

O
G.334
R26d

41255

Informe Final



Título: Diagnósticos Empresariales. Programa Federal de Fortalecimiento de la Pyme.

Provincia: Neuquén

Experto: Cr. Sergio O. Romagnoli

Expediente N° 3.693

Diciembre 1998

Indice

Introducción.....	2
Capítulo I. Análisis de Empresas según su situación Dinámica.....	5
Capítulo II. Análisis del Perfil de los empresarios.....	30
Capítulo III. Análisis por Sectores de Actividad Económica.....	34
Capítulo IV. Nuevos Sujetos, Nuevos Programas.....	44
Capítulo V. Una Respuesta: Proyecto Nodriza.....	53

Introducción

El siguiente informe tiene como objetivo presentar una descripción sobre la situación de las Pequeñas y Medianas Empresas de la Provincia del Neuquén, a partir de la información relevada por los Diagnósticos de Competitividad Empresarial, realizados en el marco del Programa Federal de Fortalecimiento para la Micro, Pequeña y Mediana empresa.

Asimismo, se establece una propuesta de intervención, como respuesta a la situación que presentan las empresas de la región.

Los resultados presentados en este trabajo, surgen del análisis de 86 diagnósticos de competitividad empresarial, que constituyen una muestra significativa del total de empresas diagnosticadas por el programa, (incluyendo los trabajos que actualmente se encuentran en ejecución suman aproximadamente 108 empresas).

La modalidad adoptada para el funcionamiento del programa, tuvo como ideas rectoras fundamentales en la asignación de las solicitudes de asistencia técnica, la "universalidad", "distribución geográfica proporcional" y esencialmente "requerimiento a demanda del empresario"

Por este motivo, al no establecerse cupos de diagnósticos para cada sector, no se ha logrado, una muestra mínima representativa del universo de empresas de cada uno de estos sectores actividad económica. Resultando inconsistente realizar una caracterización profunda de la situación de las empresas de acuerdo a la rama de actividad económica a la cual pertenecen, debido a que surgían de cada una de ellas, realidades diametralmente opuestas. No obstante en el capítulo 3, se detallan problemáticas propias de las Pymes según sea el sector en el que se desenvuelve .

A los fines de definir problemáticas y medidas de apoyo comunes ,se ha decidido realizar una categorización de las pymes respondiendo básicamente a su situación actual y las perspectivas futuras.

Es así como se han definido tres estratos, claramente diferenciados:

- A. En Proceso de Colapso.
- B. En Proceso de Subsistencia (estabilizadas)
- C. En Proceso de Crecimiento.

Es decir que preferimos estudiar como entidad ideal, sujeto de nuestro análisis a la entidad “empresa en crecimiento” en vez de “empresa frutícola”.

Creemos que las “empresas en crecimiento” comparten una serie de características y problemáticas comunes, en una medida muy superior, a las

“empresas frutícolas”, a los fines de realizar una segmentación para plantear herramientas de fortalecimiento empresarial.

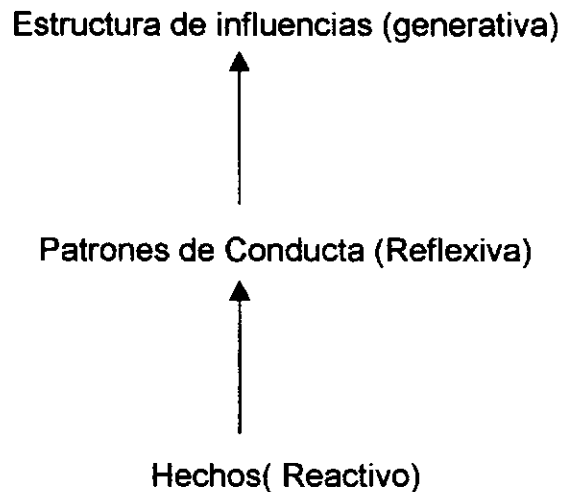
Esta manera de analizar las causas de los problemas empresariales, se enmarca en la rama de los análisis dinámicos(consideración del factor tiempo, evolución, filogenia, ciclo vital ,etc), en complemento a la nutrida existencia de análisis estáticos para la materia de nuestro estudio.

Capítulo 1

Análisis de empresas según su Situación Dinámica

Marco Teórico

Frente a un problema, hay niveles múltiples de explicación en toda situación compleja, tal como lo sugiere el diagrama que presentamos abajo:



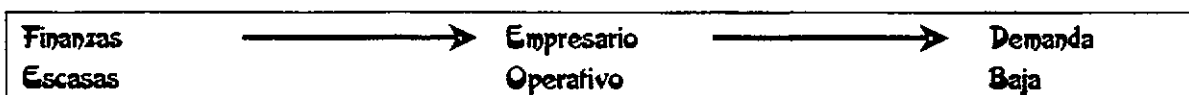
El primer estadio de una explicación, es referida a los hechos, por ejemplo, la bolsa cae un 10%, este trimestre las ganancias fueron de 4%,etc. Estas explicaciones pueden ser ciertas en alguna medida, pero nos impiden ver los patrones mas amplios que subyacen a los hechos y comprender las causas de esos patrones.

El segundo nivel de explicación se refiere a una explicación del tipo: todos los sistemas económicos tienen ciclos de auge y ocaso. Estas explicaciones

restan énfasis a la reacción de corto plazo, y sugieren como podemos responder a largo plazo. Son importantes para la reflexión, pero resultan poco claros para la acción.

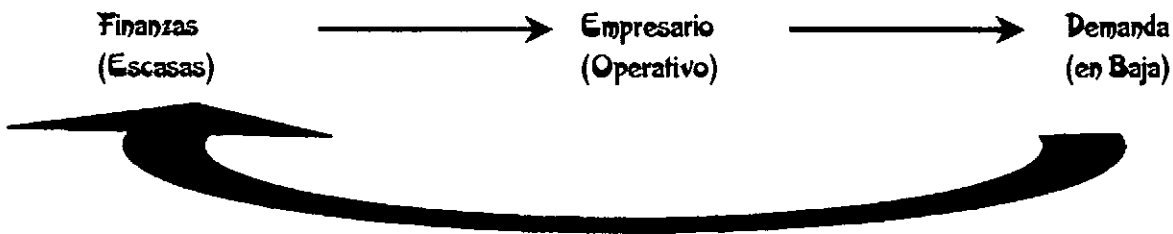
El tercer nivel de explicación, es el menos común y el mas potente, trata de establecer ¿qué? cosas causan los patrones de comportamiento. Buscando las causas que están detrás de los patrones de conductas observados en las variables. Es decir que se propone ser "generativo", y no meramente "descriptivo", resultando superador del segundo nivel de análisis y sumamente importante a la hora de definir alternativas de acción.

Por ejemplo, tenemos el caso de una empresa que produce alfajores, donde el empresario tiene una debilidad en la Dirección General Estratégica, marcada por la "inexistencia de herramientas de planificación sistematizadas", algunos pueden pensar que el problema es "de estrategia" , pero, si seguimos avanzando en el informe diagnóstico, nos encontramos con la sorpresa que el empresario realiza la producción de alfajores con sus manos directamente, entonces podemos pensar que el problema es de producción, pero el empresario hace alfajores porque no dispone de recursos para pagar a alguien que lo haga, entonces podemos pensar que el problema es financiero....



Si nos ajustamos meramente a la situación estática de causalidad, podemos suponer que los problemas son financieros.

No obstante debemos considerar que, si analizando la misma situación de manera dinámica , el modelo definido queda de la siguiente manera:

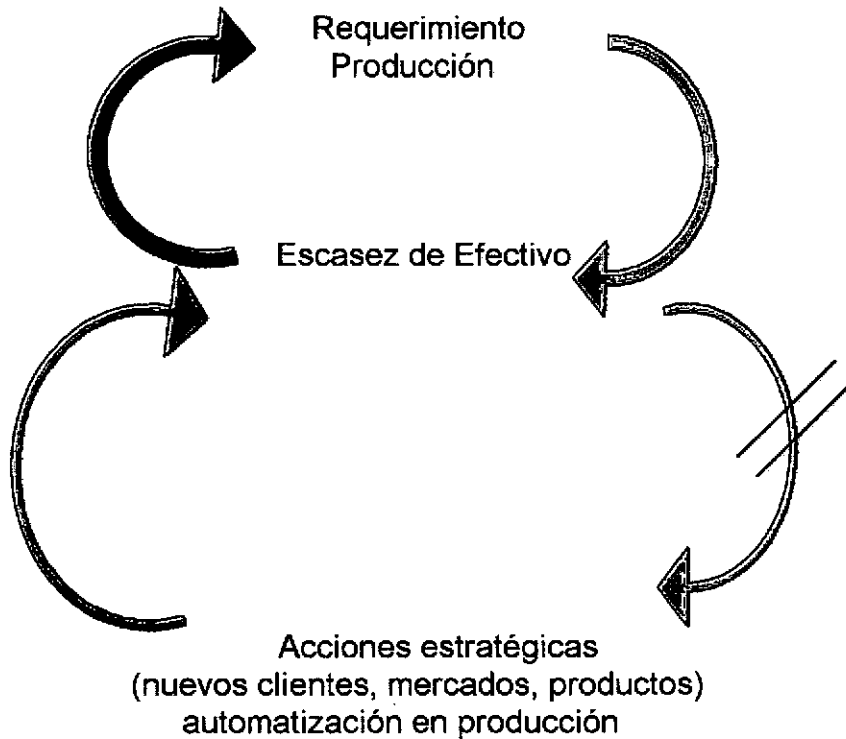


Como puede observarse, nuestro "efecto" del modelo anterior (Demanda Baja), se transforma en "causa", volviendo a influir en el modelo y creando un ciclo de influencias. Hemos creado así, un modelo que será denominado de aquí en más "estructura de influencias".

Esto complica la asignación de la responsabilidad, ya que no podemos asegurar que el problema de una empresa sea de una persona o área específica de la empresa, es decir que no podemos hablar de problemas de marketing, estrategia, Recursos Humanos o Finanzas.

Para comprender de una manera mejor esta situación, debemos incorporar el concepto ,denominado: Realimentación ¹. Básicamente es un axioma que indica que: **Toda influencia es causa y efecto.** Nunca hay influencias en una sola dirección.

La idea que se deriva de este razonamiento consiste en ver círculos de influencia en vez de líneas rectas.



Como puede observarse en el círculo principal(superior), ante las necesidades de efectivo, se realizan las ventas y como consecuencia directa de éstas, se debe emprender la producción, que por razones de urgencia y de disponibilidad de recursos humanos la realiza el empresario.

El empresario no realiza la inversión en maquinaria porque no tiene la certeza de que la demanda será sostenida. Pero no comprende que la demanda nunca será sostenida si él no realiza la inversión. En general esperamos que la demanda caiga para preocuparnos por emprender acciones estratégicas.

¹ También se denomina a este concepto :Feedback.

Es imposible salir de estos círculos, si no pensamos de un modo alternativo, que fundamentalmente incorpore conceptos dinámicos.

Debemos, entonces, comenzar a referirnos a conceptos dinámicos .Y en vez de fijar la problemática desde ópticas, temáticas: problemas de marketing, problemas de comercialización, problemas de producción, problemas financieros. se ha preferido definir las en función de la situación presente y perspectivas de las empresas.

Metodología

Para aplicar los conceptos teóricos enunciados precedentemente se han definido las siguientes variables a observar:

- Análisis de la Evolución de la Empresa
- Análisis Financiero
- Análisis del Mercado (medioambiente)
- Análisis Integral Interno. (Puntos Débiles y Fuertes).
- Análisis del Perfil del Empresario

A partir de todos estos factores, que requieren una lectura integral de los conceptos relevados en los diagnósticos de competitividad, se determinaron las distintas "Situaciones Dinámicas" para cada empresa

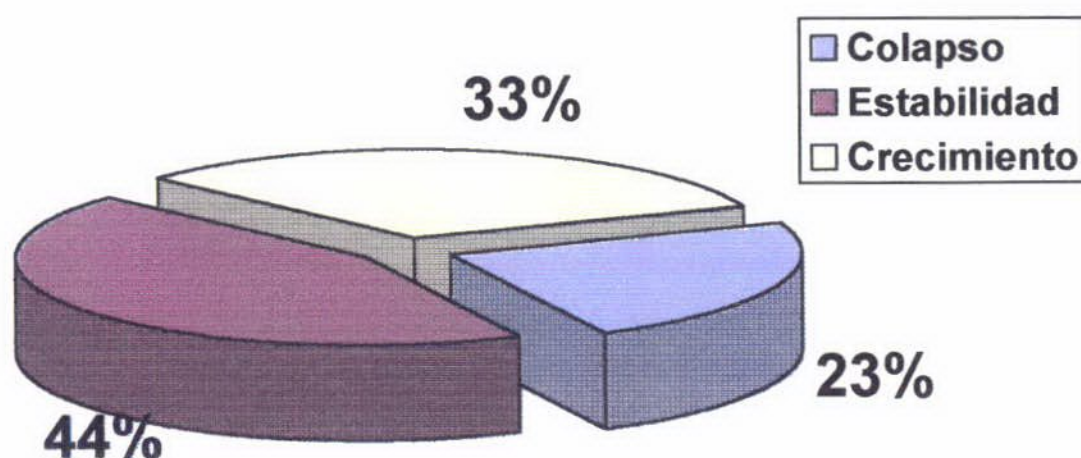
Se han definido tres situaciones dinámicas para cada empresa:

Empresas en procesos de Crecimiento

Empresas en procesos de Subsistencia (Estabilidad)

Empresas en procesos de Colapso

DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA SEGÚN SU SITUACIÓN DINÁMICA



A. Empresas en Procesos de Crecimiento

Son aquellas que presentan cambios positivos sostenidos en un conjunto integral de variables significativas para su realidad económica y financiera.

