0/6.334
C 11d
(ej 2)
42392

Gobierno de la Provincia del Chaco
Ministerio de la Producción
SUBSECRETARÍA PARA LAS PYMES

DIAGNÓSTICO COMPETITIVO

DE LAS PYMES CHAQUEÑAS

Informe Final

CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES
BIBLIOTECA
Dr. Manuel Belgrano

C.F.I.
Consejo Federal de Inversiones

Provincia del Chaco, Argentina, Septiembre del 2000

Coordinación y Consultoría a cargo del Estudio:

- Lic. Gabriela Eloísa Castillo

Consultores específicos:

- Cra. Lucía Edidma Giménez
- Andrés Rabossi

Técnicas Auxiliares:

- Prof. Sonia Adelaida Soto
- Cra. Yanina Alejandra Veloso

ABSTRACT:

El presente estudio, constituye un aporte analítico e instrumental cuya base sustenta un relevamiento empresario e institucional, que permite revelar el grado de competitividad de las PyMEs Chaqueñas en función al análisis de sus competencias y limitaciones endógenas, incorporando desde esa visión micro, la dimensión meso y macroeconómica del contexto económico, aspecto enriquecerá en su conjunto, la explicación de la actual encrucijada de recesión y desempleo.

La conjunción de estos insumos, contemplando las demandas sectoriales, permitió profundizar el análisis causal, para conjugar el diseño de ejes estratégicos de acción en un marco de políticas activas que permitan reconstruir desde el Estado Provincial, las limitantes del crecimiento, a partir de propuestas con guías objetivos sustentados en la concepción de redes institucionales, donde el rol articulador del organismo emprendedor y la participación sinérgica de la sociedad involucrada, constituirá la base y fortaleza de los resultados del Programa Social.

TEMA I . PREDIAGNOSTICO DE COMPETITIVIDAD

1. OBJETIVOS.

Desde diferentes sectores se hace hincapié en la necesidad de reconversión de las Pymes para encarar una etapa de inserción internacional, haciendo alusión de que la posibilidad de exportar se presenta como una salida posible para la reactivación del sector.

Según nuestra opinión, es posible que el árbol no nos deje ver el bosque, pues sin desmerecer el gran atractivo del mercado internacional, consideramos que estas empresas deben superar en principio las restricciones internas, que le permitan competir con éxito en el mercado interno, regional y nacional, aspecto que implica priorizar entre otros aspectos, cómo analizar el mercado, tener una estrategia adecuada, mejorar el estado tecnológico, la eficacia y eficiencia en las diferentes áreas de desempeño operativo y estratégico.

El sentido prioritario de diagnosticar, se presenta desde la demanda gubernamental, como un insumo válido y necesario para diseñar una política adecuada para las Pymes desde el Estado, en la convicción de su rol promotor e impulsor de un proceso de reactivación de crecimiento económico y social que promueva la creación, el saneamiento, el desarrollo, la innovación y la competitividad del sector.

Con este propósito, el objetivo general del presente informe es contribuir, a partir de la investigación pre-diagnóstica, al análisis genérico del sector de las micro, pequeñas y medianas empresas chaqueñas.

Los resultados a obtener permitirán detectar desde el enfoque de la competitividad, las fortalezas y debilidades a nivel del desempeño empresarial, y visualizar, las amenazas y oportunidades que se constituyen en relación al entorno del sector.

Enmarcado en un proyecto global de Fortalecimiento Institucional a la Subsecretaría Pymes del Gobierno de la Provincia del Chaco, la metodología abordada del presente trabajo, busca concluir en resultados diagnósticos concretos que constituirán un insumo para poder identificar problemáticas comunes que puedan convertirse en acciones y estrategias de políticas activas para el sector.

Por último, es intención de este estudio, evaluar las interrelaciones existentes entre las restricciones endógenas y exógenas, de manera de poder identificar problemáticas comunes sobre las cuales priorizar las acciones y planes de acción.

2. MARCO CONCEPTUAL.

Smit Bhaduri (1990) incorpora en el análisis económico una categoría intermedia que ubica el hecho entre la sobregeneralización vacía y la descripción pura y en tanto reniega de uno y otro extremo, sostiene la necesidad de ubicar el hecho económico dentro de un contexto específico.

Desde esta perspectiva, se intenta describir el sendero de las PyMES en el escenario actual reconociendo que, tal como lo sostienen Fanelli y Frankel (1998) existen rasgos de la estructura económica que no pueden explicarse sólo en términos micro, sin hacer referencia al contexto en el que evolucionan sus componentes.

Cuando las decisiones a nivel macro, impactan de modo tal que en el contexto micro, alteran los niveles tecnológicos o la propensión a innovar; provocan destrucción de la riqueza, modifican la relación capital/producto, o transforman las instituciones, decimos que se ha provocado un ***cambio en el nivel micro por efectos externos de origen macro.***

Considerando el escenario actual, comprobamos que, la existencia de desequilibrios y mutaciones macro, derivan en efectos que exigen modificaciones sustanciales desde el nivel micro, en correspondencia con intervenciones de políticas activas desde el nivel estatal para provocar el crecimiento de la economía.

Las restricciones al crecimiento podríamos sintetizar y sistematizar en cuatro temas que determinan básicamente que, para crecer en términos "smithiano": 1) una economía debe generar una tasa de ahorro que le permita mantener una ***alta tasa de inversión financiada*** con sus propios recursos. 2) Keynes expresa que no sólo es necesario ahorrar, también hay que contar con ***mecanismos eficientes*** para intermediar entre el ahorro y la inversión. Esto es, contar con una estructura desarrollada de mercados e instituciones capaces de garantizar que el esfuerzo del ahorro, se transforme efectivamente en ***inversión productiva***. 3) Por otro lado los ***recursos disponibles***, deben ser ***asignados eficientemente*** para maximizar la tasa de crecimiento. No sólo importa cuánto se invierte sino también la eficiencia de la inversión. 4) Por último, el problema "schumpeteriano", hace referencia a la ***creatividad*** como motor del crecimiento y enfatiza el rol del empresario y las firmas que innovan (en el plano tecnológico, organizacional y de gestión)

Se constata desde esta dimensión, la necesidad de adecuaciones que, tanto a nivel macro como meso y microeconómico, viabilicen las posibilidades de crecimiento e inserción de las PyMES en el nuevo contexto local, nacional, internacional habida cuenta del rol que desempeñan en el proceso.

Tratándose de estructuras productivas poco diversificadas, tal el caso del área bajo análisis, se presentan rigideces para reasignar recursos hacia actividades nuevas ante la ocurrencia de ***shock*** de distintas características.

Es así como la propensión a la inestabilidad, se refuerza dado que la característica de rigidez mencionada, prolonga el proceso de transición y la escasez de mercados de capital, dificulta el financiamiento de procesos de reconversión productiva.

Un ejemplo paradigmático de este comportamiento es la desaparición de segmentos importantes del sector industrial sin que hayan sido reemplazados por nuevas especializaciones, situación que la apertura económica de ***shock***, produce en el conjunto del sistema productivo pero impacta, con mayor severidad, en las regiones menos desarrolladas, tal el caso de la Provincia del Chaco.

El desafío ante las mutaciones, se extiende tanto a niveles macro como micro e implica cambios de políticas y estrategias tales que, mediante el fortalecimiento de las ventajas comparativas dinámicas, la competitividad sistémica sea posible.

Sostenemos la necesidad de un marco adecuado para que el nivel micro aproveche las ventajas competitivas, las que se concretan cuando una empresa, refleja la habilidad de sus propietarios y/o gerentes de articular y organizar una serie de capacidades claves básicas, algunas internas y otras provistas por su entorno productivo Prahalad y Hamel (1990) y Dicricky y Cool (1990).

En la fabricación de sus productos las empresas utilizan capacidades comercializables (factor trabajo, infraestructura disponible) y activos no comercializables (experiencia productiva). Si bien la disponibilidad, calidad y bajos precios relativos de las primeras son una condición necesaria para un buen desempeño de la empresa, no bastan por sí solas, para sustentar las ventajas sostenibles de mediano plazo, ya que son libremente accesibles y potencialmente desarrollables (imitables o contrarrestables) en cualquier mercado.

Las ventajas competitivas dinámicas se asientan, además, en capacidades o activos específicos de la empresa o del sistema local/sectorial, muchos de los cuales no pueden comprarse o adquirirse en el mercado (innovación de productos, reputación de confiabilidad o imagen de calidad). En un ambiente económico en transformación, cada vez más competitivo e internacionalmente abierto, estos activos determinan en gran medida, la capacidad competitiva, el posicionamiento y el desempeño en el mercado de las empresas.

3. NECESIDADES DE INFORMACIÓN

Para satisfacer las necesidades de información requeridas para alcanzar los objetivos propuestos, los datos empleados incluirán fuentes de información de carácter secundario y primario.

Los primeros serán hechos, cifras, trabajos, investigaciones y otra información ya realizada sobre el sector, entre los que se destacan el Censo Económico '95, y estadísticas de las encuestas de Coyuntura realizadas por la Subsecretaría de Comercio, Cooperativas, Industria y Minería del Ministerio de la Producción de la Provincia del Chaco.

Con respecto a los datos primarios, se conformarán con información original obtenidas de dos fuentes:

1) una **encuesta** realizada **a informantes** denominados **claves**, como ser instituciones públicas y privadas relevantes para el segmento Pyme, participando principalmente entidades gremiales empresarias de distinto grado, e institutos públicos y privados que sirven de apoyo al sector empresarial.

2) Una **encuesta** en el ámbito **empresarial**, a pequeñas y medianas empresas representativas del amplio espectro de las Pymes locales.

4. ANÁLISIS DE ANTECEDENTES:

4.1 SITUACIÓN GENERAL DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS:

Los finales del siglo XX se caracteriza por la globalización, apertura, recesión y profundos cambios en la ola de negocios, que generan oportunidades y amenazas para las empresas, y obliga a un proceso permanente de revisión y rediseño de sus estrategias.

El proceso de globalización está profundizándose en los cinco continentes y muy particularmente en los actuales momentos que se viven en los países de Latinoamérica, donde se está modelando una nueva forma de hacer negocios, con más espacio para el desarrollo de la táctica y la estrategia, y con una necesidad vital para encontrar respuestas a las exigencias de modernización de las empresas, de su organización, marketing, comunicación, distribución y ventas.

La coyuntura internacional no será la principal aliada de nuestra región en el corto plazo. Los flujos de capitales y los precios internacionales de los commodities marchan en contra de los intereses de la Argentina y más aun de las economías regionales.

La economía argentina ha sufrido en los últimos años una serie de problemas que impidieron el desarrollo y aprovechamiento de sus recursos naturales y humanos.

El persistente deterioro del sector provocado por el modelo económico imperante, determinaron la desaparición de gran cantidad de empresas pequeñas y medianas, producto del proceso de desindustrialización, endeudamiento externo, y concentración económica.

Este proceso de achicamiento de la actividad industrial y la carencia de dinamismo en el resto de las actividades productivas, generan consecuencias que en realidad, forman parte de un círculo vicioso, que no podrá ser resuelto dentro del actual modelo económico, sino más bien será profundizado ajuste tras ajuste, y siempre serán las Pymes, sobre las cuales recaerán los mayores costos.

Dentro de un contexto cada vez más exigente y competitivo, coexisten diferentes sujetos económicos muchas veces con intereses contradictorios. No existe un mercado para Pymes y otro para grandes empresas, sino más bien que el mundo se ha convertido en un verdadero escenario de competencia entre David y Goliat.

El resultado de los diagnósticos, depende del sector social desde el que se lo formule. Esto supone la existencia de opiniones diferentes según a que tamaño de empresa represente, a que rama productiva o a su ubicación geográfica.

Este diagnóstico se refiere a la situación dentro de este marco de las pequeñas y medianas empresas ubicadas en la provincia del Chaco, que afrontan grandes asimetrías y condiciones exógenas y endógenas que las convierten con las actuales reglas de juego en poco competitivas. Es por esto que vamos a intentar plantear las posibilidades que tienen estas empresas para sobrevivir exitosamente, para lo cual es imprescindible conocer mejor el escenario, con qué se cuenta y que se debe cambiar para ser "viables".

Teniendo en cuenta los tiempos actuales y la representatividad de la economía del Chaco en el universo, ningún diagnóstico puede eludir una visión del escenario nacional e internacional .

4.2 CARACTERIZACION DE LAS PYMES CHAQUEÑAS:

En la Argentina hay alrededor de 900.000 empresas micros, pequeñas y medianas. La información estadística para el sector se encuentra muy desactualizada: corresponden al último censo económico del año 1994.

Las Mipymes chaqueñas (con hasta 50 empleados) representan el 99,5% del total de establecimientos productivos, empleando el 84,1% del total de empleados.

CANTIDAD DE ESTABLECIMIENTOS MIPYMES

PROVINCIA DEL CHACO

	Cant. Establecimientos MIPYMES	Total Establecimientos	Porcentaje s/ total
INDUSTRIA MANUFACTURERA	1439	1471	97,8%
COMERCIO	9690	9698	99,9%
SERVICIO	4491	4521	99,3%
TOTAL	15620	15690	99,5%

Fuente: Elab.propia sobre la base del Censo Económico 94. INDEC

PERSONAL OCUPADOS EN MIPYMES

PROVINCIA DEL CHACO

	Personal ocupado MIPYMES	Total Personal ocupado	Porcentaje s/ total
INDUSTRIA MANUFACTURERA	5703	9094	62,7%
COMERCIO	19547	20373	95,9%
SERVICIO	12216	15077	81,0%
TOTAL	37466	44544	84,1%

Fuente: Elab.propia sobre la base del Censo Económico 94. INDEC

De acuerdo a los datos proporcionados por el INDEC, en Argentina han desaparecido un 20 % de los establecimientos industriales y de los puestos de trabajo existentes en 1985.

Tomando en cuenta la DISTRIBUCIÓN GEOGRAFICA , se puede ver claramente las consecuencias del modelo de concentración económica sobre las economías regionales: solamente en Buenos Aires, Santa Fé, Córdoba y la Capital Federal se concentran el 76,9 % de los locales, el 78,1 % de los Puestos de Trabajo ocupados, el 80,8 % del Valor Agregado Bruto y el 80,1 % del Valor de la Producción de la industria Manufacturera.

Por otra parte, la Región NEA sólo cuenta con el 4,9% de los locales industriales, el 3,3 % del personal ocupado, el 2,9% del Valor Agregado y el 2,2% del Valor de Producción.

La provincia del Chaco tiene una participación insignificante a nivel nacional: en ella permanecen el 1,6 % de los locales industriales, el 0,9 % del personal empleado en el sector, y el 0,4% del valor agregado y de la producción.

Dentro de la región NEA, cuenta con el 33,7% de las industrias, el 27,6% del personal ocupado, el 12,2 % del Valor Agregado y el 20,4% de valor total de producción.

Es de destacar que Corrientes, a pesar de contar con un 41,2 % menos de establecimientos industriales, tiene casi la misma cantidad de empleados y agrega casi cuatro veces más valor por la transformación realizada por sus industrias. El Valor de Producción de Corrientes es el doble que el de la provincia del Chaco.

Misiones, con un 9 % menos de industrias que el Chaco, ocupa un 33,7% más de personal, y agrega un 103% más de valor a su producción.

Por último Formosa, tiene la menor cantidad de locales y personal ocupado de la región, con un valor agregado 3 veces menor al de la Provincia del Chaco.

De acuerdo al Informe de Coyuntura realizado por la Dirección de Industria y Minería de la provincia del Chaco, a través del Centro de Información Pyme, se puede observar la difícil situación por la que atraviesan las distintas actividades productivas industriales.

Según este informe, se observan los siguientes comportamientos en la actividad industrial de la provincia del Chaco:

- El nivel de producción industrial aumento alrededor del 1% en el 2do. Semestre del 99 respecto del primer cuatrimestre del mismo año, cifra que esperan alcanzar acorde a sus estimaciones, empujada solamente por la estacionalidad del sector textil. Si se excluye esta actividad la disminución comparada entre los dos cuatrimestres es del 9%

Nivel de Producción Industrial

(Situación del 2do. Cuatrimestre '99 respecto del cuatrimestre anterior)

NIVEL DE PRODUCCIÓN INDUSTRIAL				
EMPRESAS INDUSTRIALES	% DE EMPRESAS QUE DECLARARON			RESULTADOS PROMEDIOS PONDERADOS
	Que disminuyó	Que Se mantuvo estable	Que aumentó	
Alimenticias	22%	33%	45%	-5%
Textiles	47%	0%	53%	+29%
Madereras	33%	25%	42%	-1%
Químicas	33%	67%	0%	-7%
No metálicas	40%	20%	40%	-26%
Metálicas	100%	0%	0%	-29%
Total	40%	22%	38%	+1%

Fuente: Ministerio de la Producción de la provincia del Chaco.

- El sector metálico experimentó una importante caída del nivel de la producción, entre otras causas, debido a la interrupción de la demanda generada por retrasos en la ejecución de obras previstas, ampliándose los plazos de entrega convenidos.
- Las expectativas del nivel de la producción industrial para el tercer cuatrimestre del '99, acusa una disminución del 15% provocada especialmente por la normal disminución del nivel de producción textil.

Nivel de Producción Industrial

(Expectativas para el 3er. Cuatrimestre '99 respecto del 2do.cuatrimestre)

NIVEL DE PRODUCCIÓN INDUSTRIAL				
EMPRESAS INDUSTRIALES	% DE EMPRESAS QUE ESTIMARON			RESULTADOS PROMEDIOS PONDERADOS
	Que disminuirá	Que se mantendrá estable	Que aumentará	
Alimenticias	12%	44%	44%	+11%
Textiles	80%	20%	0%	-68%
Madereras	27%	45%	28%	+2%
Químicas	17%	66%	17%	0%
No metálicas	20%	40%	40%	0%
Metálicas	33%	67%	0%	-2%
Total	39%	41%	20%	-15%

Fuente: Ministerio de la Producción de la provincia del Chaco.

- El 66% de las empresas, no tienen desarrollados algún método de control de calidad.
- El 60% de las empresas realizan controles sistemáticos de costos de producción.
- En el cuadro siguiente podemos observar, que se confirma la tendencia decreciente de la cantidad de personal ocupado en el sector industrial provincial.

Crecimiento de Personal Ocupado

(Situación del 2do. Cuatrimestre '99 respecto del cuatrimestre anterior)

Expectativas para el 3er cuatrimestre.

CRECIMIENTO CUATRIMESTRAL DE PERSONAL			
EMPRESAS INDUSTRIALES	Ponderación relativa de la mano de obra ocupada	CRECIMIENTO PORCENTUAL	
		Resultados 2do.cuatrim. respecto anterior	Expectativas 3er. cuatrimestre
Alimenticias	27%	0%	-3%
Textiles	27%	+23%	-50%
Madereras	19%	-7%	-6%
Químicas	12%	-5%	+2%
No metálicas	6%	-6%	0%
Metálicas	9%	-2%	-7%
Total	100%	+4%	-16%

Fuente: Ministerio de la Producción de la provincia del Chaco.

- El nivel de personal ocupado indica un aumento del 4% respecto del nivel anterior, empujado en este caso también por la estacionalidad del sector textil. Si se excluye el mismo, la disminución comparada entre los dos cuatrimestres es del 3%.
- Con respecto a la utilización de la capacidad productiva, en el primer cuatrimestre del '99 el 62% de los fabricantes respondió que la utilización de la capacidad productiva de sus establecimientos era BAJA. En el 2do. Cuatrimestre el 78% de los empresarios industriales declaran esta subutilización, lo cual indica un cierto agravamiento del cuadro de situación.

UTILIZACIÓN DE LA CAPACIDAD PRODUCTIVA

CRECIMIENTO CUATRIMESTRAL DE PERSONAL			
EMPRESAS INDUSTRIALES	PORCENTAJE DE EMPRESAS QUE DECLARARON		
	QUE ES BAJA	QUE ES NORMAL	QUE ES ELEVADA
Alimenticias	53%	33%	11%
Textiles	86%	14%	0%
Madereras	84%	16%	0%
Químicas	84%	15%	0%
No metálicas	60%	40%	0%
Metálicas	100%	0%	0%
Total	78%	20%	2%

Fuente: Ministerio de la Producción de la provincia del Chaco.

- El nivel de ventas en el mercado interno durante el 2do, cuatrimestre'99, decreció en el orden del 3%, esta tendencia se mantiene a causa de las componentes estacionales, cíclicas y aleatorias, que modifican sustancialmente, disminuyendo la tendencia decreciente de las ventas._Excluido el sector textil, la disminución es del 7%.

Nivel de Ventas en el Mercado Interno

(Situación del 2do. Cuatrimestre '99 respecto del cuatrimestre anterior)

NIVEL DE PRODUCCIÓN INDUSTRIAL				
EMPRESAS INDUSTRIALES	% DE EMPRESAS QUE DECLARARON			RESULTADOS PROMEDIOS PONDERADOS
	Que disminuyó	Que Se mantuvo estable	Que aumentó	
Alimenticias	33%	22%	45%	-11%
Textiles	53%	0%	47%	+8%
Madereras	42%	25%	33%	+1%
Químicas	33%	67%	0%	-7%
No metálicas	80%	0%	20%	-11%
Metálicas	100%	0%	0%	-13%
Total	50%	18%	32%	-3%

Fuente: Ministerio de la Producción de la provincia del Chaco.

- Existe un estrato compuesto del 18% de empresarios, en el, en que al mantener estables sus niveles de ventas en el mercado interno, prácticamente ha permitido balancear los importantes desequilibrios producidos en el restante grupo mayoritario del 82% de empresas.
- Las expectativas de los empresarios para el 3er. Cuatrimestre del 99, expresaron que el nivel de las ventas en el mercado interno disminuirán en el orden del 8%, especialmente por la incidencia de la estacionalidad del sector textil.
- Con respecto a los resultados económicos obtenidos, el 38% de los empresarios declararon que el resultado de la actividad arrojó pérdidas respecto del período anterior.
- Con respecto al nivel de endeudamiento bancario, el 68% declara que está endeudado, de los cuales el 15% expresa que es BAJO, el 36% afirma que es NORMAL y el restante 17% sostiene que es ELEVADO.
- Asimismo, pero con respecto al endeudamiento impositivo, el 63% de los empresarios responde que está endeudado, considerando el 30 % que el el mismo es ELEVADO, el 24% que es NORMAL y el 9% que es BAJO (el 37% restante NO TIENE).

- En forma similar al endeudamiento impositivo, el 63% de los empresarios sostiene que tiene deudas previsionales. El 28% las considera ELEVADA, el 22% normal y el 13 % BAJA.
- Por último, el 65% de las empresas están endeudadas con sus proveedores.
- El siguiente cuadro muestra las solicitudes de medidas especiales al sector público provincial y/o nacional para superar los problemas de coyuntura, realizadas por los empresarios encuestados por la Dirección de Industrias de la Provincia del Chaco:

Solicitudes de medidas especiales al sector público provincial y/o nacional para superar los problemas de coyuntura empresarial.

Apoyos Especiales que solicitan las Empresas al Sector Público Nacional y/o Provincial para superar los problemas	PORCENTAJES DE EMPRESAS						
	Alimenticio	Textil	Maderero	Químico	No Metàlico	Metàlico	TOTAL
	QUE DECLARARON QUE LOS APOYOS MAS NECESARIOS QUE SOLICITAN AL SECTOR PUBLICO PARA SUPERAR LOS PROBLEMAS SON:						
Acceso a la promoción industrial nacional	0%	0%	0%	2%	0%	0%	2%
Acceso a los créditos blandos	7%	5%	11%	4%	3%	2%	32%
Financiar campaña a product. Primarios	2%	0%	0%	0%	0%	0%	2%
Subsidio a los productores primarios	2%	4%	0%	0%	0%	0%	6%
Mantener cupos de demanda textiles	0%	2%	0%	0%	0%	0%	2%
Adquisición Bancos para escuelas	0%	0%	4%	0%	0%	0%	4%
Aplicación ley federal de carnes	4%	0%	0%	0%	0%	0%	4%
Aplicación leyes forestales	0%	0%	2%	0%	0%	0%	2%
Asesoramiento sobre higiene y seguridad	2%	0%	0%	0%	0%	0%	2%
Reducción de costos de servicios públicos	4%	12%	0%	0%	0%	0%	16%
Reducción de Impuestos	0%	11%	4%	5%	8%	0%	28%
TOTALES	21%	34%	21%	11%	11%	2%	100%

- Como podemos observar, sobresalen el acceso a créditos blandos (32%), -de los cuales el 11% pertenecen a solicitudes del ámbito maderero-, reducción de impuestos (28%), reducción de costos de servicios públicos (16%), siendo las empresas textiles las más interesadas en lograr estas medidas urgentemente de parte del sector público.

5. ASPECTOS METODOLÓGICOS. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN:

5.1 PLANEACION DE LA INVESTIGACIÓN

Una vez definidos el propósito de la investigación (Punto1) y las necesidades de información (Punto 3), elaboramos el plan formal de la investigación, para lo cual el primer paso, fue estructurar el equipo que llevaría adelante el resto del proceso, el que quedó definido de la siguiente manera:

- una Coordinadora del Sub-proyecto de pre-diagnóstico (CO) – Tema 1, responsable de la vinculación con la demanda institucional del organismo de contraparte, organización y conducción de la investigación y de la redacción del informe.
- un Técnico Especialista en el área Pymes (T.E), encargado de la preparación del diseño del diagnóstico, elaboración de los instrumentos de recolección de datos (diseño de cuestionarios, diseño de la muestra, reclutamiento y capacitación de encuestadores, supervisión y análisis de la información recolectada), y de asistir a la coordinación en sus tareas.
- equipos de encuestadores.
- Dos auxiliares (AU) responsables de diagramación, codificación y compilación de datos.

Sobre la base citada, la continuación del proceso de investigación quedó definida de acuerdo al siguiente plan:

PLANIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN:

Actividades	Fecha	Responsable
Definición propósito de la Investigación	13 de marzo	CO
Análisis de situación	13 de marzo	CO
Plan de Investigación formal	14 de marzo	CO -T.E.-
Elaboración del cuestionario	15-17 de marzo	T.E.
Conformación y capacitación de encuestadores	18-20 de marzo	T.E.
Conformación y capacitación de supervisores	20-21 de marzo	T.E.
Prueba piloto	22-24 de marzo	T.E.
Ajustes definitivos	27-29 de marzo	CO – T.E.
Impresión del cuestionario	30-31 de marzo	T.E.
Trabajo de campo	3-22 de abril	T.E.
Recogida de datos	3-22 de abril	T.E.
Tabulación y codificación	3-28 de abril	AU
Carga de datos	3- 30de abril	AU
Recuento de datos	2-10 de mayo	AU
Análisis e interpretación de datos	10 -10 junio	CO –T.E.
Primer Informe Parcial	10-30 de junio	CO

5.2 PROCEDIMIENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.

A los efectos de alcanzar los objetivos propuestos, y de acuerdo al plan de investigación definido, se compilaron los datos primarios mediante una encuesta realizada a través del método de entrevistas personales, a una muestra representativa del universo total de micro, pequeñas y medianas empresas locales.

Una vez definido qué datos deben obtenerse por este medio, y la técnica de encuesta a utilizar, se procedió a la elaboración del diseño de la muestra y posteriormente, a la elaboración del cuestionario que se utilizará en el trabajo de campo.

6. DISEÑO DE LA MUESTRA.

6.1 ESTIMACIÓN DEL UNIVERSO TOTAL DE PYMES.

De acuerdo a los datos presentados en el punto 4, las Pymes representan el 99,5% del total de empresas chaqueñas, con lo que según estimaciones propias alcanzarían actualmente a alrededor de 20.000 establecimientos productivos.

Para delinear la representación del perfil de la población en estudio, se tomaron las principales características de las empresas chaqueñas esbozadas en el Censo Económico 95, en función de la fidelidad metodológica de este relevamiento como marco para la determinación de los criterios utilizados para definir la muestra a utilizar.

6.2 DEFINICIÓN DEL MARCO MUESTRAL

Sobre el universo tomado, el paso siguiente consistió en definir a qué empresas se debían incluir en la muestra. Para ello fue necesario definir con mayor precisión, la población de la cual se iba a extraer la muestra.

6.2.1 Definición de las empresas de interés, la unidad de muestreo y la unidad de análisis.

El concepto utilizado para definir la población en estudio en la Provincia del Chaco, es el de **MiPymes**, y que se ajusta a las siguientes características:

- Empresas con menos de 50 personas ocupadas
- De capital mayoritariamente nacional, y no monopólicas.
- Por su situación jurídica, consideramos aquellas empresas unipersonales y societarias, que permitan la individualización de sus socios.
- Que no sean subsidiarias de los grandes grupos económicos.

6.2.2 Criterios de selección y representatividad.

De acuerdo a los objetivos y finalidades de la investigación, y en virtud del marco muestral utilizado (Censo Económico 94 y Directorio de empresas de la Secretaria de Industria del Gobierno de la Provincia del Chaco), se tomó de los mismos los criterios de representatividad necesario para la selección de la muestra, de acuerdo a los parámetros definidos en el cuadro siguiente:

CRITERIO	INDUSTRIA		COMERCIOS-SERVICIOS	
Rama de Actividad			COMERCIO	
	Elaboración de alimentos	9	Reparación de vehículos	34
	Elaboración de bebidas	2	Mayoristas, distribuidores	12
	Fabricación de prod. textiles y Prendas de vestir	3	Comercio minorista	202
	Fabrica de calzado y Artic. de cuero	1	SERVICIOS	
	Fabricación de prod. De Madera y corcho	6	Hoteles, restaurantes y bares	11
	Imprentas	1	Transporte, almacenamiento y comunicaciones	1
	Fab. de artic. de construcción	5	Inmobiliarias	1
	Fab. De prod. Metálicos	5	Alquiler de maquinarias, efectos pers. y enseres domésticos	2
	Fabricación de maquinarias	2	Informática	1
	Fabricación de maquinas eléctricas	1	Profesionales	24
	Fabricación de carrocerías y partes de vehículos	1	Enseñanza	3
	Fabricación de muebles	4	Servicios sociales y de salud	29
			Actividades de esparcimiento, Culturales y deportivas	31
			Otras actividades de servicios	8

Cantidad de empleados	Hasta 50 empleados	
Propiedad del capital	Nacional	
Situación Jurídica	Unipersonales Sociedades de hecho, SRL,	
Localización	Resistencia	150
	Saenz Peña	94
	J.J.Castelli	33
	Villa Angela	40
	Las Breñas	46
	Gral San Martín	36

6.2.3 Estratificación por categorías

Contando con la base de datos del Directorio de empresas del Censo Nacional Económico, se diseño un muestreo aleatorio estratificado, de acuerdo a las características de la población bajo estudio.

Los estratos utilizados responden a los criterios de rama de actividad, y localización.

Es de destacar que la principal ventaja de utilizar esta técnica de muestreo aleatorio estratificado, consiste en obtener información más exacta y adecuada para cada estrato.

6.2.4 Ajuste definitivo del tipo, tamaño y margen de error de la muestra.

En virtud de la desactualización de la base de datos utilizada y a los efectos de ajustar el diseño de la muestra, se procedió en el caso de localidades como Resistencia y

Saenz Peña, a utilizar como alternativas listados de empresas actualizados proporcionados por las Cámaras empresarias correspondientes.

