendo de tal manera la oferta que deberá crear la propia demanda, asumiendo el riesgo financiero y político

de la iniciativa, creando un mecanismo de feedback o retroalimentación que vaya modificando y adecuando los objetivos iniciales de acuerdo a las circunstancias.

Los CET además, pueden tener como objetivo la creación de áreas equipadas con infraestructura de base, el abastecimiento de servicios tradicionales, y de servicios reales para favorecer la instalación de nuevas fábricas y actividades de investigación y capacitación. Experiencias anglosajonas indican que la localización de actividades de investigación y de producción dentro de una misma área, determinan la posibilidad de sinergia entre el sector científico y el industrial, posibilitando la creación de nuevas empresas innovadoras.

Al definir un CET resulta fundamental conocer el carácter estratégico de los servicios ofrecidos ya que deben ser servicios claves para el desarrollo de un grupo de industrias que presenten problemas comunes, para los que no tienen solución y no han logrado acudir a ningún organismo público. Inicialmente los destinatarios deberían ser empresas chicas con un bajo perfil de conocimientos tecnológicos y de mercado. Como expresamos anteriormente nos veremos en la necesidad de determinar las exigencias reales de las pequeñas y medianas empresas ya que en la mayoría de los casos no son capaces de definir las y expresarlas a priori.

La experiencia Italiana demuestra que centros localizados y creados para áreas monoproduktivas o con características muy determinadas, han crecido hacia una mayor extensión de la oferta de servicios, mientras que los centros con finalidades mas generales y localizadas en áreas sin una característica productiva determinada han debido diseminar su apoyo en una gran variedad de sectores, no siendo del todo eficaces. Tampoco han sido eficaces los centros para transferencia de tecnología ya que estos generan propuestas aplicables a empresas de otras dimensiones físicas y mentales. Sí han sido útiles en determinados casos para las empresas grandes en término de

transferencia de know-how e identificación de nuevos servicios.

Las experiencias realizadas indican que la clave está en la disponibilidad de recursos técnicos y de gerencia altamente calificada. Se ha podido comprobar que la profesionalidad de sus gerentes asegura la posibilidad de que lleguen a funcionar en forma autónoma, garantizando los resultados y la continuidad del CET.

Es importante destacar que las subvenciones públicas iniciales le permiten al CET, desarrollar una política de servicios a precios inferiores a los reales del mercado, hecho este que debe tomarse como parte de un plan de desarrollo tecnológico en apoyo de un sector o región determinada. No obstante hay que ser claro en este punto y no perder de vista el objetivo de llegar a concientizar a los usuarios del CET de la importancia del mismo a fin de poder ir reajustando sus precios de servicios sin que esto implique, que los mismos se dejen de utilizar, posibilitando así la supervivencia del CET en el tiempo.

En alguna de las experiencias mencionadas se ha llegado a feliz término, modernizando pequeñas empresas, transfiriéndoles tecnología, con lo que se ha logrado inculcar en las mismas la necesidad de contar con un departamento de "investigación y desarrollo", departamento este que centralizaron en el CET, dándole su apoyo económico, que sin lugar a dudas les resultó más económico que montar su propio departamento, dentro de cada empresa.

No obstante sin ser reiterativos la experiencia enseña que tienen éxito los CET en los cuales participan las mismas empresas a las que se les ofrece el servicio especializado y estratégico para el área industrial, mientras que hay que monitorear más de cerca las iniciativas de orden genéricas o de desarrollo territorial.

Tal cual lo expresa P. Bianchi en su tratado sobre políticas industriales y territoriales, podemos concluir

diciendo que: La intervención de política industrial es una intervención compleja, que comporta un impacto directo sobre el territorio. Por esto no es posible proponer modelos de intervención predeterminados, ya que cada territorio, en su historia, en su organización económica, en su reestructuración económica, aparece como una realidad única, de la que hay que exaltar las oportunidades intrínsecas.

Existe una vasta área de iniciativas activables en cada lugar, sin embargo las mismas deben ser coherentes con los marcos legislativos nacionales y provinciales, como así también tener un carácter real, es decir claramente destinado a la organización de la producción y encaminado no hacia cada una de las unidades productivas, sino más bien hacia aquellos elementos ambientales que permitan el desarrollo de la actividad industrial.

En este sentido, dice P. Bianchi, la creación de CET puede representar una acción de política industrial con éxito, con tal que se delimite concretamente la relación con las características particulares del lugar geográfico en el que se busca operar.

Como política industrial se debe por lo tanto entender una multiplicidad de actos, cuya eficacia se funda precisamente sobre la posibilidad de la autoridad de Estado, en sus diversas configuraciones centrales y locales, de redefinir el ambiente en el cual las empresas tienen que reorganizar su actividad.

A nivel nacional, hay que definir marcos normativos para encaminar las acciones de reestructuración, cuyas dinámicas exceden las capacidades de cada empresa; a nivel local, es posible actuar, promoviendo intervenciones reales de promoción y desarrollo del sistema productivo, que caractericen fuertemente áreas industriales específicas.

PARQUE INDUSTRIAL

La experiencia de los parques industriales tal como nacieron en su concepción primigenia es hoy obsoleta y antieconómica. El retiro del Estado en sectores considerados de exclusivo dominio del sector privado provoca una transición entre lo que pudo ser -y no fue- y lo que debe ser en la actualidad, condicionado por el pasado y el presente en el marco neoliberal imperante. Ante tal panorama, es responsabilidad de todos los implicados (sector público y privado) utilizar en forma eficiente y transparente los recursos de la sociedad volcados a la promoción de actividades con contenido económico.

Hay algunas premisas que, por obvias, no se explicitan. Pero es conveniente exponerlas para circunscribir el campo de acción de las autoridades y agentes operadores:

1) El parque industrial no atrae por sí mismo a grandes empresas. Es un proyecto destinado a PyMES. La decisión de instalación de una gran empresa no se define por la existencia o no de un cordón industrial.

2) El parque industrial -concebido regionalmente y con manejo de variables casi exclusivamente locales- no induce el desarrollo industrial. Su oferta es limitada y las evidentes asimetrías existentes entre diversas regiones del país (sustancialmente, impositivas a nivel nacional) hacen indiferente el planteo local y regional; que termina compitiendo en forma desordenada con otros puntos factibles de localización, anulando los esfuerzos indicados.

3) El área del parque industrial, con la infraestructura disponible y la proyectada a corto plazo (gas, iluminación, forestación complementaria, otros servicios) resulta de gran interés para empresas -pequeñas- radicadas fuera de su área (pero en el ámbito de influencia ciudadano) y para el desarrollo de actividades micro convenientemente orientadas.

Esto último hace referencia al aprovechamiento intensivo de una unidad física equipada que puede ser empleada por varias unidades económicas, con claros ahorros en costos y gastos fijos. Este planteo nos conduce a la mera exposición de una alternativa para micro-emprendimientos.

Detrás de esta propuesta existe la intención de cierta especialización. Un Parque Industrial no significa que las firmas participantes están todas reunidas una al lado de la otra. Es necesario evaluar las condiciones del área y el tipo y perfil de empresas que se desea reunir.

MICROEMPREDIMIENTOS

En la etapa previa del presente trabajo se abordó, a título ejemplificativo, el desarrollo de algunas experiencias regionales calificadas como proyectos "micro". En la misma se puntualizó la ausencia de objetivos claros como denominador común de los emprendimientos, la ignorancia de los posibles caminos a seguir conforme crece la empresa, la falta de previsión del cierre adecuado del círculo virtuoso que permita a las unidades económicas consolidarse y afirmarse.

A su vez, en forma definida se marcó la existencia de una alternativa menos tradicional que considera (en un país relativamente escaso de capitales) como recurso esencial -casi exclusivo- el trabajo altamente calificado (brain-intensive). Dentro de ese marco, y considerando la experiencia desarrollada en otros países, se plantea un desafío para las fuerzas vivas de la región que permita una real salida laboral con elevado valor agregado y producto competitivo a nivel internacional.

Básicamente, luego de relevar las experiencias ocurridas en Brasil, Chile, España, Italia y USA, a título informativo, se deduce que el objetivo de este tipo de micros es transformar en productos y servicios las ideas generadas en universidades y centros de investigación. A pesar de otorgar diferentes denominaciones (viveros industriales, incubadoras tecnológicas, poligonos, etc.), todas tienen en común la misión de ayudar a consolidar proyectos en áreas intensivas en tecnología como informática, biotecnología, telecomunicaciones, nuevos materiales.