El crecimiento a su vez ha sido definido según su ritmo en

1. Vegetativo o Variable
2. Acelerado o Constante

En las empresas que se verifica esta estructura, generalmente la forma de intervención mas importante está dada por la identificación del motor del crecimiento y la eliminación de todos aquellos factores que signifiquen un "límite a su crecimiento".

B. Empresas en Procesos de Subsistencia

Son aquellas que presentan en sus variables significativas un comportamiento tal que los incrementos de algún periodo se ven compensados por las disminuciones de otros periodos.

Se pueden distinguir dos comportamientos estables básicos:

Variabilidad Mínima :Generalmente estas empresas se enfrentan a una restricción que les estabiliza los procesos de crecimiento o colapso.

Comportamiento Errático: Donde existe un grado considerable de variación, que puede ser positiva o negativa, pero la misma es compensada por períodos subsiguientes.

Generalmente estas empresas se enfrentan a una restricción que les estabiliza o "frena" sus impulsos de crecimiento o colapso.

C. Empresas en Proceso de Colapso

Son aquellas que presentan cambios negativos sostenidos y significativos en el conjunto integral de variables significativas para su realidad económica y financiera.

Se han segmentado según la edad de las empresas, y hemos establecido los segmentos de antigüedad, según lo observado en la muestra:

Nuevas de 1 a 5 años

Jóvenes de 6 a 12 años

Maduras: de 13 a 20 años

Tradicionales: mas de 20 años.

Encontrándose distintas estructuras de colapso, según se trate de la edad de las empresas.

EMPRESAS EN PROCESO DE COLAPSO

Se han identificado 23.2% de total de casos relevados en esta situación.

Este segmento está representado en su gran mayoría por empresas de familia el 84% de las empresas. Así como en su mayoría hablamos de empresas maduras y tradicionales (el 70% tiene mas de 13 años).

Según el tipo societario observado para estas empresas, existen 35% de ellas conformadas según los tipos de sociedad previstos por la ley de Sociedades Comerciales(ley 19.550), mientras que un 65%, son unipersonales o sociedades de hecho. Es importante destacar el grado de peligro que representa para el patrimonio personal de los propietarios, el hecho de representar una responsabilidad ilimitada frente a los acreedores , en caso de quiebra.

Caracterización

Debemos recordar que la Provincia del Neuquén cuenta con solamente 40 años de vida institucional, por lo tanto sus organizaciones económicas son relativamente jóvenes frente a otras regiones del país o del mundo. Es por este motivo que se han reelaborado los criterios de segmentación en la edad empresaria, en base a la realidad regional.

Según el contenido de nuestra muestra , se han diferenciado 3 segmentos:

Empresas Nuevas : de 1 a 5 años: Estas empresas recientes, han sido producto de ex-empleados de Y.P.F., o familias dedicadas al negocio Hotelero, quienes con una expectativa optimista de la evolución de su mercado, han realizado inversiones y se han endeudado. Luego el nivel de actividad real es sensiblemente inferior al estimado, ya sea por baja afluencia turística, o por baja en el precio internacional del petróleo, etc., quedando estos emprendimientos con una gran inmovilización de capital ,capacidad ociosa y un endeudamiento importante. (15% de la muestra).

Generalmente poseen una tecnología adecuada, son innovadores, pero no tienen experiencia empresarial, se encuentran en el manejo de la crisis. Como no poseen reservas, su colapso es acelerado.

Empresas Jóvenes y Maduras :de 6 a 20 años: (45%):En todos los casos ,se trata de empresas familiares y sus propietarios toman una activa participación en la producción, que los hace conocedores del proceso productivo .Poseen reducidas plantas de personal (el 83%, tiene menos de 5 empleados).

Tienen una estructura de costos fijos bajos, producto de la planta de personal reducida. Siguen un ritmo de colapso lento, erosionado día a día por los escasos fondos generados, que no permiten hacer frente a los vencimientos de los endeudamientos contraídos.

Presentan una disminución en sus ingresos, con respecto a los últimos 3 o 4 años de entre 30% y 50%. El recrudescimiento de la competencia en los mercados en que se desempeñaban, hace que estas empresas ocupen el papel de proveedores marginales de sus clientes.

A igual que todas las empresas en colapso, nacen desde el oficio. Pero las empresas maduras, a diferencia de las "tradicionales", no han ostentado en el mercado una imagen de solidez.

Empresas Tradicionales: de más de 20 años: (40%);

Todas son hoy empresas familiares, nacidas desde muy pequeñas y por el oficio de su fundador. En sus comienzos estas empresas son altamente innovadoras, generando su crecimiento con la fabricación de productos nuevos en el mercado de su época.

Han sido empresas muy exitosas y fuertes durante una larga época, pero luego sufren gradualmente una disminución en la demanda de sus productos, que puede ser causada por la adopción de sustitutos, o los cambios tecnológicos en los productos.

Resulta asombrosa la falta de medidas efectivas para corregir estas situaciones, en los momentos que se disponen de la existencia de reservas para revertir una situación de este tipo. En el 50% de los casos las soluciones implementadas fueron la recurrencia al financiamiento "blando", a través del poder y tradición del apellido de estas familias.

Se observan en éstas últimas empresas, en su estructura funcional tres aspectos clásicos:

- A. Plantas de Personal con promedios altos de antigüedad.
- B. Existencia en los niveles medios de personal profesional, tales como Lic. en Administración y Contadores.
- C. En los niveles superiores, se encuentran los herederos del fundador.

Para todas estas empresas se observa, un considerable atraso tecnológico en sus procesos productivos, así como productos que no se ajustan a los requerimientos actuales o futuros del mercado.

Pertencen a sectores muy diversos, no obstante el 37.5% de ellas están vinculadas directamente a la industria de la construcción.

Situación Financiera

Se destaca en ellas una situación financiera muy debilitada y de difícil recuperación.

El 80% de las empresas denominadas "en proceso de colapso" ya demuestran una inminente insolvencia financiera, con un alto riesgo de quiebra o iniciación de concursos preventivos.

Si se analiza la deuda de estas empresas , se puede observar que el 90% de las empresas en estado de insolvencia mantiene cuantiosos saldos impagos por deudas impositivas ó créditos de organismos financieros públicos, tales como Fondos de Desarrollo Municipal, Banco Provincia del Neuquén, Banco Nación Argentina (en menor medida) y Fondo Provincial para el Desarrollo (FONDEP).

A. No poseen suficiente capital de trabajo para operar normalmente la empresa.

Un 84% presentan síntomas de iliquidez, es decir de inexistencia de capital para los requerimientos normales del negocio. Asimismo este índice refleja la inminencia , (que puede oscilar entre 30 y 360 días) de colapso financiero.

B. La generación de fondos actual es muy escasa o nula, incrementando los niveles de endeudamiento.

El 90% muestra niveles de rentabilidad escasos o nulos.

Como puede deducirse la situación de estas empresas se ve deteriorada de manera creciente.

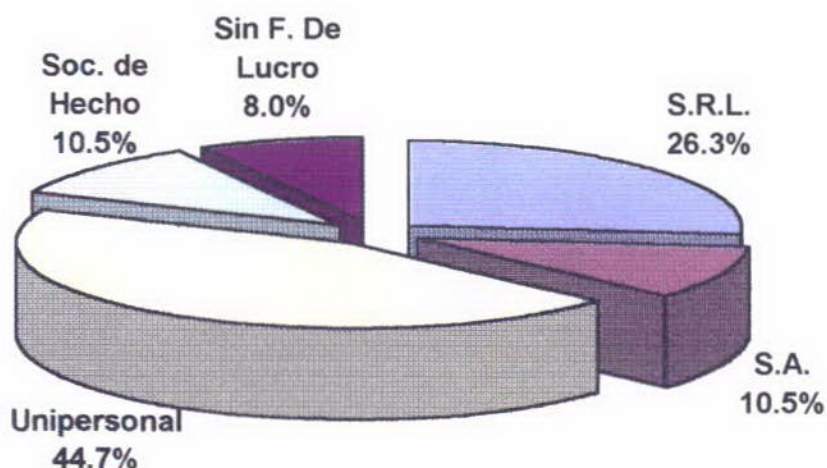
EMPRESAS EN PROCESOS DE SUBSISTENCIA (estancamiento)

El 44.2% de la muestra se identifica con esta situación.

Caracterización

Puede establecerse para las empresas de este estrato, una participación de las empresas de familias (57.89%), inferior al que puede encontrarse en otros estratos (por encima de 70%). Esto obedece a la existencia, en esta situación, de muchas empresas nacidas a partir de la asociación de profesionales o excompañeros, fruto de la privatización de Y.P.F.

La formación societaria que encontramos en este estrato, es principalmente informal, representando las sociedades de hecho y explotaciones unipersonales el 55% de los casos. En los casos de sociedades constituidas



de acuerdo a la normativa, se evidencia la elección por las formas de

responsabilidad acotada a la participación, es decir Sociedades de Responsabilidad Limitada y Sociedades Anónimas.

Tipos de Procesos Estabilizadores

De acuerdo a los tipos de estabilidad, se han distinguido tres subestratos:

1.Estabilidad por Sucesión Familiar o continuidad legal: Se identifican en este estado el 21% de las empresas en equilibrio. Estas empresas cuentan con un importante grado de incertidumbre, ocasionado principalmente por falta de incentivos producto de situaciones de inestabilidad jurídica, con motivo de concesiones de licencias para explotación o bienes por parte del estado. También por incertidumbre en la sucesión familiar del emprendimiento.

Pueden observarse en estas empresas, líderes con mucho potencial, evidenciando una visión muy clara, pero que no cuentan con los incentivos necesarios para implementarla.

Algunos casos se refieren a entidades sin fines de lucro, mientras que en la mayoría , se trata de empresas familiares, que no cuentan con problemas en su situación financiera .La edad para estas organizaciones es muy variable, desde 6 a 33 años.

Poseen un buen posicionamiento en el mercado, pero no realizan inversiones.

Sus proyectos están orientados a la eliminación de las fuentes de incertidumbre, es decir : definición de la sucesión familiar o renovación de las concesiones y bienes recibidos.

2. Estabilidad por Capacidad de Producción: Se encuentran en este estado el 18% de las empresas en equilibrio. Principalmente su mercado está representado por productos consumidos por los turistas que acceden a la región, tales como: alfajores, dulces, camperas, etc.

Presentan una situación financiera sana, pero no poseen capital para invertir, incluso en la mayoría de los casos no son considerados sujetos de créditos por las entidades financieras.

Operan en mercados en expansión, pero su nivel tecnológico no les permite aprovechar estas oportunidades. Asimismo su tamaño pequeño, hace que el mismo empresario participe activamente en los procesos operativos de producción, quedando desatendidas las funciones inherentes a comercialización y dirección estratégica.

El perfil empresario presenta fuertes rasgos de innovación y capacidad para resolver problemas. Sin embargo se encuentran atrapados en una situación que se caracteriza por mantener una buena posición en el mercado para sus productos, pero sin la posibilidad de crecer en cantidades producidas.

Considero a estas empresas con un fuerte potencial de crecimiento, siendo sus grandes restricciones la obtención de financiamiento para la inversión requerida y la mejora en sus procesos de comercialización, que acompañe al crecimiento en producción.

3. Estabilidad por Mercado: Se encuentran en esta situación el 60% de las empresas en procesos de equilibrio. Tienen la singular característica de representar en todos los casos al sector de Servicios. Son relativamente jóvenes ,el 65% poseen menos de 7 años de existencia.

Se encuentran estrechamente relacionadas al Sector de explotación de petróleo y gas, (75%), Estas empresas han encontrado un nicho que les permite sobrevivir, pero su posición en los mercados es muy débil. Esta debilidad está marcada por la concentración de sus ventas en pocos clientes.

Siendo las restantes relacionadas al sector turístico, básicamente servicios de alojamiento. Donde la baja ocupación de sus instalaciones afecta su rentabilidad y por lo tanto la generación de fondos para financiar su crecimiento.

Por su situación presupuestaria ajustada, estas empresas no poseen un área de administración, es decir: gerentes externos, herramientas de planificación, etc.

Enfrentan altas barreras de salida de la actividad, explicadas por la existencia de una alta especialización de instalaciones, maquinarias, conocimientos e infraestructura.

Principalmente, se han formado a partir del dominio de un oficio por parte de los propietarios, siendo esto parte, en una gran medida de su estancamiento, y de su baja capacidad de reacción frente a los cambios operados en el mercado.

Su situación financiera comienza a presentar signos de deterioro, representado por la existencia de un nivel elevado de costos fijos en relación al nivel de actividad. Presentan una importante capacidad ociosa. Se deben iniciar acciones de corrección rápidamente.

Los proyectos propuestos poseen para estas empresas un fuerte concepto de capacitación en tecnologías blandas para utilizar mejor la inversión realizada e incursión en nuevos mercados y nuevos productos/servicios.

Si bien existe mucha variabilidad, según se trate el consultor, la mayoría de los proyectos planteados, tienen por objetivo utilizar de una manera mas intensiva la infraestructura que dispone la empresa, es decir utilizar mejor la inversión realizada.

Mientras que en una menor medida se propone un mix de crecimiento en inversiones y mejor aprovechamiento de la inversión actual.