Las empresas seleccionadas y posteriormente encuestadas alcanzan a 400. El tamaño de la muestra responde al nivel de confianza y margen de error admitido por el equipo de investigación.

MARGEN DE ERROR

$$1{,}96\sqrt{\frac{0{,}25}{400}\left[\frac{15.500 - 400}{15.500}\right]} = 4{,}8\%$$

Para el caso de las encuestas realizadas a informantes considerados claves (instituciones públicas y privadas que trabajan con el sector Pyme), se utilizó una muestra no aleatoria o empírica, cuya estructura se presenta en el punto 12.1.

El muestreo utilizado fue intencional, es decir que seleccionamos las instituciones procurando que sean representativas, pero de acuerdo a nuestra intención u opinión.

Este tipo de muestra supone un conocimiento del universo a estudiar, por lo que escogimos intencionadamente y no al azar, algunas categorías que consideramos representativas del fenómeno a estudiar (Cámaras gremiales empresarias, Municipalidades, Universidades y ONGs).

7. DEFINICIÓN DE INDICADORES DE COMPETITIVIDAD:

Metodología para la elaboración de los indicadores de competitividad.

Guía para la jerarquización de los resultados.

Objetivo: cuantificar las evaluaciones realizadas mediante indicadores ponderados que nos permitirán agrupar a las empresas en 3 categorías según la performance alcanzada:

- **Empresas no competitivas,** de las que sólo puede esperarse lo peor (que sigan manteniéndose en el corto plazo por medio de situaciones coyunturales);

  PUNTAJE DE 1 A 3,99

- **Empresas con problemas de competitividad** (que tienen fuertes debilidades pero también ciertas fortalezas que le permiten sobrevivir y luchar día a día por su subsistencia);

  PUNTAJE DE 4 A 5,99

- **Empresas competitivas,** cuyas fortalezas son mayores que sus debilidades, por lo que sus posibilidades de éxito son altas.

  PUNTAJE DE 6 HASTA 10.

MODELO DE JERARQUIZACION:

El modelo de jerarquización realizado está conformado por una escala de medición, aplicada a todas las empresas consultadas. Se halla conformado por dos componentes: Contexto y Sistemas de gestión.

Es una especie de matriz de doble entrada, donde por un lado se encentran los criterios de evaluación y por el otro la clasificación en jerarquías según el nivel competitivo resultante.

Cada componente está compuesto de criterios, que establecen a su vez los elementos considerados en dicha medición.

PUNTAJE Y PORCENTAJE MAXIMO DE LOS COMPONENTES Y CRITERIOS Y SU IMPORTANCIA RELATIVA

Com-ponente	Criterio	Elementos de evaluación	Preguntas	Valores parciales	Porcentajes parciales	Porcen-tajes totales
CONTEXTO	Situación actual y perspectivas	Situación actual	1-2-4-6-	0,5	4	
		Impactos	13-14-17-	0,5	1,5	
		Futuro	3-7-9	0,5	1,5	
	Resultados	Resultados	5-8-	2,5	5	
		Tecnología	10	3	3	
	Otros elementos	Capacidad Instalada	11	3	3	
		Inversiones	12	2	2	20
SISTEMAS DE GESTION	Dirección estratégica	Estrategias	21	5		
		Herramientas	22	5	10	
	Comerciali-zación	Destino	23 - 24	8		
		Plan de marketing	27	2		
		Publicidad	28	2		
		Tecnología de ventas	29	3	15	
	Recursos Humanos	Selección y búsqueda	30 -31	4		
		Capacitación	32-33	6	10	
	Situación Financiera		34-35-36	15	15	
	Organización		40-41-42	8	8	
	Calidad		43-44-45	10	12	
	Participación gremial y/o asoc		46-47-48-	5	5	
	Infraestructura y servicios		54-55	8	5	80

8. PLANIFICACIÓN DEL RELEVAMIENTO DE DATOS.

El trabajo de campo se realizó en las localidades de Resistencia, Saenz Peña, Castelli, Villa Angela, Las Breñas y Gral San Martín, contando en 2 de ellas (J.J.Castelli y Villa Angela) con equipos locales, y en las cuatro restantes con el equipo formado en Resistencia, que fue trasladado y supervisado en cada ocasión por los supervisores respectivos.

8.1 ELABORACIÓN DEL CUESTIONARIO Y TRABAJO DE CAMPO.

8.1.1 El cuestionario: definición de contenidos.

Una vez tomada las decisiones concernientes a las fuentes de datos primarios, se determinaron las características que iban a tener las encuestas a realizar a las empresas pymes, y a las instituciones relacionadas al sector, a las que denominamos informantes claves.

Conforme al marco contextual e institucional definido en la primera parte de la consultoría [1], el estudio se ha estructurado sobre la base de una serie de interrogantes que han guiado su realización, tomando en cuenta la dimensión del desempeño interno de la gestión y el entorno donde la empresa opera:

En orden a los aspectos internos:

- Cuál es el actual estado de la situación empresarial? (ingresos, costos, rentabilidad, empleo, capacidad instalada, inversiones, nivel tecnológico)
- Existe una cultura de planificación estratégica?
- Cuáles son las principales restricciones en la comercialización de productos y servicios?

[1] Fortalecimiento Institucional a la Subsecretaría Pymes – CFI - G.Castillo, L. Giménez – 04- 2000

- Existe una adecuada gestión financiera, organizativa, de recursos humanos, de calidad?
- Cuál es la percepción de las Pymes acerca de la representividad gremial, la participación y la voluntad de asociarse?

En orden a los aspectos externos:

- Que grado de conocimiento y uso tienen las Pymes de la oferta de programas y servicios de apoyo al sector?
- Cuál es la percepción de las Pymes acerca del contexto político-económico actual y futuro del país y de la provincia?
- Cuáles son desde la perspectiva de las Pymes, las principales restricciones exógenas que limitan su desarrollo?

De esta manera, el cuestionario se ha estructurado siguiendo los lineamientos y las necesidades de información requeridos, para diseñar la definición de contenidos, ordenamiento de las preguntas y la consistencia y confiabilidad de las mismas:

- Percepción del contexto político-económico.
- Planificación Estratégica.
- Comercialización.
- Recursos Humanos.
- Finanzas.
- Organización.
- Calidad.
- Participación gremial empresaria y/o asociativismo
- Infraestructura y servicios

Adjuntamos en anexo de este informe, modelos de cuestionarios utilizados en el relevamiento de información primaria

Las entrevistas se realizaron sobre la base de un cuestionario previamente preparado y estrictamente normalizado, a través de una serie de preguntas dicotómicas, abiertas y de elección múltiple.

En el cuestionario se fueron anotando las respuestas en unos casos de manera manual y en otros de manera codificada.

Las preguntas se fueron haciendo siempre en el mismo orden y con los mismos términos, contándose en algunos casos con tarjetas donde se establecen las alternativas de respuestas, que se muestran a los entrevistados en los casos que corresponda.

Con relación a la encuesta empresarial, la información se relevó por medio de un cuestionario semi-estructurado a través de entrevistas individuales a dueños y/o responsables de las empresas.

8.1.2 Instructivo y preparación de los entrevistadores y supervisores:

Los responsables de las entrevistas fueron entrenados adecuadamente, teniendo en cuenta las características especiales de los potenciales entrevistados, como así también se definieron aspectos relativos a la forma de presentación y aspecto personal del encuestador.

La organización de la capacitación fue realizada en 3 oportunidades, que involucró un trabajo en equipo con asiento en Resistencia, y una actividad más personalizada con los responsables asignados en las localidades de Villa Angela y J.J.Castelli. En ambos casos se trabajo con el siguiente programa, y material orientativo para la acción a desarrollar en las entrevistas:

Programa de Formación de encuestadores:

Objetivos:

- Trasmitir conocimientos básicos sobre técnicas de investigación y entrenamiento práctico para la realización de encuestas.
- Sistematizar los principios y preparativos específicos de las entrevistas.

Contenidos:

1) El proceso general de investigación.
2) Principios del buen encuestador.
3) Características de los entrevistados.
4) Preparativos de los encuestadores:
    - 4.1. Presentación del encuestador.
    - 4.2. Concertación de las entrevistas.
    - 4.3. Cómo lograr cooperación.
    - 4.4. Conocimiento previo del campo.
    - 4.5. Selección del lugar para realizar las entrevistas.
    - 4.6. Aspectos personales a tener en cuenta.
5) Aspectos técnicos específicos del diagnóstico Pyme.
    - 5.1. Como llenar los cuestionarios de encuesta.

Duración:

6 horas.

Metodología:

Presentación conceptual. Exposición dialogada.

Role-playing y reality practice, con posterior análisis grupal.

MATERIAL PARA CURSO DE ENCUESTADORES

ASPECTOS A TENER EN CUENTA AL REALIZAR ENCUESTAS

CÓMO LLEVAR A CABO ENTREVISTAS PERSONALES:

✓ A pesar de manejar cuestionarios estructurados para sistematizar la información requerida, el objetivo es realizar entrevistas flexibles y abiertas, es decir que es importante aquello que el entrevistado opine sobre los temas tratados, y que no estén directamente interrogados.

✓ Si logramos que la gente se sienta en confianza, si conversa en un tono agradable y coloquial y formulan sus preguntas con precisión, tendremos muchas probabilidades de obtener respuestas claras y precisas.

✓ Es muy importante lograr la cooperación del entrevistado.

✓ Sin embargo, es conveniente que los entrevistadores sigan algunos lineamientos específicos, para garantizar la viabilidad y representatividad de la muestra:

1) Empiece por la página 6 (de calificación de los participantes, de manera de asegurar que le haremos la entrevista a la empresa adecuada)
2) Siga de ser posible el orden de las preguntas. No introduzca desviaciones tendenciosas ni prejuicios. Presente la pregunta de la misma manera que está formulada, palabra por palabra.
3) Asegúrese que las preguntas que requieren respuestas sobre hechos, estén limitadas a cosas que los participantes puedan recordar con claridad.
4) No haga comentarios personales acerca de los temas tratados. Sea breve y vaya directamente al grano.
5) Sea muy cuidadoso al recopilar datos personales.
6) Prepare las tarjetas para aquellas preguntas que la requieran (ver diseño cuestionario) y préstesela a su interlocutor para que libremente elija su alternativa.

TERMINACIÓN DE LA ENTREVISTA:

- Termine LA Entrevista con mucha cordialidad.
- Siempre agradecer el tiempo que nos han dispensado.

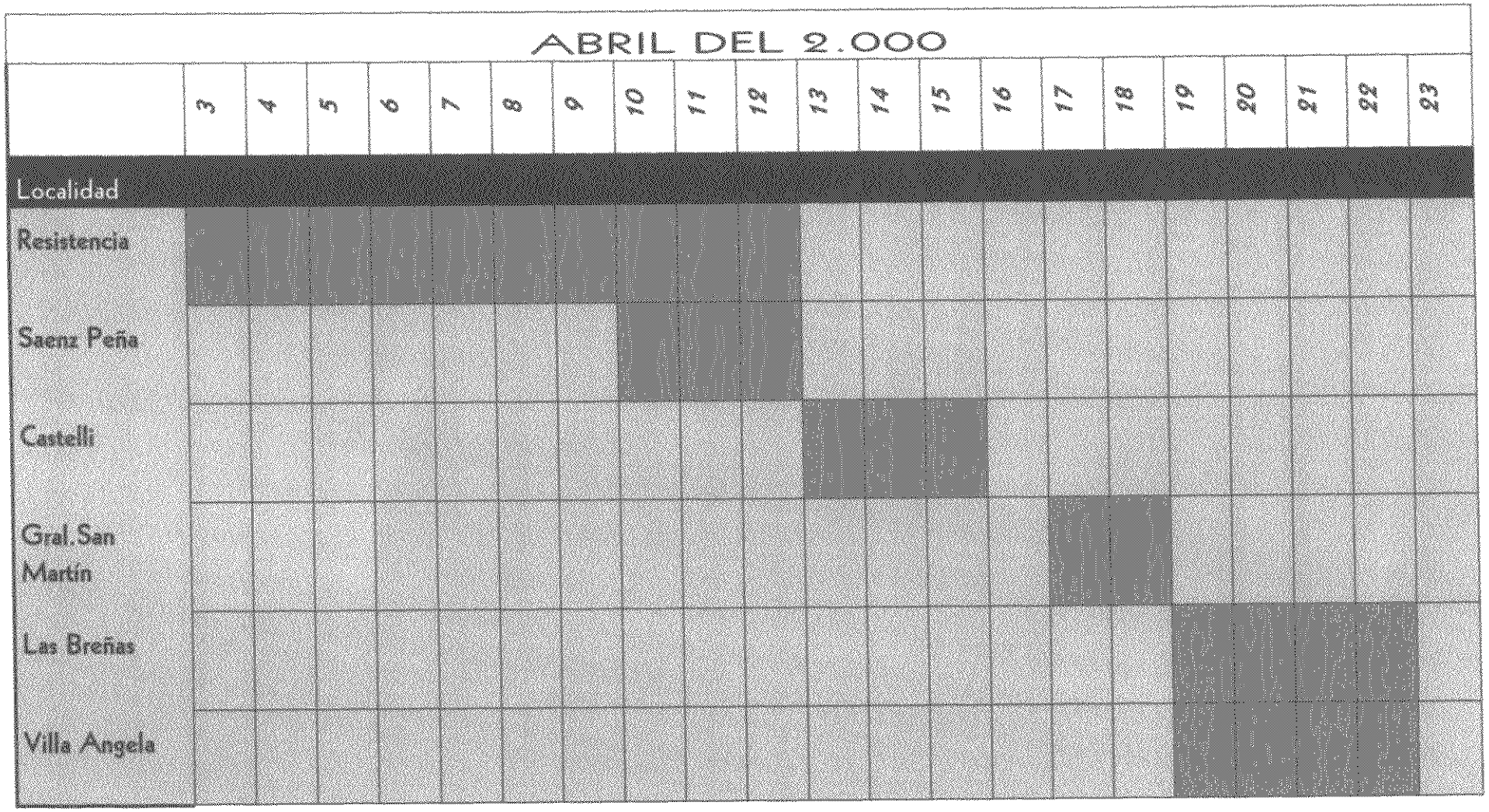
Por ejemplo: "MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN Y EL TIEMPO QUE NOS HA CONCEDIDO PARA ESTA ENTREVISTA"

8.1.3 Organización de la metodología del relevamiento. Estimación de los tiempos.

De la preparación de las entrevistas, surge el tiempo promedio de cada una: 30/45 minutos. Una vez elegida la muestra y seleccionado el equipo de encuestadores y supervisores, se entregó a los mismos, la credencial necesaria y una nota que anunciaba su visita y los motivos de la entrevista. Asimismo y a los fines de lograr el mejor momento, lugar y ocasión para cada entrevista, en una primera recorrida se concertaban citas por anticipado, alcanzando un mínimo de actitud de rechazo.

En las localidades de J.J.Castelli y Villa Angela se utilizaron personas del lugar, habiendo decidido trasladar al resto de las localidades el equipo de investigación seleccionado y entrenado para Resistencia, por la alta performance alcanzada.

La recolección de información se realizó de acuerdo al siguiente cronograma:


ABRIL DEL 2.000
3
4
5
6
7
8
9
10
11
12
13
14
15
16
17
18
19
20
21
22
23
Localidad
Resistencia
Saenz Peña
Castelli
Gral. San Martín
Las Breñas
Villa Angela

9. PRUEBA PILOTO.

Para comprobar la validez de los instrumentos metodológicos y someterlos a pruebas correctivas, realizamos una prueba previa de los mismos a través de un ensayo sobre 10 empresas Pymes, mediante el cual afinamos aspectos relativos al procedimiento de las entrevistas, pudiendo constatar al mismo tiempo, que de dicha tarea, surgen aquellos datos necesarios para abordar este análisis.

Esta prueba sirvió además para probar la eficiencia y eficacia de los entrevistadores nuevos, como así también seleccionar aquellas personas que realizaron tareas de supervisión.

10. RELEVAMIENTO Y REGISTRO DE LA INFORMACIÓN.

10.1 CONTROL DEL PROCEDIMIENTO. RESULTADO OPERATIVO. EVALUACIÓN.

A los efectos de medir y controlar el desempeño obtenido en el trabajo de campo se realizó el siguiente cuadro, conteniendo la cantidad de entrevistas realizadas, de rechazos, y de no contactos.

MEDIDA DE DESEMPEÑO	ESPERADO	REAL
Total de encuestas elegidas	400	400
Visitas	450	453
Rechazos	46	42
Descartadas	4	11
Tasa de respuestas	90,7%	
Tasa de rechazos	9,3%	

10.2 REGISTRO DE INFORMACIÓN OBTENIDA. VOLCADA DE DATOS.

Antes de iniciar la preparación del informe de la investigación, se procedió a inspeccionar y corregir los datos recopilados para que los mismos sean exactos, completos, y suficientemente consistentes para su tabulación.

Esta tarea de edición fue realizada exitosamente, en virtud de haber realizado un control exhaustivo y riguroso a lo largo del trabajo de campo. Esta tarea estuvo en manos de los supervisores (quienes permanentemente controlaron la confección de los cuestionarios).

Las personas encargadas de la edición de datos, fueron adiestradas además para identificar engaños en la confección de cuestionarios, corregir errores y resolver adecuadamente preguntas inconclusas u otros tipos de problemas.

La mayor dificultad detectada en este aspecto, consistió en la codificación de aquellas preguntas abiertas y/o de elección múltiple, a pesar de haberse previsto y reducido o eliminado muchos de estos problemas durante las pruebas preliminares.

11. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

11.1 EL PROCESAMIENTO DE DATOS

Dentro de las tareas planificadas para la recolección de datos, se establecieron diferentes pasos para garantizar la mayor exactitud y la menor ambigüedad en la volcada de datos.

Así es que se establecieron los siguientes criterios de revisión para aceptar o rechazar una encuesta antes de recibirla:

a. Todas las respuestas deberían estar contestadas. En caso de que el entrevistado no conozca o se niegue a opinar sobre algún tema en cuestión, debería completarse mediante la opción NS/NC.

b. También se pasaba revista a que el instrumento de recolección esté físicamente completo, es decir no le falten páginas u exista errores de impresión que generen dudas acerca de las respuestas recibidas.

c. Los cuestionarios se recibían en tiempo y forma de acuerdo a lo previamente planificado, para evitar retrasos y/u otras dudas al respecto.

d. También se controlaba en el momento de la entrega de los cuestionarios, si la encuesta había sido realizada a la empresa seleccionada de acuerdo al diseño de la misma.

Otro de los exámenes preliminares realizados antes de volcarse los datos, consistía en la edición de los mismos, es decir analizar que los datos sean perfectamente legibles, estén completos, la exactitud (a los efectos de encontrar evidencias de inexactitud en los datos, relacionados con el posible sesgo o trampa del entrevistador) y la clarificación de respuesta (principalmente en las respuestas de preguntas abiertas).

En todos los casos de errores, se consideró si el defecto podía corregirse dentro de las limitaciones razonables de tiempo y costos. El instrumento era devuelto al campo y/o corregido en caso de que el entrevistador pueda aclararlo. En caso contrario se rechazaba

la encuesta en cuestión, archivándola pero no teniéndola en cuenta a los fines de la investigación.

Esta tarea estuvo a cargo del Técnico Especialista encargado del muestreo y de los auxiliares responsables de la codificación y tabulación de datos.

11.2 CODIFICACIÓN DE DATOS

Una vez detectados y eliminados posibles errores, se clasificaron los datos de acuerdo a los códigos preestablecidos (en el momento de diseñar el cuestionario) y a la post-codificación realizada.

Esta tarea de pre y post codificación es muy importante para evitar errores llamados no muestrales.

El uso de sistema especializado de carga de datos utilizado (elaborado especialmente en CLARION para FOX PRO) a través de códigos, facilitó enormemente la tarea de reordenamiento y unificación de datos, permitiendo su posterior tabulación y facilitando el cruce de información entre dos o más preguntas directrices o categorías de datos, con el fin de obtener relaciones significativas para la interpretación analítica e ilustración gráfica.

Una vez depurado el conjunto de datos originalmente codificado, se procedió a agregar nuevas variables al conjunto de datos, que constituyeron el insumo básico para el posterior análisis.

12. ANÁLISIS DE RESULTADOS

12.1 LA VISION DE LAS INSTITUCIONES

Perfil de las Instituciones Encuestadas

A efectos de obtener la visión institucional de la problemática del sector PyMEs, se entrevistaron 38 instituciones públicas y privadas en toda la Provincia del Chaco, distribuidas bajo el siguiente esquema:

Instituciones encuestadas:	**38**
Entidades gremiales empresarias	13
Otras instituciones públicas y privadas	
• Municipios	16
• Cooperativas	5
• ONGs – Entidades Educativas y Profesionales	4

Las entrevistas realizadas, enfocan desde las perspectivas de las instituciones, su posicionamiento desde el plano interno operacional, respecto de la capacidad de gestión asociativa para concretar iniciativas de alianzas, y desde el plano externo, la visión de restricciones y oportunidades en relación al entorno micro y macroespacial donde operan.

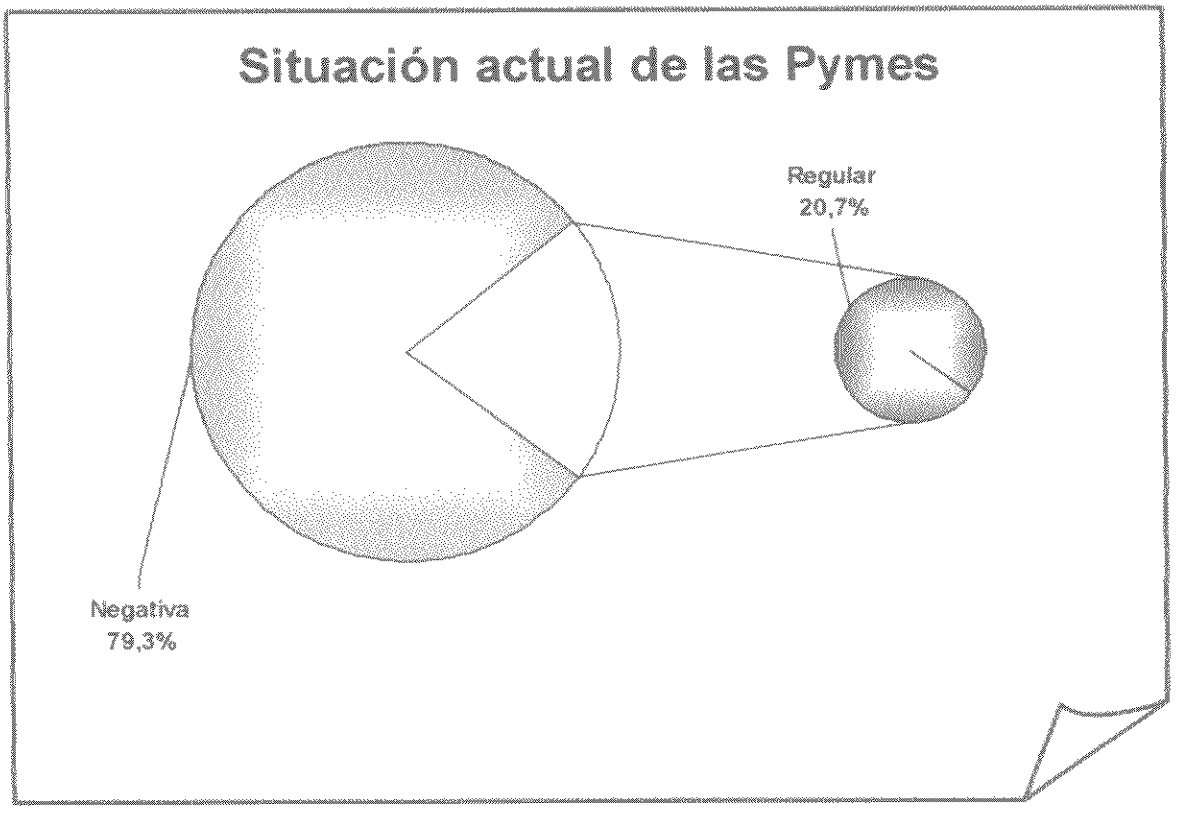
Las diferentes temáticas abordadas desde la óptica institucional, constituyen un insumo complementario al diagnóstico del sector, a partir de la percepción de la situación económica en general y su repercusión sobre el sector, las prioridades a asignar sobre la base de estas restricciones y las expectativas de gestión pública desde un ámbito de acción específico para el desarrollo de las PyMEs.

Debilidades Endógenas Competitivas

Una primer visión del espectro de las instituciones encuestadas, permite detectar a nivel de entidades, las siguientes debilidades endógenas asociadas a la dinámica de interacción que exigen los tiempos actuales para la preparación de un escenario competitivo:

A nivel de Municipios	• Falta de un área específica dedicada al sector productivo empresarial y vinculación directa con empresas a través de organizaciones.
A nivel de organizaciones no gubernamentales, educativas y técnicas	• Estrechos vínculos con segmentos productivos específicos, versus escasos vínculos con distintos representantes del sector en general y las instituciones públicas en particular.
A nivel de Entidades gremiales y empresarias	• Escasa representatividad cuantitativa y cualitativa de su propio sector

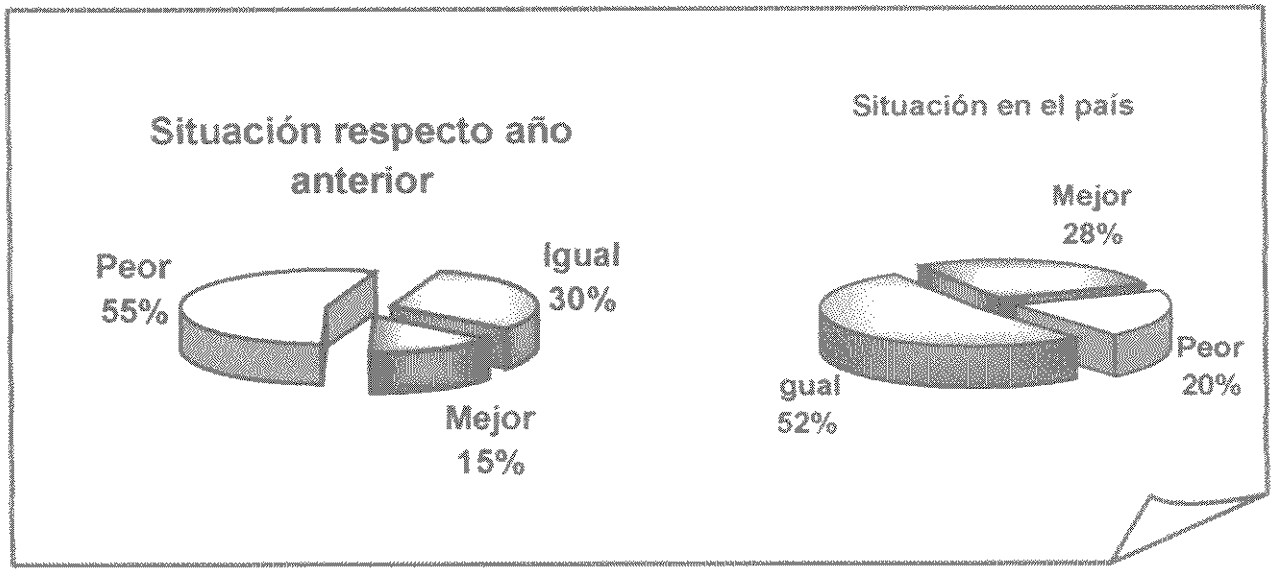
Percepción de la Situación Actual



Fuente: Elaboración propia sobre la base de datos recolectados en la encuesta.

Entre los resultados obtenidos , cabe destacar la coincidencia en el conjunto de instituciones entrevistadas, acerca de la percepción negativa sobre el contexto de actuación de las PyMEs. El 79,3% de las entidades, califica la situación actual como mala y muy mala. Mientras que ninguna institución la considera positiva, el resto (20,7%) considera que la situación actual es regular.

Por otra parte, se percibe una visión poco alentadora respecto de la evolución y perspectivas sobre la situación en el futuro mediato de las PyMEs, observando que el 86% de las instituciones entrevistadas considera que la situación de las PyMEs es igual o peor comparada con el año anterior y el 72% cree que estas empresas estarán igual o peor dentro de los próximos 12 meses.



Fuente: Elaboración propia sobre la base de datos recolectados en la encuesta.

Principales Restricciones de Entorno

Con respecto a la identificación de restricciones que condicionan el accionar de las PyMEs chaqueñas, la mayoría de las instituciones entrevistadas coinciden en que las mismas se deben a causas ajenas a la gestión empresaria, priorizando entre éstas las siguientes:

1. Modelo desindustrializador,
2. Imposibilidad de acceso al financiamiento,
3. Regresiva estructura impositiva,
4. Falta de apoyo estatal al sector, y
5. Otros aspectos de mercado y climáticos,

Cabe en esta instancia contrastar la coincidente visión de las restricciones que suscitan de las entrevistas realizadas, con la emanada de análisis de información de la prensa local y entrevista a referentes del Foro Empresario, convocatoria sectorial liderada por nueve empresas que emplean 1500 trabajadores, surgida en febrero pasado en el marco de la acumulación de la crisis del sector productivo, cuya formación, motivaciones y estrategias, fueron presentadas en el punto. 3.3.2.5. del Informe sobre el ***Fortalecimiento Institucional Para La Estructura Organizativa Y Funcional De La Subsecretaría Pymes*** presentado.

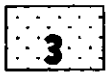
Absorción de políticas de ajuste

Transferencias de ingresos del sector privado al público y financiero

Fuga de capitales y pérdidas de empleo

Endeudamiento financiero de las empresas

Retracción de la asistencia financiera



Endeudamiento fiscal

Elevadas erogaciones del Estado

Desastres producidos por inundaciones y sequías

Incremento de costos de producción y bajas sustanciales en los precios de venta

Expectativas de Apoyo al Sector

Consultadas acerca de la priorización de acciones o medidas de apoyo a las PyMEs que debería tomar el Gobierno, para cambiar las condiciones desfavorables del entorno, casi la totalidad de las instituciones públicas y privadas coincidieron con sus demandas en el siguiente orden:

- Asistencia crediticia.
- Solución al problema del endeudamiento.
- Disminución de impuestos.
- Fuerte apoyo a la industrialización de los recursos locales.
- Regulación en la comercialización regional, limitando el accionar de los grandes grupos económicos.
- Mayor participación de las entidades en la toma de decisiones estratégicas para la gestión de políticas orientadas al sector.
- Puesta en vigencia del "Compre local"
- Otros.

De acuerdo a los resultados de la investigación, existen diferencias de percepción entre la visión de las instituciones y entidades gremiales empresarias de distinto grado, y organismos públicos y privados que sirven de apoyo al sector empresarial y la opinión de las propias empresas, por lo que deberán profundizarse el análisis acerca de la capacidad de estas para generar mecanismos eficaces de participación, asociación y de asistencia.