Para el desarrollo de este tipo de proyectos, se requieren un grupo de condiciones que deben cumplirse:

1. Existencia de emprendedores interesados.
2. Viabilidad técnica y comercial de la propuesta.
3. Participantes (municipio, UNRC, asociación comercial e industrial, provincia) comprometidos.
4. Disponibilidad de laboratorios y recursos humanos, apoyo político.
5. Espacio físico apropiado (aprovechar parque industrial).
6. Dirección a cargo del sector privado.
7. Participación gubernamental mínima y decreciente.
8. Incentivos y líneas de financiamiento adecuadas.
9. Generación de tradición de empresas de base tecnológica.
10. Clima favorable a la "personalización" de proyectos.
11. Intercambio permanente entre "incubadora" e instituciones de investigación.

Esta mera aproximación a la realidad de los microemprendimientos a través del prisma de los viveros o incubadoras de empresas trata de introducir en la comunidad bajo análisis el debate sobre una alternativa cierta y viable que permita:

- a.- el uso racional de recursos,
- b.- el aprovechamiento más integral de los profesionales formados en el ámbito regional,
- c.- el usufructo de espacio físico e infraestructura existentes y subaprovechados (parque industrial),
- d.- generación efectiva de nuevas fuentes autosostenibles de riqueza y empleo.

RECONVERSION

A continuación trataremos de definir el amplio significado de una reconversión y cómo se hace.

Hay quienes motu proprio se encuentran inmersos en una reconversión, otros ven que deberán enfrentarse a un proceso de reconversión en un corto plazo y otros que creen que el proceso de cambio tardará en llegar o, mejor aún, esperan que nunca se produzca.

Hemos descrito ya, en etapas anteriores de este trabajo, los grandes cambios a los que han debido adaptarse las empresas de nuestro medio y a los que se deberán adaptar a partir de las nuevas reglas de juego descritas.

La necesidad de generar mercados externos y la de supervivencia en economías nacionales de bajo crecimiento, impulsó a muchos empresarios a que pensasen, en adecuarse a las nuevas condiciones socioeconómicas.

Los duros procesos de adecuación, popularmente conocidos como procesos de ajuste han cobrado vigencia en los últimos tiempos y se ve no sólo en empresas privadas sino también en las empresas del Estado y en el Estado mismo.

Habitualmente se entiende por reconversión la dirección de empresas o emprendimientos en crisis, las o los cuales serán insolventes o ineficaces si no se toman acciones rápidamente.

La urgencia impuesta por la crisis financiera y el darse cuenta que la empresa no es competitiva traen como consecuencia que se originen situaciones tensionantes o de alto contenido de stress, a pesar que la crisis no es el problema sino las decisiones tomadas con anterioridad.

Lo que nos lleva al planteo de que la situación de reconversión es consecuencia del desajuste entre las características competitivas que el entorno impone y las capacidades competitivas que la empresa tiene. Si no se produce una adecuación de la empresa, esto llevará a que la situación financiera de la misma desmejore llevándola a la quiebra. Dichas características llevan a que deban tomarse, en el corto plazo, acciones correctivas que produzcan cambios de carácter estructural.

Se puede considerar que la reconversión ha sido exitosa cuando los objetivos planteados se cumplieron, la crisis fue neutralizada por un período mínimo de un año y que se haya logrado la internalización del cambio en las organizaciones como elemento de permanente ajuste al entorno para lo que se deben producir ideas operativas y planes de implementación de manera continuada. En síntesis una vez pasada la crisis se debe seguir en la tarea permanente de llevar adelante mini-reconversiones que aseguren el futuro de la firma.

Existen dos niveles de reconversión, uno es a **nivel micro**, es decir **dentro de la empresa**, donde es obvio que la responsabilidad del cambio es fundamentalmente del empresario, y el otro es a **nivel macro** o del entorno en el cual se mueve la empresa; definiendo por entorno el sector industrial al que pertenece, la cadena de valor y la influencia del gobierno en su sector, los agentes territoriales y las condiciones inherentes a su localización dentro del País. No obstante creemos que si se quiere actuar a nivel micro es indispensable trabajar a través de los organismos correspondientes a nivel macro ya que las reconversiones, tal cual lo plantearemos más adelante requieren de la intervención de todos los agentes que participan en la vida de una empresa.

Creemos conveniente diferenciar también lo que sería una reconversión industrial de una reconversión empresarial ya que la reconversión empresarial apunta al cambio que los empresarios deben hacer para adecuarse a las nuevas pautas

y estar en condiciones de competir, cambio que conlleva una reconversión dentro de su estructura industrial. Mientras que por reconversión industrial definiremos a aquellos cambios que el empresario hará a partir de la necesidad de reconversión de su industria. Como vemos podríamos hablar de uno o de otro indistintamente ya que no pueden existir aislados.

Resumiendo, podemos decir que la reconversión es la adecuación de toda la empresa a las nuevas condiciones para competir, representadas por un nuevo esquema de reglas de juego, y que necesariamente se asocia a cambios profundos en la política industrial que hasta ese momento rige el funcionamiento de la empresa.

A partir de determinar que con las capacidades que se dispone en la empresa no alcanza para ser competitivos, es que se debe plantear la reconversión.

Planteado así es un problema, el cual es aun mayor si analizamos las condiciones del entorno ya definido. Estos cambios y los que se realizan permanentemente en el mundo, nos guste o no, afectan en mayor o menor medida a la empresa y poco puede hacer la misma para que ellos no ocurran.

De esta aseveración concluimos que la reconversión, lejos de ser un problema, debe pasar a ser una oportunidad. Sería un problema si hubiese otras alternativas, pero como no las hay, el cambio hay que producirlo, con exigencias y prudencia, pero es inevitable, por lo que repetimos: la reconversión es una oportunidad, la de cambiar la empresa para que siga siendo negocio y la fuente de trabajo que la sociedad necesita para su desarrollo.

Como corolario diremos que la reconversión es una oportunidad que requiere y se basa en un profundo cambio en los criterios de decisión de los empresarios y dirigentes. Especialmente en lo que toca a asumir riesgos en el desarrollo de capacidades operativas que se deberán tener.

mantener, y mejorar, para poder sobrevivir en el nuevo entorno, a pesar de todas las incertidumbres que acompañen a la decisión.

Para poder iniciar un proceso de reconversión es necesario identificar la necesidad del cambio, para lo cual es necesario que exista: **Primero** la presión externa e interna para que el mismo se produzca, **segundo** la visión del cambio determinando su magnitud, su dirección, con qué recursos, cuanto tiempo debe llevar, etc., y **tercero** con qué capacidades contamos en la dirección y en la organización para producir el cambio.

Este tercer punto es el que a través de las experiencias realizadas demuestra ser el más conflictivo y el principal obstáculo para que la reconversión pueda hacerse rápidamente.

En general la presión del entorno obliga a la dirección a plantearse cambios, y ello podría hacerse con cierta rapidez. Sin embargo el proceso se lentifica cuando esas ideas deben operativizarse, surgen entonces los efectos de años de bajo nivel de capacitación y de inercia en la toma de decisiones, que no coinciden con las nuevas características competitivas del entorno.

El convencer y formar mínimamente los cuerpos directivos puede demorar el proceso de reconversión meses y hasta años.

Este proceso se ve tremendamente agravado en las empresas públicas.

En definitiva diremos que: **Primero** la reconversión es una oportunidad de iniciar un proceso de ajuste permanente que le de futuro a la empresa. **Segundo**, para que la reconversión sea rápida y exitosa debe atenderse seriamente el desarrollo de nuevas capacidades en los directivos de todos los niveles, puesto que será el mayor cuello de botella con que se enfrentará la dirección general.

PROCESO DE RECONVERSION

Antecedentes

Hemos dicho que el entorno está planteando que se deberán producir cambios en el contexto económico, lo que nos indica que la necesidad de reconversión nunca viene de sorpresa, sino que por el contrario hay síntomas y efectos que pueden prevenir un proceso de este tipo, y que a fin de evitar una catástrofe económica en las empresas es necesario aprender a identificar estos síntomas para poder anticiparse; A simple efecto enumerativo detallaremos a continuación una lista de algunos de estos síntomas. (Marcelo Paladino, Competitividad)

- 1- Problemas del sector en general
- 2- Problemas del sector cliente principal
- 3- Infrautilización de capacidad
- 4- Crecimiento anormal de existencias
- 5- Pérdida de rentabilidad
- 6- Cash-flow insuficiente
- 7- Pérdida de participación en el mercado
- 8- Pérdida de directivos o mandos claves
- 9- Rumores sobre la empresa en el mercado
- 10- Inquietud en los bancos
- 11- Precaución por parte de los proveedores
- 12- Mandos intermedios poco incentivados
- 13- Disminución de los gastos de investigación

A pesar de ser ésta una lista meramente enunciativa se ve con frecuencia que los empresarios son renuentes a ver estos síntomas y más renuentes todavía a tomar las medidas correctivas necesarias pagando muy caras estas demoras.