Características Etáreas

Esta predominantemente compuesto, por empresas de menos de 13 años, donde existe un conocimiento "organizacional" algo desarrollado, de la actividad principal de la empresa y además cuenta con posibilidades de continuar su expansión.

Empresas Nuevas de 1 a 5 años representan el 28.9%

Empresas Jóvenes de 6 a 12 años, 36.9%

Empresas Maduras de 13 a 20 ^{AÑOS} 59%, 13.2%

Empresas Tradicionales más de 20 ^{AÑOS} a 21%,

Situación Financiera

Se puede observar un buen estado de salud en su situación financiera, en el 80% de las empresas, generalmente caracterizada por:

A. El nivel de endeudamiento es mínimo o inexistente

No poseen deudas cuantiosas en sus patrimonios, que les generen desembolsos financieros. En todos los casos los índices de endeudamiento se encuentran por debajo de la unidad (véase el índice de endeudamiento= $\text{pasivo}/\text{patrimonio neto}$)

B. La generación de fondos por las operaciones ordinarias de la explotación son escasos pero aceptables, para el normal funcionamiento del negocio.

Solo alcanzan para cubrir los gastos operativos del negocio y alguna inversión de escaso monto. La empresa se encuentra en imposibilidad de acumular y crecer en capital con fondos propios.

C. Poseen un grado aceptable de financiamiento en el capital de trabajo.

Exhiben índices aceptables de liquidez, es decir su activo corriente (realizable en un plazo no mayor a 1 año) es superior a su pasivo corriente (que es aquel exigible en un periodo no superior a 1 año).

D. Los niveles de rentabilidad son positivos, pero de escaso monto, tal es así como un 3% a un 11% sobre capital propio.

Si bien no resultan confiables las precisiones sobre rentabilidades obtenidas en los diagnósticos, a través de la lectura de los mismos, se puede estimar un índice de rentabilidad en esos parámetros.

EMPRESAS EN PROCESOS DE CRECIMIENTO

Estas empresas se caracterizan por una expansión en las variables que establecen la dimensión de su complejidad, tales como inversiones, ventas, resultados, etc.

Se han identificado a un 32.5% del total de las empresas diagnosticadas en esta situación.

Según su ritmo de crecimiento se agrupan en dos subestratos: Crecimiento Acelerado-Constante y Crecimiento Vegetativo-Variable.

Crecimiento Acelerado

Son aquellas que exhiben un comportamiento expansivo en sus ventas o en su capacidad de producción (inversiones) que se incrementa de manera constante en un período de 2 ó 3 años a la fecha.

Encontramos en este subestrato al 39% de las empresas en crecimiento.

De estas empresas un 72% poseen formas jurídicas de ajustadas a la normativa vigente (S.A. y S.R.L.). El 91% constituyen empresas de Familia.

Se trata de empresas jóvenes, el 90% tiene menos de 10 años de trabajo.

Se dedican a productos de alto valor agregado de características agroindustriales, con potencialidad de exportación, un 54% de la muestra.

En solo un caso se realizan exportaciones , aunque no lo realiza directamente, sino a través de corporaciones de gran tamaño.

Presentan ciclos de crecimientos importantes en sus producciones, en aquellos relacionados con la etapa inicial de sus producciones primarias. Cuentan además con una importante posibilidad de colocación de sus productos.

Se observan 2 interesantes casos de diversificación de actividades por parte de grupos económicos, ingresando a la producción de alimentos. Han recibido fuertes inversiones para la puesta en producción. Estas empresas no presentan rentabilidad aún, ni generación propia de fondos por lo cual requieren financiamiento del grupo. Sin embargo es necesario destacar que la antigüedad de estas explotaciones es inferior a los 4 años.

Las mayores falencias que presentan estas empresas se sitúan en el ámbito administrativo, donde se evidencia que el crecimiento evidenciado en la faz productiva no ha tenido su correlato en la faz administrativa. Concretamente se han sobrecargado las estructuras administrativas, lo cual causa faltas de información para la toma de decisiones, faltas de: control, métodos para selección de personal y definición de estrategias.

Los proyectos identificados para estas empresas, están orientados a utilizar mejor la capacidad instalada en una proporción del 80% , y en un 20% a incrementar su capacidad de producción.

En Producción:

- Inversiones en Tecnología e Infraestructura para realizar integraciones verticales en los procesos productivos. Generalmente las propuestas se orientan al proceso posterior de la cadena productiva.

En Comercialización:

- Desarrollo de nuevos mercados, principalmente mercados externos.
- Diversificación de sus productos o servicios con miras a mejorar la amplitud de productos.

En Administración:

- Mejoramiento e implementación de sistemas de información
- Mejoramiento en los métodos de administración y gerenciamiento.

Crecimiento Vegetativo-variable

Se encuentran en este subestrato, el 61% de las empresas en crecimiento, observándose gran variabilidad en los grupos etáreos, no obstante el 70% posee menos de 12 años de antigüedad.

Se desempeñan en mercados muy competitivos, pero han desarrollado marcas en sus productos o diferenciación en sus servicios que les permite conservar un nicho para la colocación de los mismos.

Son empresas pequeñas, que en forma permanente ocupan entre 10 y 20 personas y además poseen estructuras de organización de tipo familiar en un 76% de los casos observados.

Han realizado importantes inversiones en los últimos años.

En cuanto a los proyectos identificados, se destacan para estas empresas dos iniciativas. Por un ^{LADO,} el desarrollo de nuevos productos para sus mercados actuales y por ^{EL} otro, en una menor medida el armado del área planificación.

Situación Financiera de las empresas en Crecimiento

Se puede observar un buen estado de salud en su situación financiera, en el 64% de las empresas, generalmente caracterizada por:

A. El nivel de endeudamiento es mínimo o razonable

No poseen acumulación importantes de deudas en sus patrimonios. En todos los casos los índices de endeudamiento se encuentran por debajo de la unidad (véase el índice de endeudamiento= $\text{pasivo}/\text{patrimonio neto}$)

B. La generación de fondos por las operaciones ordinarias de la explotación es aceptable permitiendo el normal desempeño del negocio, y realizar algunas inversiones

Alcanzan para cubrir los gastos operativos del negocio y alguna inversión.

La empresa se encuentra en posibilidad de acumular y crecer en capital con fondos propios.

C. Poseen un grado aceptable de financiamiento en el capital de trabajo.

Exhiben índices aceptables de liquidez, es decir su activo corriente (realizable en un plazo no mayor a 1 año) es superior a su pasivo corriente (que es aquel exigible en un periodo no superior a 1 año).

D. Los niveles de rentabilidad son positivos, y se varían del 8% a un 25% de utilidad anual sobre capital propio.

Si bien no resultan confiables las precisiones sobre rentabilidades obtenidas en los diagnósticos, a través de la lectura de los mismos, se puede estimar un índice de rentabilidad en esos parámetros.

Capítulo 2

ANÁLISIS DEL PERFIL DE LOS EMPRESARIOS

Las evaluaciones sobre el perfil del empresario se han realizado en función de 7 aspectos, que se consideran en manera individual, éstos son:

Motivación

Iniciativa

Capacidad de Liderazgo

Compromiso

Capacidad para Resolver Problemas

Nivel de Información

Confiabilidad

Según la metodología propuesta en la evaluación, los consultores asignaron un puntaje ,para cada ítem, de 1 de mínima y 5 de máxima, representado el mayor valor una fortaleza y el menor valor una debilidad, en cada uno de los 7 aspectos evaluados para cada empresarioⁱⁱ.

Véase que a partir de una valoración promedio igual o mayor a 4 puede establecerse como una fortaleza al perfil del empresario.

ⁱⁱ En general las evaluaciones se efectuaron sobre la persona que era identificada como responsable de la empresa, sin considerar necesariamente, que esta persona sea el propietario de la misma.

Los primeros resultados obtenidos acerca del perfil del empresario, arrojan un promedio general, teniendo en cuenta todos los ítems, de **3.89**. Esto puede considerarse, como un perfil moderadamente bueno.

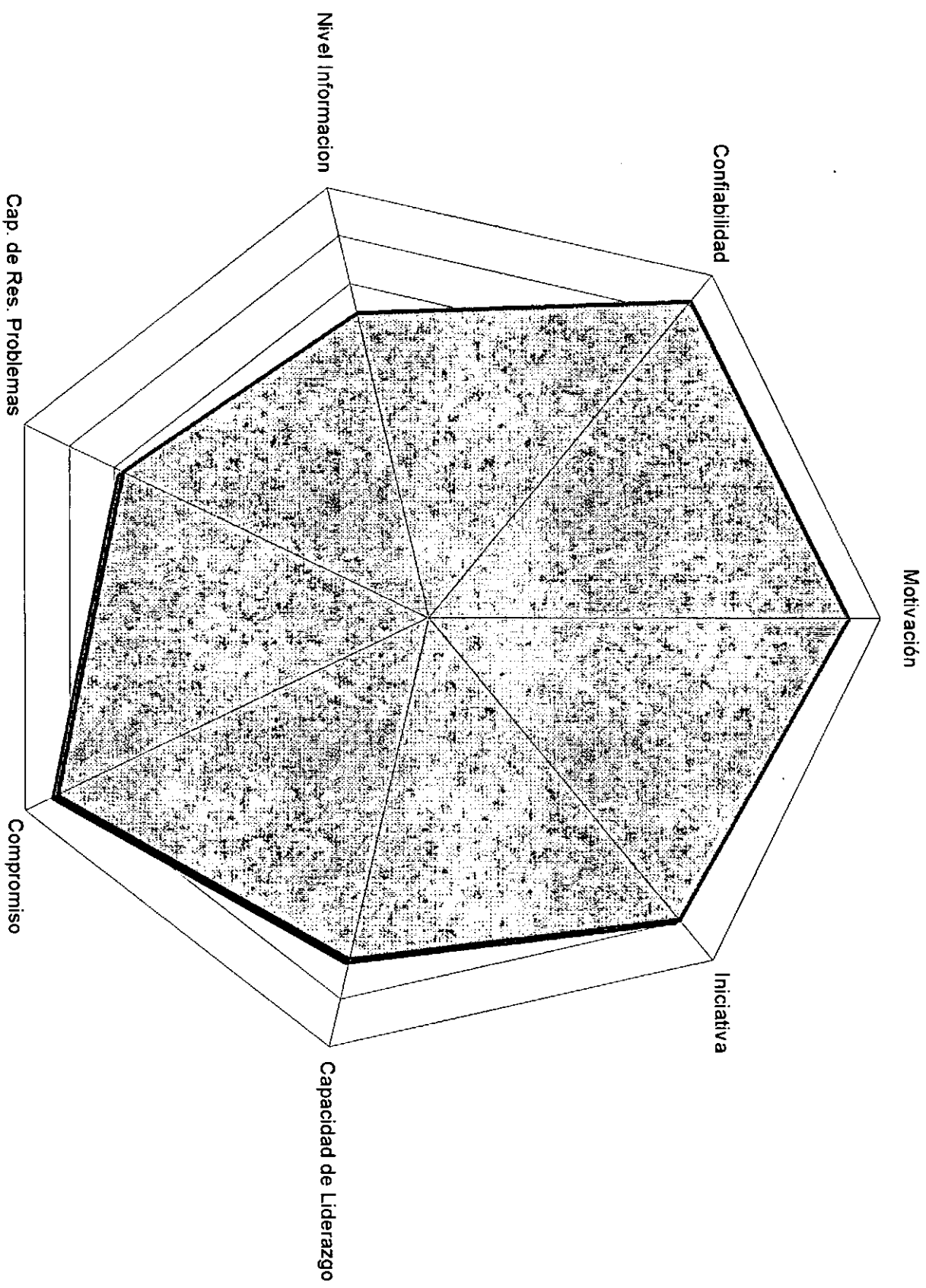
Entre los aspectos evaluados, podemos observar como lo relacionado a la *Motivación* con el emprendimiento tiene la menor dispersión, encontrándose en un promedio general de 4,28 siendo su valor modal 5. Esto nos demuestra el alto grado de motivación que prevalece en los empresarios, ya que en muchos casos, el emprendimiento constituye su el propio proyecto de vida

Existe una mayor variabilidad es en su *capacidad de liderazgo* participativo y el nivel de información adecuado a la actividad, donde los valores tienen un rango de variabilidad de 2 a 5.

El gráfico que precede esta página, representa al empresario "tipo" observado con motivo del diagnóstico, el mismo surge de la suma de todos los puntajes asignados para cada ítem.

Como puede observarse, el perfil empresario que surge de este análisis, se caracteriza por contar con una gran dosis de compromiso y motivación con el emprendimiento realizado y algunas falencias desde los aspectos relacionados con el nivel de información necesario para llevar a cabo su emprendimiento y la capacidad para resolver problemas.

Perfil Promedio de los Empresarios



En otro sentido, se ha realizado un análisis, tomando como base los estudios de Roberto Serra (libro Re-estructurando empresas), que presenta una grilla de " Visión-Acción", que a pesar de sus limitaciones resulta útil para dar una idea de la configuración cultural de cada empresa.

En el eje vertical de la matriz se analiza la capacidad de acción empresario, y en el eje horizontal, la capacidad de visión creativa.

La visión está dada por la capacidad percibir, reconocer, buscar e imaginar oportunidades. En los diagnósticos realizados, se ha representado a esta variable con la suma de las variables "Nivel de Información" y "Motivación"

La acción está relacionada con la iniciativa de hacer, de aprovechar las oportunidades percibidas. En los diagnósticos se ha relacionado con la suma de las variables "Iniciativa" y " Capacidad Para Resolver Problemas".