12.2 PERFIL DE LAS EMPRESAS ENCUESTADAS.

Conforme a los criterios de representatividad y alcance geográfico, definidos en la metodología de trabajo, las 400 empresas relevadas responden a las características de la población bajo estudio (PyMEs), encontrándose éstas distribuidas y estructuradas de la siguiente manera.

LOCALIDADES:	Cantidad	Porcentaje
Resistencia	150	37.5
Sáenz Peña	94	23.5
Las Breñas	46	11.5
Villa Ángela	40	10.0
Gral. San Martín	36	9.0
Castelli	34	8.5
TOTAL	400 empresas	100 %

CANTIDAD DE EMPLEADOS:	Cantidad	Porcentaje
Ninguno	59	14.75
1 A 5 Empleados	202	50.50
6 a 10 Empleados	64	16.00
11 a 25 Empleados	36	9.00
26 a 49 Empleados	13	3.25
Ns/Nc	26	6.50
TOTAL	400 empresas	100 %

SECTOR O RUBRO:	Cantidad	Porcentaje
Producción Manufacturera	55	13,75%
Comercio	238	59,50%
Servicios	107	26,75%
TOTAL	400 empresas	100 %

12.3 PERCEPCIONES DEL MACRO Y MICROAMBIENTE

12.3.1 Percepciones del nivel Macro

A los fines de analizar el comportamiento de las PyMEs y las posibilidades de inserción y permanencia en un contexto de apertura, se incorporó a las entrevistas realizadas una visión sobre la situación que las PyMEs enfrentan tanto en relación al contexto nacional y provincial constatándose que, en relación al posicionamiento en el Mercosur, un alto porcentaje de las empresas encuestadas sostiene un nivel de percepción de incertidumbre (57%) en tanto un 33% consideran que sus empresas corren un alto riesgo y el 10% percibe la apertura como una buena posibilidad para el crecimiento de la empresa.

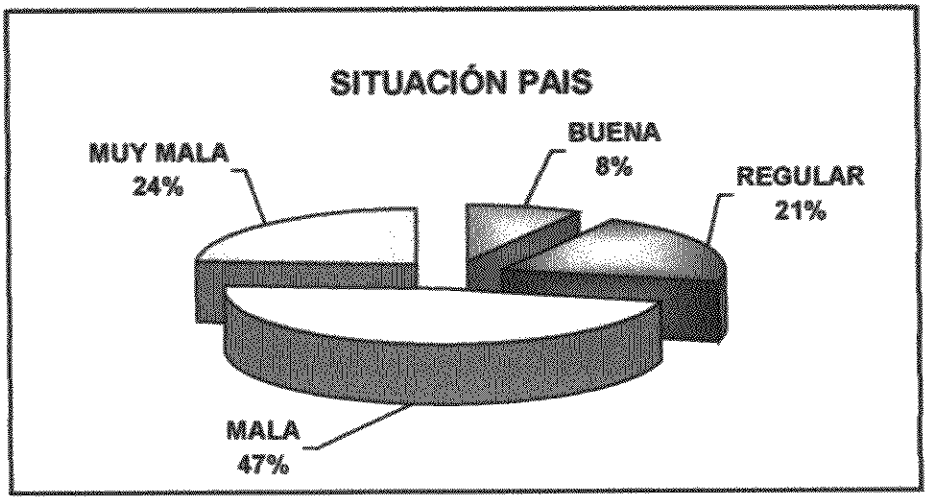
Por otro lado, y bajo el supuesto que el Gobierno Nacional y Provincial crea las bases necesarias para el desarrollo de la empresa en cuanto a:

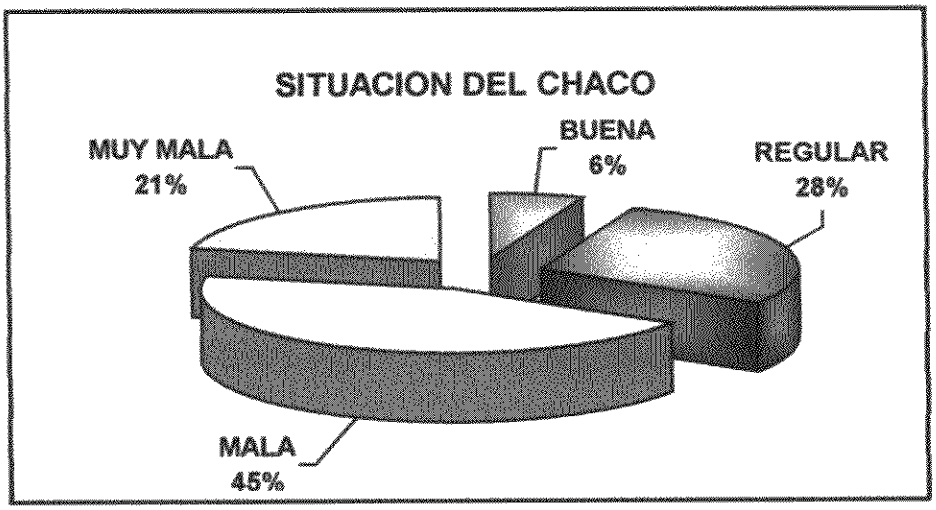
- Apoyo logístico
- Créditos
- Infraestructuras
- Políticas activas de promoción.

La percepción de la situación actual tanto nacional como provincial es negativa, situación que se compadece con el cuadro de recesión que a nivel macro se registra en el país y en la provincia, hecho que justifica los resultados, quedando reflejados los mismos en el cuadro siguiente:

Cuadro N°1 :

Calificación Situación Actual	PAIS (%)	PROVINCIA CHACO (%)
Buena	8,3	5,8
Regular	20,5	28,3
Mala	47,4	44,6
Muy Mala	23,8	21,3





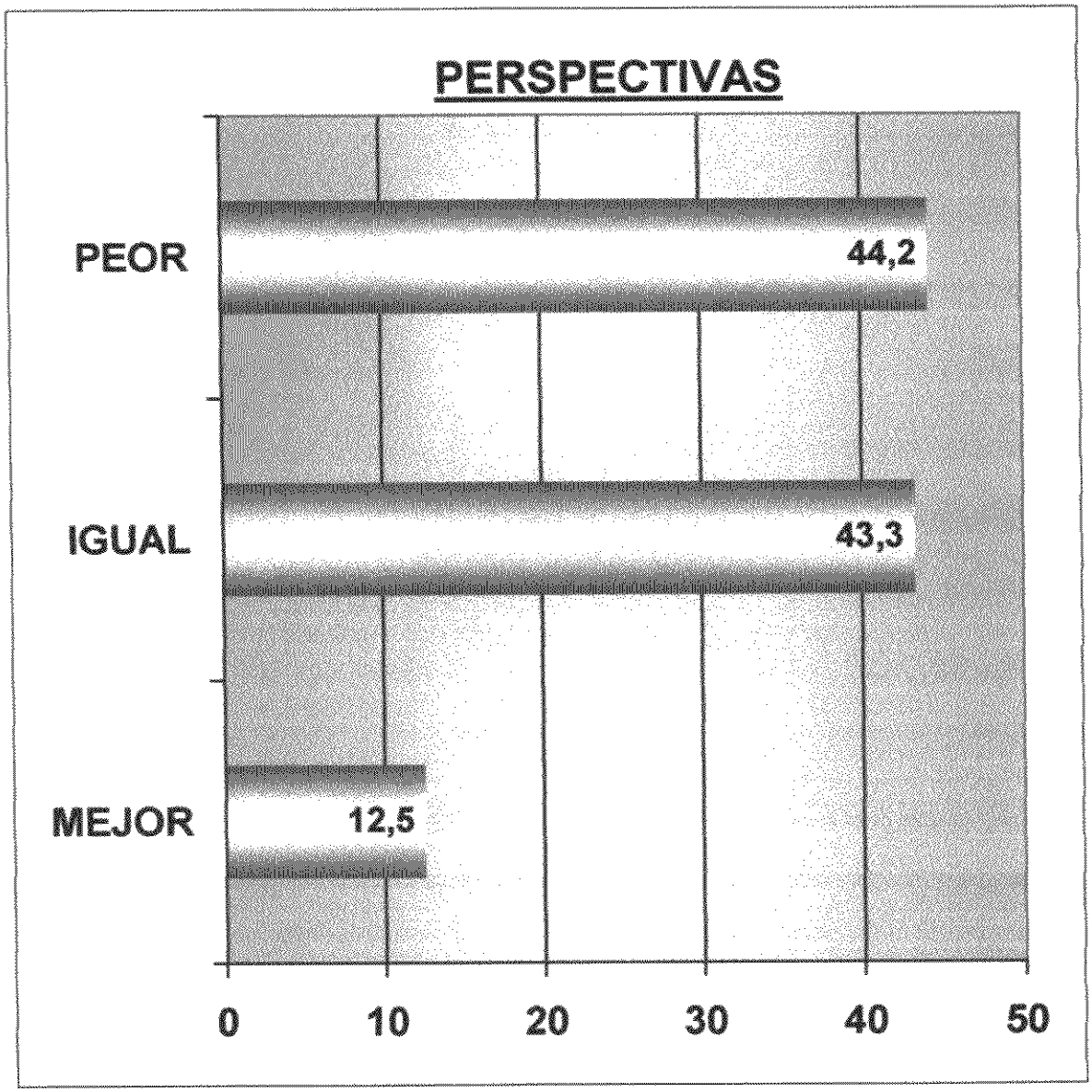
Fuente: Elaboración propia sobre la base de datos recolectados en la encuesta.

Las decisiones de los empresarios y la visión en cuanto a las perspectivas de mediano plazo sin la participación del Estado mediante políticas activas que modifiquen el escenario, indican que el 43,3% estima que la situación se mantendrá igual, el 44,2% cree que será peor, en tanto el 12,5% cree que será mejor.

Pero más allá de esta imagen negativa, es aun más preocupante la falta de perspectivas futuras para el corto plazo.

Cuadro N° 2

SITUACION o PERSPECTIVAS EN LOS PRÓXIMOS 12 MESES	
CALIFICACION	%
MEJOR	12,5
IGUAL	43,3
PEOR	44,2
TOTAL	100,0



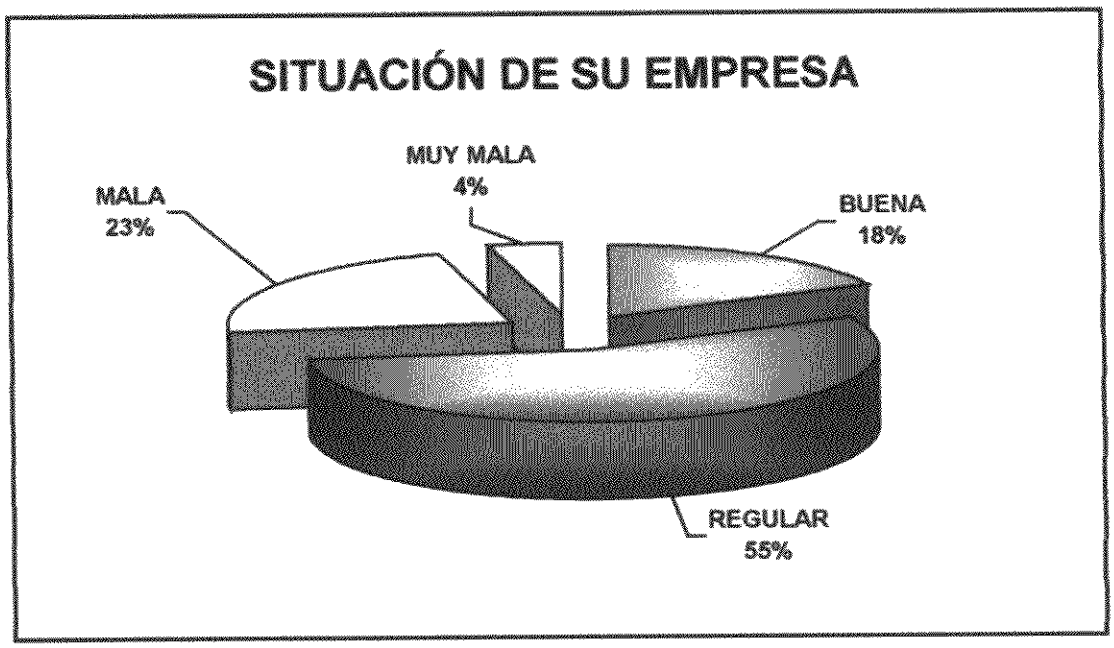
Fuente: Elaboración propia sobre la base de datos recolectados en la encuesta.

12.3.2 Percepciones del nivel Micro

Una segunda percepción, sobre la situación que atraviesan sus empresas, complementan este panorama desolador desde la mirada de las PyMEs. Los datos siguientes son elocuentes:

Cuadro N°3 :

COMO CALIFICA EN GENERAL LA SITUACION DE SU EMPRESA?	
CALIFICACION	%
BUENA	17,8
REGULAR	55,5
MALA	22,5
MUY MALA	4,2

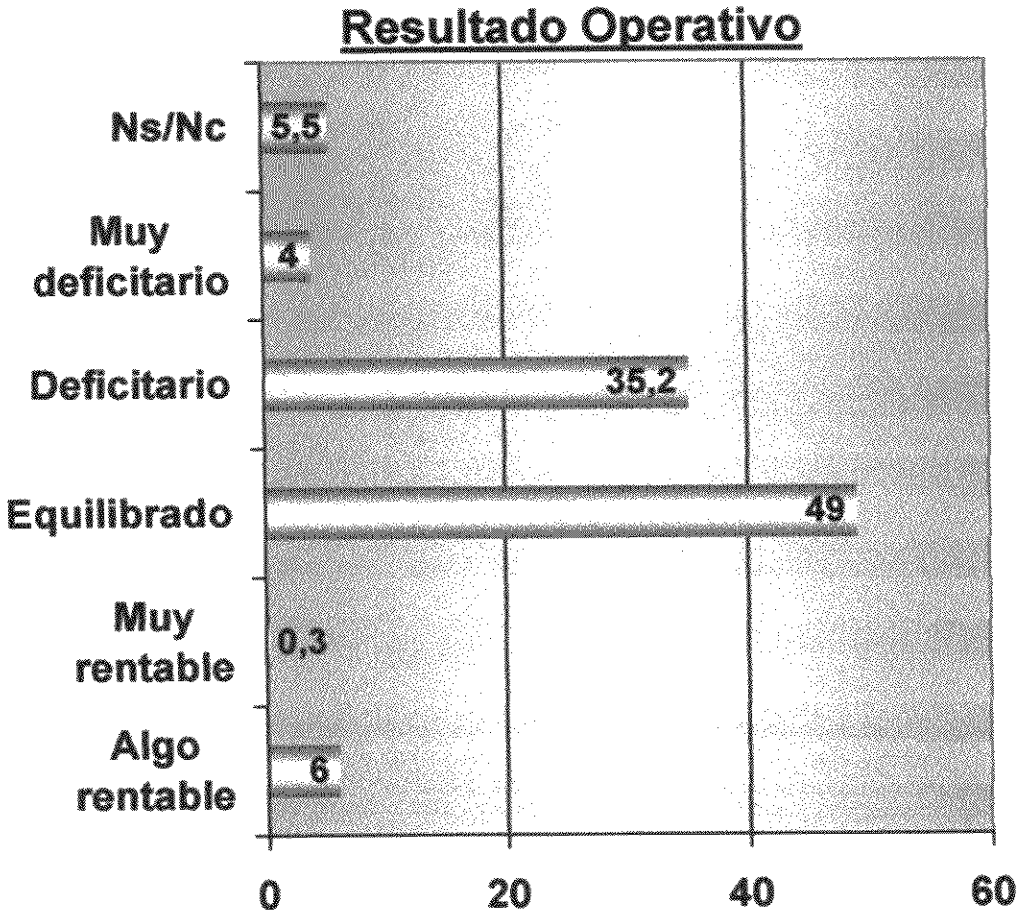


Fuente: Elaboración propia sobre la base de datos recolectados en la encuesta.

Consultados acerca de los resultados operativos obtenidos en el último período, observamos que pocas PyMEs reconocen ser rentables (6%), manifestando el 50% de las mismas que sobreviven con resultados equilibrados, y el 40% manifiestan resultados deficitarios.

Cuadro N°4

COMO FUE EL RESULTADO OPERATIVO FINAL DE SU EMPRESA DURANTE EL ULTIMO AÑO?	
CALIFICACION	%
ALGO RENTABLE	6,0
MUY RENTABLE	0,3
EQUILIBRADO	49,0
DEFICITARIO	35,2
MUY DEFICITARIO	4,0
Ns/Nc	5,5

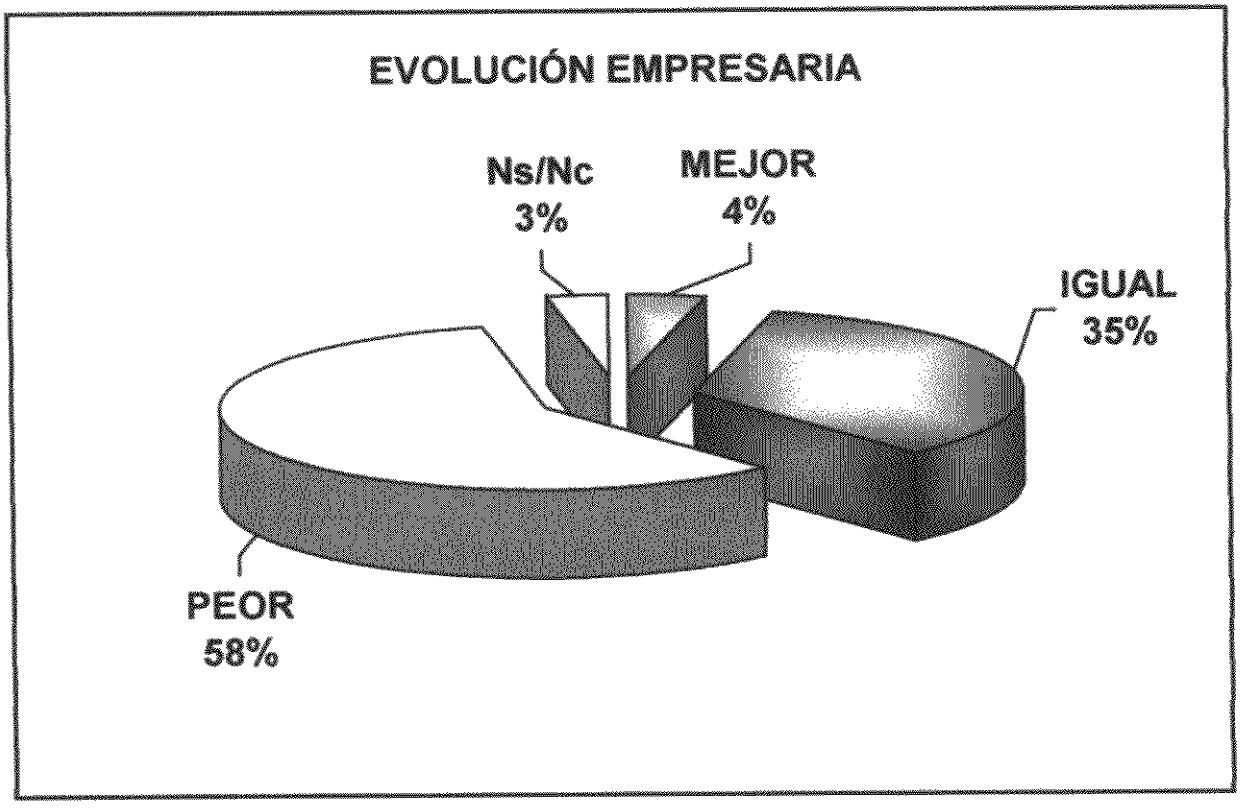


Fuente: Elaboración propia sobre la base de datos recolectados en la encuesta.

Por otra parte, si bien esta situación no es nueva, se viene agravando año tras año.

Cuadro N° 5

LA SITUACION DE SU EMPRESA ES MEJOR, IGUAL O PEOR QUE HACE 12 MESES?	
CALIFICACION	%
MEJOR	3,75
IGUAL	34,50
PEOR	58,75
Ns/Nc	3,0

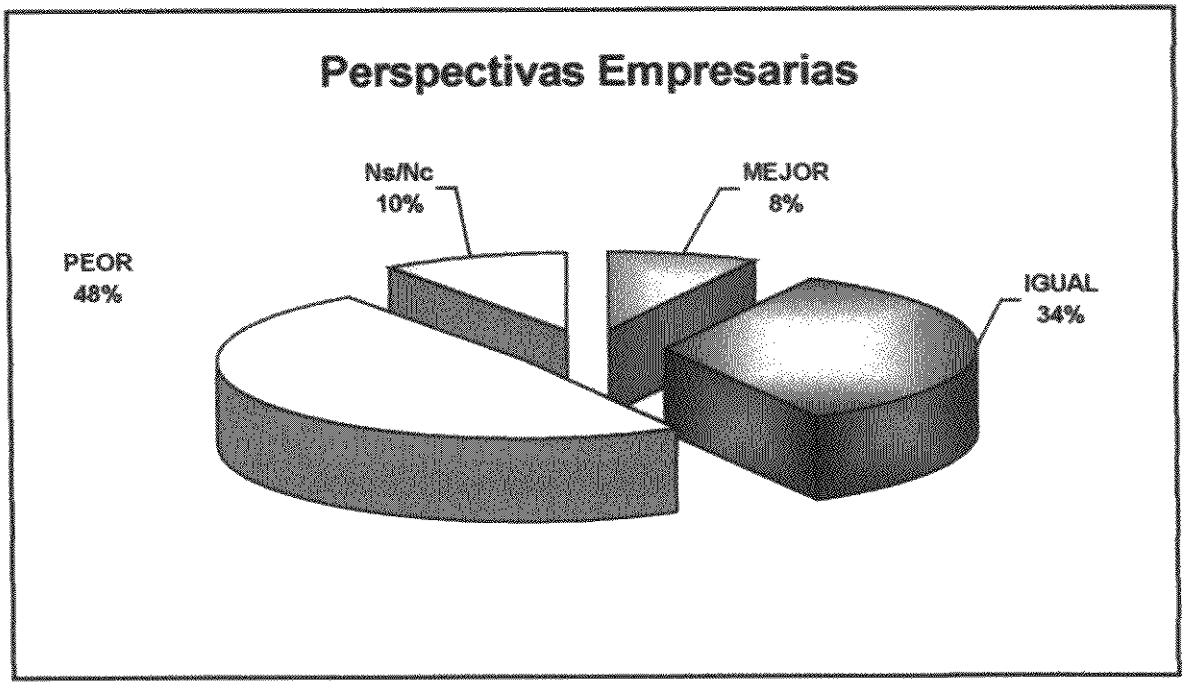


Fuente: Elaboración propia sobre la base de datos recolectados en la encuesta.

Asimismo y manteniéndose convergente con la evolución esperada del país en general y de la provincia en particular, las expectativas acerca de la evolución de esta situación es altamente pesimista.

Cuadro N° 6

¿Y EN LOS PROXIMOS 12 MESES LA SITUACION DE SU EMPRESA SERA MEJOR, IGUAL O PEOR QUE AHORA?	
CALIFICACIÓN	%
MEJOR	7,75
IGUAL	34,25
PEOR	48,25
Ns/Nc	9,75



Fuente: Elaboración propia sobre la base de datos recolectados en la encuesta.

12.4 RESTRICCIONES EXÓGENAS Y ENDÓGENAS

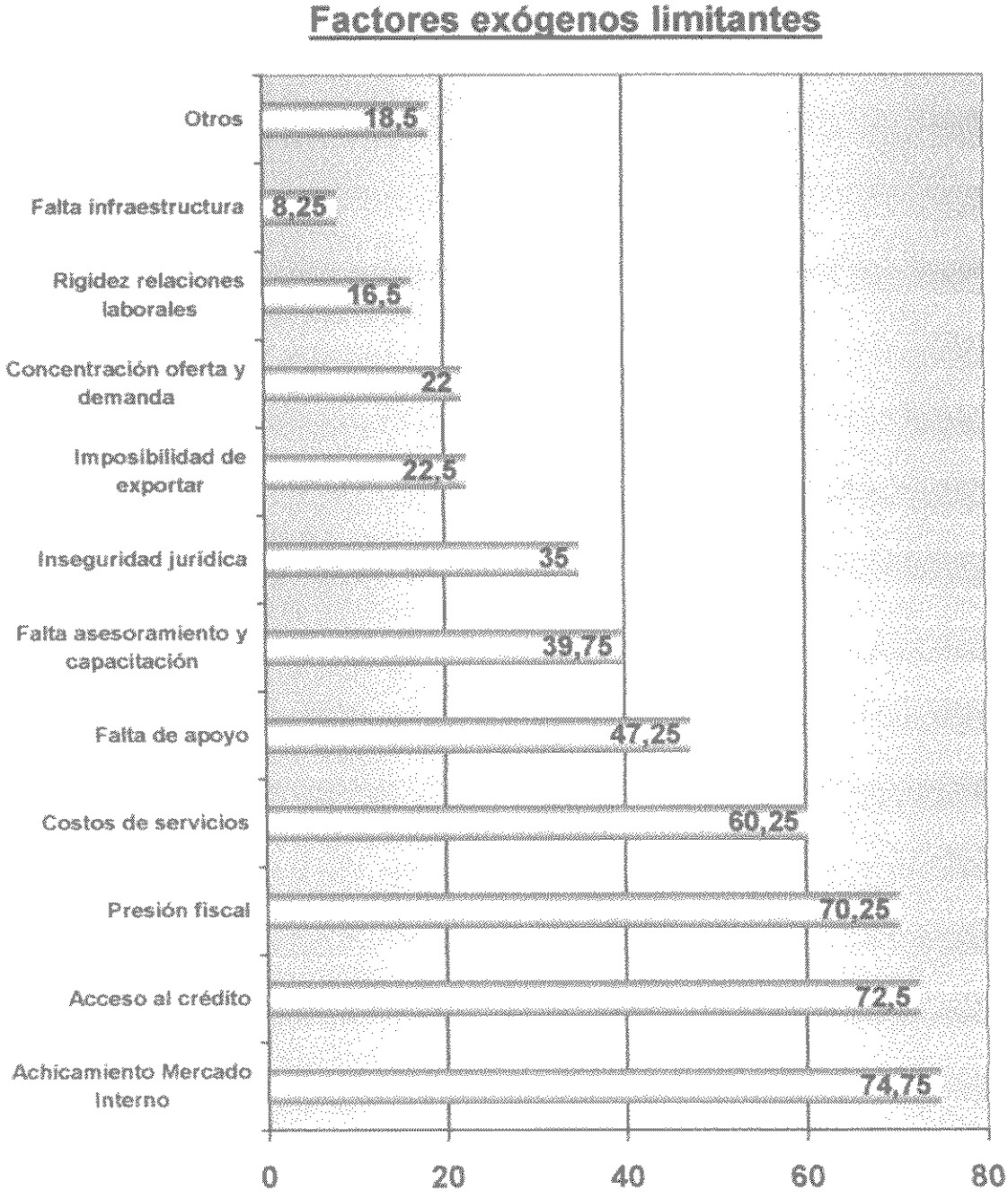
Las PyMEs han sido, son y serán en el actual modelo económico, quienes más sufran los embates de cada nuevo ajuste, ya que desde el macro y microambiente, deben superar fuertes obstáculos para su desarrollo. Estas empresas constituyen un segmento muy afectado por las actuales condiciones impuestas por el modelo neoliberal.

Desde la percepción de estas empresas, la insuficiencia de la demanda, las condiciones y funcionamiento del mercado y la competencia, la escasa participación del estado en la economía, y el nuevo marco regulatorio, son los principales condicionamientos para su desarrollo competitivo.

Casi el 74% de las empresas consultadas consideran al achicamiento del mercado interno, como el principal limitante a su desarrollo. También más del 70 % indicó a los problemas de acceso al crédito y a la alta presión fiscal en ese mismo sentido. Entre otros problemas del contexto que condicionan a estas empresas figuran en orden de importancia el alto costo de los servicios, la falta de apoyo estatal y/o institucional, la falta de asesoramiento y capacitación adecuada, la inseguridad jurídica, la imposibilidad de acceder al mercado exterior y la concentración comercial.

Cuadro N° 7

FACTORES EXTERNOS QUE LIMITAN EL DESARROLLO DE LA EMPRESA	
	%
Contracción del mercado interno	74,75
Problemas de acceso al crédito	72,50
Alta presión fiscal	70,25
Altos costos de los servicios	60,25
Falta de apoyo estatal y/o institucional	47,25
Falta de asesoramiento y capacitación adecuada	39,75
Inseguridad jurídica	35,00
Imposibilidad de exportar	22,50
Concentración de la oferta y/o demanda	22,00
Rigidez de las relaciones laborales	16,50
Falta de infraestructura adecuada	8,25
Otros	18,50

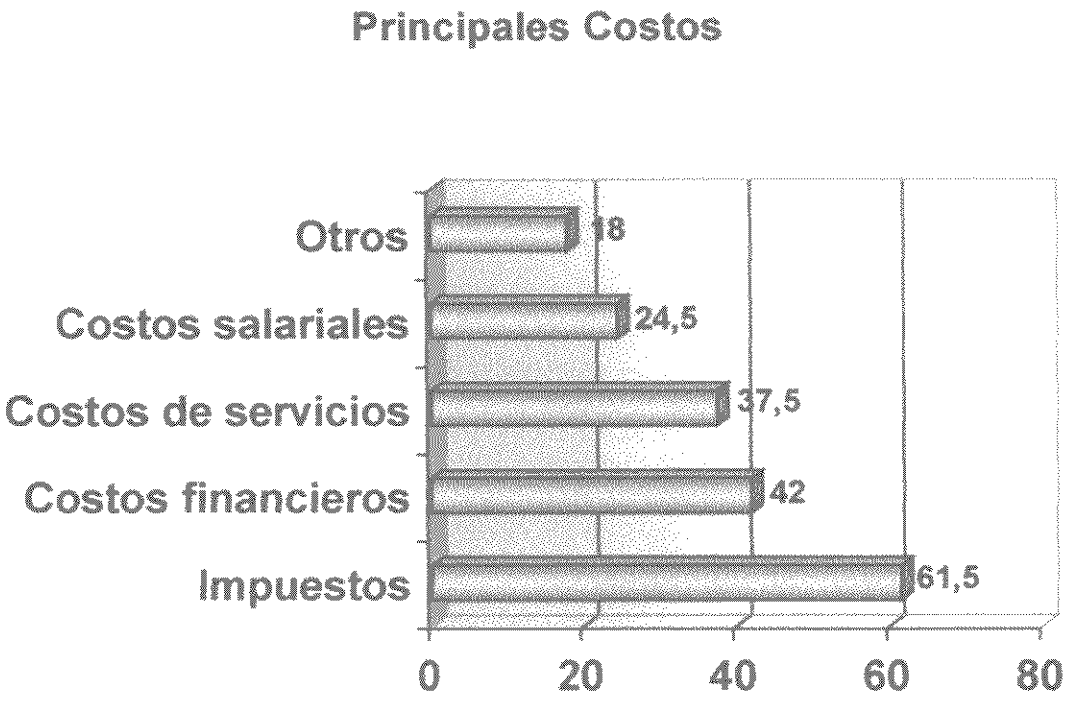


Fuente: Elaboración propia sobre la base de datos recolectados en la encuesta.