Ninguno de estos síntomas provocaría por sí solo la necesidad de reconversión sino que por lo general es una combinación de estos factores lo que la determina y precipita.

Causas de reconversión

Mencionaremos aquí algunas de las causas más usuales que dan origen a los síntomas antes detallados y, que de acuerdo a un resumen del trabajo de Slatter en Inglaterra según lo citan Biasca y Paladino en su libro de competitividad, veremos que las mismas son concordantes para nuestro país con las del resto del mundo.

1. Management inadecuado.
2. Falta de control financiero , sin pronósticos de cash-flow, sistemas de costos, y control presupuestario.
3. Cambios en la competencia, aquí tenemos dos campos uno es el de los precios y otro el de los productos.
Con respecto a los precios, si la empresa ha vivido en una economía muy protegida y en un proceso altamente inflacionario, el precio es producto de una expectativa inflacionaria y no hay referencia de la competencia. Los cambios en este sentido hacen que aquella empresa que no lo entienda quede definitivamente fuera de competencia.
Con respecto al producto vemos que la empresa que no se agiornó con respecto a las exigencias del mercado en lo que respecta a productos, ve disminuidas sus ventas quedando también fuera de competencia.
4. Estructura de costos inadecuada y que no permite sacar ventaja de las economías de escala y de curvas de experiencia.
Acceder al control de variables claves del negocio que si alcanzan los competidores.
Mejorar niveles de producción por haber desarrollado negocios muy diversificados.
5. Cambios en la demanda, cíclica o permanente.
6. Falta de esfuerzo en la gestión comercial.
7. Los grandes proyectos.
8. Políticas financieras inadecuadas.

Objetivos de un plan de reconversión

Básicamente lograr que la empresa sea viable dentro del entorno es asegurar que la misma debe ser competitiva, por lo que podemos decir que el objetivo clave de una reconversión debe ser llevar a la empresa a condiciones de competitividad permanente.

El hecho de ser competitivos, que implícitamente indica que se explotan adecuadamente los recursos, habilidades y características organizacionales, da una ventaja respecto a los competidores.

Ahora bien, alcanzará con plantearnos si es competitiva nuestra empresa, o será necesario en función de la magnitud de los cambios, plantearnos el tema más ampliamente y ver si realmente el sector industrial en el que estamos inmersos es realmente competitivo ?

A partir de este último planteo debemos también analizar quien será o serán los responsables de producir el cambio ya que el mismo sobrepasa los límites internos de la empresa, dependiendo a partir de allí de la capacidad de dirigentes para impulsar cambios a nivel sectorial.

Estas personas deben tener muy claro lo que es el diseño de una política industrial, ya que la función principal de una política industrial es generar un conjunto de capacidades de producción que permitan al sector y a la empresa llevar adelante su estrategia competitiva.

Indicadores y pautas básicas que definen la necesidad de reconvertir

El primer paso para iniciar una reconversión es pasar de la individualización de los síntomas a la determinación de las causas concretas, en el menor tiempo posible.

Estas causas concretas pueden ser como hemos visto, de carácter interno o externo.

A partir de la realización inmediata de un diagnóstico preliminar y de un análisis de la viabilidad del negocio y del sector con una correcta reconversión podremos determinar el tiempo que se dispone para llevar adelante este proceso de reconversión, tiempo que generalmente debe ser muy corto ya que de ello depende el futuro de la empresa.

Hay básicamente tres campos en los que debe pivotear la determinación de un proceso de reconversión, y ellos son: La posición de la empresa con respecto a la calidad, la productividad, y la tecnología.

El tener o no una calidad competitiva definirá la posibilidad de ser competitivos como empresa y tener acceso a todos los mercados.

El proceso de mejora de productividad implicará que si el resto mejora su productividad año y nosotros no lo hacemos al cabo de un tiempo, o logramos que el gobierno devalúe y nos absorba nuestro incremento de costos o nos quedamos fuera del mercado ya que nuestros costos serán superiores a los de la competencia.

Este proceso de mejora de la productividad está íntimamente relacionado con la incorporación de tecnología, se sabe perfectamente que cada sector debe tener determinadas inversiones mínimas en tecnología para poder seguir siendo competitivo, y esto es así aunque no siempre se respeta este criterio con los consecuentes desajustes tecnológicos.

Estas variables claves para competir y sobre las cuales se basa la política industrial, no son estáticas sino por el contrario son dinámicas y totalmente interactivas entre si.

Existen otros parámetros para lograr competitividad como por ejemplo:

- Tener una correcta definición de los costos unitarios, costos totales, curva de aprendizaje tanto a nivel nacional como internacional, nivel de productividad general y particular de cada sección.

- Tener un amplio control sobre los servicios que podemos brindar como por ejemplo la fiabilidad en las entregas, rápida respuesta a los cambios, tiempos reales en las mismas.

- Tener una amplia flexibilidad, poder sustituir con rapidez algún producto, elaborar rápidamente opciones o variantes, poder asumir variaciones de volúmenes de producción sin que esto implique disminuir la productividad, poder brindar una amplia gama de productos.

La reconversión

Una vez detectada la necesidad de una reconversión es indispensable programarla y organizarla de manera tal que la misma sea exitosa. Para ello, y esto depende del criterio de distintos autores, deben determinarse en este proceso al menos dos fases con acciones bien determinadas:

- La primera de corto plazo , que debe incluir como acciones básicas: a) una decisión real de impulsar la reconversión , b) un análisis de la situación actual pormenorizado, c) realizar una racionalización de gastos y recursos, elementos estos indispensables para poder encarar el desarrollo de un plan estratégico de reconversión.
- La segunda fase de largo plazo, que debe incluir dentro de sus acciones: a) el desarrollo de un plan estratégico de reconversión, b) acciones bien concretas que eviten el deterioro de las condiciones logradas con esta reconversión y permitan eludir la posibilidad de tener que caer en un nuevo proceso de reconversión.

a) La decisión real de impulsar un proceso de reconversión, aunque parezca obvio que debe existir, es sin embargo una de las acciones más importantes de todo el proceso ya que ello implica haber tomado real conciencia del problema, estar absolutamente dispuesto a asumir las consecuencias que esta reconversión implica, ser conscientes de que se ha optado por pasar de un fracaso casi seguro a una reconversión potencial.

Esta decisión implica también romper con las viejas estructuras ya que de hecho es necesario dar vía libre a la toma de decisiones y realización de acciones que ordinariamente no se hacían o no se consideraban factibles hasta ese momento.

También es parte de esta etapa determinar quien o quienes llevarán a cabo este proceso, en empresas importantes generalmente este análisis pasa por buscar el nuevo directivo o presidente del directorio que puede ser o no que salga de los actuales integrantes del directorio,

teniendo esta decisión sus pro y sus contra. El hecho de ser una persona de la empresa facilita el conocimiento de la misma pero tiene la contra de estar atado a las viejas estructuras y posiblemente tener compromisos con ella, por lo tanto cada reconversión tiene un criterio particular acerca de esta determinación.

En las pequeñas empresas los procesos de reconversión son llevados a cabo generalmente por personas de la misma empresa ya que la estructura piramidal de las mismas es muy pequeña, a veces es el mismo dueño quien encabeza este proceso o en muchos de los casos son las generaciones de los hijos y sucesores en el negocio los encargados de hacer este cambio.

b) Ya asumida la necesidad de la reconversión es necesario hacer un pormenorizado análisis de la situación actual definiendo básicamente dos cosas, la primera es determinar si la empresa es viable en el tiempo, análisis que no solo pasa por la empresa en particular sino que debe incluir, tal como lo venimos planteando, el análisis de la viabilidad como sector dentro del contexto nacional e internacional; la segunda es confeccionar un plan de supervivencia para el corto plazo que posibilite, si así se ha establecido, la posibilidad de tener el tiempo suficiente para poder confeccionar un plan de largo plazo.

Este análisis debe hacerse en un muy corto plazo, generalmente no lleva mas de algunos días a muy pocos meses, dependiendo de la complejidad de la empresa, ya que de no ser así, se puede resquebrajar la credibilidad de los responsables en llevar adelante la reconversión, deterioro y agotamiento de los fondos dispuestos para este fin, y por último no debemos subestimar la paciencia de los directivos y del personal involucrado.

Es indispensable que los responsables sepan demostrar hacia donde van y que transmitan confianza.