Posteriormente hemos procedido a vincular el Perfil del Empresario con la situación actual de la empresa, los resultados obtenidos los exponemos en el gráfico precedente.

A medida que nos desplazamos a la derecha del gráfico significa mayor propensión a la acción, y hacia arriba mayor visión para identificar oportunidades.

**Perfil de los Empresarios
Según Situación Dinámica de Empresas**

Acción



Visión

De acuerdo al grado de visión y acción, se va a ubicar la cultura de la organización. El óptimo esta dado por el logro de un elevado nivel de acción y de visión. Este es el tipo de cultura, característico de las empresas en que se perciben , buscan y aprovechan oportunidades constantemente y en todos los niveles, con creatividad e iniciativa para la acción.

Como puede observarse, existe un lógico correlato en los perfiles de los empresarios y la situación actual de la empresa, no obstante, esto no significa que encontremos una relación de causa y efecto entre estos dos factores, pero se puede afirmar que existe una "influencia significativa" del perfil del empresario y la situación actual del emprendimiento.



Tal es así, que los empresarios cuyas empresas se encuentran en colapso, exhiben una menor capacidad para identificar e implementar oportunidades para sus empresas.

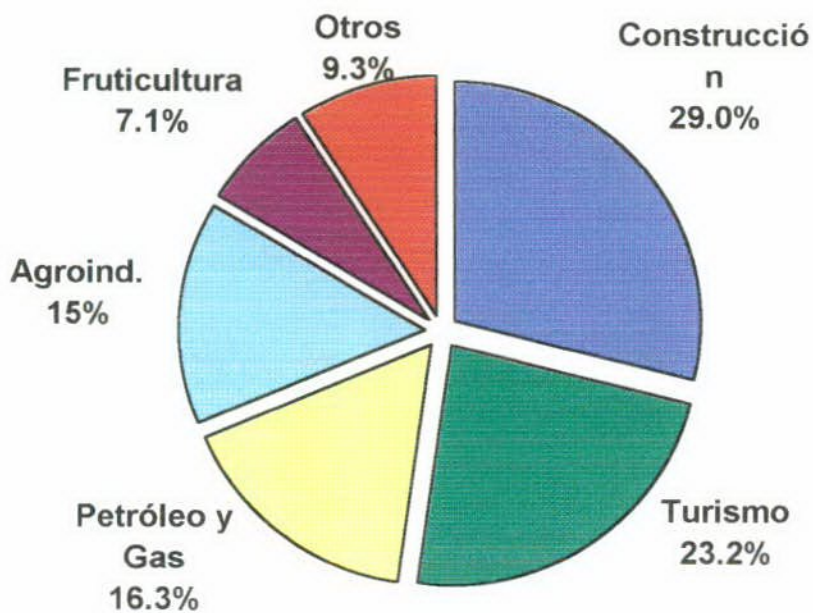
Por otro lado, los empresarios cuyas empresas se encuentran en situaciones de estabilidad, poseen una capacidad alta e igual, para identificar oportunidades (visión), que sus pares con empresas en crecimiento, sin embargo, presentan una capacidad mínimamente menor para la implementación de las oportunidades identificadas.

Finalmente encontramos al grupo de empresarios, cuyas empresas se encuentran en procesos de crecimiento, con el mejor perfil para la gestión empresarial.

Capítulo 3

Análisis por Sectores de Actividad Económica

El gráfico refleja la incidencia en los diagnósticos requeridos, por cada sector de actividad económica, Siendo el de mayor peso relativo el sector de servicios y bienes relacionados a la *Construcción*, con un 29% de la muestra, , posteriormente las empresas relacionadas con los Servicios Turísticos, 23.2%, luego le siguieron las relacionadas con la extracción de Petróleo y Gas, con 16,3%, las Agroindustriales con 15.1%, y finalmente siguen la fruticultura con un 7.1% y un sector indefinido de 9.3%.



Seguidamente se realiza una síntesis de las situaciones generales observadas en cada sector económico, de acuerdo a los conceptos vertidos en los diagnósticos de Competitividad Empresarial, en sus capítulos relacionados con el análisis del contexto en el que se desempeña la empresa.

Se ha destacado en particular, la situación actual de las Pymes inmersas en los mismos, exponiendo posibles soluciones a las situaciones identificadas.

Empresas del sector TURISTICO

Se han diagnosticado cabañas, hoteles y en menor medida operadores turísticos y servicios complementarios.

SITUACION ACTUAL DE LAS PYMES

- Se Observa un incesante incremento de plazas Hoteleras turísticas provinciales, desde 1989 hasta 1.996, a una tasa anual de 4.96% . Según datos de la Dirección Provincial de Turismo de la Provincia del Neuquén, en 1989 existían 6.987 plazas, en 1.996 se registraron 9.805 plazas,
- Resultan afectados duramente por los bajos niveles de actividad, en la temporada estival 1995-1996 ocasionada por el Hanta Virus.
- Se han registrado dos buenas temporadas estivales (96-97 y 97-98), que están ayudando a mejorar su situación.
- Endeudados con el Fondo Para el Desarrollo Provincial(FONDEP)
- Desean crecer en infraestructura, pues perciben la existencia de un mercado creciente para sus servicios. Principalmente en las localidades de San Martín de los Andes, Villa La Angostura, y Aluminé.

- Alta incidencia de costos fijos debido a la estacionalidad de la demanda turística zonal.

POSIBLES SOLUCIONES

- Mejora de su estructura financiera y patrimonial para acompañar su crecimiento
- Capacitación en Atención a clientes ,dirección de RRHH y sensibilización para aprovechar las posibilidades para difusión de sus servicios por Internet.

- Actividades COMPLEMENTARIAS de CAPACITACIÓN, CLÍNICAS Y TALLERES ESPECIALIZADOS FUERA DE TEMPORADA A FIN DE EXTENDER EL USO DE LA INFRA-ESTRUCTURA.

Empresas del Sector FRUTICOLA

Se han diagnosticado para esta actividad: Productores Frutícolas, Frigoríficos y/o Galpones de Empaque.

La provincia del Neuquén participó , en el año 1996, con un 15,6% de la producción total del país en manzanas y con un 10,2% de la producción de perasⁱⁱⁱ.

Analizando datos del mercado frutícola neuquino ,vemos que la producción manzanas, tuvieron como destino en un 80% la exportación, mientras que en peras esta proporción fue del 85%.

ⁱⁱⁱ Fuente: Dirección Provincial de Estadística, Censos y Documentación, Anuario 1997.

SITUACIÓN ACTUAL

- Muy afectados por las dinámicas fluctuaciones del inestable mercado externo. Existen casi cien ^{PAISES} participantes en el mercado mundial Frutícola, ya sea como demandantes o oferentes.
- Falta de competitividad internacional, frente a los principales competidores de contraestación.
- Atraso tecnológico en cuanto a las variedades de frutales en producción.
- Constituidas en su gran mayoría por empresas de familia.
- En las exportaciones: cuando el destino es Brasil, éstas empresas las realizan directamente. Cuando el destino es Europa se realizan a través de Poderosas Corporaciones.
- Es muy variable la situación de estas empresas, entre las diagnosticadas en el área de producción, encontramos empresas en etapa de crecimiento y otras en colapso.

POSIBLES SOLUCIONES

- Reconversión o diversificación a otros productos (con mayor valor agregado). Orientación hacia procesos agroindustriales.
- Programa de Promoción de exportaciones neuquinas.
- Asistencia en la obtención de nuevos negocios .
- Capacitación y asesoramiento en las operaciones de Comercio Exterior.
- INCREMENTO DE LA CAPACIDAD DE ATMÓSFERA CONTROLADA A FIN DE LOGRAR LA COMERCIALIZACIÓN NO ESTACIONAL.

Empresas del Sector AGROINDUSTRIAL

En el sector agroindustrial de nuestra provincia, podemos identificar tres estratos diferenciados y que presentan situaciones absolutamente disimiles.

1. *Existen un puñado de Empresas Medianas Agroindustriales* , que tienen relaciones comerciales con el exterior. Principalmente Jugos.

2. *Algunas empresas Pequeñas*, que han logrado aceptables niveles de calidad y colocan sus productos en hipermercados de la región patagónica o en Capital Federal. Estas empresas poseen mucho dinamismo debido a su edad es menor a los 7 años. Estas empresas se encuentran localizadas en su mayoría en la región Confluencia y la Región de los Lagos.

3. *Una incipiente corriente de microempresas*, que se encuentran esparcidas por toda la provincia, cuyos productos son Dulces, Miel, Quesos. Productos de Granja, Hongos, y Quesos. Sus métodos y procesos de elaboración son totalmente artesanales. Cuentan con problemas para cumplir con las normativas exigidas por los organismos encargados del control bromatológico.

SITUACION ACTUAL

- Buenas posibilidades de colocación de sus productos
- Escasa Tecnificación en sus procesos

- Situación financiera sana, no poseen endeudamientos excesivos y gozan de liquidez para hacer frente a los desembolsos normales del negocio.
- Existencia de un mercado que brinda oportunidades de colocación de una amplia gama de productos para nichos de mercado específicos.
- No poseen acompañamiento del medio, en cuanto a la inexistencia o sobrecosto en los insumos y servicios regionales.

POSIBLES SOLUCIONES

- Programa de Promoción de Exportaciones Neuquinas
- Asesoramiento Efectivo en Nuevos Negocios
- Asesoramiento Efectivo en Comercio Exterior
- CONSTITUCIÓN de CONSORCIOS de EXPORTACIÓN y UTE'S

Empresas del Sector de Servicios a la Explotación de los recursos PETROLÍFEROS Y GASÍFEROS

Se han diagnosticado empresas pymes que prestan servicios para los grupos multinacionales de extracción o exploración de petróleo y gas.

Nuestra muestra está representada por : Tornerías, Servicios de Montaje y Laboratorios de análisis químicos.

La localización geográfica de estos emprendimientos se ubica en la zona de Rincón de los Sauces y en conglomerado de Cutral-co Plaza Huincul.

Este sector es el mas importante de la actividad económica provincial, sin embargo el valor agregado a la producción , no queda en la provincia.

Este mercado sufre un profundo cambio, cuando en 1.992 Y.F.P., mediante sus programas de reestructuración, se desliga de personal.

A partir de ese año comienzan a surgir, un cuantioso número de empresas dedicadas a la realización de servicios petroleros, con contratos de trabajo asegurados por 1 año y cesión de maquinarias de Y.P.F.

Actualmente su actividad se encuentra en recesión, afectada por la caída del precio internacional del petróleo.

Las grandes empresas explotadoras de los recursos petroleros y gasíferos (Y.P.F. y Pérez Companc) buscan realizar su exploración en otros países tales como Bolivia, Perú. o Venezuela.

Asimismo han ingresado en el mercado nacional, empresas de servicios petroleros de origen extranjero, tales como Geoservice, Datalog, Anadril. etc.

SITUACION ACTUAL

- Sufren el impacto de la globalización y concentración del mercado petrolero.
- Atraso en tecnología de producción.(muchos han recibido los bienes de Y.P.F., que en su mayoría resultan obsoletos).

- Nacen desde la oferta. Todas estas empresas han nacido desde el oficio de sus propietarios.
- No poseen una gestión empresarial integrada. Es decir que posea mínimos conocimiento de todos aspectos básicos que hacen a la gestión empresarial.
- Poseen la necesidad de certificar normas de calidad (principalmente ISO 9000 y 14000), por exigencia de sus clientes.
- La mayoría de estas empresas esta compuesta por antiguos empleados de YPF y aún mantienen un vínculo económico fuerte. Incluso algunas poseen su sede en instalaciones de Y.P.F. Plaza Huincul.
- Muchas de ellas, principalmente las creadas a partir de la privatización de Y.P.F. poseen formas de organización atípica. ej: Gerentes provistos por el ministerio de Trabajo de la Nación, etc.
- No poseen capacidad negociadora frente a sus clientes. Operan dentro de un mercado que se caracteriza por la existencia de pocos clientes muy poderosos.
- Estas empresas poseen un aspecto relacionado a la producción, que merece ser destacado: ingenio e inventiva que producen asombrosos aportes de soluciones prácticas de bajo costo en situaciones de emergencia. Incluso esto representa una gran ventaja competitiva frente a las empresas de servicios multinacionales que actualmente se han radicado en esta provincia.

POSIBLES SOLUCIONES

- Reconversión a otros productos-servicios relacionados con el sector agroindustrial. Principalmente utilizando su ingenio productivo para idear nuevas máquinas de bajo costo o nuevos procesos de producción.
- Apoyo en la Certificación de ISO 9000 y 14000 como requerimiento inmediato, capaz de inhabilitarlas para seguir funcionando.
- Programas de Desarrollo de Proveedores o incubación de empresas apoyados por las corporaciones petroleras.
- Capacitación y entrenamiento en Negociación (Principalmente en las teorías del Proyecto de Investigación de la Universidad de Harvard, el cual estudia los problemas de negociación y desarrolla y difunde métodos mejorados de negociación y mediación)
- Capacitación y Asesoramiento para el análisis y desarrollo de una Ventaja Competitiva.
- Capacitación Estratégica GERENCIAL.

Empresas del Sector CONSTRUCCIÓN

Se han diagnosticado algunas empresas de construcción así como proveedores de insumos y servicios a la construcción, tales como Aserraderos, carpinterías metálicas, proyectos de obras, fábricas de tejas y premoldeados.