Muchas de estas restricciones tienen que ver con los altos costos a los que debe hacer frente las PyMEs. Para ellas, la mayor preocupación en torno a la imposibilidad de achicar sus costos, se encuentra en el factor impositivo, considerado por 6 de cada 10 empresarios como el más importante. En orden de importancia le siguen los costos financieros, el costo de los servicios y los costos salariales.

Cuadro N° 8

COMPONENTES DE COSTOS QUE MAS PREOCUPAN A LA EMPRESA?	
ITEMS	%
IMPUESTOS	61,5
COSTOS FINANCIEROS	42,0
COSTOS SERVICIOS	37,5
COSTOS SALARIALES	24,5
OTROS	18,0

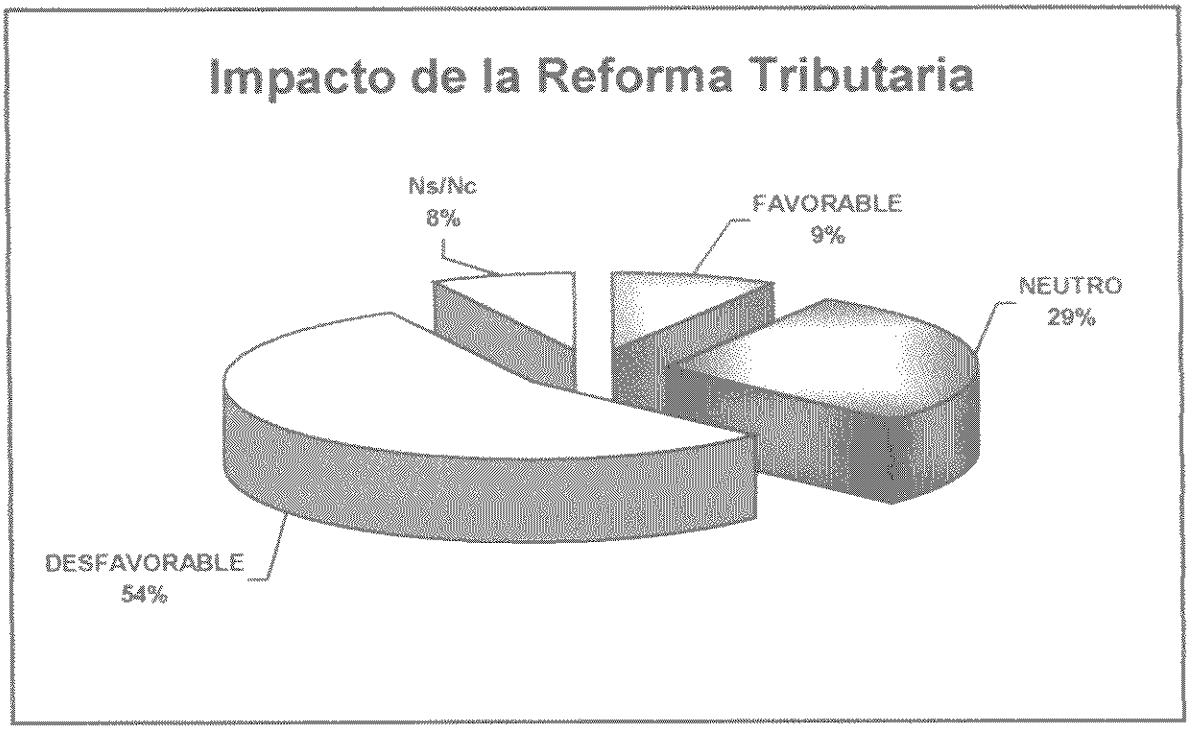


Fuente: Elaboración propia sobre la base de datos recolectados en la encuesta.

Uno de los temas que preocupa a los empresarios es el relacionado con las medidas de orden tributario aplicados últimamente, cuya percepción negativa se refleja en el cuadro siguiente.

Cuadro N° 9

¿CUAL HA SIDO EL IMPACTO DE LA ULTIMA REFORMA IMPOSITIVA EN LA EMPRESA?	
ITEMS	%
FAVORABLE	8,50
NEUTRO	28,75
DESFAVORABLE	55,25
Ns/Nc	7,50



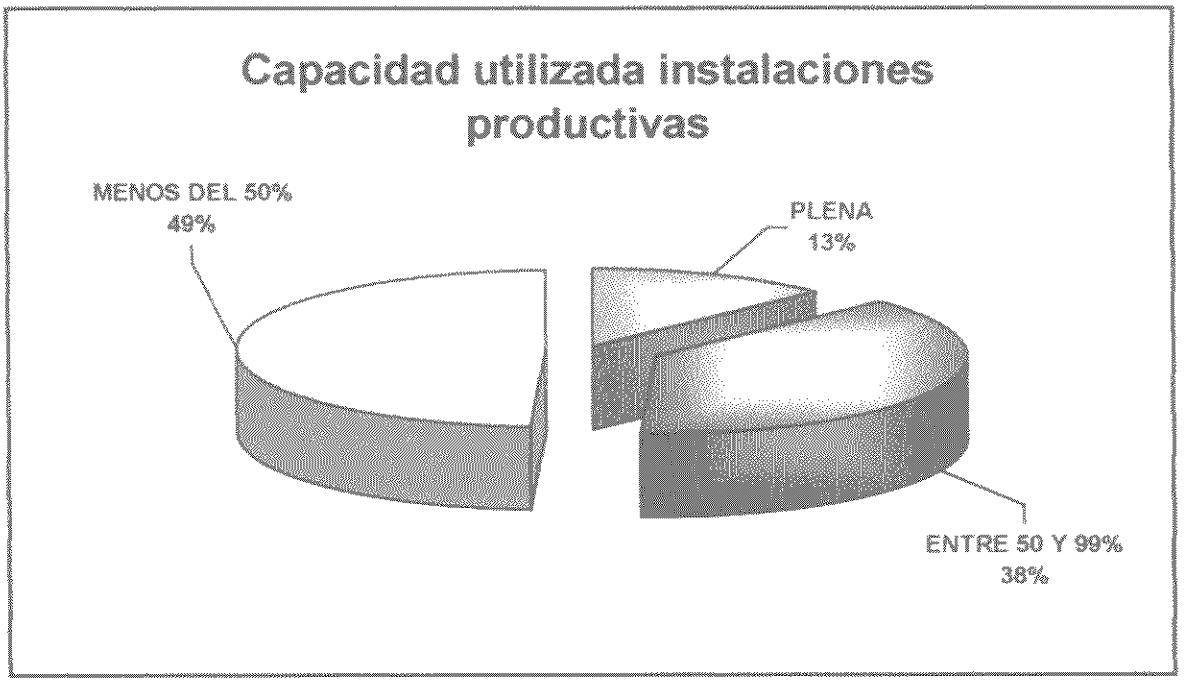
Fuente: Elaboración propia sobre la base de datos recolectados en la encuesta.

En cuanto a las posibilidades de expansión de las empresas bajo el supuesto de acceder a un mercado ampliado se constata que existe un potencial inutilizado, pues las PyMEs locales se encuentran con una fuerte subutilización de su capacidad instalada. Solamente el 12,8% ocupa a pleno sus instalaciones.

Cuadro N° 10

¿CUAL ES LA CAPACIDAD UTILIZADA DE LAS INSTALACIONES PRODUCTIVA DE LA EMPRESA?	
ITEMS	%
PLENA	12,75
ENTRE 50 Y 99%	38,00
MENOS DEL 50%	49,25

Fuente: Elaboración propia sobre la base de datos recolectados en la encuesta.

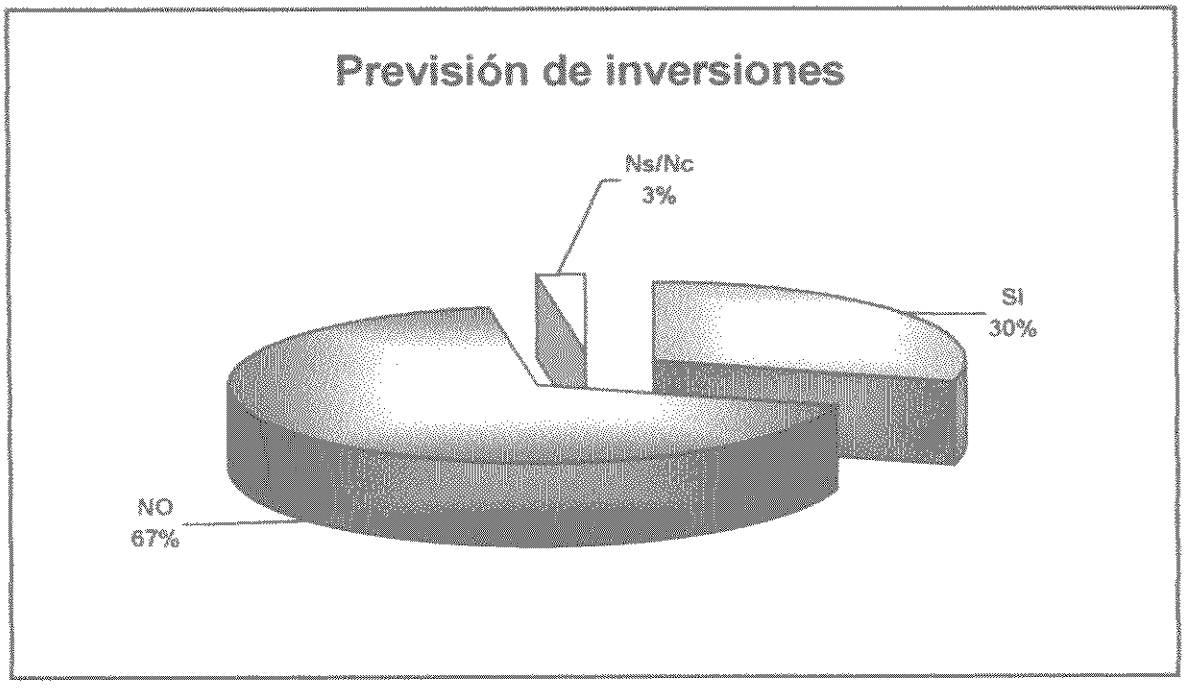


Del total de empresas encuestadas el 30% tiene pensado hacer inversiones aunque sean mínimas en el corto plazo y siempre sobre la base de las políticas activas que modifiquen el escenario macro.

Cuadro N° 11

¿TIENE LA EMPRESA PREVISTO REALIZAR INVERSIONES?	
ITEMS	%
SI	29,5
NO	68,0
Ns/Nc	2,50

Fuente: Elaboración propia sobre la base de datos recolectados en la encuesta.

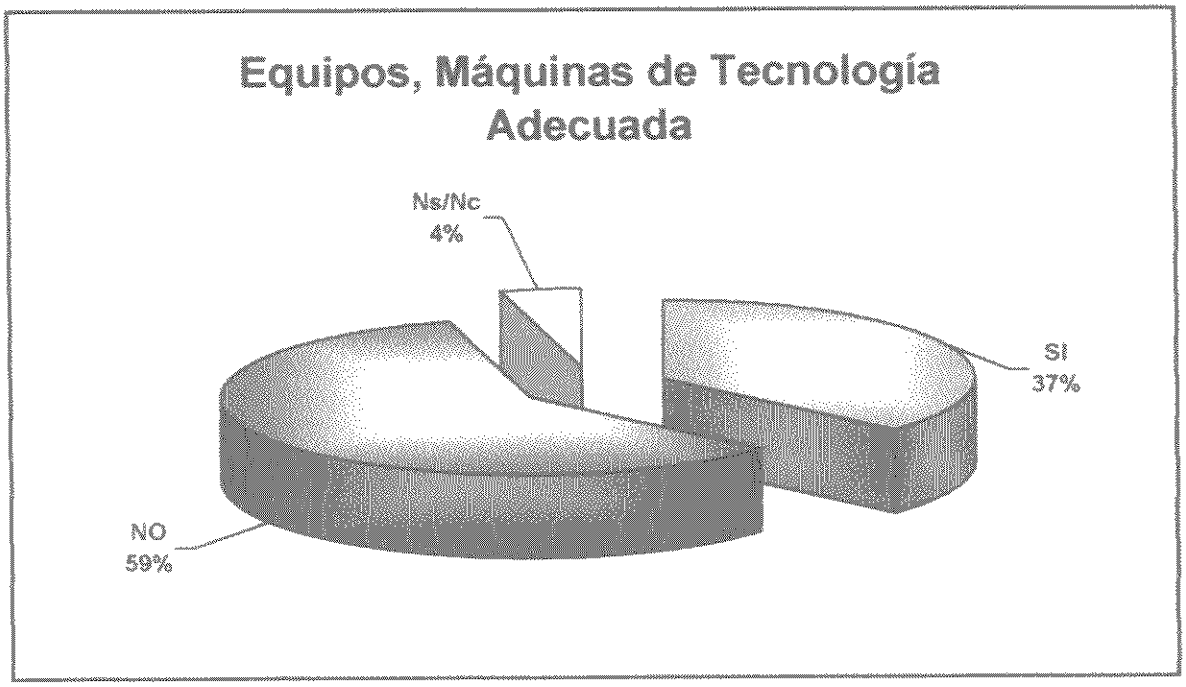


Si comparamos el porcentaje de inversiones potenciales con las necesidades de financiamiento, observamos que gran parte de esta última se encuentra orientada hacia el capital de trabajo y/o a reconvertir el endeudamiento actual.

Con respecto al nivel tecnológico existente, el 60% considera no tener equipos y maquinarias adecuados para competir en igualdad de condiciones.

Cuadro N° 12

TIENE EQUIPOS Y MAQUINARIAS DE TECNOLOGIA ADECUADA?	
ITEMS	%
SI	36,75
NO	59,00
Ns/Nc	4,25

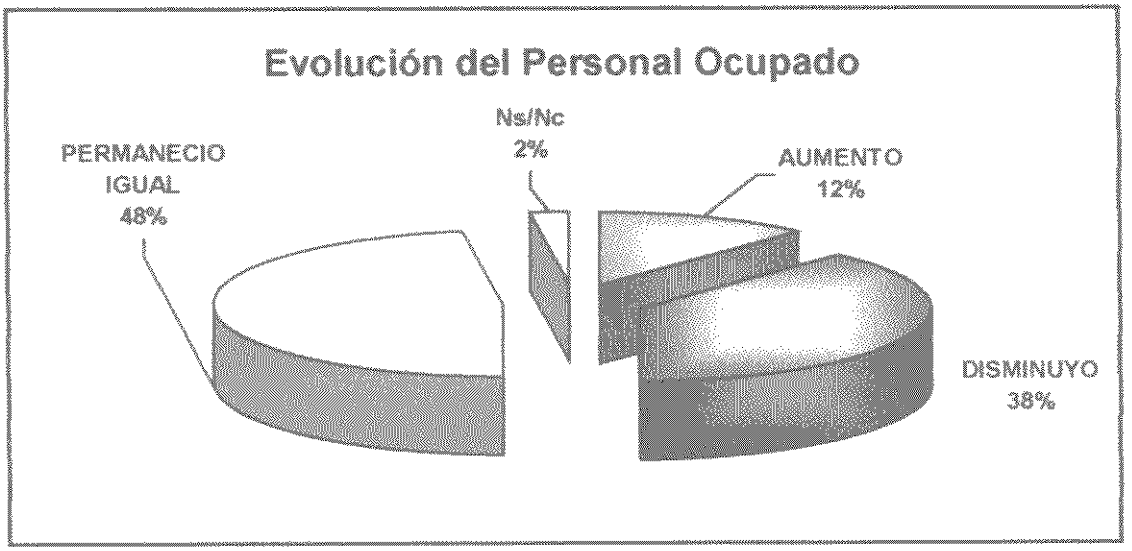


Respecto al personal ocupado, alrededor del 40% de las PyMEs disminuyó la cantidad de empleados, situación que tendería a agravarse, ya que el 30% estima que disminuirá su número de empleados en el corto plazo de no mediar políticas activas que reviertan la situación actual.

Si se retrocede la situación a cinco años atrás, los empresarios responden respecto al personal que permaneció igual el 47,75%, disminuyó el 38% y aumentó el 12 por ciento.

Cuadro N° 13

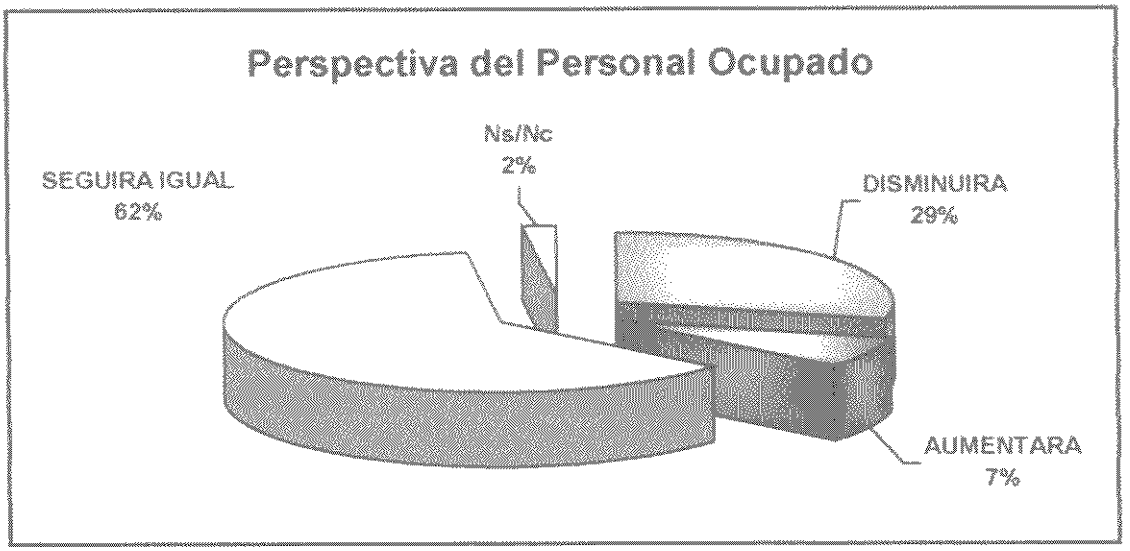
EN LOS ULTIMOS 5 AÑOS, ¿COMO EVOLUCIONO LA CANTIDAD DE PERSONAL EN LA EMPRESA?	
ITEMS	%
AUMENTO	12,00
DISMINUYO	38,00
PERMANECIO IGUAL	47,75
Ns/Nc	2,25



Fuente: Elaboración propia sobre la base de datos recolectados en la encuesta.

Cuadro N° 14

¿COMO ESTIMA QUE VARIARA LA CANTIDAD DE PERSONAL EN SU EMPRESA?	
ITEMS	%
DISMINUIRA	29,0
AUMENTARA	7,0
SEGUIRA IGUAL	62,0
Ns/Nc	2,0



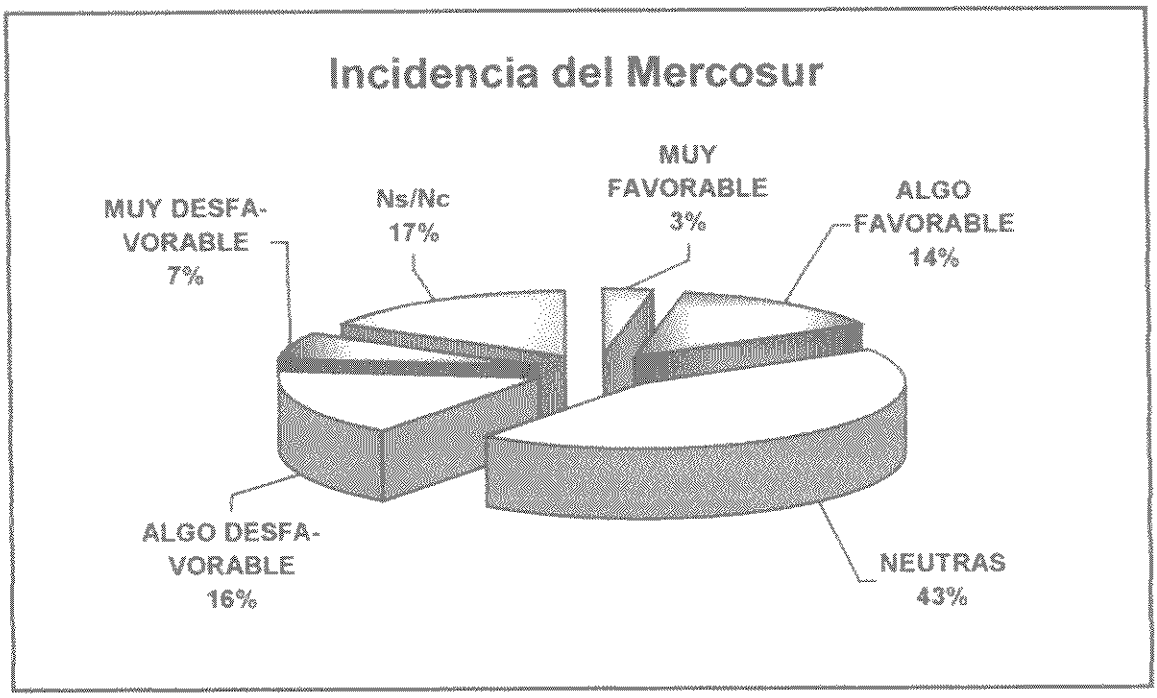
Fuente: Elaboración propia sobre la base de datos recolectados en la encuesta.

Un último aspecto importante a considerar entre las restricciones percibidas por las pequeñas y medianas empresas tienen que ver con los procesos de integración económica.

Mientras en el discurso oficial el Mercosur debería ser una de las alternativas de desarrollo de las PyMEs, sólo el 17% de las mismas considera como favorable el impacto provocado por el mismo, mientras que el resto considera que sus efectos fueron nulos o desfavorables para su empresa.

Cuadro N° 15

COMO EVALUA LA INCIDENCIA DE LOS PROCESOS DE INTEGRACION DEL MERCOSUR EN LA EMPRESA?	
ITEMS	%
MUY FAVORABLE	3,00
ALGO FAVORABLE	13,75
NEUTRAS	43,50
ALGO DESFAVORABLE	16,75
MUY DESFAVORABLE	6,50
Ns/Nc	16,50



Fuente: Elaboración propia sobre la base de datos recolectados en la encuesta.

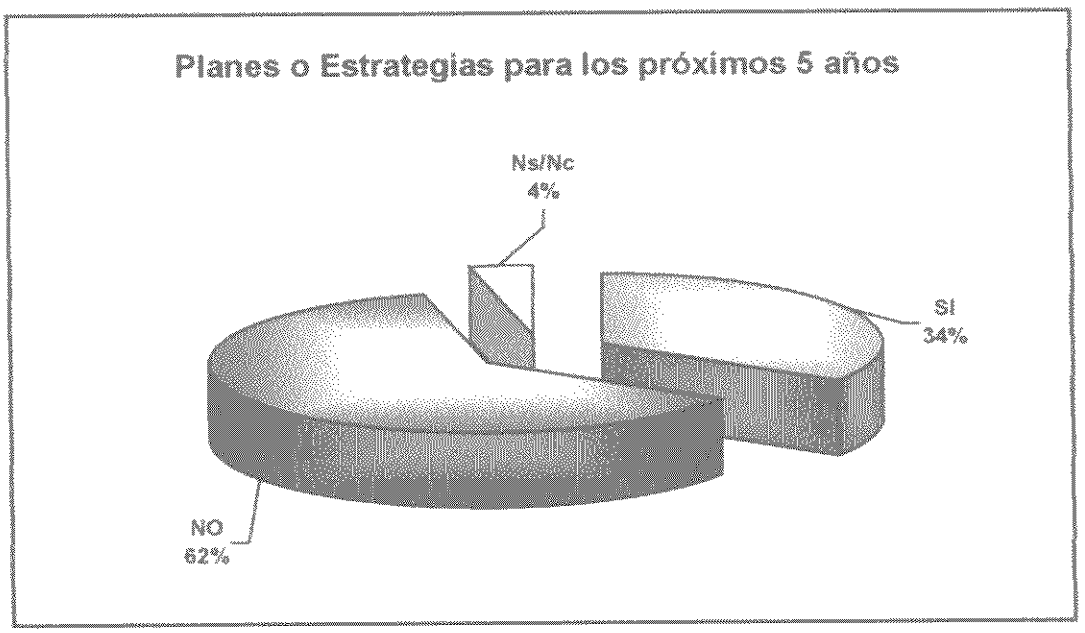
12.5 DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

Una característica muy definida en las PyMEs chaqueñas, es la falta de planes estratégicos, como así también de herramientas de planificación sistematizadas.

Cuadro N° 16

TIENE PLANES O ESTRATEGIAS PARA LOS PROXIMOS 5 AÑOS?	
ITEMS	%
SI	34,25
NO	62,25
Ns/Nc	3,50

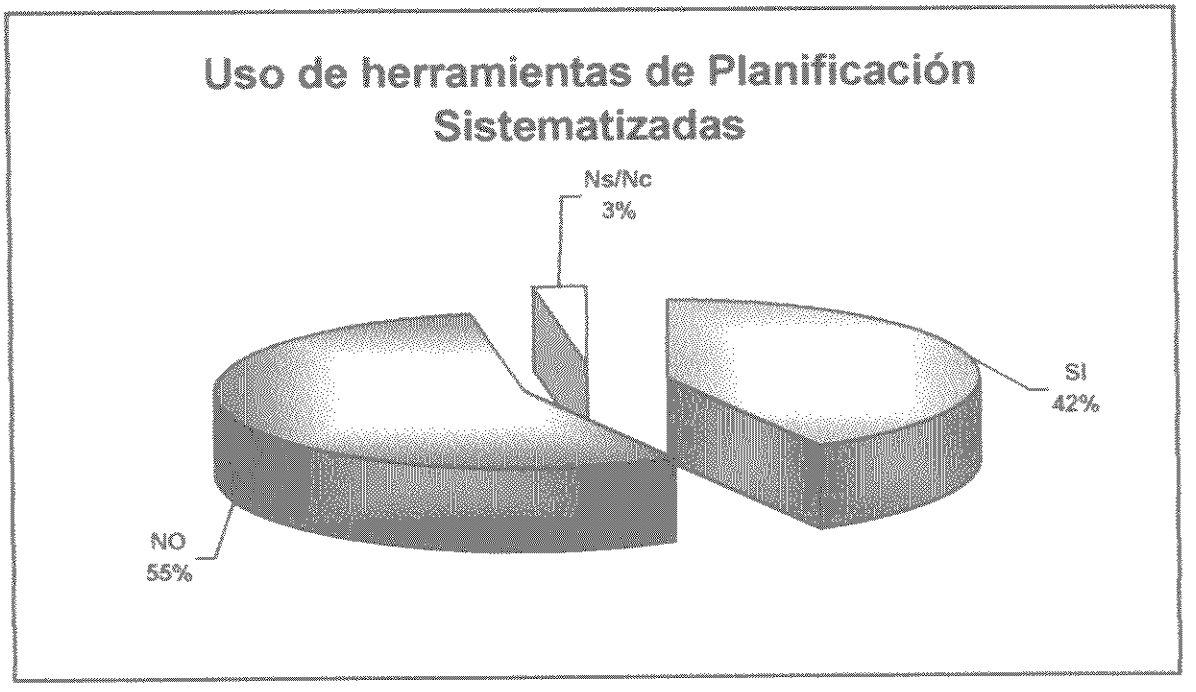
Fuente: Elaboración propia sobre la base de datos recolectados en la encuesta.



Cuadro N° 17:

UTILIZA FRECUENTEMENTE HERRAMIENTAS DE PLANIFICACION SISTEMATIZADAS?	
ITEMS	%
SI	42,00
NO	55,25
Ns/Nc	2,75

Fuente: Elaboración propia sobre la base de datos recolectados en la encuesta.

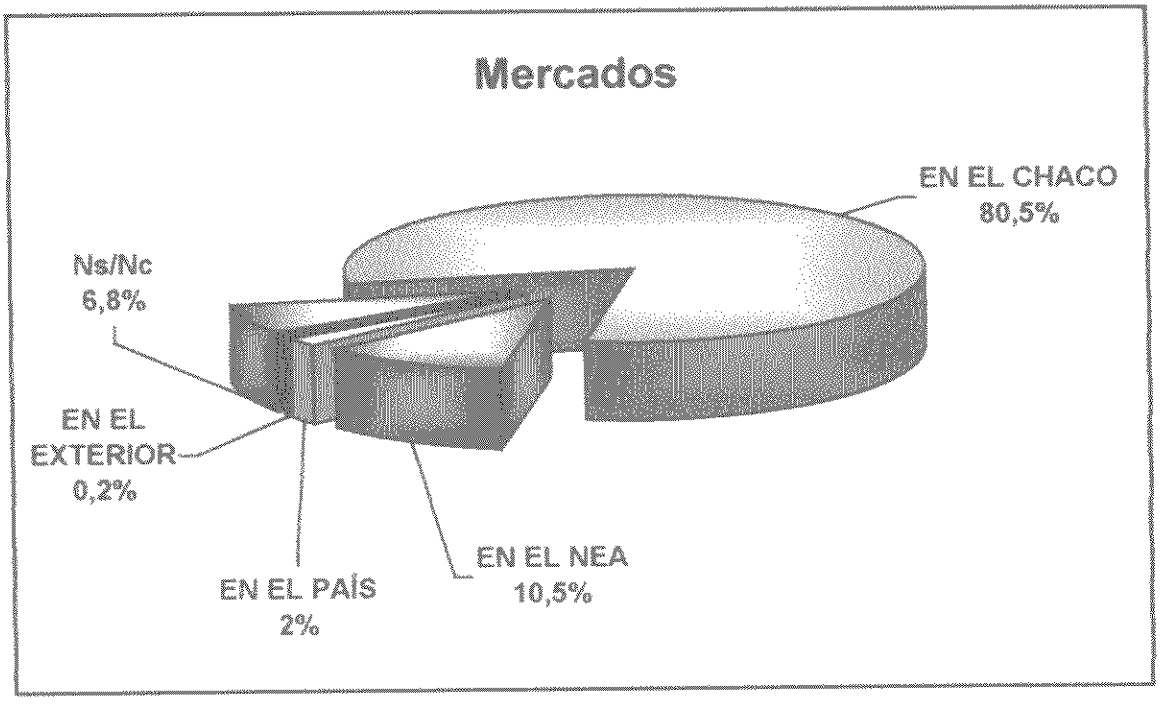


12.6 COMERCIALIZACIÓN

Respecto a la comercialización de productos y servicios, el 91% de las pequeñas y medianas empresas chaqueñas destinan sus productos en el mercado local o en el NEA, constituyendo sólo el 2% de las PYMES locales, las que venden sus productos en el resto del país, y el 0,2% las que acceden al mercado externo.

Cuadro N° 18

¿DONDE VENDE SUS PRODUCTOS O SERVICIOS?	
ITEMS	%
EN EL CHACO	80,5
EN EL NEA	10,5
EN EL PAIS	2,0
EN EL EXTERIOR	0,2
Ns/Nc	6,8



Fuente: Elaboración propia sobre la base de datos recolectados en la encuesta.