La determinación de la viabilidad de la empresa implicará la posibilidad de cambios estructurales, la afectación de fondos que pueden ser muy importantes y lógicamente estos cambios llevarán tiempo, por lo que es indispensable definir claramente que no estamos implementando medidas solo para aumentar la agonía de la empresa sino que apuntamos a su salvación definitiva.

Determinada la viabilidad de la empresa es necesario actuar sobre el segundo paso que es definir un plan de acción a corto plazo. El objetivo de este plan debe ser racionalizar la empresa, revirtiendo o por lo menos mejorando la situación financiera, dejando sentadas las bases para el futuro plan estratégico.

Este plan de racionalización debe quedar escrito a fin de que sirva de guía y no permita salirse de sus cursos de acción, además el hecho de estar escrito posibilita sumar a esta reconversión a las entidades financieras que son las que tendrán que darnos el oxígeno necesario para poder elaborar el plan estratégico de reconversión.

Para poder definir un plan de acción debemos conocer perfectamente cuales son los problemas con los que nos enfrentamos y clasificarlos de acuerdo a su orden de importancia, factibilidad de resolución, y grado de implicancia en nuestro plan de largo plazo.

Algunos autores, entre ellos Marcelo Paladino en "Competitividad", expresan que los principales problemas son:

- Costos altos.
- Instalaciones sobredimensionadas.
- Calidad e imagen de la empresa deficiente.
- Gama de productos excesiva.
- Estructura financiera inmanejable.
- Cuerpos directivos insuficientes (grandes empresas) o falta de capacitación y mangement inadecuado en las PyMEs.

- Falta de control de gestión productiva, administrativa y financiera.

Los mismos autores indican que las soluciones a los problemas planteados generalmente son:

- Reducción de la dimensión para acomodarse a un mercado o segmento de mercado menor.
- Reducción de personal para mejorar los costos por aumento de productividad.
- Renovación y cambio de tecnología de producción, mejorando de esta forma la productividad.
- Elaboración de un programa intensivo de mejoramiento de calidad, productividad y costos.
- Racionalización de la gama de productos.
- Capacitación de los responsables en management, calidad y producción.
- Venta de divisiones, plantas o equipamientos que no sean coherentes con la línea central del negocio.
- Refinanciación de pasivos o venta de activos que no sean fundamentales para la producción.

Este proceso de racionalización se concreta generalmente con medidas como las siguientes:

- Mayor cruce de información entre marketing y producción.
- Mayor exigencia de calidad y productividad.
- Rediseño del sistema de información y control de la producción.
- Capacitación de la mano de obra y mandos intermedios.
- Redefinición de la tarea de control de calidad.
- Redefinir o incorporar la tarea de investigación y desarrollo.
- Definir planes de mejora de proveedores.
- Ajuste de logística interna y externa para reducir tiempos y aumentar la viabilidad de procesos.

Por supuesto que medidas que parecen tan sencillas y elementales, llevadas a la práctica a veces no son tan fáciles de implementar.

Por último, hemos planteado la necesidad de racionalizar los recursos y gastos, esto sin dudas es simplemente aplicar cirugía, rever el cash-flow y el control financiero.

Es posible que los distintos logros alcanzados en el transcurso de esta etapa impliquen una rectificación en el rumbo inicial sin que esto signifique cambios de objetivos. Es muy importante destacar que lo que se haga en esta etapa es crítico para el éxito o el fracaso de la reconversión.

Se debe tener presente que si el plan de corto plazo crea incertidumbres, mas aún el comienzo de las acciones de largo plazo. Si el resto de la gente advierte acciones que tiendan a modificar la situación de crisis, se puede lograr un margen de maniobra, que hay que aprovechar al máximo.

Pero este margen no es indefinido y por ello hay que contar con una gran capacidad de operativa interna y externa a fin de poder contar con la gente de la empresa y con los posibles acreedores que en definitiva se beneficiarán si la empresa sale exitosa de la reconversión.

Una vez estabilizada la situación, con la consecuente mejora de la situación financiera hay que comenzar a delinear la nueva empresa para que sea competitiva en el largo plazo.

Esto es lo que hemos definido como el " Desarrollo del plan estratégico ". Un cabal conocimiento de la realidad del entorno y de la empresa que permitirá definir cuales son las estrategias convenientes, algunas de las cuales pueden ser:

- Diversificación
- Automatización
- Fusión
- Adquisiciones
- Cambio de tecnología
- Relocalización de instalaciones
- Salida del mercado
- Etc.

Esta etapa requiere otras habilidades diferentes a la operativa, se necesita gente con visión estratégica del negocio, con visión de futuro, capacidad de analizar el entorno y su evolución tecnológica competitiva, habilidad para hacer alianzas, etc. por lo que normalmente se requiere un nuevo cambio en la conducción o por lo menos a nivel de PYMES recurrir al asesoramiento de técnicos especialistas.

Estas etapas no son definidas sino que por el contrario tienen marchas y contramarchas, de manera tal que se va delimitando el perfil a medida que se van desarrollando los acontecimientos. Inclusive es posible que al definir el plan estratégico se determine cerrar el negocio, alternativa que por lo tanto siempre debe estar latente.

Lo que sí es definitivo es que el proceso de reconversión no debe acabar nunca, ya que se deberán ir haciendo reajustes permanentemente a fin de evitar grandes desajustes que impliquen una nueva reconversión de carácter traumático como la planteada y con el riesgo de que las nuevas características del entorno no la permitan.

CAPACITACION

El aspecto de capacitación se relaciona con la necesaria interacción de los centros de enseñanza e investigación y las diferentes actividades productivas. La ausencia de un puente de tales características surge prístina con la sensación de orfandad que dejan los empresarios cuando expresan sus falencias en materia de capacitación -propia y del personal- y el desconocimiento de la institución (cuando existe) adecuada para resolverlas.

El inevitable esfuerzo de coordinación y complementación entre todos los actores implicados en el quehacer productivo de la región deberá ser importante, para conformar una masa crítica que alimente y apunte el proceso orientado de desarrollo que la comunidad pretenda.

Así como en el informe anterior se planteó la oferta de servicios de capacitación, en el presente se desea informar la demanda que expresan los empresarios. Su confrontación permitiría establecer puntos de contacto y necesidades insatisfechas para que, con el feed-back consecuente, se logre la concurrencia deseada.

Las necesidades de los empresarios se relevaron a través de un cuestionario simple, que permite obtener un punto de partida que informa a los agentes decisores para que, con los datos en mano, puedan trabajar en este tema en forma orientada y con menor margen de error. Específicamente, se planteó a los empresarios de los distintos sectores (alimentación, metalúrgicos, madera, construcción) un grupo de preguntas que se fundió en una encuesta por cámara.

La encuesta (se adjunta el modelo empleado) está estructurada en dos preguntas, cada una de las cuales plantea una apertura por niveles (3) que están referidos a dirigentes, mandos medios y operarios, respectivamente.

Hubo una participación directa de los mismos empresarios en su confección para permitirles manifestar en forma lo más aproximada posible sus necesidades.

Existe un alto grado de simplicidad y no se profundizó ni amplió la información requerida ante la evidente falta de conocimiento por parte de los empresarios del tema. Es decir, denotan un elevado grado de ansiedad ante la situación crítica general pero no saben a ciencia cierta que es lo que requieren. En este aspecto concreto - capacitación-, son conscientes de las carencias, pero no cuáles son específicamente las mismas.

Los resultados permiten efectuar las siguientes afirmaciones:

1. Profundo requerimiento en el área calidad total para todos los sectores y niveles.
2. Carencias en el tema de manejo de la producción y productividad para los niveles medios.
3. Problemas puntuales según el sector: la subcontratación o tercería es importante solamente para la construcción, mientras la compra de materias primas es relevante para metalurgia.
4. Se percibe como magra la posibilidad de capacitación, cualesquiera sean los niveles contemplados.

ENCUESTA: CAPACITACION

NOMBRE:.....

EMPRESA:.....

RUBRO:.....