SITUACION ACTUAL

- Fuertemente vinculadas a la obra Pública y nacidas por emprendimientos y obras de gran porte (hoy inexistentes).
- Afectados en gran medida por el nivel de inversión, es decir, incididos negativamente por las recientes alzas en las tasas de interés.
- Necesidad de lograr especialización en rubros específicos, tales como Turismo, Agroindustria, etc.
- Escasa posibilidad de repago de créditos, debido a su actual generación de fondos y su situación Patrimonial.(altamente endeudada.)
- Fuerte competencia de empresas nacionales y extranjeras.
- Débiles sistemas de información en: costos, resultado de las operaciones y situación patrimonial.

POSIBLES SOLUCIONES

- Financiamiento a cobrar con la realización de obras públicas. Bajo Riesgo de Repago en créditos.
- Capacitación y entrenamiento en negociación: con el objetivo de mejorar la calidad en la oferta de las licitaciones en la cuales participan (ídem empresas de petróleo y gas).
- Fortalecimiento en sus sistemas de información.
- Leasing Inmobiliario

Capítulo 4

Nuevos sujetos, nuevos programas

Si realizamos un análisis de las medidas de promoción empresarial planteadas hasta el momento, podemos observar en la mayoría de ellas, errores en el enfoque conceptual acerca del **sujeto beneficiario de las medidas de promoción**, que repercuten de manera negativa en el nivel de los resultados a obtener de las mismas.

A los fines del presente trabajo, se categorizan estos errores en dos clases:

1. *Análisis Individualizados y...*
2. *Concepciones Estáticas.*

1. Análisis Individualizados. (Hacia la empresa como sujeto colectivo..)

De forma resumida se pueden citar como ventajas de una economía con fuerte incidencia de empresas PyMEs, a las siguientes: Incremento de la multiplicidad del mercado, es decir la cantidad y variedad de los agentes económicos, Incremento del rango de la especialización, por lo tanto, la actitud hacia la innovación de las firmas locales y Refuerzo de la estabilidad social del país.

Desde hace ya algunos años, investigadores, administradores gubernamentales y economistas de las naciones con mayor desarrollo económico, han tomado conciencia de lo importante que representa para un sistema económico-social, la existencia y crecimiento de Pequeñas y Medianas empresas.

A modo de ejemplo, es importante destacar que según el Second Annual Report 1994 del The European Observatory for SMEs, entre 1.988 y 1.993, las PyMEs crearon y mantuvieron puestos de trabajo mientras que las grandes firmas no fueron capaces de mantener el número de empleados. Esta evidencia es particularmente clara para los países mediterráneos donde hay 65 empresas cada 1.000 habitantes, mientras que en otros estados miembros esta proporción es inferior a 40.

Asimismo el Libro Blanco sobre crecimiento, competitividad y empleo, llamado Plan Delors, editado por la CE a fin de delinear una estrategia para el desarrollo de Europa hacia el fin de siglo, reconoce la importancia de la PyMEs para el crecimiento. Durante la reunión del G7 en Detroit, el presidente Clinton también enfatizó el rol de las Pymes, subrayando que la política industrial ya no puede definirse solo a nivel nacional y que el desarrollo de las Pymes juega un rol fundamental en una estrategia industrial orientada al crecimiento.

Luego de estas afirmaciones calificadas y contundentes, nos hemos abocado a "Fortalecer a las Pymes", pero... sin prestar atención a una característica fundamental de las PyMEs europeas(que luego retomaremos).

Concomitantemente con las afirmaciones y demostraciones acerca de las ventajas de las PyMEs, en nuestro país han comenzado de manera creciente

acciones en materia de promoción empresarial^{iv}. En la gran mayoría de estas acciones, podemos encontrar que el sujeto de la promoción es .."La Empresa", ella es quien recibe los créditos o las asistencias técnicas.

Los resultados obtenidos de todas estas medidas de promoción en nuestra provincia, medidos como porcentaje de emprendimientos exitosos sobre el total de asistidos, muy lejos se encuentran de los resultados que esperamos cuando comenzaron a ejecutarse.^v

Si bien muchas veces, se citan a los organismos evaluadores o a los mismos empresarios como culpables de esta situación, en mi opinión este problema va mucho más allá de esto, y se refiere a un problema de "grados de enfoque" en las medidas planteadas.

Referirse a "grados de enfoque", significa referirse a los grados de integración, la vinculación con el medio y la complementación económica, que una empresa puede lograr con otras empresas. Es casi imposible, lograr que frente al actual contexto económico caracterizado por la globalización y fuerte competencia, una empresa pequeña pueda nacer y crecer aislándose de sus pares. Es así como apoyar a una empresa en un contexto de individualidad

^{iv} Para lograr una mayor comprensión de esta afirmación ver la "Guía Pymes", donde se recopilan todos los programas existentes en nuestro país para las Pequeñas y Medianas Empresas solamente a nivel nacional. A modo de lograr una dimensión de las crecientes acciones, podemos afirmar que este documento, emitido por la Secretaría de Industria, Comercio y Minería de la Nación, cuenta con más de 300 páginas.

^v Como manera de medir los éxitos y fracasos en empresas pueden utilizarse en las muy bajas tasas de devolución de créditos que fueran otorgados por organismos públicos provinciales, donde si bien coexisten otros factores desencadenantes del "no cumplimiento", el fracaso del emprendimiento, a mi juicio, es uno de factores más determinantes.

puede hacer que sea "peor el remedio que la enfermedad", ya que muchas veces se termina liquidando o bien subsidiando de forma permanente.

Pocas veces, se ha identificado como sujeto de las acciones de promoción a un grupo integrado de empresas. A modo de ejemplos innovadores podemos citar: el *Fondo de Asistencia para la Constitución de Consorcios de PyMEs*^{vi} a cargo de la Secretaría de Industria Comercio y Minería de Nación , así como el *Programa Cambio Rural* ejecutado por el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria a cargo de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentación de la Nación.

Por estos motivos veo muy interesante , extraer un párrafo del artículo "Nuevo enfoque en el diseño de políticas para las PyMEs" escrito por el Profesor de Economía de la Universidad de Bolonia y presidente del NOMISMA Laboratorio de Política de Bolonia, Patrizio Bianchi:

"Una rica y heterogénea literatura ha mostrado claramente que el éxito de las pequeñas firmas en Europa se basa en las características de las aglomeraciones de una variedad de firmas individualmente especializadas

^{vi} El objetivo de este instrumento es fomentar mediante el financiamiento de parte de los costos operativos (el 40% los dos primeros años, y el 20% el tercero) de los gastos operativos de los consorcios que se forman al amparo del régimen: los procesos asociativos de Pequeñas y medianas empresas tendientes a la incorporación de tecnología, la promoción del comercio exterior, el mejoramiento de las condiciones de negociación de compra y venta, el mejoramiento de la calidad, la especialización productiva, etc., para un perfeccionamiento sostenido y conjunto de las condiciones competitivas de las mismas.

Para acceder a este programa, las empresas deben formar un consorcio con no menos de tres participantes y donde ninguno de los integrantes posea más de un 45% del fondo operativo del agrupamiento además de presentar un plan de trabajo detallado.

A la fecha, se han aprobado 20 consorcios.

Fuente: "Políticas de apoyo a las PyMEs. Secretaría de Industria, Comercio y Minería". Dante Sica y Silvina Costantino. Publicado en "Aportes para el estado y la Administración Gubernamental". Año 5. Número 10.

pero que trabajan en un contexto de complementariedad, de modo que el grupo de firmas es el sujeto competitivo”.

Resumiendo, deseamos enfatizar que, en un contexto de mercado abierto, las PyMEs pueden ser competitivas solo si:

- Están especializadas, es decir, que concentran el conocimiento productivo (tanto tecnológico y comercial) sobre un rango específicos de problemas, logrando ciertas ventajas de costos y liderazgo innovativo.
- Operan en un contexto de cooperación, esto es, aceptar incrementar el costo vinculado a la especialización complementaria, a fin de formar juntos un mix de productos complejos y estimular un proceso recíproco de innovación.

Para concluir, podemos afirmar que el nuevo enfoque de políticas públicas en materia de promoción empresarial aplicado en la Comunidad Económica Europea, no está orientado a sostener firmas individuales.

La atención ahora se focaliza en la variedad de relaciones que constituyen un conjunto de “firmas e instituciones locales”, en palabras del Dr. Patrizio Bianchi podemos decir que “...*el grupo de firmas es el sujeto competitivo...*” y por lo tanto el sujeto necesario de las promociones empresariales que en el futuro se realicen.

2. Concepciones Estáticas. (Hacia la empresa como sujeto en movimiento..)

Generalmente nuestros análisis empresariales, tratan de conocer acabadamente” ¿Dónde se encuentra la empresa ?,se basan en una radiografía detallada de la realidad actual, no se mencionan las evoluciones, los movimientos, las tendencias, de cada una de ellas^{vii}.

Esto hace que, posteriormente, se comienzan a diseñar medidas de fortalecimiento o promoción empresarial como “Soluciones” a los problemas detectados por las radiografías que tomamos de las empresas. Lo que ocurre es que, para el momento en que sea diseñada e implementada la “solución”, la empresa o bien no exista o bien no posea el mismo problema detectado anteriormente. Es casi imposible encontrar la empresa en el la misma situación.

No hemos analizado la situación dinámica, es decir, si la empresa está en crecimiento en sus ventas o activos, si por el contrario está estancada, o bien si se encuentra en un fuerte proceso de colapso financiero.

Seguramente sus problemáticas sean diferentes: condiciones de acceso al crédito, las posibilidades de diferenciar su producto, las innovaciones

vii Algunos conceptos de la Física Cuántica han considerado estos aspectos, como por ejemplo, el “principio de la incertidumbre” de Werner Heisenberg, según el cuál: Podemos saber dónde se encuentra una partícula subatómica , hacia dónde se dirige. Pero no podemos saber ambas cosas. Aún más, cuanto más puntería tenemos acerca de hacia donde está yendo, más perdemos de vista dónde se encuentra o viceversa. ¿Por qué no utilizar este principio en nuestros diagnósticos?.

tecnológicas , el ambiente laboral,etc. Esto nos lleva a pensar que las líneas de acción para cada una de ellas serán lógicamente diferentes también.

Es decir que, cuando categorizamos a las empresas, según se encuentren en una etapa de crecimiento, subsistencia o colapso, identificamos realidades y problemáticas comunes. Esta propuesta consiste en un cambio de enfoque, es decir, ver la realidad con desde una óptica diferente.

Por este motivo estamos pensando en estrategias de intervención (o mejor dicho, conjuntos de acciones coordinadas), que sean dirigidos a cada empresa según sea su situación dinámica.

En las empresas en crecimiento:

- Alentar su crecimiento, en integraciones horizontales o verticales.
- Apoyar la inversión en desarrollo, a fin de lograr un crecimiento que se funde en bases sólidas.
- Robustecer los procesos reforzadores del crecimiento.
- Eliminar los procesos restrictivos que pueden presentar límites al crecimiento.

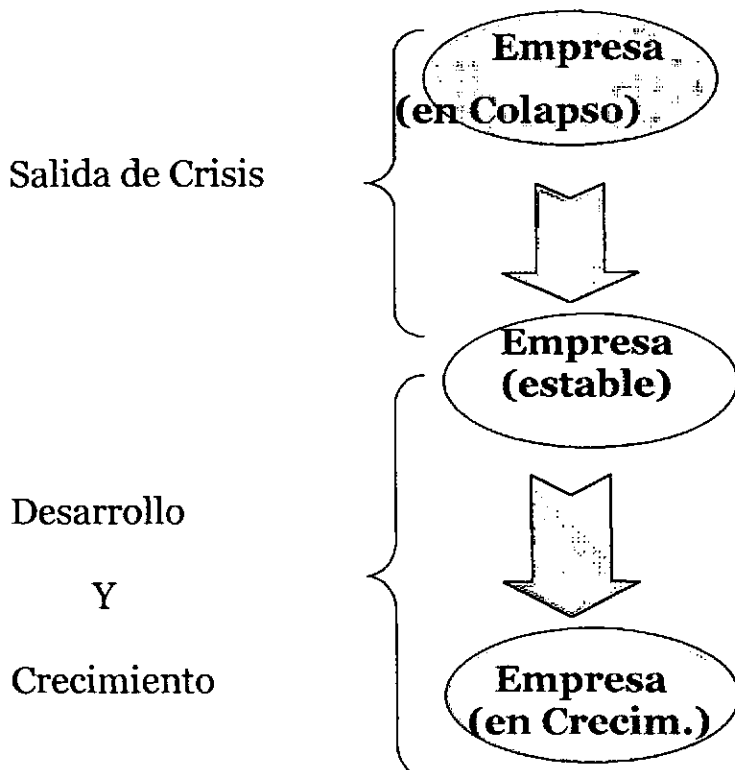
En las empresas en estabilidad:

- Disolver los límites al crecimiento que enfrentan estas empresas.
- Eliminar los procesos que desembocan en su colapso.
- En las empresas en Colapso o Declinación: Deteniendo los ciclos reforzadores, y creando ciclos estabilizadores.

En las empresas en colapso:

- Identificar las estructuras de influencia de los procesos de colapso.
- Disminuir la velocidad de colapso
- Crear procesos estabilizadores
- Estabilización.

Esto nos lleva a realizar estrategias de intervención que se enfoquen a resolver dos problemáticas absolutamente diferenciadas: "Salida de Crisis" caracterizada por medidas de plazo inmediato y de ejecución urgente, mientras que , otro tipo de problemática esta representada por "Crecimiento y Desarrollo", en las cuales predominan las medidas con efectos a mediano y largo plazo y un fuerte componente de capacitación e inversiones blandas.