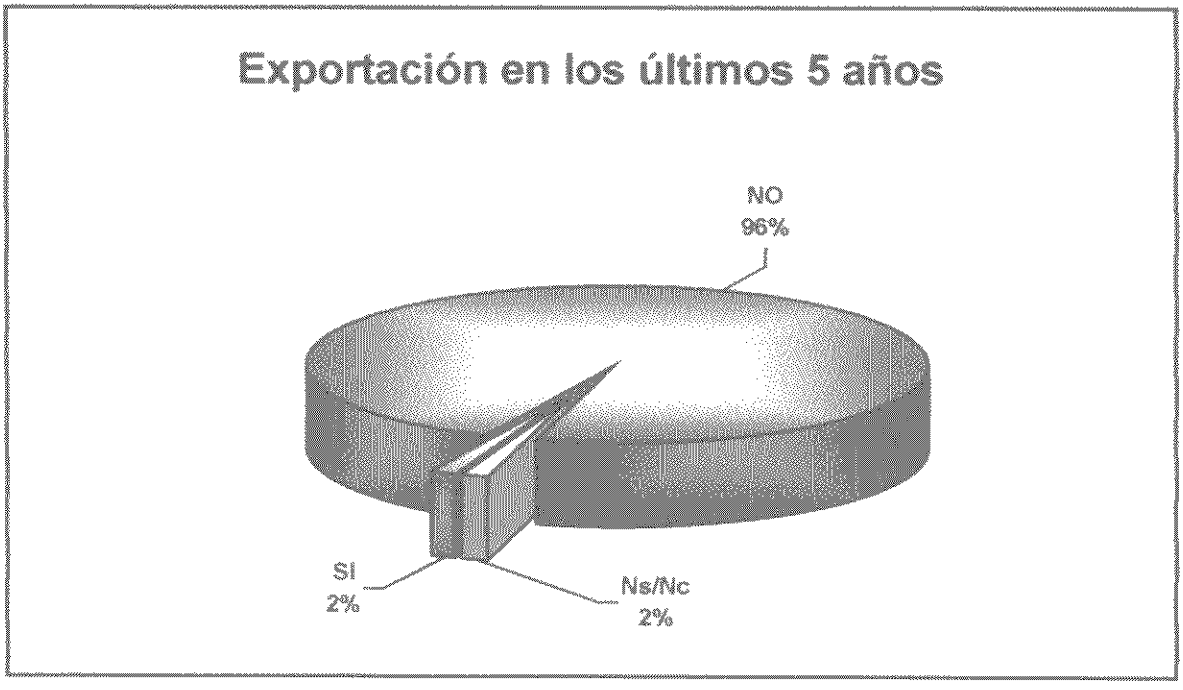
El abordaje de la problemática exportadora de las PyMEs constituye un campo relativamente nuevo y los aportes logrados no alcanzan o conforman un cuerpo interpretativo y teórico. No obstante, los resultados empíricos permiten señalar que las políticas de promoción señalan ineficiencia

Sólo el 1,5% de las PyMEs locales han realizado transacciones comerciales con el exterior en los últimos 5 años, ya sea porque no están en condiciones de cumplir con las exigencias de mercados tan competitivos, o por razones endógenas vinculadas con la estructura de la empresa.

Cuadro N° 19

EXPORTO EN LOS ULTIMOS 5 AÑOS?	
ITEMS	%
SI	1,5
NO	97,0
Ns/Nc	1,5

Fuente: Elaboración propia sobre la base de datos recolectados en la encuesta.



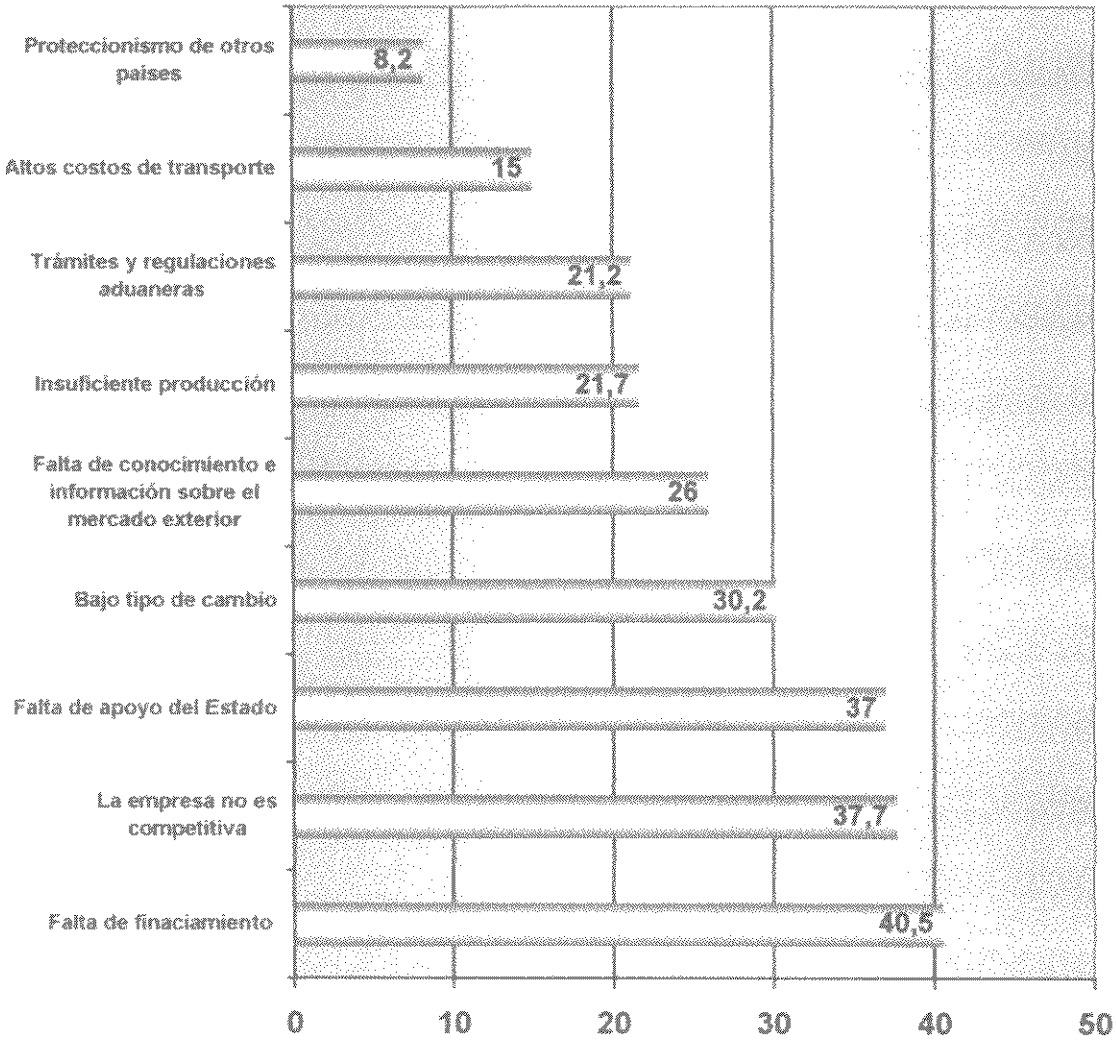
Las principales restricciones que enfrentan las PyMEs para acceder al mercado externo se relacionan con factores externos a la propia empresa. Entre ellos, los empresarios priorizan la falta de financiamiento en un 40,5 por ciento.

Cuadro N° 20

¿CUÁLES SON LAS PRINCIPALES LIMITACIONES PARA EXPORTAR?	
ITEMS	%
Falta de finaciamiento	40,5
La empresa no es competitiva	37,7
Falta de apoyo del Estado	37,0
Bajo tipo de cambio	30,2
Falta de conocimiento e información sobre el mercado exterior	26,0
Insuficiente producción	21,7
Trámites y regulaciones aduaneras	21,2
Altos costos de transporte	15,0
Proteccionismo de otros países	8,2

Fuente: Elaboración propia sobre la base de datos recolectados en la encuesta.

Factores exógenos limitantes para la exportación



En cuanto a las posibilidades de ubicarse como oferente en el mercado local, un 64% de las PyMEs manifiestan que el motivo de compra principal es el mejor precio.

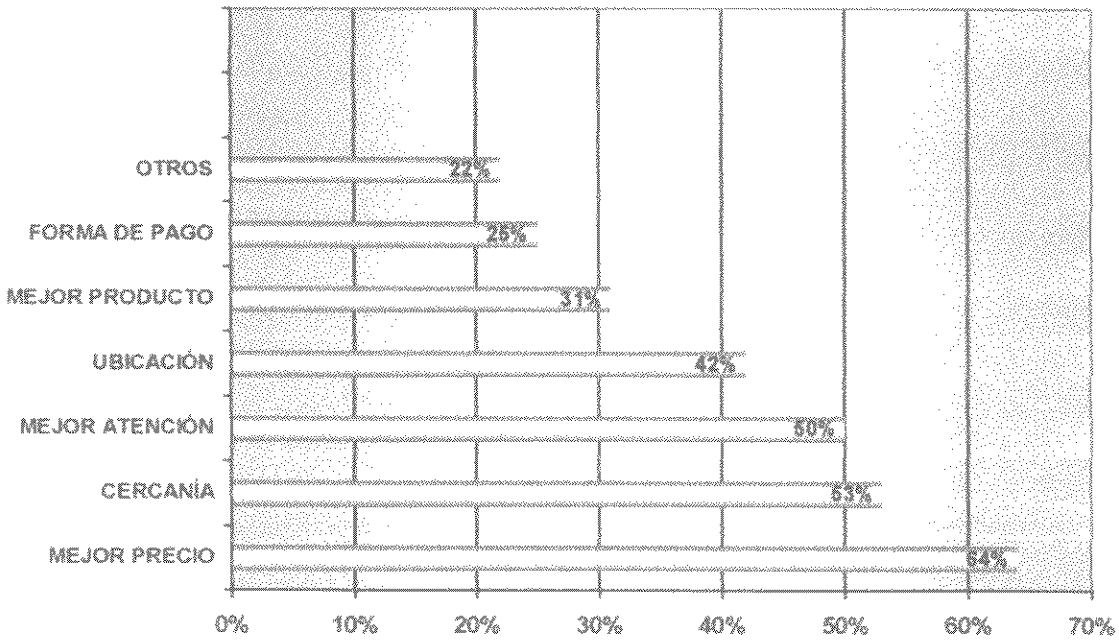
Otros motivos por los cuales estas empresas consideran ser elegidas por los consumidores, tienen que ver con su cercanía (conocimiento y confianza), la mejor atención, la ubicación del negocio, el mejor producto y la forma de pago.

Cuadro N° 21

¿PORQUE CONSIDERA QUE LE COMPRAN A USTED?	
MOTIVOS	%
MEJOR PRECIO	64,0
CERCANÍA	53,0
MEJOR ATENCIÓN	50,0
UBICACIÓN	42,0
MEJOR PRODUCTO	31,0
FORMA DE PAGO	25,0
OTROS	22,0

Fuente: Elaboración propia sobre la base de datos recolectados en la encuesta.

Caracterización de los valores que inciden en la venta



La falta de planes también está presente en el área comercial, ya que el 76% de las PyMEs no cuentan con un plan de marketing y sólo el 35% de las firmas encuestadas realizó publicidad en el último mes, apreciándose una débil política de comunicación y/o efectividad de la misma.

Por otra parte, las PyMEs no cuentan con una adecuada tecnología comercial, utilizando solo el teléfono como instrumento de marketing.

Cuadro N° 22

UTILIZA LA TECNOLOGIA PARA REALIZAR VENTAS?	
ITEMS	%
SI	27,0
NO	73,0

Fuente: Elaboración propia sobre la base de datos recolectados en la encuesta.

Con respecto a la informática, vemos que menos de la mitad de las empresas usan computadoras en sus procesos de gestión, mientras que el acceso a Internet, es muy escaso entre las pequeñas y medianas empresas.

Cuadro N° 23

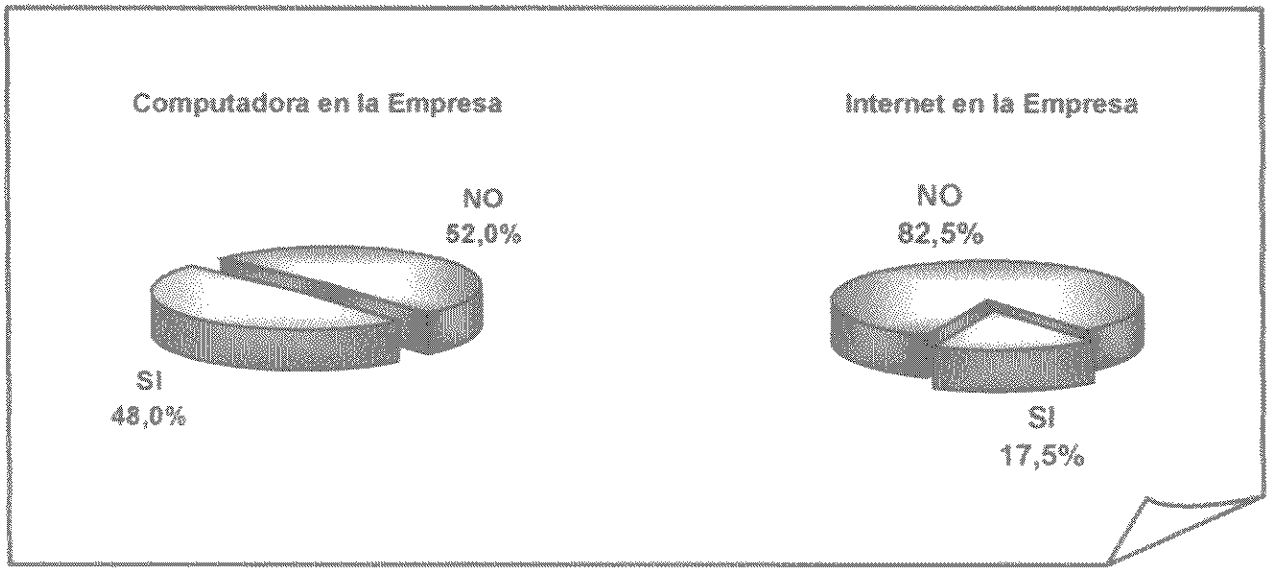
TIENE COMPUTADORA EN SU EMPRESA?	
ITEMS	%
SI	48,0
NO	52,0

Fuente: Elaboración propia sobre la base de datos recolectados en la encuesta.

Cuadro N° 24

TIENE ACCESO A INTERNET EN SU EMPRESA?	
ITEMS	%
SI	17,5
NO	82,5

Fuente: Elaboración propia sobre la base de datos recolectados en la encuesta.



12.7 RECURSOS HUMANOS

La percepción acerca de la contribución de la función de los recursos humanos a la empresa no siempre es positiva, aunque debemos acordar que el personal, es el factor más importante con que cuenta una organización, y el que con su dedicación y compromiso marca la verdadera diferencia frente a la competencia.

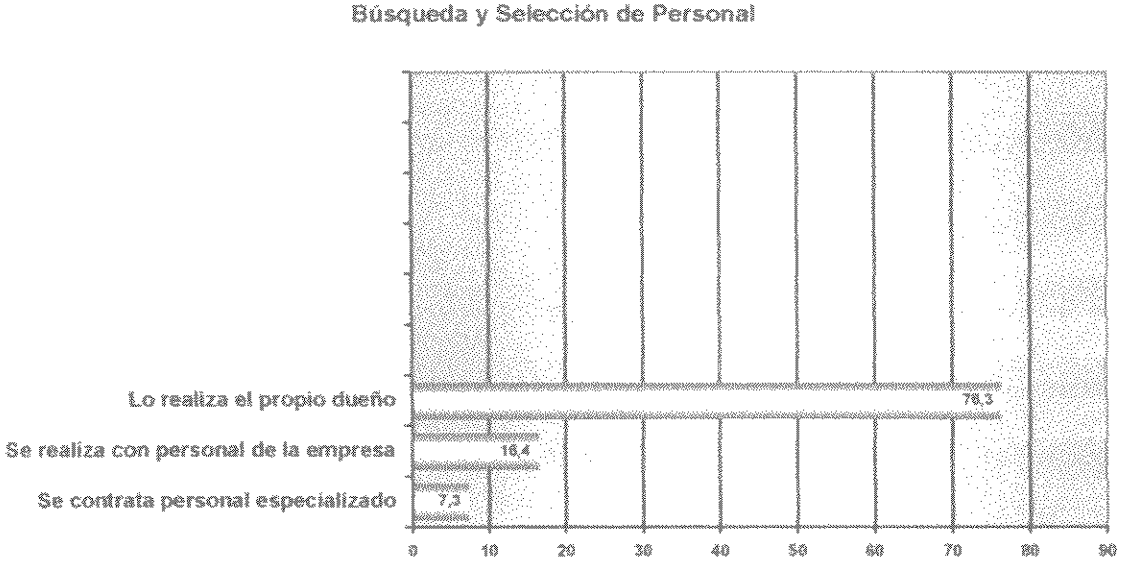
Del resultado de la gestión del personal de una empresa, muchas veces depende el resultado de la gestión del negocio. Y para lograr la eficacia del personal en todas las áreas de la empresa, es importante gestionar adecuadamente la búsqueda y selección, la capacitación y la productividad del trabajo humano.

Comenzando por el proceso de búsqueda y selección, observamos que en las PyMEs el mismo es mayoritariamente realizado por el propio dueño y o personal interno de la misma.

Cuadro N° 25

COMO SE REALIZA EN SU EMPRESA EL PROCESO DE BUSQUEDA Y SELECCIÓN DE PERSONAL?	
ITEMS	%
Se contrata personal especializado que realice el trabajo	7,3
Se realiza con personal de la empresa	16,4
Lo realiza el propio dueño	76,3

Fuente: Elaboración propia sobre la base de datos recolectados en la encuesta.



Otro aspecto fundamental para evaluar la gestión en esta área, tiene que ver con los conocimientos del personal, y de su proceso de formación y capacitación necesario. Los conocimientos se identifican cada vez más como fuente de riquezas, lo que implica en el área de recursos humanos, un cambio en la orientación de las empresas y en el área de recursos humanos.

Con los nuevos paradigmas productivos, la capacitación y el desarrollo son áreas claves.

Respecto a las actividades de capacitación, observamos que 3 de cada 4 empresas PyMEs, no implementan programas de capacitación de su gente, con lo que no desarrollan acciones para modificar, mejorar y ampliar los conocimientos, habilidades y

actitudes del personal, de manera de alcanzar un cambio positivo en el desempeño de sus tareas.

Cuadro N° 26

¿IMPLEMENTA LA EMPRESA PROGRAMAS DE CAPACITACION?	
ITEMS	%
SI	23,5
NO	76,5

Fuente: Elaboración propia sobre la base de datos recolectados en la encuesta.

De acuerdo a estudios realizados por Consultora Nordeste en la Provincia del Chaco, encontramos que los principales destinatarios de las actividades de capacitación existentes son los gerentes y personal técnico, teniendo muy poca relevancia las actividades del personal administrativo, los operarios y todo el equipo de contacto directo con los clientes.

Cuadro N° 27

TEMAS DE INTERES PARA CAPACITARSE CANTIDAD DE REPETICIONES	
ITEMS	%
Marketing y Ventas	57
Costos	46
Dirección y administración	32
Obligaciones legales e impositivas	28
Nuevos procesos tecnológicos	24
Planificación	22
Organización de la producción o servicio	21
Manejo Financiero	20
Herramientas técnicas de producción o servicio	19
Conducción y liderazgo	16
Calidad Total	10
Otros	3

Fuente: Elaboración propia sobre la base de datos recolectados en la encuesta.

Según la encuesta realizada, cerca del 40% de los dueños o responsables de las empresas pequeñas y medianas participaron de cursos vinculados a la empresa.

Perspectivas en cuanto a capacitación

Cuadro N° 28

PARTICIPO USTED DE CURSOS VINCULADOS A LA EMPRESA?	
ITEMS	%
SI	37,7
NO	62,3

Cuadro N° 29

CURSOS QUE PREFIERE / INTERESA	
ITEMS	%
Específicos del oficio o actividad	20,5
De ventas	42,6
De organización de la empresa	30,8
Ns/nc	6,1

Fuente: Elaboración propia sobre la base de datos recolectados en la encuesta.

Con respecto a los que no participaron de estas actividades, el 44,6% considera que no le interesan estas acciones y el 55,4% restante, ha manifestado su interés, pero ha tenido dificultades para realizarlos.

Entre las razones fundamentales por las que no han participado encontramos en primer lugar el costo de las mismas, seguidos la percepción acerca de que las propuestas existentes en el medio no responden a sus necesidades y/o expectativas, y luego por dificultades practicas como ser horarios inadecuados, distancias y o lugares de difícil alcance, entre otras causas.

Cuadro N° 30

¿CUALES FUERON LAS DIFICULTADES PARA CAPACITARSE?	
ITEMS	%
El costo	42,5
Los horarios	12,7
La distancia	7,6
Las propuestas no responden a sus necesidades	25,4
Otras	11,7

Fuente: Elaboración propia sobre la base de datos recolectados en la encuesta.

12.8 FINANCIAMIENTO

A nadie escapa que el tema del financiamiento a la pequeña y mediana empresa es uno de los factores claves de su existencia, como así también condición necesaria pero no suficiente, para alcanzar el éxito empresarial.

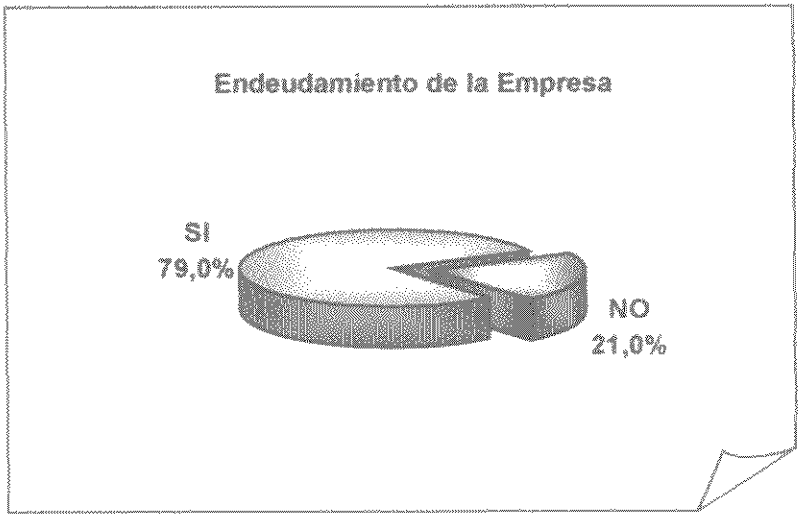
El proceso de reacomodamiento iniciado a partir de la Ley de Convertibilidad exhibió una importante asimetría, aún no solucionada, como efecto del drástico freno del índice de costo de vida del precedente período inflacionario, y la aplicación de tasas bancarias propias de la anterior etapa económica, generando en consecuencia a partir de estos desfasajes, la acumulación de pasivos bancarios de arrastre, hecho que llevó a una situación de endeudamiento generalizado y de carácter estructural, en condiciones inadecuadas para las necesidades financieras de las PyMEs.

Lo expresado se confirma a través de las encuestas, donde casi el 80% de las empresas consultadas se encuentran con algún nivel de endeudamiento, con tendencia a incrementarse durante el presente año.

Cuadro N° 31

¿ESTA ENDEUDADO ACTUALMENTE?	
ITEMS	%
SI	79,0
NO	21,0

Fuente: Elaboración propia sobre la base de datos recolectados en la encuesta.



Cuadro N° 32

DURANTE ESTE AÑO, ¿COMO SERÁ EL ENDEUDAMIENTO DE SU EMPRESA?	
ITEMS	%
Superior al año anterior	33,8
Igual al año anterior	41,0
Menor que el año anterior	19,7
Ns/Nc	5,5

Fuente: Elaboración propia sobre la base de datos recolectados en la encuesta.

Sin embargo, el 50% del sector PyMEs considera como normal su grado de endeudamiento, y sólo el 28% como elevado.

Cuadro N° 33

¿COMO ES EL GRADO DE ENDEUDAMIENTO DE SU EMPRESA?	
ITEMS	%
NORMAL	49,7
ALTO	27,5
BAJO	18,0
Ns/Nc	4,8

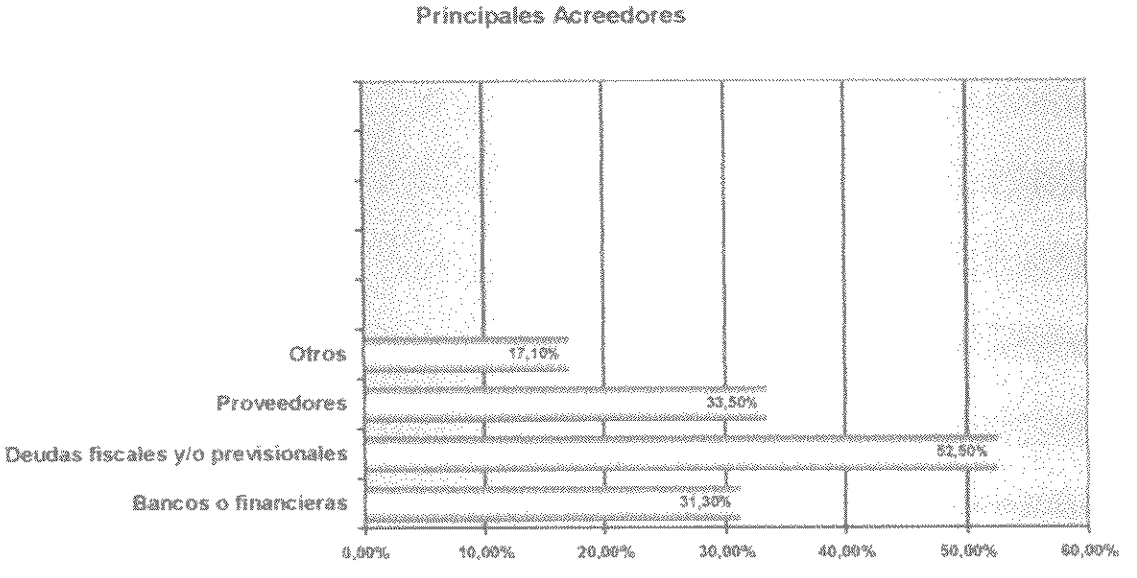
Fuente: Elaboración propia sobre la base de datos recolectados en la encuesta.

Si analizamos los principales acreedores de estas empresas, encontramos que sus destinatarios tienen que ver con deudas fiscales y/o previsionales, con proveedores (cuentas corrientes) y con bancos o financieras.

Cuadro N° 34

PRINCIPALES ACREEDORES	
ITEMS	%
Bancos o financieras	31,3
Deudas fiscales y/o previsionales	52,5
Proveedor	33,5
Otros	17,1

Fuente: Elaboración propia sobre la base de datos recolectados en la encuesta.



Con respecto a las fuentes de financiamiento, vemos que el 16,5 % de las PyMEs encuestadas se autofinancia (fuentes internas), ya sea con capital propio, aportes de socios, etc.

Con relación a las fuentes externas de financiamiento utilizado por las firmas, los resultados muestran que las más importantes son los créditos de proveedores, los bancos y entidades financieras, y prestamistas.

Cuadro N° 35

PRINCIPALES INSTRUMENTOS DE FINANCIAMIENTO	
ITEMS	%
Proveedores	54,0
Bancos	37,2
Financieras	17,5
Se autofinancia	16,5
Prestamistas	14,7
Otros	10,2

Fuente: Elaboración propia sobre la base de datos recolectados en la encuesta.

Es de destacar que las fuentes de financiamiento utilizadas, son generalmente aquellas de más fácil y posible acceso para las PyMEs, las que a su vez son más caras e inadecuadas.

Si comparamos el total de empresas que tienen deudas con Bancos, con la cantidad de empresas que tienen actualmente necesidad de financiar o refinanciar sus deudas, se pone de manifiesto el carácter restrictivo de las actuales condiciones de acceso al crédito para las PyMEs. En efecto, cerca del 60% tiene necesidades de financiamiento insatisfechas.

Cuadro N° 36

NECESITA FINANCIAMIENTO?	
ITEMS	%
SI	58,2
NO	36,0
Ns/Nc	5,8

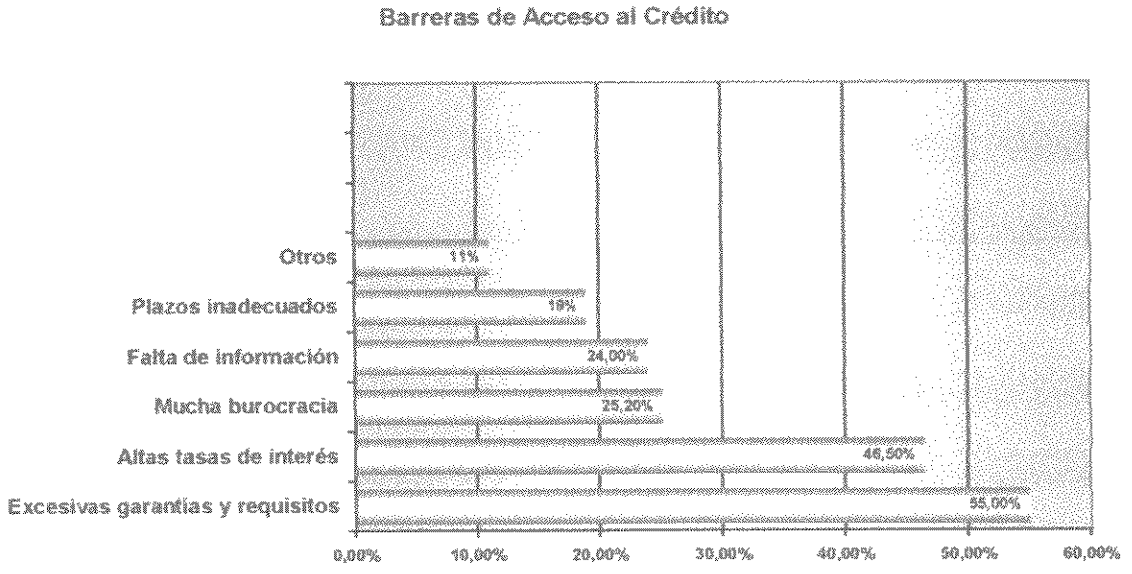
Fuente: Elaboración propia sobre la base de datos recolectados en la encuesta.

Las principales barreras de acceso al financiamiento tienen que ver con la propia inflexibilidad del sistema bancario percibido por las PYMES en términos de intereses, burocracia y requisitos inadecuados.

Cuadro N° 37

BARRERAS DE ACCESO AL CREDITO	
ITEMS	%
Excesivas garantías y requisitos	55,0
Altas tasas de interés	46,5
Mucha burocracia	25,2
Falta de información	24,0
Plazos inadecuados	19,0
Otros	11,0

Fuente: Elaboración propia sobre la base de datos recolectados en la encuesta.