Questionario:

1.- Que tipo de capacitación requiere?.-

a) nivel I. para dirigentes, gerentes, dueños, empresarios (establezca un orden de prioridades con numeración correlativa).-

Finanzas
Costos
Marketing
Calidad Total
Ventas

b) nivel II. para mandos medios, gerentes y encargados de producción y personal (establezca un orden de prioridades con numeración correlativa)

organización industrial:

manejo producción
círculo ord.de prod.
compras materias primas
subcontratación-tercerías
calidad total

Recursos Humanos:

motivación
incentivación
productividad

c) nivel III. para operarios, obreros, empleados (establezca un orden de prioridades con numeración correlativa).-

Calidad Total
Equipo
manejo Maquinaria

2.- Como evalúa las posibilidades de capacitación que brinda Rio Cuarto y Región? (elijá una opción para cada nivel)

Nivel I	Buena
	Regular
	insuficiente

Nivel II	Buena
	Regular
	Insuficiente

Nivel III	Buena
	Regular
	Insuficiente

PROGRAMAS DE EMPLEO

Los lineamientos conceptuales que se desarrollarán a continuación toman como referencia, al menos en esta parte, las experiencias llevadas adelante en el continente europeo e islas británicas durante casi veinte años de aplicación (programa LEDA) y otras registradas a nivel latinoamericano. Sin pretender una traslación mecánica al contexto Argentino de la década de los noventa, creemos que puede aportar ciertos elementos de análisis, por su continuidad temporal y diversidad de contextos socio-políticos en los que se ha aplicado, para pensar en futuros escenarios alternativos en la manera de actuar para el diseño de políticas de desarrollo y gestión de empleo local. A partir de esta conceptualización de la gestación de políticas, creemos que podría llegar a pensarse en los lineamientos generales para la implementación de programas concretos de gestión de empleo local.



a) Antecedentes y objetivos generales de los programas de empleo local

Los antecedentes indican que las generalizaciones y traslación mecánica de experiencias en la aplicación de modelos conceptuales que se elaboran e instrumentan en determinadas regiones, aún dentro de un mismo país, puede resultar traumático a la hora de cosechar los resultados. Haciendo dicha salvedad lo que sí se puede observar es que en general, y a modo de diagnóstico, ciertas regiones dentro de un país, o bien de países distintos, parecen transitar por tipologías de etapas semejantes en la economía como un todo y presentan ciertas similitudes en algunos de los sectores específicos de actividad.

La experiencia europea señala que el primer paso para ejecutar políticas de acción para el desarrollo del empleo local es generar y difundir conocimientos prácticos tanto entre los decisores y administradores de políticas nacionales y locales como entre los agentes endógenos de toda la comunidad. Naturalmente ello presupone la existencia de un marco teórico contenedor, con el fin de ayudar a áreas prioritarias de la comunidad donde serán aplicados y difundidos dichos conocimientos prácticos (Haris Martinos, Documento CPRD-D/117, CEPAL-ILPES).

En el caso del Programa de acción para el desarrollo del empleo local (LEDA) que abarca varias comunidades europeas, presenta cuatro **grupos de actividades principales**, a saber:

1. Intervención en áreas piloto (trabajos de revisión, consultas locales, animación y apoyo a programas, etc.).
2. Intercambio de información y experiencias. (a través de talleres de análisis de la temática del empleo local, intercambio de experiencias con otras regiones de características similares, etc.)
3. Desarrollo de políticas e investigación sobre la temática del empleo local (preparación de informes técnicos, complementación de políticas, etc.)
4. Actividades de difusión (publicaciones y reuniones informativas, conferencias nacionales e internacionales, etc.).

Si bien estas actividades pueden ser desarrolladas como programas abarcativos de varias localidades o de una sola de ellas, lo importante es rescatar y analizar las experiencias de los programas de empleo ejecutados en distintos niveles territoriales; complementando, readecuando o transformando según sea el caso, los programas de cobertura local.

b) Esferas de acción y contexto de las estrategias locales

La percepción clásica del fomento del empleo local consistió, básicamente, en la construcción de infraestructura física local y regional a los efectos de ser atractivos a las inversiones, principalmente de capitales de origen extraregional. Es decir, que esta postura considera como condición necesaria y suficiente de unas dadas situaciones mínimas de asentamiento para que el inversor decidiera la inversión en una determinada localidad. Desde fines de los setenta esta visión ha sido superada en algunos casos, y puesta a revisión en otros, haciendo que las acciones se dirijan e incursionen en áreas antes inexploradas. Ellas son, en términos generales, la capacitación en su acepción más amplia; la creación y fomento de nuevas empresas por agentes locales; la promoción de innovaciones en productos y procesos en las empresas locales y otras esferas de acción.

Estas nuevas esferas de acción parecen estar estrechamente vinculadas a ciertas directrices que las rigen. En primer lugar, difícilmente se pueda tener éxito sustentable de mediano y largo plazo cuando la visión o percepción de los problemas de la economía local está microlocalizada. Ello quiere decir que una propuesta consistente deberá observar el comportamiento de las principales variables socio-económicas de la región y no solo alguna de sus parte componentes. Más aun sí, por ejemplo, la población objetivo de las políticas a implementar son un segmento de la población desempleada que se la espera ocupar a través del fomento de una rama de actividad para la cual se cree existen ventajas comparativas, deberán tenerse en cuenta necesariamente las vinculaciones que existen entre los agentes intervinientes a nivel regional que dan sustento a esa actividad local y su relación, incluso, con el resto del mundo.

En segundo lugar, como se anticipó, no basta con la existencia de políticas útiles para generar ciertas ventajas en la radicación de actividades, se requiere simultáneamente de programas de acción, y ello es así por que la existencia de un programa consensuado presupone la precedencia de objetivos comunes y la movilización armonizada de los agentes públicos y/o privados con poder de decisión. En este sentido también se involucra una percepción cambiante del rol de las políticas públicas o más bien del estado local. Este podrá acompañar, gestionar, fomentar, promover al resto de los agentes, lo que necesariamente significa que la responsabilidad en la formulación, ejecución y gestión de dichas políticas es de responsabilidad compartida. En otras palabras, la fijación de objetivos debe ser consensuada entre los actores relevantes involucrados y, del mismo modo, las acciones deben reflejar la cooperación para el logro de metas establecidas.

De lo anterior se desprende que existen ciertas condiciones que son estrictamente necesarias a la hora de formular políticas participativas y democráticas de desarrollo y empleo local. Se mencionó la existencia de infraestructura física, acompañada de ciertas ventajas en la obtención de servicios financieros para el desarrollo de actividades nuevas y la presencia de por lo menos ciertas instituciones que tengan la aptitud de poder generar conocimiento y ofrecer apoyo en investigación y desarrollo a las actividades económicas que se les quiere dar impulso.

Pero además a este modelo se le deben adicionar ciertos ingredientes de origen preferentemente endógeno a la región de modo que permitan lubricar o agilizar el desarrollo de tales políticas, es decir, que una vez iniciado el proceso de desarrollo, permitan levantar las rigideces u obstáculos que son previsibles que aparezcan cuando el desarrollo es percibido bajo la forma de un proceso. La vocación del accionar participativo de las fuerzas vivas locales sin dudas favorece dicho proceso. La presencia de equipos altamente capacitados, informados y

comprometidos con el devenir de la comunidad es altamente recomendable ya que permiten analizar en forma continua y sistemática la situación actual y los escenarios futuros en: 1) los procesos y productos elaborados en la región; 2) los mercados de trabajo locales, regionales y nacionales; 3) las políticas económicas y sociales a nivel nacional.

Si entendemos al proceso de desarrollo local como un fenómeno continuo y de permanente mutación que describa una trayectoria ascendente en términos de los objetivos buscados, podremos asimilar que las políticas tendientes a facilitar tal desarrollo deben describir y respetar, justamente, el sendero descrito precedentemente.

Dado el enunciado de los objetivos, tema sobre el que volveremos mas adelante, es importante tener en mente que existen fases en la instrumentación de políticas que deben respetar la existencia de los elementos que configuran el cuadro de situación de las actividades que se quieren fomentar o impulsar. Así, en el peor de los casos, se contará con un escenario desarticulado en el que tanto los agentes que pueden intervenir en la gestación de políticas y las condiciones reales del mercado no favorecen la implementación de programas de características locales. En el otro extremo podremos encontrar situaciones en la que el sector ya cuenta con los ingredientes básicos necesarios y solo falta impulsarlo en cuestiones menores. Sin dudas, entre ambos extremos existen un sinnúmero de situaciones que harán participar a cada una de las variables de modo diferente.

Este diagnóstico previo, que debe necesariamente existir, nos da una primera aproximación de las tareas a emprender. Así, en la primera situación - y a modo ya de introducirnos en las formas de intervención - podemos encontrar falencias instrumentales notables en los agentes que deciden participar en determinadas actividades. Es el ejemplo del apoyo solicitado a ideas presentadas a nivel de pre-proyecto, y en donde sus impulsores no están adecuadamente preparados para llevar adelante por si solos

los procesos necesarios para la actividad productiva y/o de comercialización y tampoco cuentan con asesoramiento idóneo para tal fin. Este caso no es la excepción como la experiencia lo indica. Cuando nos enfrentamos ante esta situación, deberá primero pensarse en la instrucción y capacitación del cómo hacer, a través de tareas de instrucción y difusión que se crean pertinentes. Naturalmente detectada la idea se deben realizar estudios previos de prefactibilidad en que los propios demandantes deben formar parte como una de dichas etapas de aprendizaje. Secuencialmente le deben seguir tareas de aplicación de dichos conocimientos a la experiencia práctica cotidiana de producción, y, finalmente, proveer de los conocimientos necesarios para la auto-sustentación del proyecto. El tránsito de dichas secuencias nos refleja un cambio en la orientación de las políticas de gestión del desarrollo, desde una "paternalista" en donde se crea una estrecha dependencia entre un actor y otro sin solución de continuidad, hacia otra "autosostenida" de autonomía creciente en el mediano plazo.