De forma esquematizada, en el siguiente cuadro se resumen, los proyectos adecuados para cada tipo de empresa, de acuerdo a su situación dinámica. Según los grandes rubros: Finanzas, Marketing, Producción o capacitación en la mejora del perfil del empresario.

Situación Dinámica	Objetivo Intervención	Finanzas	Marketing	Producción	Tipo de cambio.	Perfil Empresarial
Crecimiento	Mantener su crecimiento	Financiar innovación y capital de trabajo	explorar nuevos productos + nuevos mercados	Mejorar utilización de capacidad + inversión en capacidad	Gradual	Dotar de capacidades organizativas. (administrar crecimiento)
Estabilidad	Generar su crecimiento. (eliminar restricción)	Evitar erosión de posición financiera. Financiar marketing	Nuevos mercados y redefinición de productos	Mejorar utilización de capacidad	Rápido	Dotar de capacidades emprendedoras e innovativas
Colapso	Evitar su muerte	Reestructurar pasivos y gastos corrientes	Redefinición de productos	Mejorar utilización de capacidad	Rápido	Dotar de capacidades emprendedoras

Capítulo 5

Una Respuesta...Proyecto Nodriz

En base a los conceptos analizados en el capítulo precedente, se ha realizado una propuesta de promoción empresarial con criterios diferenciados en relación a las modalidades de trabajo que requiere la situación actual de las empresas regionales, descripta a lo largo de todo este informe.

A continuación, acompaño una sinopsis de las líneas generales que debería contener un proyecto de apoyo empresarial, destinado a la gran cantidad de microemprendimientos existentes en el interior de la provincia del Neuquén ,como así también a las Pequeñas y Medianas empresas.

Indice

Introducción.....	2
Capítulo I. Análisis de Empresas según su situación Dinámica.....	5
Capítulo II. Análisis del Perfil de los empresarios.....	30
Capítulo III. Análisis por Sectores de Actividad Económica.....	34
Capítulo IV. Nuevos Sujetos, Nuevos Programas.....	44
Capítulo V. Una Respuesta: Proyecto Nodriza.....	53



Proyecto Nodriza

- ❖ Adaptado a las necesidades de nuestras empresas
- ❖ Con participación de consultores y profesionales locales.
- ❖ Brindando soluciones integrales y efectivas



La propuesta consiste en la ejecución de un programa que apoye e incentive la complementariedad entre firmas y contribuya a iniciar un proceso de especializaciones relativas en las PyMEs

Se ha denominado a este proyecto “Nodriza”, dado que al igual que ,puede observarse en la aeronáutica , el avión nodriza (grupo de asistencia) provee durante un breve lapso a su huésped (empresa) del combustible necesario (capacidades de gestión) para luego liberarlo y dejar que siga su curso.

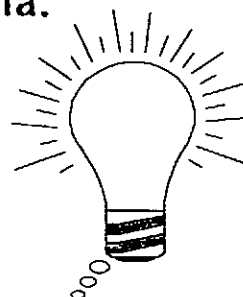
Como características distintivas de este proyecto, se pueden mencionar :

•**Integralidad de la asistencia**, a través de la asistencia en una amplia variedad de aspectos del fenómeno empresario. En los programas con mayor similitud, que han servido de antecedentes a este proyecto, como lo son “Cambio Rural” y “Consejeros Industriales”, la asistencia solo se realiza en los aspectos de producción.



Principales Características

- ❖ Conformación de Grupos empresarios.
- ❖ Seguimiento por plazos extensos.
- ❖ Asistencia Integral del problema.
- ❖ Una parte del costo de la asistencia a cargo del grupo empresarial.



• **Conformación de Grupos empresariales**, se trabajarán con grupos de empresas, que tengan o puedan tener algún tipo de vinculación económica tendiente a complementar sus actividades o obtener mayores escalas de producción.

• **Onerosidad para el empresario** La experiencia, aprendida de los “Diagnósticos de Competitividad Empresarial”, así como también lo expresan evaluaciones referidas a las experiencias de “Cambio Rural” de I.N.T.A. y “Consejeros Tecnológicos” a cargo en nuestra región de la Unidad de Vinculación Tecnológica de la Universidad Nacional del Comahue, nos lleva a considerar la existencia de un costo al empresario, como un aspecto necesario para mantener el compromiso con el éxito del proyecto.

Asimismo puede preverse el financiamiento de los honorarios pagados por el empresario en el marco del programa.



¿Cómo se conformarían los grupos?

- ◆ La información de un diagnóstico previo permitirá definir el perfil del grupo.
- ◆ Conformados por 5 hasta 10 empresas.
- ◆ No será necesario que tengan similares tamaños, rubros ó problemáticas.
- ◆ Será importante la proximidad en su localización.
- ◆ Fundamental será su perfil innovador.



Los grupos de empresarios serán conformados en base a una serie de factores que a continuación se detallan:

- Deberán tener la máxima proximidad física posible, ya que ésto representa una importante restricción a la posibilidad de comunicación e interrelación fluída para el grupo.
- No tendrán necesidad de operar en el mismo sector. De hecho éste es uno de los factores que hizo que el programa de “Consejerías Tecnológicas” no obtenga proyectos neuquinos. Ya que se requerían al menos 10 empresas que produzcan similares productos.
- Será importante la posibilidad de lograr ventajas de complementación y-o economías externas como fruto de su vinculación.
- Se evaluará favorablemente la existencia de alguna iniciativa de “trabajos conjuntos” anterior realizada por ese grupo.

Consultores...

- ❖ Deberán presentarse como grupo consultor
- ❖ Su estructura debe contar con un consultor integral y consultores especializados.
- ❖ A cada grupo empresario se le asigna un grupo consultor.
- ❖ Se priorizará la consultoría local.
- ❖ Es requisito que estos grupos presenten estudiantes de la UNC
- ❖ Deberán tener un grupo mínimo con especializaciones en Derecho Empresarial, Procesos de producción , Gestión de mercados, finanzas , cambio empresarial, Reingeniería de procesos y Calidad Total.



Considero un aspecto muy relevante la elección, por parte de los empresarios, de los grupos consultores que pueden ejecutar los proyectos.

Es por este motivo, deseable que los integrantes del grupo empresarial participen en la elección del grupo consultor que se les asignará.

Asimismo debe existir la posibilidad de remover , al grupo consultor o algún consultor en particular cuando no cumplan con los objetivos planteados por el grupo empresarial.

Solo existe una manera de conocer acabadamente la problemática de la empresa y es precisamente a través del contacto fluído con quienes están constantemente trabajando frente a este problema. Por este motivo, se priorizarán, a iguales condiciones, los consultores que puedan permanecer la mayor cantidad de tiempo en contacto con la empresa.

Financiamiento

Honorarios del Consultor

- ◆ Parte Fija: a cargo de las empresas y el programa
- ◆ Parte Variable: A partir de los resultados económicos obtenidos por el grupo.

Costo para la empresa

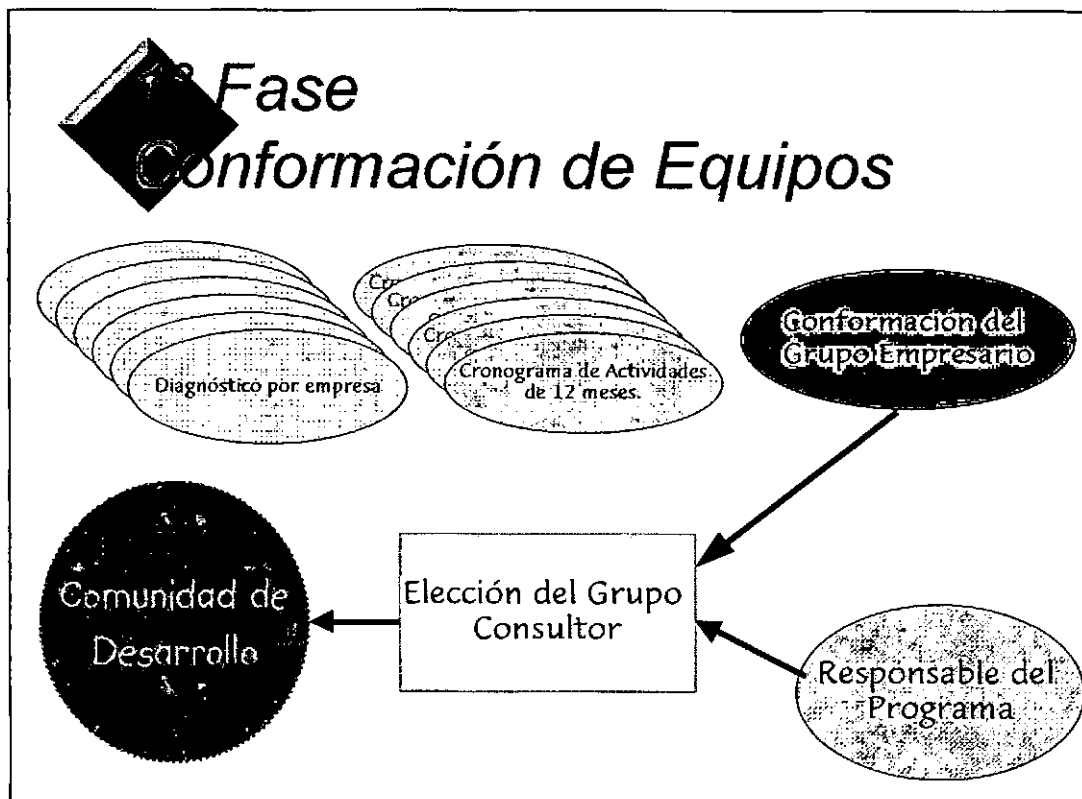
- ◆ Un 30 % de los honorarios fijos y...
- ◆ Un % según empresa, de los resultados económicos obtenidos.
- ◆ Se prevee el financiamiento de estos costos.

Como dijimos al principio, existe la necesidad de fijar un carácter de honerosidad a la asistencia otorgada al empresario, de manera que la misma resulte de mayor interés y de mayor excelencia.

De todas maneras, también es deseable, introducir algunos cambios a las remuneraciones de los consultores. Las mismas contarán con un componente fijo, y un componente variable. Nuestra idea consiste en oficializar el "pago en función de resultados".

El componente fijo se fijará en función de proteger la ecuación mínima de costos de los consultores, y se devengará mensualmente.

El componente variable se fijará en función del grado de alcance de los objetivos planteados. En principio esta remuneración puede fijarse como alguna participación en resultados o en ventas. Es deseable que ésta negociación sea realizada entre los empresarios y los consultores para cada grupo en particular.



Con respecto al inicio del Proyecto, las primeras actividades deben orientarse a la conformación de grupos empresarios. Para tal fin se podrán utilizar dos mecanismos:

A través de la información obtenida en los “Diagnósticos de Competitividad” obtener perfiles de complementación, y ofrecer la participación al proyecto para dichos “grupos potenciales”.

O bien, a través de la apertura de un registro, en el cuál los grupos empresariales soliciten la participación en el programa. De conversaciones obtenidas con técnicos del I.N.T.A. para el Programa “Cambio Rural”, los grupos que mejor funcionan, son aquellos que nacen espontáneamente.

Una vez conformados los grupos se procederá a la elección del grupo consultor que acompañará la gestión del mismo.



Diagnóstico Empresarial

❖ Piedra fundacional del programa

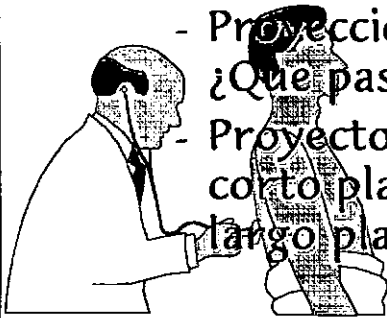
❖ Contenidos:

- Definición clara de síntomas, causas y prioridades.

- Proyección de Referencia

¿Que pasa si no hacemos nada?

- Proyecto acción muy concreto de corto plazo (30,60,90 días) y de largo plazo 1 año.



Luego de elegir al grupo consultor, se constituye lo que denominaremos la "comunidad de desarrollo", conformada por los empresarios, los responsables del programa y los consultores.

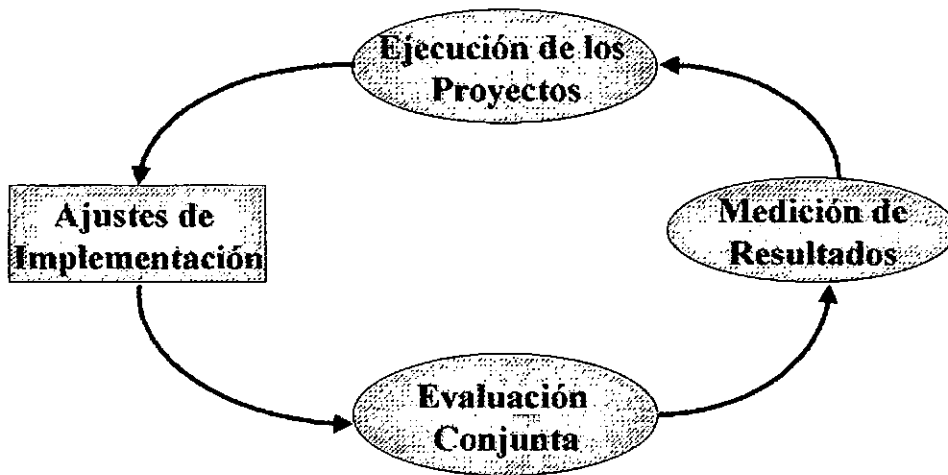
Como primer paso, debe iniciarse un diagnóstico rápido que abarque tanto a las empresas, como a su interrelación como grupo.