12.9 ORGANIZACIÓN

Las empresas necesitan organizarse de manera eficiente para poder responder a los significativos cambios ocurridos en el entorno comercial. En este sentido la forma de organizarse, se ha convertido en una cuestión estratégica.

Las compañías se reducen de tamaño, se desestratifican, achatando la pirámide organizativa a los efectos de "acercarse" al cliente.

Sin embargo, muchas PyMEs locales no han advertido esta necesidad de organizarse de acuerdo a nuevos requerimientos del mercado, e incluso, no cuentan con un organigrama que refleje la estructura organizativa de la empresa.

Cuadro N° 38

EXISTE UN ORGANIGRAMA QUE REFLEJE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA EMPRESA?	
ITEMS	%
SI	23,5
NO	65,7
Ns/Nc	10,8

Fuente: Elaboración propia sobre la base de datos recolectados en la encuesta.

Pero más importante aun que contar con un diseño formal de la estructura organizativa de la empresa, consiste en la claridad del rol que cumplen cada uno de los recursos humanos afectados a la empresa. Se observa en los resultados obtenidos que sólo el 50% de las empresas encuestadas reconoce tener definido claramente las funciones y responsabilidades de cada persona que desempeña tareas en la organización.

Muchas pequeñas y medianas empresas cuentan con personal que desempeñan diferentes tareas, y más aun, no conocen con exactitud, su ubicación y responsabilidad dentro de la misma.

Cuadro N° 39

EXISTE UNA CLARA ASIGNACION DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DENTRO DE LA EMPRESA?	
ITEMS	%
SI	50,0
NO	41,0
Ns/Nc	9,0

Fuente: Elaboración propia sobre la base de datos recolectados en la encuesta.

Otro elemento fundamental de la organización empresaria, consiste en diseñar y desarrollar un sistema de información interna y externa, que permita tener un seguimiento adecuado de las fuerzas principales del mercado, de manera de mantener vigente los productos y servicios de la empresa.

Los resultados sin embargo confirman que las PyMEs locales escasamente poseen una metodología de recolección de información, que permita conocer con exactitud, los requerimientos y necesidades de los clientes internos y externos.

Cuadro N° 40

¿POSEE UNA METODOLOGÍA DE RECOLECCION DE INFORMACION?	
ITEMS	%
SI	21,7
NO	64,0
Ns/Nc	14,3

Fuente: Elaboración propia sobre la base de datos recolectados en la encuesta.

12.10 CALIDAD

La competencia actual no se limita al mercado local, y en la mayoría de los rubros llegan productos que son más baratos, mejores, o en algunos casos, cumplen con ambas condiciones. Por ello, las empresas deben procurar producir y/u ofrecer productos o servicios que resulten competitivos o aún superiores que los que existieren en cada mercado.

En el contexto competitivo actual, la calidad es absolutamente necesaria porque los compradores son cada vez más exigentes, y debe reflejarse en todas las actividades de la empresa y no sólo en sus productos o servicios.

Existe una conexión íntima entre calidad de producto y de servicio, satisfacción del consumidor y rentabilidad empresaria.

De acuerdo a lo investigado entre las PyMEs chaqueñas, podemos decir que existe un aceptable nivel de conciencia acerca de la importancia competitiva de la calidad.

Cuadro N° 41

¿EXISTE CONCIENCIA DE LA IMPORTANCIA COMPETITIVA DE LA CALIDAD?	
ITEMS	%
SI	72,2
NO	19,7
Ns/Nc	8,1

Fuente: Elaboración propia sobre la base de datos recolectados en la encuesta.

Sin embargo por diferentes motivos, se realizan muy pocas acciones tendientes a desarrollar una gestión de calidad adecuada.

Cuadro N° 42

¿DESARROLLA ALGÚN TIPO DE GESTION DE CALIDAD?	
ITEMS	%
SI	30,7
NO	60,2
Ns/Nc	9,1

Fuente: Elaboración propia sobre la base de datos recolectados en la encuesta.

Cuadro N° 43

¿UTILIZA HERRAMIENTAS DE CONTROL DE CALIDAD?	
ITEMS	%
SI	19,7
NO	65,5
Ns/Nc	14,8

Fuente: Elaboración propia sobre la base de datos recolectados en la encuesta.

Menos aún es el porcentaje de empresas que utiliza herramientas de control de calidad. Sólo 2 de cada 10 PyMEs locales evalúan sus ofertas de productos y servicios.

12.11 PARTICIPACION GREMIAL Y/O ASOCIATIVISMO

Cuadro N° 44

¿PARTICIPÓ EN ALGUNA ASOCIACION O CÁMARA EMPRESARIA?	
ITEMS	%
SI	23,5
NO	65,5
Ns/Nc	11,0

Fuente: Elaboración propia sobre la base de datos recolectados en la encuesta.

Cuadro N°45

¿QUÉ OPINIÓN LE MERECE LA LABOR DE LA CÁMARA EMPRESARIA QUE LO REPRESENTA?	
CALIFICACION	%
MUY BUENA	6,3
BUENA	23,0
REGULAR	45,7
MALA	18,0
MUY MALA	7,0

12.12 INFRAESTRUCTURA Y SERVICIOS

Cuadro N° 46

¿COMO CONSIDERA LA CALIDAD DE LOS SIGUIENTES SERVICIOS E INFRAESTRUCTURA EN EL CHACO?			
	Adecuada	Inadecuada	Ns/nc
Comunicaciones	61,0%	32,2%	6,8%
Electricidad	52,7%	36,5	10,8%
Agua	41,5%	50,2%	8,3%
Rutas y caminos	37,5%	47,5%	15,0%

Cuadro N° 47

¿COMO CONSIDERA LOS PRECIOS/TARIFAS DE ESTOS SERVICIOS?			
Items	Adecuados (%)	Inadecuados (%)	Ns/Nc (%)
Comunicaciones	21,2	58,0	20,8
Electricidad	10,0	70,5	19,5
Agua	25,2	54,0	20,8
Rutas y caminos	10,0	67,7	22,3

Fuente: Elaboración propia sobre la base de datos recolectados en la encuesta.

12.13 ACERCA DEL APOYO GUBERNAMENTAL

Nuestro país y la Provincia del Chaco, registran una larga historia de proyectos de asistencia y programas para PyMEs, que no han tenido aplicación efectiva o se han diluido en cuestiones burocráticas.

La gran mayoría de las PyMEs chaqueñas no conocen las diferentes ofertas actuales de programas y servicios de apoyo, y muchas menos la han utilizado.

Cuadro N° 48

¿CONOCE LA OFERTA DE PROGRAMAS Y SERVICIOS DE APOYO A LAS PYMES?	
ITEMS	%
SI	11,75
NO	88,25

Fuente: Elaboración propia sobre la base de datos recolectados en la encuesta.

Cuadro N° 49

¿UTILIZO EN LOS ULTIMOS 5 AÑOS ALGUNOS DE ESTOS PROGRAMAS Y SERVICIOS DE APOYO A LAS PYMES?	
ITEMS	%
SI	4,0
NO	96,0

Fuente: Elaboración propia sobre la base de datos recolectados en la encuesta.

Sin embargo esto se contrasta de sobremanera con las necesidades y demandas del sector. Consultados acerca de los servicios que considera que el estado debería ofrecer a las PyMEs, encontramos en orden de importancia el financiamiento, el asesoramiento técnico, el acceso a la información y a la capacitación.

Cuadro N° 50

¿A QUE SERVICIOS LE GUSTARIA TENER ACCESO? (EN ORDEN DE IMPORTANCIA)
• CREDITO
• ASESORAMIENTO (ventas-contable-legal)
• INFORMACION
• CURSO DE CAPACITACION

Fuente: Elaboración propia sobre la base de datos recolectados en la encuesta.

Cuadro N° 51

¿Qué grado de interés tiene en los siguientes servicios?					
ITEMS / %	Muy interesado	Interesado	Medianamente interesado	Poco interesado	Nada interesado
Capacitación	42,0	38,7	17,3	2,0	-
Asesoría legal	45,2	30,5	22,0	2,2	-
Asesoría contable	49,5	32,5	20,0	2,2	-
Unión de compras	1,0	3,0	13,7	76,0	2,2
Comercialización	22,0	25,2	50,0	2,7	-
Centro de información	27,0	31,5	30,0	15,5	1,0
Organización de eventos	2,7	3,0	21,2	66,5	8,2

Fuente: Elaboración propia sobre la base de datos recolectados en la encuesta.

12.14 ELABORACIÓN DE INDICADORES: CLASIFICACIÓN DE PERFILES IDENTIFICADOS

Finalmente, y a efectos de cuantificar las evaluaciones realizadas en el análisis, se han elaborado indicadores ponderados que permitirán agrupar a las empresas en 3 categorías según la performance alcanzada:

CATEGORÍAS	CARACTERÍSTICAS	PUNTAJE
Empresas no competitivas	Sólo seguirán manteniéndose en el corto plazo por medio de situaciones coyunturales.	1 a 3,99
Empresas con problemas de competitividad	Tienen fuertes debilidades pero también ciertas fortalezas que le permiten sobrevivir y luchar por su subsistencia.	4 a 5,99
Empresas competitivas	Sus fortalezas son mayores que sus debilidades, por lo que sus posibilidades de éxito son altas	6 hasta 10

El sistema de medición constituye un instrumento de fácil aplicación que permite relacionar los criterios evaluados, mostrando las diferencias entre los factores que se miden. Para facilitar la interpretación metodológica, se presenta a continuación una síntesis de los criterios evaluados y su importancia relativa:

Contexto	(10%)
Planificación Estratégica	(14%)
Comercialización	(22%)
Organización	(8 %)
Recursos humanos	(11%)
Situación financiera	(12%)
Resultados operativos	(8 %)
Calidad	(10%)
Participación gremial y/o asociativismo	(5 %)

El modelo de jerarquización realizado está conformado por una escala de medición, aplicada a todas las empresas consultadas Se halla conformado por dos componentes: Contexto y Sistemas de gestión.

Es una especie de matriz de doble entrada, donde por un lado se encuentran los criterios de evaluación y por el otro la clasificación en jerarquías según el nivel competitivo resultante. Cada componente está compuesto de criterios, que establecen a su vez los elementos considerados en dicha medición, conforme puede observarse en el cuadro siguiente.

PUNTAJE Y PORCENTAJE MAXIMO DE LOS COMPONENTES Y CRITERIOS Y SU IMPORTANCIA RELATIVA

Componente	Criterio	Elementos de evaluación	Preguntas	Valores parciales	Porcentajes parciales	Porcentajes totales
CONTEXTO	Situación actual y perspectivas	Situación actual	1-2-4-6-	0,5	2	
		Impactos	13-14-17-	0,5	1,5	
		Futuro	3-7-9	0,5	1,5	
	Resultados	Resultados	5-8-	0,5	1	
		Tecnología	10	1,5	1,5	
	Otros elementos	Capacidad Instalada	11	1,5	1,5	
		Inversiones	12	1	1	10
SISTEMAS DE GESTION	Dirección estratégica	Estrategias	21	7	14	
		Herramientas	22	7		
	Comercialización	Destino	23 - 24	13	20	
		Plan de marketing	27	2		
		Publicidad	28	2		
		Tecnología de ventas	29	3		
	Recursos Humanos	Selección y búsqueda	30 -31	4	10	
		Capacitación	32-33	6		
	Situación Financiera		34-35-36	12	12	
	Organización		40-41-42	8	8	
	Calidad		43-44-45	10	10	
	Participación gremial y/o asoc		46-47-48-	5	5	90
	Infraestructura y servicios		54-55	8	8	

12.15 CONCLUSIONES.

Conforme a la ponderación de resultados, se establece que en la Provincia del Chaco :

- El 43 % de las PyMEs se encuentran con serios peligros de desaparecer, con muchas más debilidades que fortalezas, alcanzando un promedio competitivo de 3,16 puntos sobre un total de 10.
- El 45,5% de las empresas están con problemas de competitividad, mientras que solamente el 11,5% de las PyMEs chaqueñas son competitivas.
- Si generalizamos estos resultados, podemos decir que sobre un universo de 25.000 MiPyMEs chaqueñas, estamos hablando de 10.750 comercios e industrias en crisis terminal, 11.250 empresas que subsisten y de 2.875 empresas competitivas en toda la Provincia.

El vertiginoso cambio al que parece haber sido arrojado el mundo de hoy, obliga a las empresas a una dinámica de constante evaluación de los riesgos y oportunidades. La globalización económica y financiera, la revolución en las comunicaciones y la consecuente transformación de los hábitos de consumo, plantean a empresas e instituciones, retos que han de ser asumidos con creatividad en medio de una crisis de carácter estructural en la Provincia.

Los cambios se plantean bajo una dinámica permanente., cuyas fuentes se plasman en la innovación tecnológica, los nuevos sistemas de información y conocimiento, el aprendizaje, los sistemas y los procesos, la nueva forma de organizarse, los clientes, los mercados, los competidores y las sociedades.

No estamos en una época de cambios sino en un cambio de época, ello da cuenta de su carácter turbulento, bajo instancias más veloces y complejas, superando desde muchas ópticas la capacidad directiva, gerencial e institucional para asimilarlos.

Por todo esto, se hace imprescindible caracterizar el escenario actual de manera que permita clarificar las formas y la velocidad de los cambios que se operan en los mercados y el análisis de las tendencias, en un intento válido para orientar desde el Estado a las empresas.

El diagnóstico competitivo, constituye un insumo para identificar las principales restricciones del entorno para el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas chaqueñas, contemplando en ese análisis, la mirada tanto desde la perspectiva empresarial como institucional.

En una primera devolución, cabe destacar que las principales limitaciones al desarrollo competitivo de las PyMEs se deben tanto a causas exógenas como endógenas.

Con respecto a las restricciones externas, el estudio revela que el principal obstáculo se encuentra en el achicamiento del mercado interno. La pérdida de poder adquisitivo de la población, el desempleo, la recesión, etc, sumado a los concentración económica, provocan un recorte en el consumo, que supone menos demanda, menos ventas, menor producción, menor empleo.

En segundo lugar se encuentra el problema del financiamiento. Las condiciones actuales para acceder al crédito, hacen que este sea casi privativo para las PyMEs. Las excesivas garantías y requisitos, las altas tasas de interés, la burocracia, los plazos, etc, son obstáculos imposibles de sortear por parte de las pequeñas empresas, que en muchos casos terminan financiándose por mecanismos muy inadecuados.

Otra de las restricciones principales identificadas en este estudio tiene que ver con el sistema impositivo, que genera una insoportable presión fiscal sobre las empresas.

También dentro de las restricciones del contexto se destaca el alto costo que deben pagar las PyMEs por los servicios que utilizan y la falta de apoyo estatal y/o institucional, que permita acceder a servicios imprescindibles en condiciones accesibles, a lo que se suma la falta de asesoramiento y de capacitación adecuada.

Por último y en menor medida se constata como restricción, la inseguridad jurídica, la concentración de la oferta y la demanda, la rigidez de las relaciones laborales y la falta de infraestructura adecuada, aspectos que en conjunto colocan a las pequeñas y medianas empresas en posición de desventaja competitiva y comparativa con sus pares del centro del país.

Con respecto a las restricciones endógenas, el estudio revela fuertes debilidades en la gestión empresaria. En primer lugar las PyMEs no tienen una visión y misión definida. La falta de planes y estrategias provocan permanentes improvisaciones que en la mayoría de los casos provocan resultados adversos.

Respecto de la comercialización de productos y servicios, encontramos que las PyMEs locales dirigen sus productos al mercado interno, siendo casi inexistente las PyMEs exportadoras. Pero además, la gran mayoría de estas empresas, no tienen focalizado el cliente objetivo, carecen de estrategia comercial y se dirigen a un mercado masivo, suponiendo que la gente compra casi exclusivamente por menores precios.

Ambas restricciones impiden detectar oportunidades existentes, que sí son aprovechadas por aquellas empresas que trabajan para sobrevivir y crecer, y que deben hacerlo a costa de otras empresas que no pueden sostener una lucha permanente.

Las debilidades también se muestran en la organización y gestión de recursos humanos. En el primer caso, las PyMEs no tienen una estructura definida y orientada a las exigencias del mercado y no cuentan con sistemas de información adecuados.

En cuanto a sus recursos humanos, a las PyMEs les cuesta reclutar personal eficiente, como así también modificar, mejorar y ampliar sus conocimientos y actitudes en el desempeño de sus funciones.

La gestión de calidad, muestra más debilidades en las PyMEs chaqueñas. Si bien se está tomando conciencia en el sector acerca de la importancia de este tema, 6 de cada 10 empresas no realizan ningún tipo de Gestión de Calidad, y sólo 2 de cada 10, utilizan herramientas de control.

Con respecto a la infraestructura existente en la Provincia, esta genera desventajas comparativas con respecto a las PyMEs de otras regiones, ya que la red de servicios básicos (comunicaciones, energía, agua, rutas y caminos), son cuestionados en algunos casos, y en general considerados muy caros.

Por último, cabe destacar la escasa participación gremial y la percepción relativamente negativa a nivel de firmas, respecto de la labor de las entidades empresarias que las representan, situación que no encuentra correlato para ser revertida, en la falta de actitud o voluntad para asociarse, generando en consecuencia una importante atomización del espacio, y por ende la pérdida de poder de negociación y de oportunidades comerciales.

Las conclusiones del presente trabajo evidencian la existencia de un fuerte problema estructural, de carácter principalmente cultural, y que condiciona fuertemente su evolución y desarrollo, de no mediar la preparación de un escenario institucional basado en la complementación y con un fuerte sesgo de políticas activas.

TEMA II: PLAN ESTRATÉGICO SECTORIAL

I. DIAGNÓSTICO SECTORIAL DE LAS PYMES EN LA PROVINCIA DEL CHACO

A. PRINCIPALES RESTRICCIONES DEL ENTORNO

El análisis de los resultados del trabajo de campo, indica en relación a las restricciones del entorno un grado de acuerdo significativo en su identificación por parte de las empresas encuestadas, al coincidir que seis de los doce factores exógenos limitantes presentados, constituyen trabas para el desarrollo de sus negocios. Cuadro N° 7

En primer orden, las firmas identificaron como factor restrictivo predominante para el desarrollo de los negocios, el achicamiento del mercado por falta de liquidez y pérdida de competitividad en un mercado ampliado, como efectos directo del modelo económico. Bajo idéntica percepción, se inscriben dos importantes factores provenientes de medidas del entorno macroeconómico: el sistema financiero vigente y la presión fiscal.

Coincidieron en esta posición más del 70% de las empresas encuestadas, al afirmar que:

- Los requisitos del sistema financiero es un fuerte condicionante para el acceso al financiamiento (72,50 %).
- La crisis actual y la competencia externa provocaron una contracción del mercado (74,75 %).
- El incremento de la presión fiscal incide negativamente en los costos, reduciendo la rentabilidad de las empresas e impidiendo la competencia en igualdad de condiciones en el escenario local. (70,25 %).

Un segundo orden de coincidencias detectadas en un 60,25% de las empresas consultadas, verifica la afirmación de los altos costos de los servicios e infraestructura

(energético, provisión de agua, comunicaciones, viales, transporte, etc.), los que superan los estándares de otras regiones y países fronterizos, constituyendo este factor una amenaza permanente en términos de competitividad y rentabilidad.

En un nivel relativamente inferior (47,25% de los casos), la quinta restricción señalada es la falta de apoyo estatal y/o institucional para el desarrollo de las PyMEs chaqueñas y por último, dentro del segmento de elevados acuerdos, las empresas hacen referencia a la falta de asesoramiento y capacitación adecuada en el medio para la evolución de sus negocios (39,75%).

Cabe destacar que las cuatro primeras restricciones identificadas, tienen vinculación directa con la operatoria financiera de la empresa, ya sea vía disminución de ingresos por ventas, falta de liquidez financiera y/o elevados costos operativos.

Un segmento de acuerdo intermedio de la visión empresarial, respecto de las restricciones del entorno, se manifiesta en la inseguridad jurídica (35,00%), la imposibilidad de exportar y la concentración de la oferta y la demanda, ubicadas estas últimas en un 22,00 % de nivel de consenso respectivamente.

Por último en una franja con escaso grado de acuerdo en la priorización de factores limitantes, se refirieron a la rígidez de las relaciones laborales y la falta de infraestructura adecuada.

De lo expuesto se pone en evidencia que las PyMEs chaqueñas, presentan un escenario de preocupaciones que están asociadas con problemas que tienen incidencia directa sobre la operaciones corrientes y habituales de sus negocios en el corto plazo, alrededor del 70,00% de los casos.

Sin embargo, cabe destacar, la posición que toman aspectos que tienen incidencia a mediano plazo y que están vinculado al desarrollo de competencias internas de las empresas, como la demanda de apoyo estatal y la adecuación de servicios de consultorías y capacitación, visión coincidente alrededor del 40% de los casos, parámetro que indica el nivel de expectativas que tienen las empresas respecto del rol de las instituciones públicas e intermedias en el desarrollo de políticas de apoyo.

B. PERCEPCIÓN DE RESTRICCIONES EXÓGENAS

Las Pymes locales al igual que el promedio de sus pares argentinas, reflejan el horizonte estratégico empresarial con mayor preocupación por superar las restricciones que afectan sus operaciones en el corto plazo, que aquellas que representan trabas a la creación de capacidades y ventajas competitivas de mediano y largo plazo.

Tal es así, la plena coincidencia en la identificación de problemas de financiamiento, presión fiscal y retracción del mercado, entre otros, con un fuerte carácter horizontal, trascendiendo la diferencia de tamaño, antigüedad y dinamismo de las unidades económicas, aspectos que en concurrencia brindarán a nivel individual, una desigual percepción de las restricciones en función del contexto en el que actúan y del grado de desarrollo de sus propias competencias endógenas.

El presente análisis de percepciones de las restricciones exógenas, sin embargo, abordará desde la óptica del consenso general que permitió reflejar el trabajo de investigación con las empresas y las instituciones, los principales limitantes que el sector percibe en relación al contexto donde interactúa y opera.

- EN RELACIÓN AL MERCADO

Las debilidades que presentan las Pymes locales para adecuarse a la dinámica del mercado, además de la falta de liquidez como efecto directo de una economía retraída, se visualizan en las dificultades operativas para equilibrar los plazos y montos de pagos y cobranzas, como así también la perdida de posición en el marco del MERCOSUR.

Este segundo aspecto restrictivo, se manifiesta ante la permanente competencia de bienes importados, introducidos especialmente desde los países vecinos, no existiendo ninguna protección que genere a los productores locales, igualdad de condiciones dentro de un mercado ampliado, operando casi el 100% del mercado de bienes de consumo con productos de origen extraprovincial.

- EN RELACIÓN AL FINANCIAMIENTO

Las Pymes entrevistadas tuvieron consenso respecto a dos principales barreras de acceso al crédito, las excesivas garantías y requisitos de las entidades financieras y las elevadas tasas

de interés. En segundo orden destacaron las deficiencias burocráticas institucionales para evaluar a las Pymes, como así mismo la falta de información y la inadecuación de los plazos establecidos para devolución de capital en relación a las posibilidades del sector y rama de actividad en la que operan.

A la restricción de acceso, se suma el estado de situación de endeudamiento que tienen las empresas con el fisco, siendo deudoras del estado alrededor de un 52,50 % de las unidades, y a la par con bancos y financieras 31,30 % o proveedores 33,50 %.

El estado de endeudamiento se aproxima al 80,00%, situación que coloca al sector en una encrucijada de carácter estructural imposible de solucionar, de no interponer medidas de carácter excepcional, dado que sólo el 20 % de las empresas deudoras, tienen previsto disminuir su nivel de endeudamiento para el próximo año.

Analizando las fuentes de financiamiento que utilizan las Pymes, cabe destacar que un 30,00% recurre a créditos caros (prestamistas y financieras), el 54,00% se financia con Proveedores y sólo un 37,00% con bancos.

Como contrapartida de este corolario, las demandas de financiamiento se hallan insatisfechas en un 60 %, situación que señala el carácter restrictivo del mercado financiero.

- EN RELACIÓN A LA REGULACIÓN IMPOSITIVA

Cabe recordar que el 52,50% del endeudamiento de las empresas está relacionado con pasivos fiscales y/o previsionales.

Asimismo la alta presión tributaria es vista como una de las principales restricciones de las empresas, existe una inadecuada variedad de impuestos de características similares, que gravan los mismos conceptos, que retraen el consumo y retrasan el desarrollo de las firmas. Habría que adicionar la complejidad en la liquidación, excesiva presión y altos costos administrativos.

La imposibilidad de cumplir puntualmente con los tributos impide al empresario acceder, a su vez, a la rebaja de los aportes patronales.

En este escenario de ahogo financiero y coacción fiscal, la última reforma tributaria no pudo menos que impactar adversamente en el sector en un 55,25%.

- EN RELACIÓN A LOS SERVICIOS E INFRAESTRUCTURA

A efectos de analizar este tema, se consultó a las empresas grado de satisfacción en términos de precio y calidad respecto de sus necesidad de acceso y provisión a comunicaciones, electricidad, agua, rutas y caminos.

En lo atinente a la calidad, las comunicaciones y el suministro de electricidad son las que más compensan al sector en sus necesidades, no así la provisión de agua y rutas y caminos, cuyo nivel de insatisfacción es alrededor del 50,00% de los casos registrados.

Por su parte los precios de todos los servicios en general son considerados como muy superiores e inadecuados a las posibilidades de ser asumido por las empresas, sin que ello afecte su grado de rentabilidad y posición de competitividad, observándose especial énfasis de insatisfacción por los costos de electricidad en la provincia.

- EN RELACION AL APOYO ESTATAL E INSTITUCIONAL

Esta restricción se asocia con la insuficiente e inadecuada política de apoyo a las Pymes.

Un 88% de las empresas encuestadas no conocen cuales son en los diferentes niveles de gobierno las actuales políticas de apoyo al sector, situación que contrastada con las necesidades y demandas revelan un nivel de fuertes expectativas desde la sociedad hacia el estado como impulsor de políticas activas que regeneren la base e instrumentos para el desarrollo económico.

Cabe destacar que a la prioridad afectada al crédito por parte de las Pymes, demanda concreta hacia el estado, existe relevante grado de interés hacia servicios de capacitación, asesoría legal y contable (alrededor del 45,00% de los casos)

Asimismo llama la atención pese a las restricciones de funcionamiento de mercado detectadas que un amplio porcentaje esté poco o medianamente interesado en los servicios de unión de compras y comercialización, confirmando a su vez por escaso nivel de participación a partir del poco interés en organización de eventos alrededor de un 66,50%.

C. DESARROLLO DE COMPETENCIAS ENDÓGENAS DE LAS PYMES

FORTALEZAS	DEBILIDADES	COMPETENCIAS ENDÓGENAS
-Flexibilidad y rapidez en la toma de decisiones	-Escasa planificación estratégica. -Poco uso de herramientas de planificación.	Dirección Estratégica
- Búsqueda constante en proporcionar satisfacción en la calidad de productos acorde con el perfil de clientes. - Ubicación estratégica regional para la función de distribución. -Concentración de las ventas en el mercado local (puede ser también una debilidad). -La mayoría de las empresas basan su mercado local en la confianza, conocimiento del cliente, calidad del producto, precio, atención, etc.	-Escaso acceso a mercados externos. - Carecen de una efectiva política de precios. -Ineficacia en la comunicación. -Inadecuada tecnología comercial. -Dificultades de acceso y posicionamiento en el circuito de comercialización. -Falta planificación comercial -Escaso acceso a la información y la informática	Comercialización
-Conocimiento del proceso productivo y de servicio.	-Obsolescencia tecnológica. -Subutilización de la capacidad instalada. -Reducido disponibilidad destinada a las inversiones	Producción
-Dimensión de la estructura organizativa.	-Falta de organigramas. -Falta definir funciones y responsabilidades. -Ausencia de metodología de recolección de información.	Organización
	-Alto y creciente endeudamiento. -Problemas de flujo de fondos. -Bajo margen de autofinanciación	Finanzas

-Aceptable nivel de conciencia acerca de la importancia competitiva de la calidad.	-Insignificante utilización de herramientas de control de calidad. -Escaso desarrollo de gestión de calidad.	Calidad
-Globalización de los mercados. -Incorporación al Mercosur. -Avance tecnológico.	-Globalización de los mercados. -Fuerte concentración de la oferta y la demanda. -Individualismo (falta de voluntad de asociarse)	Socio-cultural
-Selección del personal por el propio dueño. -Capacitación al personal jerárquico.	-Reducido nivel de capacitación en mandos medios. -Mínima inversión en capacitación del personal -No terceriza servicio de búsqueda y selección de personal. -Escasas acciones para modificar, mejorar y ampliar los conocimientos, habilidades y actitudes del personal	Calificación y Competencia de los Recursos Humanos
-Capacidad de autoconvocatoria ante situaciones límites	-Escasa participación en problemas del sector -Bajo nivel de representatividad sectorial.	Integración del Sector

Fuente: Elaboración propia con información de datos extraídos de la encuesta.

Merece mención especial dentro de las entrevistas efectuadas a informantes claves, el aporte efectuado por la Lic. Liliana Elkinbard al presente Estudio, consistente en un análisis realizado a partir de los resultados preeliminares de las encuestas empresarias, desde la perspectiva psicológica, cuyos puntos salientes se transcriben a continuación y constituyen globalmente, un aspecto fundamental a considerar dentro del Desarrollo de las Competencia Endógenas de las PyMEs :

"Teniendo en cuenta las dificultades endógenas que surgen de los datos arrojados por las encuestas, podemos decir que las empresas chaqueñas están "enfermas" ....Una empresa se enferma, cuando aparecen los siguientes síntomas: tiende a dejar de ser una organización viviente, en constante movimiento, se interactúa menos, las personas están apáticas, se desdibuja el futuro, se descree del proyecto directriz y aumenta el ausentismo, los accidentes y el boicot."

"Para reducir los síntomas que presentan y claramente muestran los resultados de las encuestas, necesitamos modificar actitudes, no capacitación únicamente, concepto desgastado por su mal uso y que remite a contenidos educativos, aunque éstos son indispensables para la formación, solos no producen transformaciones."

"Generalmente en las empresas chaqueñas los directores son los dueños, y están en ese lugar sin haberse preparado para dirigir, es decir para ser líderes. Prepararlos para esta tarea de conducción implica desterrar los preconceptos siguientes:

- *Confusión entre:*
  - *Control con supervisión con conducción (liderazgo).*
  - *Conflicto con problema.*
  - *Grupo con equipo.*
  - *Enumerar y/o describir tareas con facilitar procesos.*
- La tan habitual ingenuidad en creer que enunciando los propósitos se modifican conductas. *Es necesario entender la gestión como una manera de administrar significados.*
- *Necesitan visualizar su empresa y su rol desde un nuevo ángulo, entendiendo que ambos no son reales en forma objetiva sino que deben construirse esas realidades.*
- *Las empresas deben lograr su propia* ***IDENTIDAD*** *es decir si funcionan como un organismo viviente, tienen que poder responderse a un ¿quién soy?; para qué, cuándo-cómo-donde, que permitirá tener una determinada cultura empresarial y obrar acorde a ella.*
- *En cuanto al personal (los RR.HH.)*
  - *La búsqueda y selección de personal la consideran un gasto y no una inversión.*
  - *No hay conciencia que el mayor capital son los factores humanos.*
  - *No apuestan al Capital Humano, como una inversión a largo plazo.*
  - *No entender los aprendizajes como procesos que deben ser sostenidos en el tiempo.*

"Existen causas provenientes del entorno social y político comunes a todas las PYMES en la República Argentina . A las chaqueñas se les agregan otras específicas como resultado de su historia."