Una concepción sistémica que entienda que las diversas partes componentes de los programas no pueden funcionar de forma autónoma y que los objetivos y metas fijados por los agentes intervinientes no pueden disociarse de las condiciones reales del mercado local y nacional, lleva a valorizar la consideración sobre el punto de partida y los objetivos de las políticas de gestión de empleo local.

c) Estrategia y fijación de objetivos en el desarrollo de políticas locales de empleo

La inmediatez que en ocasiones se le exige a las autoridades políticas respecto de determinados temas candentes en la sociedad, no debe, como norma general, violentar las etapas que constituyen el programa de acción que debe solucionar las problemáticas planteadas. De no ser así se correría el serio riesgo de implementar acciones

inconexas, cortoplacistas y de efectividad reducida. Por lo tanto, dada una situación problema como lo es la cuestión del empleo, debe hacerse lo posible para no sortear o apresurar demasiado las fases de creación, formulación, ejecución, gestión y supervisión.

Las visiones de mediano y largo plazo que superen las meras acciones coyunturales, requieren, para adquirir consistencia, de una estrategia que articule las acciones paralelas y sucesivas que se implementan en la región. Las formas que puede adquirir la estrategia de mediano y largo plazo es diversa, y responde, básicamente, a la caracterización de la situación actual y a los objetivos fijados por los agentes involucrados.

PRIMERA TAREA A DESARROLLAR

La primera tarea a desarrollar que se sugiere es la de establecer un rápido cuadro de situación, el que debe incluir (Comisión de las comunidades Europeas, "Acción sobre el empleo", Luxemburgo, 1993):

- 1) Caracterización general de la región
- 2) Tendencias sectoriales de la región.
 - 2.1 - Tamaño y localización de las industrias
 - 2.2 - Desempeño histórico
 - 2.3 - Vinculaciones con el mercado local y externo.
 - 2.4 - Análisis por rama de actividad
 - 2.5 - Relación entre la actividad industrial y la generación de empleo.
 - 2.6 - Enlaces hacia atrás y adelante en el encadenamiento productivo.
- 3) Caracterización del empleo.
 - 3.1 - Distribución geográfica
 - 3.2 - Demandas potenciales.
 - 3.3 - Análisis del empleo regional.

- 4) Caracterización del desempleo.
 - 4.1 - Ocupaciones previas de los desempleados
 - 4.2 - Duración del desempleo
 - 4.3 - Determinación de sexo y edad de los desempleados.
 - 4.4 - Localización geográfica.
- 5) Cualificación.
 - 5.1 - Oferta de especialidades.
 - 5.2 - Demanda de especialidades.
 - 5.3 - Determinación de necesidades de recursos cualificados
- 6) Capacitación
 - 6.1 - Oferta disponible en la zona.
 - 6.2 - Demandas de puestos de trabajos con determinadas capacitaciones.
- 7) Dinámica demográfica
 - 7.1 - Percepción regional de los cambios demográficos.
 - 7.2 - Crecimiento local de la población en edad de trabajar.
 - 7.3 - Migraciones laborales.
 - 7.4 - Tasas de participación por sexo y edad.
 - 7.5 - Proyecciones demográficas.
- 8) Calidad de vida
 - 8.1 - Situación de viviendas, sanidad y educación.
 - 8.2 - Medio ambiente.
 - 8.3 - Ocio y actividades culturales
- 9) Infraestructura
 - 9.1 - Disponibilidad de comunicaciones (ferrocarriles, aeropuertos, rutas, etc.)
 - 9.2 - Energía
- 10) Terrenos e inmuebles
 - 10.1- Superficie disponible para uso industrial.
 - 10.2- Tipos de terrenos disponibles.

La cristalización de los objetivos en programas de acción que contemplen los intereses globales de la comunidad, de las empresas locales y de la población; requiere de acciones intermedias susceptibles de ser cuantificados y posteriormente evaluados.

SEGUNDA TAREA A DESARROLLAR

Caracterizado el ámbito geográfico de aplicación de políticas bajo análisis, se debería realizar un balance de las potencialidades y restricciones presentes en la misma área. Esto es importante ya que reúne un conjunto de información susceptible de ser cuantificada y que por lo tanto podría bien expresar la imagen futura que se prevé tengan cada una de las variables intervinientes. El ejercicio de proyectar posibles desventajas y ventajas en la ejecución de programas de acción resulta funcional al modelo, pues ello conduce al esfuerzo de poder implementar actividades tendientes a levantar las restricciones y/o potenciar las ventajas ahora cuantificadas.

Un listado sugerido para evaluar las potencialidades y restricciones de la región, deberían incorporar, entre otros, los siguientes puntos:

1. Accesibilidad a fuentes de financiamiento.
2. Relaciones inter-institucionales.
3. Complementación de la economía local a nacional y mundial.
4. Capital social básico.
5. Niveles de calidad de vida.
6. Existencia de equipos técnicos especializados.
7. Antecedentes en materia de políticas de desarrollo local.
8. Existencia de corporaciones, entes o instituciones con compromiso regional.

9. Existencia de empresariado local.
10. Dotación de factores productivos.
11. Calificación de la mano de obra.

En general, debe incluirse dentro de ventajas y desventajas a la mayoría de las actividades desarrolladas en la caracterización, aunque ahora desde una lectura que intente resaltar las subutilizaciones y ausencias de elementos claves presentes en la región.

TERCERA TAREA A DESARROLLAR

Una vez caracterizada y evaluada la situación local en términos de potencialidades y restricciones, las posibilidades de actuación en base a objetivos políticamente consensuados reconoce principalmente tres caminos:

- 1 - Dejar las cosas como están sin ningún tipo de gestión.
- 2 - Mejorar la eficiencia, reestructurando los sectores productivos existentes.
- 3 - Desarrollar nuevos sectores.

La situación local en principio obliga a diseñar estrategias de intervención principalmente sesgada hacia los últimos dos caminos.

La fijación de objetivos se puede presentar como un problema de difícil resolución habida cuenta que los mismos, en la medida en que se expliciten en un ambiente democrático y participativo, recogen expectativas sectoriales que, a veces, resultan de difícil compatibilización en la medida que dichos objetivos se traducen en actividades.

Es así que la fijación de objetivos de solo un sector o algunos pocos de ellos, pierde la fuerza necesaria para lograr el apoyo o la cooperación del resto de los agentes involucrados en el proceso.

La fijación de objetivos compartidos y consensuados es de trascendental importancia y requiere de habilidades y destrezas políticas que permitan cierto nivel de acuerdo y de percepción de una imagen futura de realidad regional y local. Habida cuenta que desde esa imagen es que se diseñara una batería de acciones (programas) desde los cuales se buscara alcanzar los objetivos previamente establecidos. Secuencialmente se llega entonces a las cuestiones instrumentales que deben dar respuestas a preguntas tales como:

- Qué responsabilidades le competen a cada institución interviniente?
- Qué recursos aportará cada una de ellas?
- Qué acciones, en virtud de sus responsabilidades, le competarán a los actores intervinientes?
- Cómo se financiará el programa y sus proyectos constitutivos?
- Cómo y quién realizará el contralor de gestión y administración?

Las respuestas a estos interrogantes están estrechamente relacionadas, de forma condicional, a lo que podríamos denominar el "medio ambiente institucional", que involucra variables tales como el grado de consenso entre los agentes (alto o bajo); grado de amplitud de las actividades a desarrollar (bajo-medio-alto); capacidad política de resolución de conflictos y capacidad técnica por parte de las instituciones locales; etc.

Según lo expuesto, la fijación de objetivos debe contemplar necesariamente los intereses de los actores y sectores que participan en un determinado programa. Naturalmente ello supone reconocer la existencia de intereses particulares, pero probablemente el primer obstáculo a sortear es el de la compatibilización de los objetivos políticos. En la medida que los objetivos sean lo suficientemente amplios en cuanto a su cobertura de acción seguramente se ganará en consenso aunque tiene sus costos a la hora de poder llevarlos a cabo mediante acciones concretas. Por el contrario, la fijación de objetivos demasiado específicos puede traer consecuencias de falta de apoyo o consenso, aunque seguramente se ganará en especificidad temática a la hora de ejecutar políticas para poder alcanzarlos.