De este diagnóstico deberán surgir las potencialidades de complementación, el estado actual de aquellas variables seleccionadas para medir el desempeño empresarial y los planes de acción a desempeñar en cada empresa en particular, y en el grupo en general

La aprobación deberá estar a juicio de los responsables del Programa y de los empresarios.



Fase Dinámica de Funcionamiento



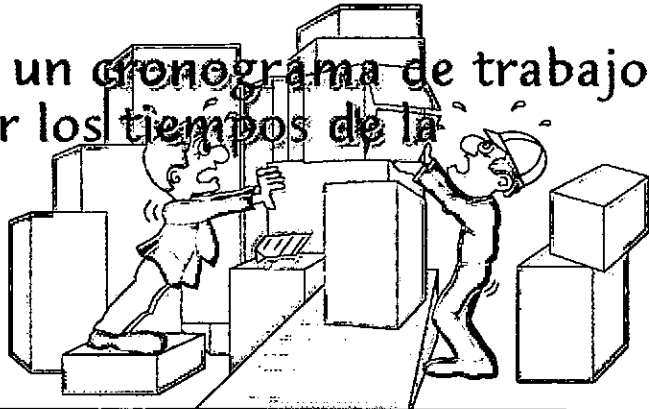
Con los diagnósticos surgirán los Planes de Acción a desempeñar durante los 12 meses de asistencia, para cada empresa.

A partir de este momento comenzará la dinámica del proyecto, en donde se ejecutarán las acciones que se establecieron en los planes, se procederá a la medición de resultados a cargo de los responsables del programa, se evaluarán de manera conjunta (en términos de comunidad de desarrollo) los resultados obtenidos y se analizarán las causas de los desvíos, realizándose los ajustes que se estimen necesarios para la obtención de los resultados deseados.



Ejecución de los Proyectos

- ❖ Duración: 12 meses.
- ❖ Se solicitará una dedicación de tiempos mínima.
- ❖ Es necesario un cronograma de trabajo para ordenar los tiempos de la consultora.



La ejecución de los planes de trabajo establecidos ,estarán a cargo de los consultores y los empresarios del grupo.

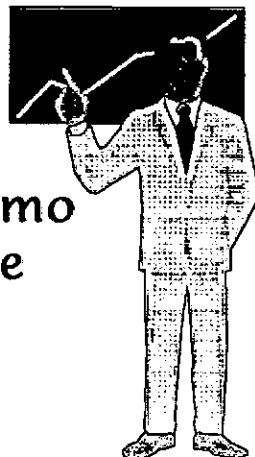
El plazo de ejecución será de un año. renovable por un periodo similar en caso de lograr los objetivos planteados.

Los consultores deberán realizar una dedicación de tiempo en las empresas, que será fijada en función de la complejidad de los planes de acción planteados. Para los fines del proyecto es considerada crítico el tiempo que los especialistas permanezcan en contacto con el empresario, ya que en la medida que existan un mayor número de las reuniones e interrelación entre el empresario y el especialista, se obtendrá un holismo radical propio de mezclar ideas y conocimientos con recursos y experiencias.



Medición de Resultados

- ❖ Se debe llevar un tablero de control por cada grupo y por cada empresa.
- ❖ A cargo del responsable del programa.
- ❖ Se tomará esta información como fundamento de la evaluación de resultados



Frente a la presentación de controversias, la actuación de los Responsables institucionales del Programa tendrá un carácter decisivo.

Como se plantea este proyecto, las remuneraciones de los consultores tendrán un carácter fijo y un carácter variable, en función a la obtención de los resultados deseados.

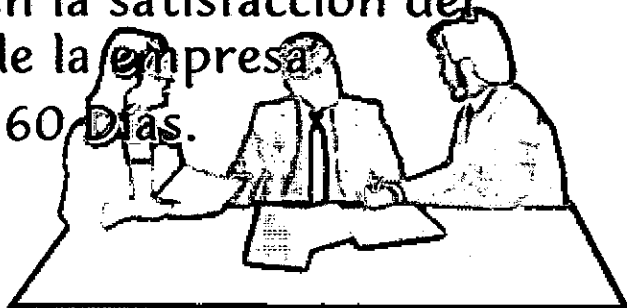
De manera de poder medir el alcance de los objetivos planteados los Responsables del Proyecto deberán llevar, como entidad de control, una medición acerca de la evolución que se desarrolla en las empresas integrantes y en el grupo en general.

Para lograr esto, podemos implementar un sistema similar a los que utilizan las grandes multinacionales. Fundamentalmente el punto crítico del control se basa en la exigencia de registrar todas las operaciones en un software ,para luego consolidar la información de cada empresa del grupo.



Evaluación Conjunta

- ❖ Se realizará entre el empresario, los consultores y el responsable del programa.
- ❖ Se basará en las mediciones realizadas y en la satisfacción del responsable de la empresa.
- ❖ Periodicidad: 60 Días.

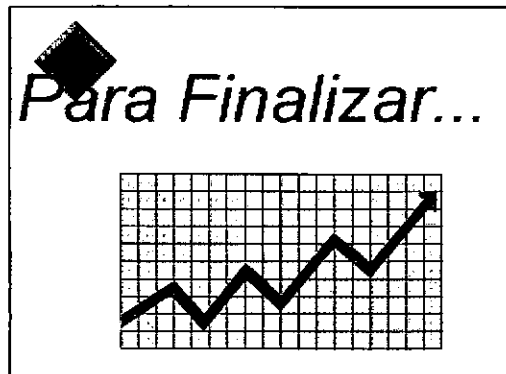


Con una periodicidad de 60 días se realizarán reuniones de evaluación de las acciones y resultados obtenidos por el grupo en su conjunto, respetando la confidencialidad de la información de cada empresa en particular. El contenido de la evaluación se refiere a la obtención de los resultados propuestos por la "comunidad de desarrollo".

Es por este motivo que todos los integrantes de la misma deben participar de este procedimiento.

Asimismo, en los casos que sea necesario se tomarán las medidas correctivas que sean apropiadas para corregir situaciones o estados indeseables.

Las evaluaciones se realizarán sobre datos sintéticos, del tipo "tableros de control", para poder lograr una comprensión sintética de la situación actual del grupo.



En nuestra región, existe una gran disociación, entre aquellos que son poseedores de los conocimientos y las ideas de aquellos que poseen muchas experiencias y recursos. Dicho de otra manera, existen quienes poseen recursos pero no poseen ideas, y quienes poseen muchas ideas pero no poseen recursos.

Entiendo que desde los organismos estatales se puede ayudar a resolver este problema, integrando las partes y disparando a través de herramientas como ésta la necesaria conjunción entre el conocimiento y la acción.

Al respecto en el proyecto Neuquén 2.020 se afirma que: "La información...es el bien de capital mas importante en la nueva etapa. De nada vale tener abundantes materias primas naturales si no se sabe como aprovecharlas, como procesarlas y fundamentalmente como comercializarlas,tanto a ellas como a sus derivados industriales, todo o casi todo se perdería en el camino. Seríamos objeto de nuevas y más sofisticadas formas de colonialismo, dejando todo el valor agregado para ser aprovechado fuera del Neuquén"

Este proyecto se dirige hacia estos horizontes e intenta fortalecer y apoyar el desarrollo y crecimiento de Pymes, con la particularidad de concebirlas como sujetos colectivos y altamente dinámicos

Bibliografía

- Senge, P.M.; 1990."La Quinta Disciplina". Ed. Granica
- Senge, P.M. et al; 1994."La Quinta Disciplina en la Práctica". Ed. Granica
- Ackoff, R.;1996."Planificación de la empresa del Futuro". Ed. Limusa.
- Ackoff,R.; 1994. "El arte de Resolver Problemas".Ed. Limusa
- Peters, T.; 1994."Del Caos a la Excelencia". Ed. Folio
- Miller, H.; 1986. "De bárbaros a Burócratas". Ed. Norma
- Miller,H. Et al ;1994."El proceso Estratégico". Ed. Prentice Hall
- Serra, R. Y Kastika ,E.; 1994."Re-estructurando Empresas".Ed. Macchi
- Oat, P.; 1994."Ratios Claves para la Gestión Empresarial".Ed. Financial Times
- Ader, J.J. et al; 1991. "Organizaciones". Ed. Paidos
- Asoc. De Adm. Gubernamentales; año 5 número10 otoño 1.998." Aportes para el estado y la administración gubernamental".

**INFORME DE LAS TAREAS REALIZADAS, RELACIONADAS A LA
COLABORACIÓN EN ASPECTOS EMPRESARIALES
EQUIPO DE TRABAJO DE CORREDORES PRODUCTIVOS.**

De acuerdo a lo estipulado en la asistencia técnica, he colaborado con el equipo de Corredores Productivos, dependiente de la Unidad de Gestión N°29, a cargo de la Ing. Miriam Robino.

Basicamente, este asesoramiento se ha referido a dos aspectos:

1) Análisis de Metodología y Conceptos para el Diseño de los corredores productivos provinciales, de manera de lograr una zonificación productiva. Se pueden incluir en estas actividades, la participación en el diseño del formato de encuesta para los emprendimientos agroindustriales(se acompaña una copia).

Asimismo, se han obtenido, dentro de este equipo de trabajo, los primeros resultados obtenidos de las visitas realizadas a emprendimientos agroindustriales de la zona Confluencia.

Acompaño al presente un informe de trabajo, donde se exponen las primeras conclusiones.

2) Por otra parte, se ha prestado colaboración, en el diseño de el programa de Asistencia e Incubación a Microemprendimientos agroindustriales.

Entre otras actividades, se pueden enunciar, la participación en: la selección de los consultores, selección de los microemprendimientos susceptibles de encubar, decisión del número de emprendimientos, modalidad de encubación y otros aspectos particulares.


Sergio O. Romagnoli

Anexo

Informes Presentados

Colaboración U.G. 29

COPA DE



Diseño de corredores Productivos





Estado general

- ◆ Actividad: Identificación de empresas Agroalimentarias al 70% de ejecución de la etapa 1 y se cursaron las notas solicitando información a los municipios (etapa 2).

La Actividad de Identificación Empresas Agroindustriales: Consta de 2 etapas básicas:

1 Etapa: Obtención de Información Primaria Centralizada:

Registro de Empresas de :

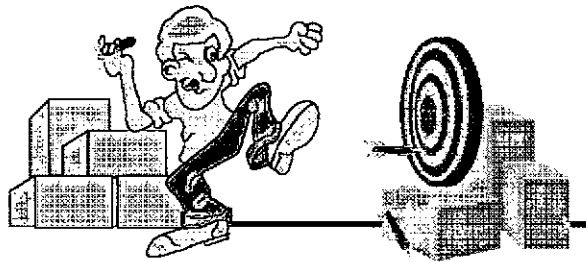
- Secretaría de Industria y Comercio. Registro de Industrias
- Dirección Provincial de Estadísticas y Censos: Repue.
- Dirección Provincial de Bromatología. Empresas Habilitadas
- Encuestas realizadas en La Feria Provincial de la Producción en el mercado concentrador de Frutas y Hortalizas del Neuquén.
- Diagnósticos Competitivos del Programa Federal de Fortalecimiento de Pymes. Convenio CFI-COPADE.
- Directorio de Exportadores de la Secretaría Provincial de Comercio Exterior
- Listado de Exportadores del Banco Provincia del Neuquén.

2 Etapa: Obtención de Información Primaria Descentralizada:

Consiste en el envío de notas solicitando información sobre las empresas que operan en sus jurisdicciones de los Municipios (Dirección de Comercio y Bromatológica).

Estado general

- ◆ Definición de Objetivos principales del Proyecto
- ◆ Obtención de Definiciones Conceptuales Claves



Hemos logrado definir el alcance y los objetivos prioritarios del proyecto, los cuales podemos definir como responder a la pregunta : *¿Dónde hacer Qué?* frente a los interesados en el desarrollo agroindustrial de nuestra provincia.

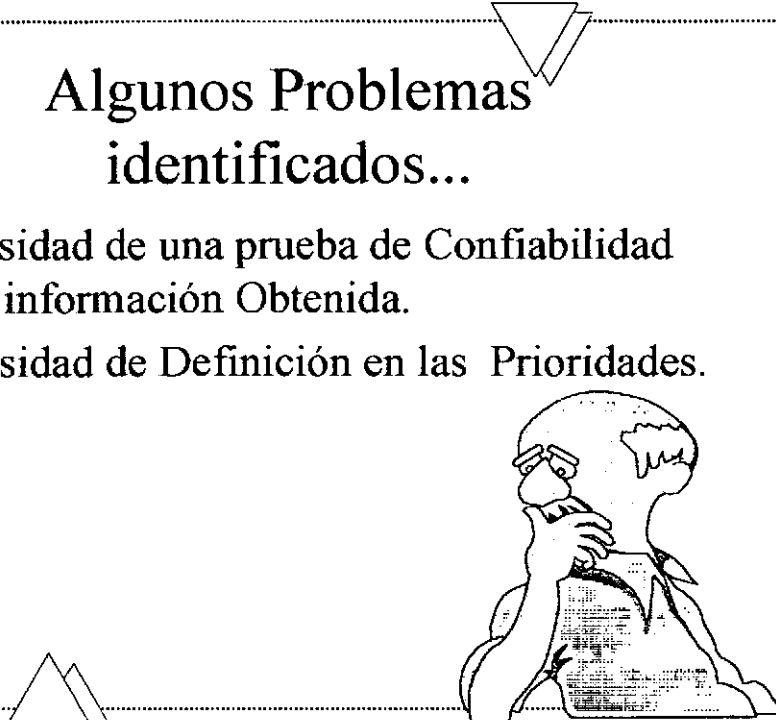
Con respecto a las definiciones conceptuales adoptadas a los fines del trabajo, hemos definido el significado de dos conceptos:

Cadena o Corredor Productivo: Nos indica COMO se produce-transporta-fracciona-comercializa-distribuye-financia un determinado producto, enmarcado en una red de negocios. Es decir toda la red de contactos que van desde que el producto está en el campo hasta que se pone a disposición del consumidor final. Como podemos intuir la cadena productiva nos puede explicar el estado actual de un sector y definir las estrategias de intervención para mejorar y hacer mas eficiente a la misma.