"El Chaco es para trabajar no para vivir. Acuñé esta frase hace algunos años. La experiencia clínica, la observación metódica de los diversos comportamientos de la población me guiaron en la necesidad de profundizar en los mismos tratando de encontrar respuesta . Así llegué a descubrir la incidencia en nuestra población de los residuos de la inmigración, consecuencia directa en una provincia jóven."

"No existe un imaginario colectivo de aquerenciarse en el lugar sino una permanente sensación de transitoriedad, con anhelos (confesados o no)de irse a vivir a otro lugar.

Una variable fundamental para ser ***productivo*** *es colocar libido, es decir energía en un proyecto, para ello es necesario realizar una anticipación imaginaria de permanencia en el lugar. En nuestros empresarios sucede que parte de esa libido se la utiliza para imaginarse en otro lugar, la construcción de esta fantasía sin hacerla realidad lleva constantemente a la desilusión y consecuentemente a la frustración y desgano."*

"Lo ilusorio (lo bueno, lindo, satisfactorio) queda puesto "afuera", en el Chaco queda la desilusión. Esto se observa claramente en verbalizaciones como: El Chaco no va más-está quebrado-acá no se puede vivir. Desde lo fenomenológico observamos:

- Incremento de inversiones improductivas (aumento de autos costosos por ej.)

- Auto boicot cuando el emprendimiento alcanza cierto nivel de éxito. A la manera de "los que mueren al triunfar"

- Alta tasa de suicidios y " accidentes".

"Esta situación es consecuencia de la conformación inmigratoria de la población.

La inmigración es un hecho traumático. Los traumas nunca se pueden aislar sino que ocurren en un conjunto. La migración también no es una experiencia traumática aislada, que se manifiesta en el momento de la partida-separación, o en el de la llegada al sitio nuevo. Incluye una constelación de factores determinantes de ansiedad y pena."

"El sentimiento específico en la migración es el "desamparo". La intensidad estará determinada por las experiencias previas, y por las características del medio que lo acoja. Si el yo del inmigrante, por su predisposición o por las condiciones de su migración, ha sido dañado severamente, le costará recuperarse del estado de desorganización y padecerá diversas formas de patología psicológicas o físicas. Si cuenta con capacidad de elaboración suficiente, no sólo superará la crisis sino que además desarrollará como en un "nuevo nacimiento" su potencial creativo."

"La posibilidad de desarrollar un sentimiento de "pertenencia" es un requisito indispensable para integrarse exitosamente en un país nuevo, así como mantener el sentimiento de la propia identidad. Si no se da de éste modo alcanzan una "Identidad de Cristal".

En general observamos:

- Depresión postergada durante años, depresión que reaparece cuando se podría gozar del éxito, el que es sustituido por manifestaciones somáticas tipo infarto, úlcera, etc..

y también con propensión a los accidentes con tentativas de suicidio encubiertas.

- Vivencias de pérdida de la identidad con sentimientos de no pertenencia, de no tener raíces ni identidad.

- También observamos inmigrantes que elaboraron su duelo y desarrollan todo su potencial creativo.

- El aporte fundamental para esta tarea es la influencia que esto tiene para los hijos y muchas veces para los nietos de los inmigrantes; que nacidos en el país de adopción de sus padres sufren las consecuencias de los duelos postergados, no elaborados y/o elaborados patológicamente".

"Es frecuente observar en las familias chaqueñas en la primera etapa, en la que inmigraron, cierta cohesión y aparentaron cierto nivel aceptable de salud mental, ocupados y poniendo toda la energía en sobrevivir y modificar su entorno, con un monto importante de idealización de todo lo nuevo. Dentro de ciertos límites esta conducta fue operativa y necesaria, como así también postergar el duelo, dado que elaborarlo implica un retiro de interés del mundo externo con dificultades para la acción concreta, todavía se extraña aquellos viejos pioneros chaqueños. Cuando el duelo se posterga se delega en la segunda generación. Observamos entonces que la familia original que emigró mantiene un equilibrio bastante estable en apariencia, pero el duelo no elaborado pesa sobre sus integrantes y se deberán hacer cargo los miembros o uno de ellos, de la generación siguiente. Por lo tanto los que sufren los desvastadores sentimientos de la inmigración son los hijos y/o nietos de los inmigrantes."

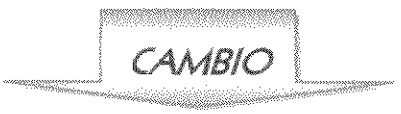
"Partimos de entender la organización como un sistema viviente, que tendrá como éste un nacimiento, un desarrollo y le sucederán todas las visicitudes propias de un organismo viviente en interrelación permanente con su entorno social, que además es la única manera de "ser" en este mundo. También tendrá "crisis", es impensable que éstas no sucedan, lo fundamental y determinante es cómo se sale de ellas.

La salud de una empresa se construye. La salud se administra.

Para estas empresas de alto riesgo no alcanza solamente el cambio. No podemos incorporar solamente tecnología; tenemos que desarrollar nuevas ***actitudes.***

Se necesita crear un ambiente que fomente:

- *Vínculos sanos.*
- *Nuevas formas de pensar y obrar:*
- *Aprender a percibir, escuchar y comunicarnos de otra manera*
- *SE REQUIERE TRANSFORMACIÓN, NO CAMBIO.*



"...supone sólo más de lo mismo en una versión mejorada."

"Significa un comienzo desde un lugar diferente, un giro radical de posición."

"Si continuamos haciendo lo que siempre hemos hecho, continuaremos obteniendo lo que siempre hemos obtenido: para conseguir algo diferente, tenemos que hacer algo diferente".

D. DEMANDAS SECTORIALES

A efectos de visualizar las demandas sectoriales del sector empresario, se realiza una desagregación de la información sistematizada, agrupándola por rama de actividad y por área geográfica.

Se verifica que la visión de las empresas en cuanto a beneficios esperados desde el ámbito gubernamental, se plasman por un lado, en las solicitudes de cambio a las medidas que afectan el rumbo de los negocios, desde el plano macroeconómico y por otro lado, se manifiestan las expectativas de apoyo al desarrollo de sus propias empresas, es decir de aquellos beneficios de los cuales quieren ser partícipes.

- En relación a las demandas de solución a los problemas limitan sus actividades: a) alrededor del 60% de las empresas industriales, requieren soluciones respecto a los problemas de acceso al crédito, a la presión impositiva, al achicamiento del mercado y solicitan rebajas en los costos de los servicios. El sector Comercio por su parte, unifica en un 90% su reclamo respecto del achicamiento del mercado, preocupándose en segundo orden por los problemas crediticios e impositivos. Por último el sector servicios, acentúa más sus reclamos entorno a la cuestión impositiva, reflejando en segundo plano, su disconformidad con la falta de apoyo crediticio y las dificultades de acceso al mercado.

Por su parte, los datos expuestos verifican que los problemas relacionados con el contexto macro, que constituyen en definitiva las amenazas del entorno de las firmas, son independientes de su localización y densidad poblacional, concentrándose éstas limitantes desde la demanda expresada, en los cuatro primeros ítems de la información expuesta.

PERCEPCIÓN DE RESTRICCIONES Y LIMITACIONES SEGÚN RAMA DE ACTIVIDAD			
Restricciones y limitaciones	**Total de Encuestas**		
	74	**236**	**90**
	Industria	**Comercio**	**Servicios**
1. Achicamiento del mercado interno	19%	67%	14%
2. Problemas de acceso al crédito	20%	64%	15%
3. Alta presión fiscal	21%	62%	17%
4. Altos costos de los servicios	23%	61%	16%
5. Falta de apoyo estatal y/o institucional	26%	53%	20%
6. Falta de asesoramiento y capacitación adecuada	26%	55%	19%
7. Inseguridad jurídica	21%	61%	18%
8. Imposibilidad de exportar	44%	43%	12%
9. Concentración de la oferta y/o demanda	35%	55%	10%
10. Rigidez de las relaciones laborales	33%	45%	21%
11. Falta de infraestructura adecuada	33%	42%	24%

PERCEPCIÓN DE RESTRICCIONES Y LIMITACIONES SEGÚN LOCALIDAD						
Restricciones y limitaciones	**Total de Encuestas**					
	150	**94**	**37**	**46**	**40**	**33**
	Resistencia	**S. Peña**	**San Martín**	**L. Breñas**	**V.Ángela**	**J.J.Castelli**
1. Achicamiento del mercado interno	40%	27%	9%	10%	9%	6%
2. Problemas de acceso al crédito	37%	29%	8%	10%	9%	7%
3. Alta presión fiscal	39%	25%	10%	11%	9%	6%
4. Altos costos de los servicios	46%	30%	8%	6%	5%	5%
5. Falta de apoyo estatal y/o institucional	35%	16%	11%	17%	13%	7%
6. Falta de asesoramiento y capacitación adecuada	38%	26%	9%	8%	9%	10%
7. Inseguridad jurídica	36%	31%	8%	12%	7%	6%
8. Imposibilidad de exportar	46%	22%	14%	8%	4%	6%
9. Concentración de la oferta y/o demanda	48%	25%	14%	7%	3%	3%
10. Rigidez de las relaciones laborales	53%	21%	15%	5%	3%	3%
11. Falta de infraestructura adecuada	39%	24%	15%	9%	9%	3%

- Desde la mirada expectante de las firmas, en cuanto a sus posibilidades de recibir apoyos o beneficios del Gobierno Provincial, también las demandas tienden a unificarse, tomando un primer plano la asistencia crediticia en todos los casos.

  Dentro de las ramas de actividad, el sector industrial y comercial ordenan su preferencia en la asistencia crediticia en orden al 80% de preferencias, mientras que el sector servicios, distribuye sus expectativas en las necesidades de financiamiento, asesoramiento e información, no brindando importancia relativa a la capacitación.

  Para las distintas localidades, se visualiza un diferenciación más pareja en cuanto a todo tipo de carencia en las localidades del interior (información, asesoramiento, crédito, etc.) y concentrándose las expectativas en el crédito y el asesoramiento en las ciudades màs importantes.

DEMANDAS POR RAMA DE ACTIVIDAD			
Demandas	Industria	Comercio	Servicios
1. Créditos	20%	63%	17%
2. Asesoramiento (ventas – contable – legal)	20%	62%	18%
3. Información	20%	56%	24%
4. Capacitación	23%	67%	10%

DEMANDAS POR LOCALIDAD						
¿A qué Servicios le gustaría tener acceso?						
Demandas	Rcia.	S. Peña	Castelli	L.Breñas	V. A.	S.Martín
1. Créditos	38%	23%	8%	11%	11%	9%
2. Asesoramiento (ventas – contable – legal)	41%	22%	6%	13%	9%	9%
3. Información	48%	19%	9%	8%	10%	6%
4. Capacitación	35%	23%	12%	11%	10%	8%

II. ESTRATEGIA INSTITUCIONAL PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LAS POLÍTICAS ACTIVAS PARA PYMES

A. Definición y Cuantificación de Pymes

QUÉ SON LAS MIPYMES:

Conforme a fuentes consultadas en la Secretaría de las PyMEs, la legislación nacional vigente, establece una metodología para la definición de Mipyme basada en tres atributos cuantificables de las empresas, que difieren por sectores y se aplican simultáneamente, es decir que ninguno de ellos por si solo es determinante de la condición de pertenencia al estrato MiPyme.:

$$P = \left(10 \times \frac{POe}{P_{Om}} + 10 \times \frac{Vae}{V_{am}} + 10 \times \frac{APe}{A_{Pm}} \right) / 3$$

Donde:

PO= personal ocupado

VA= ventas anuales sin IVA ni impuestos indirectos

AP= activos productivos o patrimonio neto

e= datos real de la empresa

m= valor de máximo del parámetro

Cuando el valor P calculado sea igual o menor que 10 se considerará que dicha unidad productiva es una Mipyme.
Dentro de este segmento, los valores que asuma P determinará si la unidad económica analizada se trata de una micro, pequeña o mediana empresa:

Entre 0 y 0,3 la unidad productiva es una microempresa

Entre 0,3 y 1,5 la unidad productiva es un pequeña empresa

Mayor que 1,5 la unidad productiva es un mediana empresa

A su vez, los valores máximos que asumen los parámetros, para las MiPyMEs por sector de actividad, son:

	Sector industrial	Sector Comercio y Servicios	Sector Minero	Sector transporte	Hoteles	Sector Agropecuario	Sector Frutihorticola
Personal ocupado	300	100	300	100			
Ventas anuales sin IVA	18 MILL.	12 MILL.	18 MILL.	15 MILL.	6,5 MILL.		
Activos productivos	10 MILL.		10 MILL.			3 MILL.	7 MILL.
Patrimonio neto		2,5 MILL.					
Ingreso bruto anual						1 MILL.	9 MILL.
Cantidad de habitaciones					130		

Tal se desprende de los parámetros anteriores, los valores establecidos no se ajustan al tamaño de las empresas locales, ni consideran las características de marginalidad que asumen las empresas en las regiones, aspecto que explica la marcada asimetría en cuanto a las políticas planteadas desde el escenario nacional, razón por la que se simplifica, tal lo expresado al inicio del presente trabajo, la definición de MiPyMEs para los alcances de las políticas y beneficios enmarcados tanto en el análisis como en las propuestas del presente estudio.

A tal efecto reiteramos como denominación de MiPyMEs: a aquellas empresas con menos de 50 personas ocupadas, de capital mayoritariamente nacional, y no monopólicas. Por su situación jurídica, consideramos aquellas empresas unipersonales, y societarias, que permitan la individualización de sus socios. Que no sean subsidiarias de los grandes grupos económicos.

Las Mipymes chaqueñas (con hasta 50 empleados) representan el 99,5% del total de establecimientos productivos, empleando el 84,1% del total de empleados. De acuerdo a

datos proporcionados por el INDEC, en Argentina ha desaparecido el 20 % de los establecimientos industriales y puestos de trabajo existentes en 1985.

Para el caso de la Provincia del Chaco y aplicando como metodología de análisis, la técnica del Árbol de las Competencias (Marc Giget) para un enfoque integrado de prospectiva y estrategia,, la información disponible evidencia la evolución de Principales Indicadores que reflejan cambios en sus variables estructurales, afectando en particular al sector MiPyMEs:

Variables de análisis	Década del 70 –80	Década del 90 – Situación actual
Población Urbana - Rural	Censo 1980 Urbana 47% - Rural 53% Población distribuida con cierto equilibrio de acuerdo a la escala de los asentamientos.	Censo 1991 Urbana 69% - Rural 31% Éxodo rural dentro y fuera de la provincia, con reubicación concentrada marginalmente en las ciudades.
P.E.A. ***Por tipo de ocupación*** ***Por rama de actividad***	Censo 1970 y 1980 Patrones: 4,3 % 4,5 % Empleados: 64,7 % 66,9 % Cuentapropistas: 12,1 % 19,70 % Sin remuneración: 9,4 % 8,9 % Censo 1970 y 1980 Primario: 43,9 % 33,6 % Secundario: 15,9 % 23,8 % Terciario: 40,3 % 42,6 %	Censo 1991 Patrones: 6,3 % Empleados: 58,8 % Cuentapropistas: 21,20 % Sin remuneración: 13,7 % Censo 1991 Primario: 37, 8 % Secundario: 13,2 % Terciario: 48,9 %
Aspectos del ambiente	De acuerdo a la combinación de los regímenes de precipitaciones y temperatura, el clima se divide en una zona de clima cálido seco y una zona de clima cálido húmedo. Las isohietas muestran una distribución de este a oeste que van desde los 600 mm a los 1.300 mm.	El incremento del milimetraje caído provoca el desplazamiento de la isohieta de 900 mm hacia el oeste. El incremento de las precipitaciones en esta franja, concentrada en los meses cálidos, noviembre – marzo permitió aumentar la superficie agrícola. La provincia presenta ciclos de sequías – inundaciones de carácter periódico, causa de limitaciones en la producción agropecuaria.
	Excesos de extracción de madera : quebracho colorado, quebracho blanco y algarrobo. Existe una cultura extractiva del ambiente, sin reposición.	Sigue el manejo irracional del bosque, existen problemas de forestación y una incipiente desertización. Se comienza a hablar de reforestación, sostenibilidad, sustentablidad.

Variables de análisis	Década del 70 –80	Década del 90 – Situación actual
	En los 70', surge la construcción de tres grandes represas, hasta ese entonces, los ciclos de inundación eran periódicos y de carácter natural a causa de las grandes lluvia de las altas cuencas y el proceso de deforestación de la región amazónica.	La Provincia, inmersa en el curso del Paraná, se ve afectada por la regulación del cauce que se hace a través de las grandes represas (Itaipú, Corpus y Yaciretá). Retorno natural del antiguo cauce del Rio Bermejo, afectando a partir de la erosión las zonas de su recorrido.
Producción Primaria: Algodón en bruto	Campaña 1975/76 Superficie sembrada: 228.250 ha. Superficie cosechada: 226.400 ha. Producción alg. Bruto: 238.940 tn Rendimientos/ha: 1.055 kg./ha Sistema de recolección Manual 100% Ocupa a 75.000 braceros anualmente. Estructura de productores algodoneros año 1974: 50% pequeños hasta 50 ha; 45% medianos hasta 1000 ha 5% grandes más de 1000 ha.	Campaña 1996/97 Superficie sembrada: 612.000 ha Superficie cosechada: 556.500 ha Producción alg. Bruto: 641.360 tn Rendimientos/ha: 1.200 a 1700 kg/ha Sistema de recolección mecánica el 80% con importante parque de cosechadoras. Marcada tendencia a la concentración de las explotaciones agropecuarias, éxodo rural, cambia el tamaño de la unidad económica algodonera de 100 ha a 500 ha debido a la tecnificación.
Quebracho Colorado	Producción maderera 1975 Rollizos: 324.057 tn. Leña y carbón: 263.005 tn. Entrada de madera tánica: 230.066 tn.	Producción maderera 1997 Rollizos: 378.196 tn. Leña y carbón: 586.448 tn Entrada madera tánica: 165.157 tn
Otros cultivos: girasol,arroz,soja, maíz,sorgo,trigo.	Campaña 1975/76 Superficie sembrada: 468.470 ha Superficie cosechada: 418.320 ha. Producción: 621.235 tn Proporción de estos cultivos dentro de la actividad agrícola: 67.2 % Hay tendencia a la diversificación.	Campaña 1996/97 Superficie sembrada: 176.100 ha. Superficie cosechada: 171.370 ha Producción: 337.320 tn Proporción de estos cultivos dentro de la actividad agrícola: 27.2 % Se profundiza el monocultivo algodonero.
Situación de las MiPyMEs	**Según Censo Económico 1974** ***Sector Industrial*** **Cantidad de Establecimientos: 2.141** **Cantidad de Personal ocupado: 15.737** ***Sector Comercio y Servicios*** **Cantidad de Establecimientos: 11.001** **Cantidad de Personal ocupado: 27.953**	**Según Censo Económico 1994** ***Sector Industrial*** **Cantidad de Establecimientos: 1.471** **Cantidad de Personal ocupado: 9.094** ***Sector Comercio y Servicios*** **Cantidad de Establecimientos: 14.219** **Cantidad de Personal ocupado: 35.450**

Variables de análisis	Década del 70 –80	Década del 90 – Situación actual
Producción Secundaria: Fibra y Semillas de Algodón	A fines del 70 se instalan las industrias desmotadoras de mayor complejidad y se inicia un proceso de mejoramiento del rendimiento en la producción, llegando de un promedio de 1200 kg/ha a 1.700 kg./ha. Producción año 1975/76: Fibra: 144.000 tn Semilla: 289.000 tn EL sistema de envasado en bolsas de algodón o yute, el transporte se realiza en camiones.	Cierre de numerosas fabricas en los últimos años. Caída de la producción en un 70% respecto de la campaña 95/96 con disminución del 15% en los rendimientos por las inundaciones. Producción 98/99: Fibra: 89.900 tn Semilla: 220.100 tn Sistema de envasado a granel. Prohibición para utilizar bolsas de yute. Transporte vial en camiones, gran parte vá a otras provincias.
Ganadera	Incipiente desarrollo de la industria frigorífica, con alta participación de la actividad cooperativa – COOP Vilelas. Se trae carne de Santa Fe para consumo final de mejor calidad.	Cierre de la Cooperativa Frigorífica Ganadera de Puerto Vilelas. Están funcionando 3 frigoríficos en la Provincia. Hay autoabastecimiento de carnes. En proyecto Frigorífico Caprino de Pampa del Infierno con apoyo financiero de Italia.
Forestal	Transporte de la producción forestal en ferrocarril. La producción de tanino se redujo drásticamente respecto a años anteriores (década del 50-60 donde operaban 14 fábricas), quedando en los años 70 sólo 4 fábricas en la provincia.	Transporte de la producción forestal en camiones. Entre el 94 y 98, la producción de tanino disminuyó en un 54,19 % Sólo quedó una fábrica de tanino en Tirol (UNITAN), el producto dejó de constituir uno de los pilares de la base económica como lo era en otra época.
Servicios: Financieros	Apoyo de Banco Nación con sistema de gracia y créditos blandos. Proporción Banca Estatal y Privada. Facilidad crediticia a través de créditos de fomento para la producción y vivienda. Se empieza a multiplicar el sistema bancario con la crisis del petróleo, abunda el crédito blando y accesible. El endeudamiento empresario fue normal hasta mediados del 70, luego la 1050 provocó quiebre en escala de empresas por capitalización de intereses y disparidad en el tipo de cambio.	El Plan de Convertibilidad incrementa la perversidad del sistema financiero elevando a montos irrisorios el endeudamiento empresario. Sistema de altos intereses, escasa capacidad crediticia bancaria. Se expande el crédito comercial encubierto. Endeudamiento Empresario 80%. Concentración de establecimientos bancarios a través de la banca internacional. Los bancos desfiguran su rol de intermediador entre el ahorro y la inversión, generando una diversidad de servicios en el mercado financiero.

Variables de análisis	Década del 70 –80	Década del 90 – Situación actual
Sociales	A inicios del 70: Seguridad Social Provincial óptima en servicios y alcance de cobertura. Sistema Educativo en mínimo equilibrio, situación que empieza a desmejorar a mediados del 70.	Déficit Seguridad Social, Obras Sociales y Previsionales endeudadas. Los servicios sociales en materia de salud, seguridad y educación no son óptimos. Sobredimensionamiento de la capacidad estatal en las escuelas.
Personales	Escasamente desarrollados.	Amplio desarrollo del sector, con incorporación de niveles tecnológicos escasos, medianamente rentables, según segmentos detectados.
Comercialización: Algodón en bruto	1975/76 Desmote cooperativizado: 49 % Desmote no cooperativizado: 51 % Hasta 1976, el Gobierno fijaba anualmente un precio mínimo de referencia. Hay concentración de la demanda y atomización de la oferta del producto, aspecto que marca la dependencia y debilidad de los productores primarios.	1997/98 Desmote cooperativizado: 20,2 % Desmote no cooperativizado: 59,8 % Venta a granel otras provincias: 20 % Actualmente el precio depende del nivel de liquidez del mercado, la política del oligopsonio textil (grandes empresas líderes), el poder de mercado de las cooperativas y la calidad y cantidad de la producción local.
Fibra de algodón	El precio dependía de las tendencias del mercado internacional. El 60 % se vendía al mercado externo. El 40 % se colocaba al mercado interno, que producía sólo el 7% de hilados en la provincia, mientras que el 93 % de la fibra iba a otras provincias para la producción de hilados y tejidos.	El precio depende de las tendencias en el mercado internacional y la calidad de fibra obtenida por la producción local. El 65 % se vende al mercado externo y sólo el 35 % se coloca al mercado interno, mientras que la producción de hilados en la provincia representa el 9% y el 91% de la fibra se procesa en otras provincias para la producción de hilados y tejidos.
Otros productos	La oferta exportable se concentra en productos derivados del algodón (fibra), el tanino. El resto de la producción se va sin valor agregado.	No se visualizan variaciones, cada vez más se pierde la generación de valor agregado a los productos por falta de competitividad externa.
PBG **Por rama de actividad**	**Año 1976** **Primario: 27,5 %** **Secundario: 24,3 %** **Terciario: 48,2 %**	**Año 1997** **Primario: 7,83 %** **Secundario: 19,01 %** **Terciario: 73,16 %**

Actualmente la Dirección de Industria y Minería de la Provincia del Chaco, tiene registrado 2186 establecimientos industriales en las principales localidades de la provincia, con mayor incidencia en los sectores maderero y alimenticio.

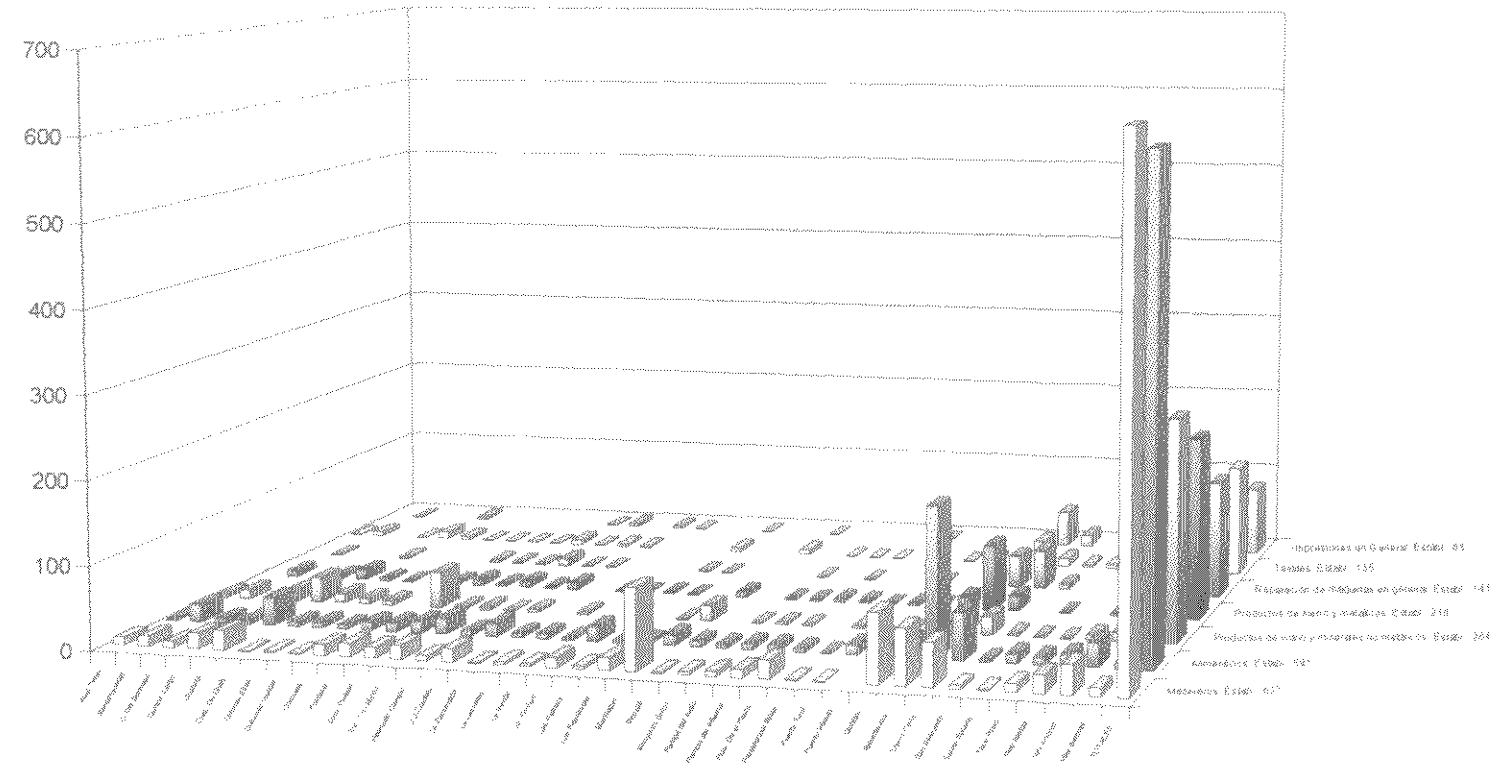
A efectos de un análisis cuantificativo actualizado de MiPyMEs del sector secundario, tomaremos solamente el industrial, dada las restricciones en la disponibilidad de información oficial y en función de que la industria es el único sector que genera bienes transables para el conjunto provincial, adquiriendo el comercio y servicios, el carácter de actividad "no vinculante" en un espacio económico mayor al territorio provincial.