El desconocimiento del medio ambiente socio-político puede provocar frustraciones en la ejecución de programas de desarrollo local, por lo que se lo considera como una condición previa a su lanzamiento. El reconocimiento de la base económica regional y local, las instituciones y actores intervinientes, las estrategias de implementación y los medios de financiamiento son las variables claves para dar impulso a las políticas de desarrollo local.

Teniendo en cuenta las advertencias anteriores, se podrían enumerar algunos objetivos globales que presentan mayor nivel de consenso generalizado, para avanzar posteriormente a objetivos específicos que puedan materializarse en programas y proyectos. Ejemplo de objetivos globales podrían ser:

Objetivos Generales:

1. Generación de empleo productivo y disminución de los problemas de empleo.
2. Creación y eficientización de los sectores productivos existentes con potencialidad exportadora.

3. Fomento a actividades que agreguen valor a la producción regional.
4. Preservación del medio ambiente y mejora de la calidad de vida de la población local.
5. Participación ciudadana en las decisiones locales.

Definidos los objetivos globales, se deberá ganar en precisión desagregando los contenidos de cada uno de ellos. Como ejemplos podemos enumerar los siguientes objetivos específicos:

Objetivos Específicos:

- 1.1. Apoyo a proyectos de creación de micro, pequeñas y medianas empresas.
- 1.2. Crear un organismo de asesoramiento técnico - administrativo
- 1.3. Crear juntas de empleo locales.
- 1.4. Calificar y reconvertir la fuerza de trabajo.

- 2.1. Mejorar la infraestructura física básica local.
- 2.2. Crear un centro de consultoría a empresas.
- 2.3. Articular con organismos públicos y privados cuyo objeto sea el fomento al comercio exterior.
- 2.4. Desarrollar formas de asociación con empresas extra-regionales.

- 3.1. Detectar mercados internacionales
- 3.2. Crear viveros de empresas vinculadas a la agroindustria.

- 4.1. Estudiar la viabilidad ambiental de proyectos.
- 4.2. Mejorar la infraestructura urbana en salud, educación y esparcimiento.

- 5.1. Crear foros multisectoriales.

Posteriormente, estos objetivos específicos pueden instrumentarse a través de la ejecución de programas y proyectos.

Programas :

- 1.1.1. Uso de la oferta disponible a nivel internacional, nacional y provincial de programas de micro-emprendimientos productivos.
- 1.1.2. Gestión de líneas crediticias para estos emprendimientos.
- 1.2.1. Convenios con la UNRC y otras instituciones similares para la conformación de equipos técnicos.
- 1.2.2. Convenios de apoyo con organismos nacionales no educativos para el asesoramiento técnico (CFI, INTI, etc).
- 1.3.1. Acuerdos con corporaciones relacionadas al tema (CGT, CTA, CECIS, Ministerio de trabajo, etc.)
- 1.4.1. Cursos de capacitación en áreas que resulten del diagnóstico.
- 1.4.2. Pasantías en empresas.
- 1.4.3. Implementación de programas vigentes a nivel nacional y provincial.
- 1.4.4. Puesta en marcha del Programa local de empleo.
- 2.1.1. Plan de la obra pública local.

- 2.1.2. Programa de inversiones en comunicaciones y transporte. (no necesariamente público).
- 2.2.1. Convenios con organismos e instituciones públicas o privadas que ofrezcan dichos servicios.
- 2.3.1. Censo de empresas exportadoras o potencialmente exportadoras.
- 2.3.2. Centro de información de comercio exterior.
- 2.3.3. Base de datos de organismos oficiales sobre oportunidades comerciales de exportación.
- 2.4.1. Instrumentación de nuevas formas asociativas con empresas extrarregionales (joint venture, commodities, franchising, etc.)
- 3.1.1. Areas de aplicación de innovación tecnológica.
- 3.1.2. Convenios de transferencia tecnológica con instituciones especializadas (INTI, UNRC, etc.).
- 3.2.1. Banco de proyectos regionales vinculados, particularmente a la agroindustria.
- 4.1.1. Tratamiento ambientalista de la basura y residuos industriales.
- 4.1.2. Plan de forestación urbano y márgenes del Río.
- 4.2.1. Plan de conservación y restauración de parques, paseos y monumentos históricos.
- 4.2.2. Programa de vinculación entre el gobierno local y organismos nacionales e internacionales en salud y educación.
- 5.1.1. Comisión para la gestión del empleo local.

Desde el punto de vista metodológico y operativo cabe la observación que cada uno de estos programas contienen actividades de tareas para poder alcanzar los objetivos establecidos, hecho que excede el objetivo del presente trabajo.

d) Modelos de gestión local

Las políticas de empleo deben ser ejecutadas a través de entes o instituciones cuyas características dependerán del ambiente socio-político mencionado más arriba. El mismo nos dará pistas para definir el marco institucional y legal más adecuado para que sea funcional a los objetivos declarados y a los actores participantes.

El objetivo básico de este ente u Organismo de gestión del empleo local es, como se sabe, detectar los problemas y ofrecer soluciones concretas en función de las ventajas reales y potenciales del área de cobertura.

Existen ciertos pre-requisitos que deben tenerse en cuenta a la hora del desarrollo de la labor diagnóstica. Ellos son:

- 1 - Grado de consenso político a nivel interno.
- 2 - Calificación de las personas que la integren medida por sus antecedentes y efectividad en la aplicación de políticas.
- 3 - Habilidad técnica y política para captar fondos extra-regionales.
- 4 - Destreza en la correcta percepción de los problemas y de posibles soluciones prácticas a los mismos.

- 5 - Necesidad de una relativa autonomía decisoria respecto de las acciones y tareas que requiere la ejecución de los programas.

Organizacionalmente existen ciertas tipologías básicas para estos entes de nivel local. Así, tenemos las que dependen administrativa y políticamente de un gobierno nacional, provincial o local; otras que aun dependiendo de una administración actúa independientemente; y por último aquellas que sirven como nexo de la actividad pública y privada. Cada uno de estos tipos de organización suponen distintos niveles de autonomía / dependencia y centralización / descentralización en sus formas de financiamiento y elaboración de estrategias.

En un contexto en donde los sectores productivos y sociales presentan un grado de desarrollo relativo importante, en el que pueden autosostenerse y diseñar formas de evolución aunque carecen de decisiones colectivas comunes, es posible que la forma de organización que se adopte sea de tipo descentralizado. Por el contrario en un escenario en donde se advierten falencias de tipo organizacional y funcional de los agentes intervinientes, la tendencia es recurrir a organizaciones de tipo centralizada para que de este modo se puedan diseñar las estrategias, objetivos y acciones para el conjunto.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

PROPUESTA DE TRABAJO

Reconversión de Pymes y Microempresas

INTRODUCCION

El núcleo de pequeñas y micro empresas de Río Cuarto y su región, está representado por varios sectores, entre los que se destacan: el metalúrgico, el maderero, el alimenticio, la construcción y el textil.

No habiendo por el momento grandes empresas en funcionamiento, podemos decir que la totalidad del empleo industrial es generado por los sectores en cuestión, de allí la importancia del trabajo con ellos.

No siendo Río Cuarto productora de materias primas que no sean provenientes del sector agrícola ganadero, limita por supuesto el desarrollo e instalación de grandes empresas, cuyos criterios de localización son muy distintos de los de las PyMEs, donde generalmente privan los antecedentes familiares o situaciones coyunturales para su instalación.

La propuesta de trabajo contempla un estudio profundo de diagnóstico para los distintos sectores mencionados y las conclusiones correspondientes de cara a una focalización y concentración del núcleo industrial en una zona industrial o parque reasignada por sectores para lograr una mayor integración que le permita tener competitividad en el mercado interno y externo.

La idea entonces es enfocar el estudio para la industrialización, relocalización e integración de los distintos sectores PyME en el plazo más breve posible, si resultare conveniente.

Este trabajo no solo planteará algunas ideas para la solución del problema de hoy, sino que deberá apostar una visión más clara de lo que será cada sector en el futuro.

El hecho de tener que enfrentar el problema desde distintos ángulos de acuerdo a cada sector industrial, dificulta el trabajo, no obstante creemos que se puede utilizar una metodología de trabajo, dirección de profesionales y temáticas a tratar, comunes a todos los sectores PyMEs, sin que esto implique que cada análisis de sector, tenga su particularidad y bibliografía específica.