Cuencas Productivas: Nos indica DONDE se puede realizar la producción eficiente de un determinado producto. No debemos acotar este concepto a las condiciones agroecológicas de una región, sino que es importante ampliar este concepto a la infraestructura y servicios necesarios para poder producir. Es decir , cuando nos referimos a cuenta productiva apta hablamos del lugar en donde es NATURAL realizar una determinada producción, ya que existen las condiciones necesarias de infraestructura, agroecológicas y de servicios para esa producción

**Algunos Problemas
identificados...**

- ◆ Necesidad de una prueba de Confiabilidad en la información Obtenida.
- ◆ Necesidad de Definición en las Prioridades.



Con respecto a la información obtenida hasta la fecha, no existen indicios que nos hagan suponer la correspondencia de la misma con la realidad actual, ya que pueden existir problemas de desactualización, o de falta de algunos emprendimientos que no están registrados en los organismos de control.

Por este motivo, vemos como necesario, la realización de una prueba piloto para lograr una opinión fundada de validez de la información obtenida.

Cuando hablamos de falta de asignación de prioridades nos referimos a la definición, no de plazos específicos, sino de cronología de actividades de desarrollaremos para alcanzar los objetivos propuestos.

Esto implica una priorización de los objetivos iniciales planteados en el programa. Por ejemplo, no implican las mismas actividades la realización de un censo de empresas , que la de un diagnóstico del sector.

Si no queda claro cuál es el objetivo prioritario, generalmente se van a realizar todas las actividades planteadas pero en una medida de calidad muy inferior a la que se puede lograr teniendo un mejor enfoque.

A modo de acotación , es importante aclarar que un Sistema de Información sin una Pregunta para responder no es un sistema de información sino un Sistema de datos.

Algunos Problemas identificados...

- ◆ Necesidad de adaptar la metodología para adaptarla a la problemática provincial.



Debido que el análisis y diseño de Corredores Productivos y Cadenas Alimentarias es un tema incipiente, no existe bibliografía suficiente que nos definan determinados conceptos teóricos. Esto hace que debamos trabajar en este sentido.

Algunas de las dudas que surgen al iniciar este trabajo han sido las siguientes:

- ¿Como se vincula el corredor con la cadena alimentaria?
- ¿Qué aspectos tomaremos para definir los corredores? ¿Tomar los que ya realizan la actividad?, ó ¿Tomar regiones de acuerdo a sus condiciones Agroecológicas?
- ¿Que elemento nos definirá a un corredor: un producto, una región, determinadas empresas, etc.?
- ¿Como seleccionar los corredores sobre los cuales se trabajará?
- ¿Como se establecerá la red de información sobre estos corredores?

Fase siguiente

- ◆ Establecer talleres de trabajo para profundizar el conocimiento conceptual y desarrollar metodología .
- ◆ Iniciar una prueba piloto para practicar la metodología desarrollada.
- ◆ Finalizar la etapa de identificación de empresas.



Vemos muy prioritario desarrollar talleres para formarnos una opinión común (de los participantes del equipo) sobre lo que deseamos crear y cómo lo haremos.

Con respecto a la metodología de trabajo, además de referenciar los trabajos ya iniciados en otras regiones del país, vemos que debemos realizar una propia adaptada a la realidad provincial.

La prueba piloto que deseamos realizar para examinar la metodología, puede ser realizada en la localidad de Centenario, ya que la proximidad de localización y su grado considerable de desarrollo agroindustrial nos provee un buen escenario para una buena experiencia y evaluar la eficacia en la metodología.

Informe de Trabajo

Es necesario destacar los primeros resultados que arrojan nuestros estudios, nos obligan a realizar una profunda diferenciación entre las empresas dedicadas a la industria agroalimentaria. En función de su tamaño, la realidad de cada una de ellas es radicalmente distinta, tanto así como su papel dentro de la sociedad que las contiene.

Es así como debemos diferenciar, 3 categorías:

Micro-emprendimientos: Se compone por lo general de una familia o grupo de familia (en muchos casos por personas desocupadas), su objetivo primordial es la subsistencia, es decir que no existe el objetivo de acumulación económica.. Poseen una escala de producción muy pequeña, así como su estructura de administración.La mayoría de éstas se encuentra en la informalidad ya sea de las normas impositivas y bromatológicas. Escasa competitividad. Una característica muy particular lo constituyen el entusiasmo y la pasión que poseen sus integrantes. Solo es posible que estas empresas logren competitividad a nivel provincial.Su función es preponderantemente Social.

Pequeña y mediana empresa: La clasificación cuantitativa de estos emprendimientos la podemos encontrar en la ley Pyme, pero para nuestro estudio, nos resulta mas interesante analizar algunas características cualitativas. Entre ellas podemos caracterizar sus objetivos, que tienen como principal fin la acumulación económica, esto es dicho en otros términos, su prioridad es crecer , producir mas, vender mas, etc. Y poseen una estructura potencial para ello. Su función es preponderantemente Económica. Sus restricciones las encuentran en los diseños de productos, acceso al crédito escasa capacidad de comercialización. Es posible que estas empresas puedan lograr competitividad internacional.

Potenciales Inversores: Son personas físicas o jurídicas que poseen algún proyecto de producción y desean conocer las condiciones que para su proyecto agroindustrial puede brindar la provincia del Neuquén.Generalmente su primer necesidad es la información actualizada.

Como podemos ver sus necesidades son distintas, requieren políticas y herramientas de intervención diferentes por parte del Estado. Es por ello importante establecer para estos actores tratamientos diferenciados.

Esta diferenciación de políticas logrará un mayor impacto en la población objeto, ya que sus medidas y efectos serán mas precisos, que aquellas políticas que no son diferenciadas.

En este sentido, el trabajo desarrollado en los corredores productivos, podrá orientar las medidas que se instrumenten en un futuro cercano.

Con respecto a las definiciones conceptuales adoptadas a los fines del trabajo, hemos definido el significado de dos conceptos claves para la definición de los corredores productivos:

Cadena Agroalimentaria: Nos indica **COMO** se produce-transporta-fracciona-comercializa-distribuye-financia-consume un determinado producto, enmarcado en una red de negocios. Es decir toda la red de contactos que van desde que el producto está en el campo hasta que se pone a disposición del consumidor final. Como podemos intuir la cadena productiva nos puede explicar el estado actual de un sector y definir las estrategias de intervención para mejorar y hacer mas eficiente a la misma.

Cuencas Productivas: La noción de cuenca es utilizada como espacio geográfico donde es posible de coordinar un conjunto de actividad de producción de bienes y servicios ligados a una cadena productiva determinada (Green, 1997). Las cuencas pueden ser de producción o de consumo, según domine el problema de coordinación de actividades destinada a la expedición o a la recepción de las mercaderías.

Nos indica **DONDE** se puede realizar la producción eficiente de un determinado producto. No debemos acotar este concepto a las condiciones agroecológicas de una región, sino que es importante ampliar este concepto a la infraestructura y servicios necesarios para poder producir. Es decir, cuando nos referimos a cuenta productiva apta hablamos del lugar en donde es **NATURAL** realizar una determinada producción, ya que existen las condiciones necesarias de infraestructura, agroecológicas y de servicios para esa producción

Sergio Romagnoli

Informe de Trabajo

El presente informe, consiste en un somero análisis del Software de corredores productivos, editado por el Ministerio de La Producción del Gobierno de la Provincia de Buenos Aires.

Cabe destacar que, la Provincia de Buenos Aires, ha sido una de las primeras en comenzar a trabajar con la metodología de Corredores Productivos, para la zonificación de Áreas Productivas Comunes.

El relevamiento de los recursos primarios y naturales por sectores de actividad productiva en los partidos de la provincia de Bs As. Permite caracterizar los distritos para fijar los "corredores productivos" permitiendo agrupar a rubros industriales tomados del CIU a 5 dígitos tratando de incluir todo el espectro industrial.

Se definieron 28 corredores productivos. Dentro de cada corredor en algunos existen diversas zonas. Por ejemplo, en el corredor frutihortícola ellos distinguen 4 zonas.

La definición de Corredores en este marco, se usa para aglutinar y organizar de alguna manera regiones donde actualmente se realizan productos similares. No se toman en cuenta sus potencialidades, sino que se analizan aquellos productos que actualmente se producen.

Luego el soft nombra los corredores intermedios, que dice expresamente "por su producción intermedia", si bien no se aclara, puede intuirse que esta denominación, puede referirse a carácter primario de la producciones de dichas zonas.

Las denominaciones de estos corredores son:

Aceites Vegetales, Alimentos Balanceados, Del Cuero, Pesca,
Frigorífica, Frutihortícola, Láctea, Metalúrgica, Molinera de Cereales
Textil.

En total son 10 corredores intermedios

Finalmente en el soft se explicitan los consorcios intermunicipales de Bs. As.

Puede concluirse, que la definición de Corredores realizadas en la Provincia de Buenos Aires, se realizó teniendo como base aquellas industrias ya existentes en cada una de los distritos de dicha provincia.

Por el contrario, en la Provincia del Neuquén, no existe una masa crítica de empresas agroindustriales, que permitan identificar una región, según sea la actual producción. Se deben principalmente, tener en cuenta, para la

definición de los corredores productivos, las potencialidades y características agroecológicas de cada región.

Esto nos lleva a la necesidad de desarrollar una metodología propia, adaptada a la realidad de la Provincia del Neuquén, con dos características básicas.

- 1) Énfasis en las potencialidades productivas (desde condiciones agroecológicas, hasta la existencia de infraestructura de apoyo, tales como caminos, aeropuertos, escuelas, etc) de cada región.
- 2) Abandono de las divisiones territoriales de tipo político, tales como Distritos, partidos, departamentos, ejidos municipales, etc.

Sergio Romagnoli

Estado	Empresa	Motivación	Privaiva	Capacidad de Udi	Compromiso	Cap. de Res.	Pr Nivel Infor	Confianza	Visión	Incción	Artiguedad	Tipo Societad	Tipo organiz.	Enduzamiento	Imobilización	Renovación	Liquidaz.	Genera Fondos	Sector	Rubro
esta	70	4	3	2	4	2	3	4	7	5	6	unipersonal	familiar	no	si	si	si	no	construcción	fabricación de bloques de hormigon
esta	71	4	3	2	5	2	3	5	7	5	5	srl	profesional	no	si	si	si	si	industria petrolera	revestimiento de cañerías
esta	72	5	5	3	4	3	3	5	8	8	33	unipersonal	familiar	no	no	si	si	si	agroindustrial	supermercado
esta	73	4	4	3	4	3	2	5	6	7	6	srl	profesional	no	no	si	si	si	industria petrolera	seguridad e higiene
esta	74	4	4	3	4	4	3	4	7	8	7	srl	profesional	si	si	si	si	si	industria petrolera	montajes electromecánicos
esta	75	5	3	4	4	3	3	5	8	6	6	sa	profesional	no	no	si	si	si	industria petrolera	servicios de geología
esta	76	5	3	3	5	3	3	5	8	6	10	unipersonal	familiar	no	si	si	si	si	industria petrolera	tornería
esta	77	4	4	4	4	3	3	4	7	7	4	unipersonal	familiar	si	si	no	no	no	industria petrolera	tornería
esta	78	5	5	4	4	5	4	4	9	10	2	unipersonal	familiar	no	si	si	si	si	turismo	cabañas alquiler
esta	79	4	4	4	4	3	2	4	6	7	54	coop	profesional	no	si	no	si	si	fruticola	frigorífico, empaque, exportador
esta	80	4	4	3	3	4	2	4	6	8	12	srl	profesional	no	no	si	si	si	Otros	fábrica de pinturas
esta	81	4	4	4	4	4	3	4	7	8	19	unipersonal	familiar	si	si	si	si	si	construcción	marmoles
esta	82	5	5	5	5	4	2	5	7	9	9	SdeH	familiar	no	si	si	si	si	industria petrolera	construcción y reparación de instalacio
esta	83	5	4	5	5	4	3	5	8	8	15	srl	profesional	no	si	no	si	si	construcción	metalurgica
esta	84	5	4	4	5	5	3	5	9	9	40	unipersonal	familiar	si	no	no	no	no	construcción	aserradero
esta	85	0	0	0	0	0	0	0	4	4	15	unipersonal	familiar	no	si	si	si	si	industria petrolera	reparación de rotores y cardanes
esta	86	5	5	5	5	4	3	5	8	9	20	unipersonal	familiar	no	si	si	si	si	industria petrolera	reparación de motores eléctricos