Sabemos que se contará con el apoyo de las empresas asociadas a las cámaras empresarias, ya que las mismas están dispuestas a participar en el proyecto, lo que será difícil es hacer participar a los pequeños industriales unipersonales que consideran que todo este proceso de reconversión no es para ellos.

Tal como lo hemos venido planteando a lo largo de este trabajo, creemos que una reconversión efectiva de los distintos sectores PyMEs de Río Cuarto, debe ser analizada por la totalidad de la cadena de producción, comercialización y servicios que integran el funcionamiento del sector. Nuestra propuesta apunta a hacer participar a todos ellos en la búsqueda de una solución, ya que el despegue y crecimiento industrial redundará en beneficios concretos para los demás involucrados.

PROPUESTA

Esencialmente formada por tres etapas a saber:

- 1) LANZAMIENTO
- 2) ESTUDIO
- 3) DIAGNOSTICO

1) Lanzamiento

Taller de trabajo con todos los integrantes de la cadena de negocios: directores, proveedores, fabricantes, distribuidores industriales o servicios, municipio, banco, mano de obra. Se trata de un día de trabajo con los representantes de cada sector para introducirlos en el tema, analizar la situación del negocio y evaluar la magnitud de los problemas relevantes.

Para ello se discutirá un caso de reconversión empresarial, y se dictará una conferencia, que serán el marco para el trabajo de taller. El objetivo de este taller es precisamente ordenar, para cada integrante de la cadena de negocios, los problemas más acuciantes hoy, y los previstos para el futuro.

2) Estudio

Fases del estudio

Fase I: Análisis de la cadena de negocios

Comenzaremos el estudio analizando cada uno de los eslabones del proceso que determinan el producto final. En el mismo se encuentra la búsqueda de los factores claves del éxito desde el punto de vista de la productividad, llegando a determinar el tamaño eficiente de cada uno de los eslabones y el modo de coordinarlos.

Se realizará un estudio de la actual estructura de costos del sector relacionándolo con el grado de integración, su tamaño, la tecnología utilizada y la estructura de personal.

Fase II: Análisis de la demanda

Estudio de los productos consumidos en los mercados tradicionales, su origen, variedades y características básicas, así como la evolución de los últimos años y las previsiones de demanda futura y su influencia en los precios.

En este punto es importante analizar los hábitos de consumo, las exigencias de calidad y las posibles reacciones de los distintos competidores.

Fase III: Comercialización y logística

Los elementos a analizar en esta fase son los siguientes:

Elementos que deciden la compra; Canales de distribución actuales: tipos y peso sobre el total del negocio; Materia prima, origen: Costos de logística - stocks necesarios. Producto terminado: distribución - posibilidades de desarrollo.

Fase IV: Estructura empresarial

Analizaríamos la correlación de la estructura empresarial y la rentabilidad a través de los siguientes elementos:

- * Volumen de negocio
- * Capacidad de producción
- * Estructura directiva
- * Recursos humanos
- * Tecnologías incorporadas
- * Grado de integración vertical
- * Grado de diversificación de productos

- * Diversificación de clientes
- * Estructura financiera

Intentando determinar la estructura óptima de una empresa productiva para que ésta pueda hacer frente al mercado, ya sea de modo individual o coordinado.

Fase V: Tecnologías de producción

Analizaremos las actuales tecnologías incorporadas, tanto a la producción como a la gestión, su influencia en la productividad y en la calidad del producto final.

Paralelamente estudiaremos las tecnologías alternativas y la capacidad de las actuales empresas para introducirlas en sus organizaciones.

Fase VI: Centros de servicios

La competitividad de cualquier sector industrial depende, en gran medida, de la de los servicios que le abastecen de productos (proveedores) o servicios, por este motivo estudiaremos la situación, desde el punto de vista del servicio a los productores, de los siguientes sectores:

- * Proveedores de materias primas: número, calidad de las materias primas, evolución de precios.
- * Empresas de ingeniería: capacidad tecnológica.
- * Servicios financieros: accesibilidad al crédito, servicios internacionales.
- * Energía: Costos y accesibilidad.
- * Centros de control de calidad.
- * Etc.

Fase VII: Competidores

Paralelamente localizaremos aquellos competidores, nacionales o extranjeros, que estén teniendo éxito y los analizaremos en las variables mencionadas en las fases anteriores, con una profundidad, que, a lo largo del estudio se considere suficiente, en cualquier caso será menor que en las empresas del sector objetivo.

3) Diagnóstico

Como consecuencia de toda la información recopilada, clasificada y estudiada en las fases anteriores, realizaríamos un primer diagnóstico de la situación actual de los sectores, del que saldrán las acciones necesarias para recuperar la capacidad de competir en los relativo a:

- * Determinación de los cambios necesarios en la oferta, así como en el volumen máximo.
- * Tamaño eficiente de las explotaciones.
- * Tecnologías a implantar.
- * Cambios en la estructura directiva y en la dimensión de las plantillas de personal.
- * Necesidades de formación de personal.
- * Necesidades de servicios adicionales.

3.1 Confrontación de resultados

Someteríamos el diagnóstico de la fase anterior a la opinión de los actuales productores y de los responsables del proyecto, buscando el consenso y el compromiso de las personas responsables de su implementación que garantice su puesta en práctica.

3.2 Diagnóstico final

Con las conclusiones de la fase anterior realizariamos el diagnóstico definitivo para el plan de reconversión de los distintos sectores.

3.3 Plan de acción

El proyecto concluirá con una evaluación de las acciones a realizar por los responsables de las mismas, el origen de los recursos necesarios y del calendario para las mismas.

METODOLOGIA

- 1.- Recopilación de toda la información relevante publicada hasta la fecha: revistas profesionales, cámaras de comercio, reuniones sectoriales, etc.
- 2.- Realización de un cuestionario al mayor número de empresas posible y tratamiento informático de la información recogida.
- 3.- Entrevistas a productores, proveedores y clientes de los tipos más significativos.
- 4.- Talleres de trabajo.

CRONOGRAMA TENTATIVO

- * Taller de lanzamiento
- * Análisis de los sectores
- * Diagnóstico con informe final y plan de acción.

CONCLUSION

A modo de conclusión se advierte que existe una multiplicidad de combinaciones de formas organizativas para resolver el problema del empleo local. La eficacia y eficiencia de algunas de tales combinaciones para resolver tal obstáculo dependerá del manejo técnico y político de la estrategia de intervención. Como se expresó al inicio de este informe, resulta demasiado arriesgado extrapolar recetas que en otros contextos parecen ofrecer soluciones adecuadas a problemas semejantes, pero aun así es recomendable tener en cuenta antecedentes concretos para poder ser evaluados y contextualizados. La ventaja de presentar tipologías organizativas y de descripción diagnóstica de las actividades productivas y sociales vigentes en una determinada región radica en la posibilidad de cuantificar estadios iniciales y proponer avances en etapas para llegar a una imagen futura deseada. Esto trae sustanciales beneficios a la hora de proponer estrategias de intervención.

Las formas de intervención deben necesariamente, como es sabido, tener muy en cuenta el contexto macroeconómico nacional para evitar la creación de infundadas expectativas de soluciones globales. Por lo tanto la influencia e impacto de las políticas macroeconómicas a nivel local, deben ser objeto de un ajustado análisis para poder proyectar los logros y resultados en la implementación de un programa específico.

La estrategia, si bien única, debería posicionarnos en por los menos dos instancias temporales:

- a - Una de corto plazo, principalmente de aprovechamiento integral de la oferta de programas de generación de empleo disponibles a nivel internacional, nacional y provincial; y
- b - Otra que exceda la urgencia inmediata.

Para la primera es de hacer notar que se observa un espacio ocupado por programas extra-locales que atienden, mas allá de su organicidad interna, la problemática inmediata del empleo. Nos parece recomendable realizar acciones de corto plazo tendientes a capturar fondos públicos existentes a nivel de planes y programas oficiales. Esta medida permitirá establecer las bases mínimas de organización a nivel público favoreciendo ya la discusión y el debate de fijación de objetivos y estrategias.

Mientras tanto, urge la necesidad de una organización institucional legal, tal vez en primera instancia cuasi centralizada, en la que deben necesariamente participar recursos e instituciones existentes a nivel local. La ciudad y región de Río Cuarto disponen en este sentido de una posición muy favorable cual es la existencia de una Universidad Nacional que ofrece un menú de carreras que permite suponer la presencia de tales recursos humanos. Por otro lado es público su compromiso con el desarrollo de la región.

Lo presentado ofrece cursos de acción aproximados factibles que deberían seguirse una vez definidos los problemas. Sin que esto represente un enunciado de carácter normativo, bien puede tomarse como ejemplo a efectos de operacionalizar las propuestas que se plantee el organismo.