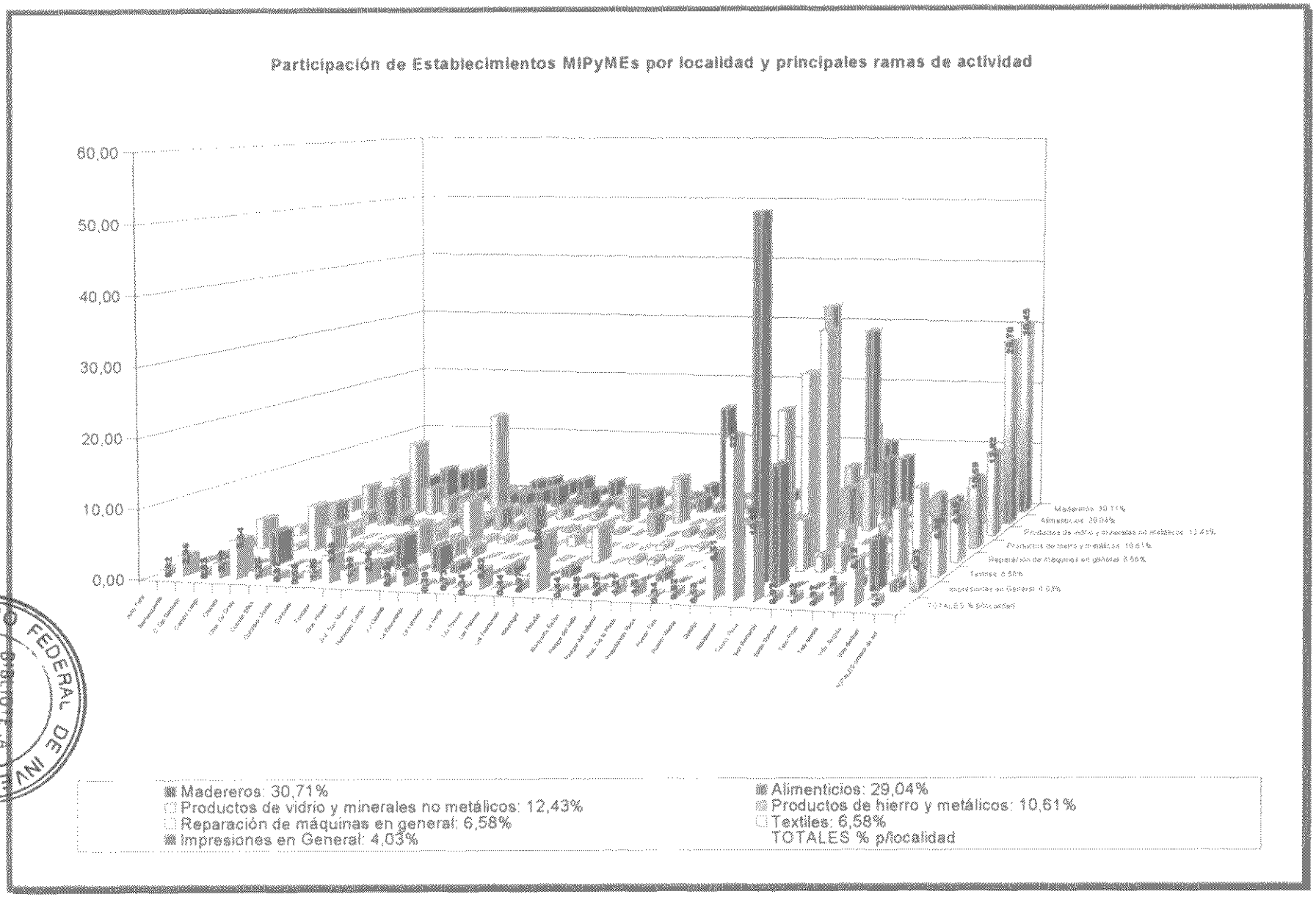
A estos efectos, el análisis de datos efectuado y posteriormente ilustrado con cuadros y gráficos, nos permite revelar lo siguiente:

- El sector de transformación se conforma por siete principales rubros, cuya concentración espacial se fue estableciendo alrededor de las principales ciudades en un 40% (Resistencia, Saenz Peña) en función de las disponibilidades de infraestructura y mercados.
- El denominado polo productivo maderero ubicado en las localidades de Machagay y Quitilipi, concentra el 35% de esta industria en la provincia. El segundo orden de ubicación dentro de este rubro es albergado por las principales ciudades, Resistencia y Sáenz Peña, en un 23 por ciento. Los establecimientos agrupados para este renglón, son los aserraderos, carpinterías y fábricas de muebles y aberturas.
- El rubro que sigue en importancia, es la industria alimenticia representando el 27% del total de establecimientos, ubicadas alrededor del 50% en las ciudades de Resistencia y Sáenz Peña. Su distribución tiene correlatividad con la variable poblacional, teniendo en cuenta el destino de consumo interno y en consecuencia el tamaño del mercado. Se conforma en general por productos con procesos productivos simples (panaderías, dulces regionales, frigoríficos, fabricas de pastas, agua gaseosa, etc.) y en algunos casos se trata de fraccionadoras y no de industrias de transformación de origen provincial.
- Los productos clasificados en el rubro "Vidrios y minerales no metálicos" comprende la fabricación de ladrillos cerámicos y comunes, premoldeados de hormigón, mosaicos, placas de yeso, tanques y caños de fibrocemento, etc., ubicados el 65% de los establecimientos, en cinco principales localidades conforme al siguiente orden de importancia: Fontana, Charata, Resistencia, Sáenz Peña y Machagay.
- Las actividades metalúrgicas en la provincia, comprenden tornerías, talleres y herrerías, cuantifican 191 establecimientos que se concentran en un 40% en la ciudad de Resistencia.

- El rubro Reparaciones de Maquinarias en General, comprende la rectificación de bombas, motores y maquinarias agrícolas y viales, entre otras. Están establecidas en su mayoría en la ciudad de Sáenz Peña, siguiendo en orden de importancia su ubicación en Resistencia y Villa Ángela.
- Debe tenerse en cuenta dentro del sector, la dimensión de la industria textil. El valor agregado generado por esta, es escaso en función de la representatividad del producto algodonero para la provincia. Los establecimientos se concentran principalmente en el área del Gran Resistencia y en las localidades que se encuentran en la franja del dorsal agrícola chaqueño.
- Finalmente, el rubro Impresiones en General, se encuentra en las localidades de Resistencia y Sáenz Peña, representando esta actividad solo el 4% del total de la industria chaqueña, lo que da cuenta de la escasa significancia que puedan tener dentro del sector, el resto de las industrias existentes.

Cantidad de Establecimientos MIPyMEs por localidad y principales ramas de actividad

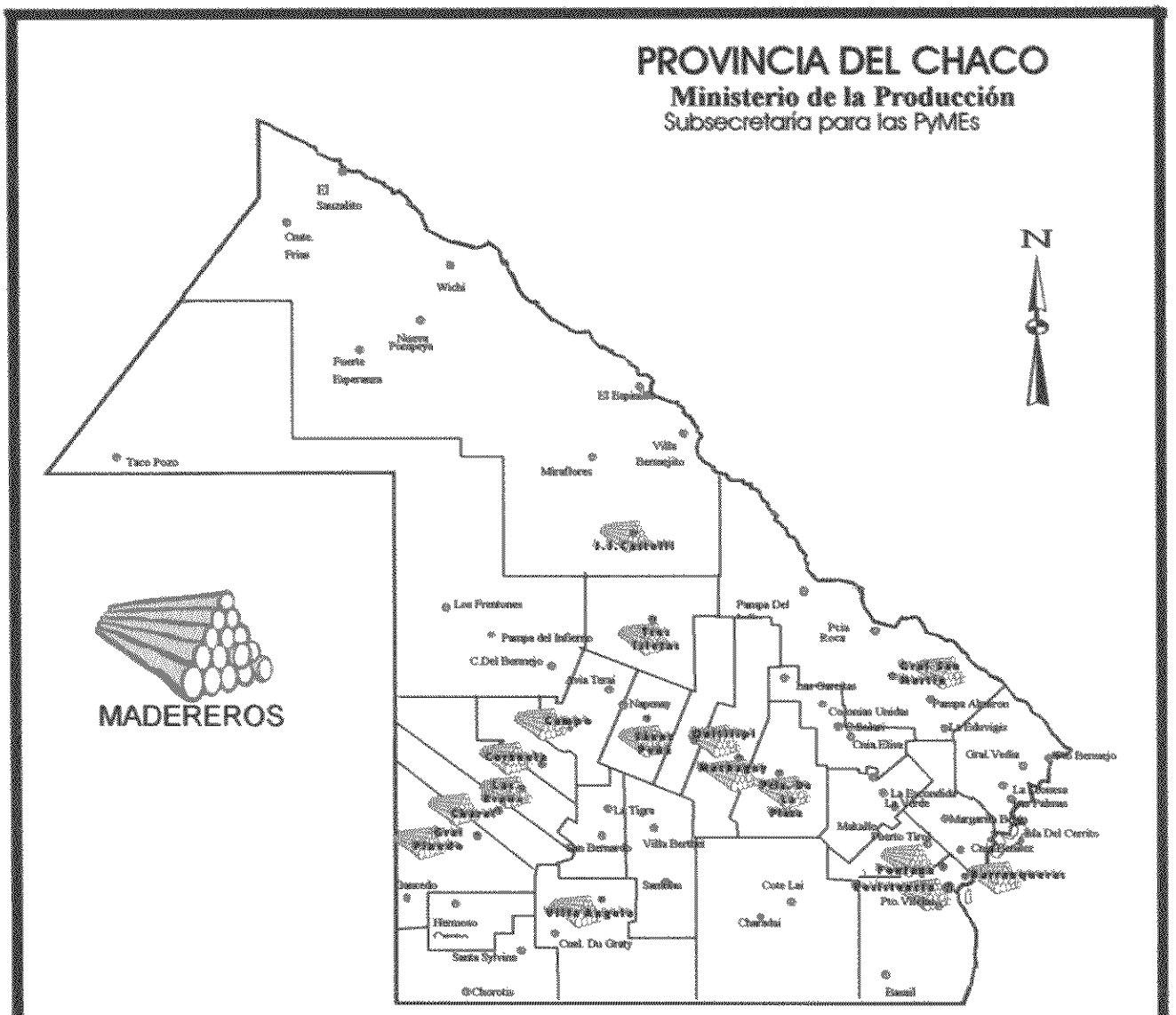




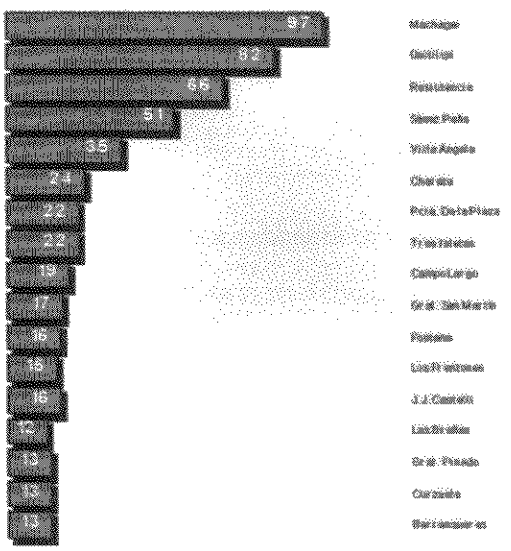
CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES
Dr. Manuel Belgrano

LOCALIDADES	Madereros. Establ.:		Alimenticios. Establ.:		Productos de vidrio y minerales no metálicos. Establ.:		Productos de hierro y metálicos. Establ.:		Reparación de máquinas en general. Establ.:		Textiles. Establ.:		Impresiones en General (22). Establ.:		totales. Establ.:	
	627	%	591	%	264	%	218	%	141	%	135	%	83	%	2059	%
Avia Terai	10	1,59	3	0,51	5	1,89		0,00		0,00	1	0,74		0,00	19	0,92
Barranqueras	13	2,07	21	3,55	11	4,17	7	3,21	2	1,42	6	4,44	1	1,20	61	2,96
C. Del Bermejo	8	1,28	6	1,02	3	1,14		0,00		0,00		0,00		0,00	17	0,83
Campo Largo	19	3,03	6	1,02	15	5,68	4	1,83		0,00	1	0,74		0,00	45	2,19
Charata	24	3,83	33	5,58	30	11,36	12	5,50	2	1,42	9	6,67	4	4,82	114	5,54
Cnel. Du Graty	1	0,16	6	1,02	11	4,17	3	1,38		0,00	5	3,70		0,00	26	1,26
Colonia Elisa	2	0,32	7	1,18	7	2,65	1	0,46		0,00	1	0,74		0,00	18	0,87
Colonias Unidas	2	0,32	5	0,85	6	2,27		0,00		0,00	1	0,74		0,00	14	0,68
Corzuela	13	2,07	10	1,69		0,00	3	1,38	3	2,13	1	0,74		0,00	30	1,46
Fontana	16	2,55	11	1,86	43	16,29	7	3,21	2	1,42	1	0,74		0,00	80	3,89
Gral. Pinedo	13	2,07	14	2,37	3	1,14	3	1,38	1	0,71	6	4,44	1	1,20	41	1,99
Gral. San Martín	17	2,71	19	3,21	4	1,52	7	3,21	9	6,38	1	0,74	4	4,82	61	2,96
Hermoso Campo	6	0,96	6	1,02	1	0,38	2	0,92	1	0,71	3	2,22		0,00	19	0,92
J.J.Castelli	16	2,55	16	2,71	4	1,52	8	3,67	1	0,71	2	1,48	3	3,61	50	2,43
La Escondida	2	0,32	5	0,85		0,00		0,00		0,00		0,00	1	1,20	8	0,39
La Leonesa	4	0,64	7	1,18	3	1,14	1	0,46		0,00		0,00		0,00	15	0,73
La Verde	3	0,48	3	0,51		0,00	1	0,46		0,00		0,00		0,00	7	0,34
Las Breñas	12	1,91	18	3,05	14	5,30	2	0,92	2	1,42	5	3,70	1	1,20	54	2,62
Las Palmas	4	0,64	3	0,51		0,00	1	0,46	1	0,71		0,00		0,00	9	0,44
Los Frentones	15	2,39	4	0,68	1	0,38		0,00		0,00		0,00		0,00	20	0,97
Machagai	97	15,47	13	2,20	19	7,20	7	3,21		0,00	7	5,19	1	1,20	144	6,99
Makallé	2	0,32	7	1,18		0,00		0,00		0,00		0,00		0,00	9	0,44
Margarita Belén	4	0,64	5	0,85	1	0,38	2	0,92	1	0,71	1	0,74		0,00	14	0,68
Pampa del Indio	6	0,96	7	1,18	3	1,14	2	0,92		0,00	1	0,74		0,00	19	0,92
Pampa del Infierno	10	1,59	7	1,18	2	0,76	4	1,83	1	0,71	1	0,74		0,00	25	1,21
Pcia. De la Plaza	22	3,51	5	0,85		0,00	3	1,38		0,00		0,00	1	1,20	31	1,51
Presidencia Roca	2	0,32	1	0,17	3	1,14	1	0,46		0,00		0,00		0,00	7	0,34
Puerto Tirol	1	0,16	12	2,03		0,00	3	1,38	1	0,71	2	1,48		0,00	19	0,92

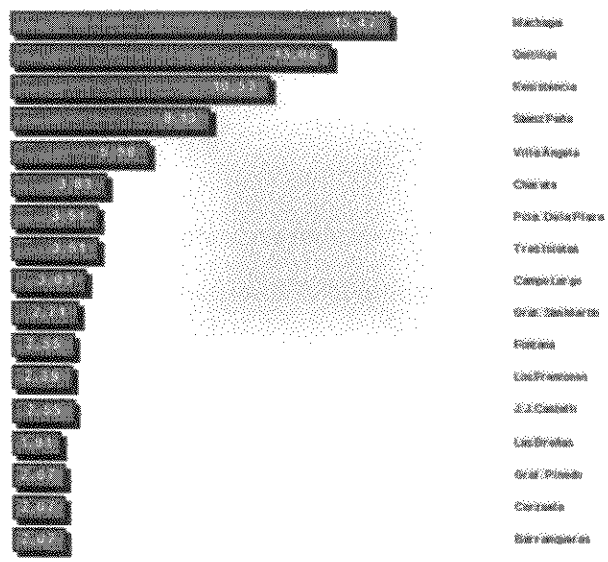
Puerto Vilelas		0,00	5	0,85	1	0,38	1	0,46		0,00	5	3,70		0,00	12	0,58
Quitilipi	82	13,08	20	3,38	3	1,14	14	6,42	7	4,96	7	5,19	1	1,20	134	6,51
Resistencia	66	10,53	177	29,95	26	9,85	78	35,78	38	26,95	31	22,96	43	51,81	459	22,29
Sáenz Peña	51	8,13	56	9,48	22	8,33	18	8,26	47	33,33	10	7,41	14	16,87	218	10,59
San Bernardo	5	0,80	3	0,51	3	1,14		0,00	6	4,26	3	2,22		0,00	20	0,97
Santa Sylvina	2	0,32	11	1,86	2	0,76	1	0,46		0,00	5	3,70		0,00	21	1,02
Taco Pozo	10	1,59	9	1,52	1	0,38		0,00		0,00		0,00		0,00	20	0,97
Tres Isletas	22	3,51	14	2,37	6	2,27	3	1,38		0,00	3	2,22	1	1,20	49	2,38
Villa Ángela	35	5,58	29	4,91	11	4,17	17	7,80	15	10,64	13	9,63	6	7,23	126	6,12
Villa Berthet	10	1,59	7	1,18		0,00	2	0,92	1	0,71	3	2,22	1	1,20	24	1,17
TOTALES	627	30,45	591	28,70	264	12,82	218	10,59	141	6,85	135	6,56	83	4,03	2059	100,00



Cantidad de Establecimientos Madereros. Principales Localidades



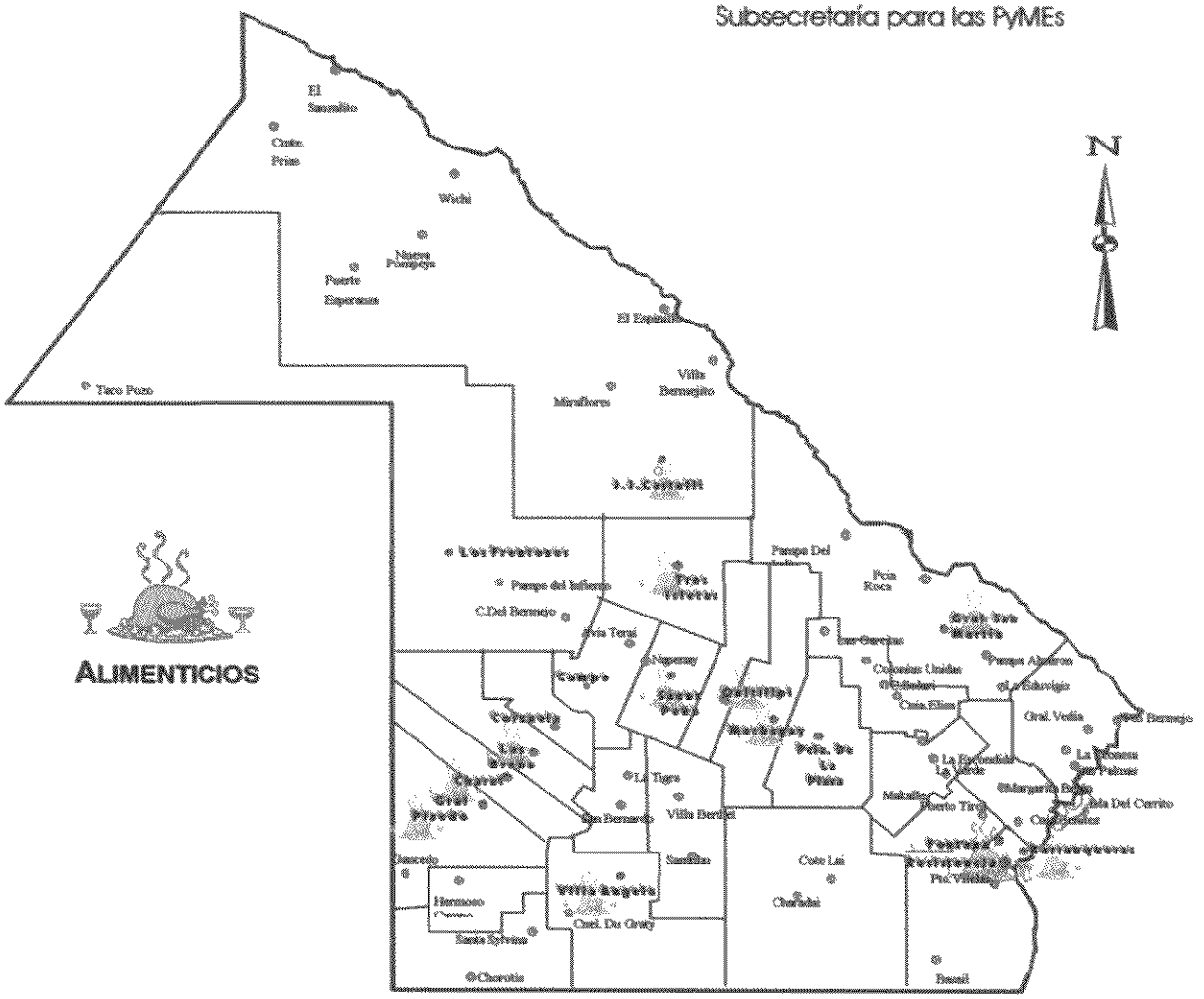
Participación en el contexto general de la actividad maderera en la provincia



PROVINCIA DEL CHACO

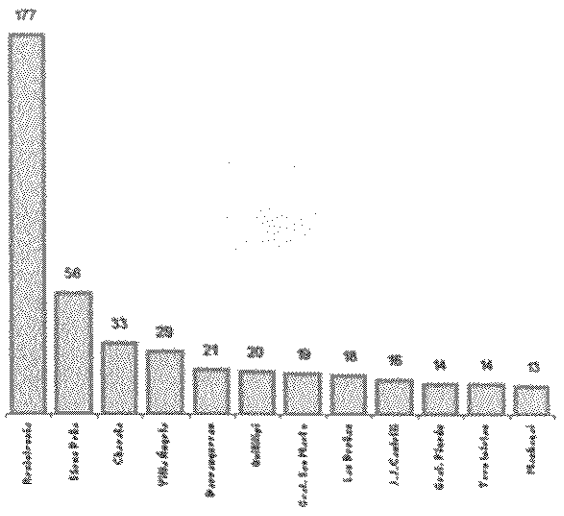
Ministerio de la Producción

Subsecretaría para las PyMEs

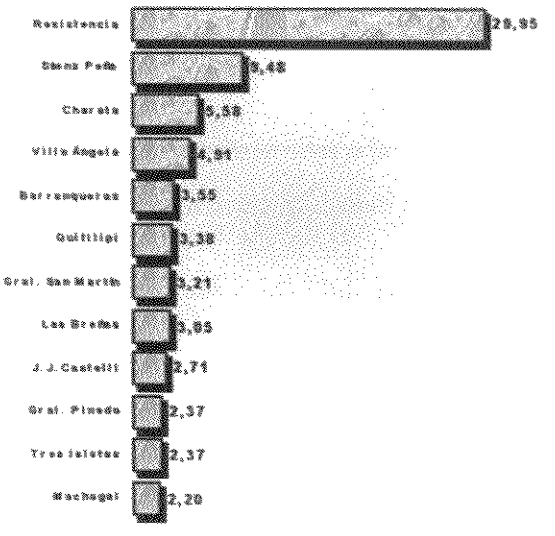


ALIMENTICIOS

Cantidad de Establecimientos Alimenticios. Principales localidades



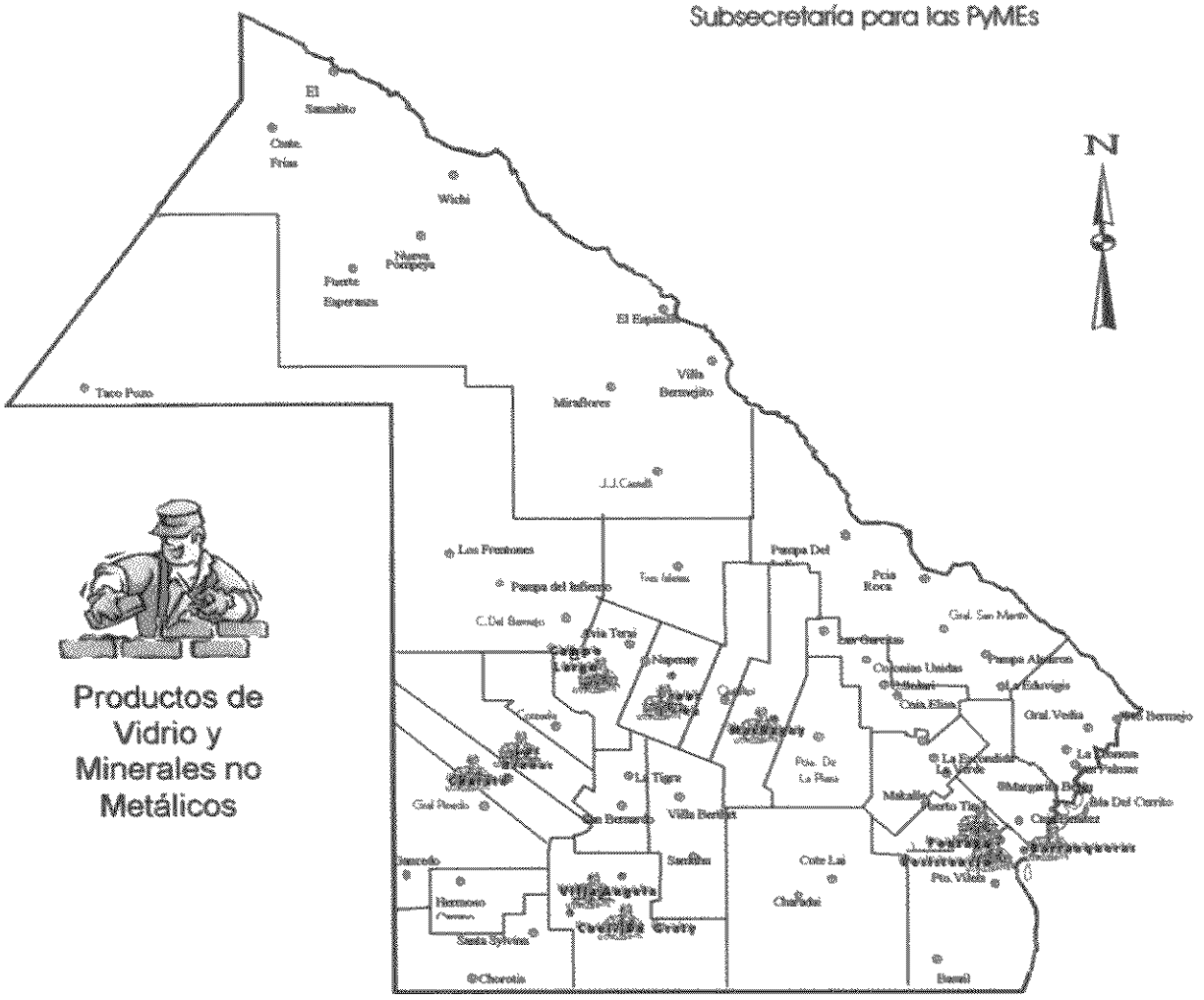
Participación de las principales localidades en el contexto general de la Actividad Alimenticios



PROVINCIA DEL CHACO

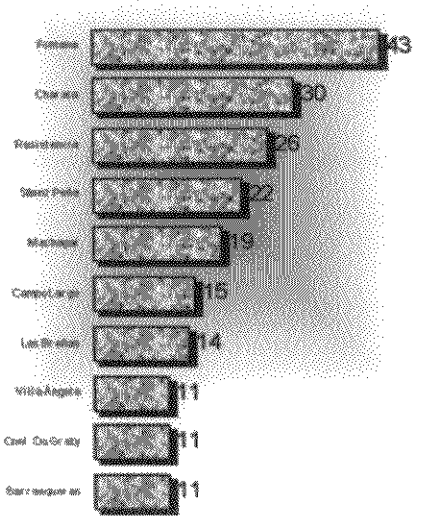
Ministerio de la Producción

Subsecretaría para las PyMEs

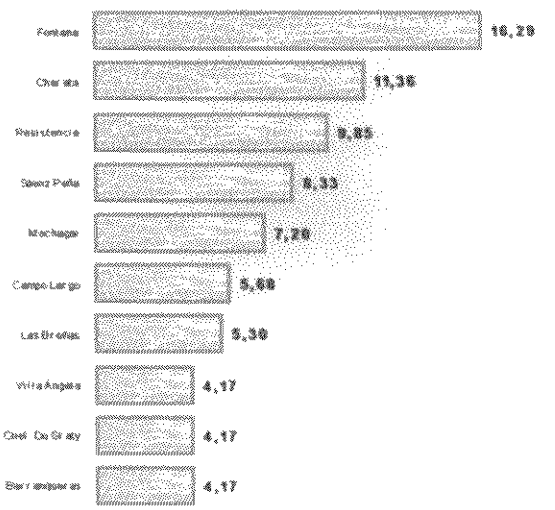


Productos de Vidrio y Minerales no Metálicos

Cantidad de Establecimientos rubro Productos de vidrio y minerales no metálicos. Principales localidades



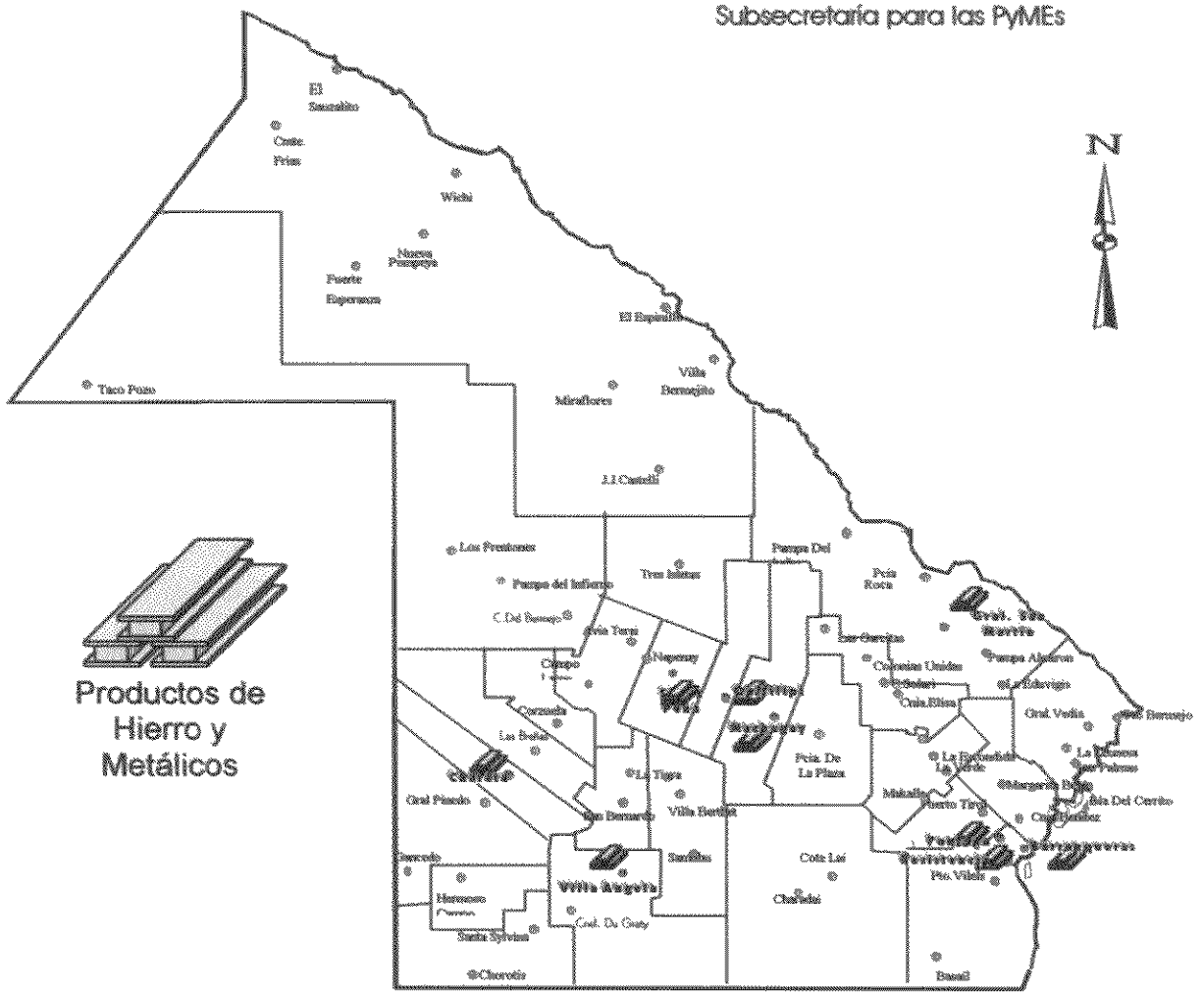
Participación de las principales localidades en el contexto general del rubro Productos de vidrio y minerales no metálicos



PROVINCIA DEL CHACO

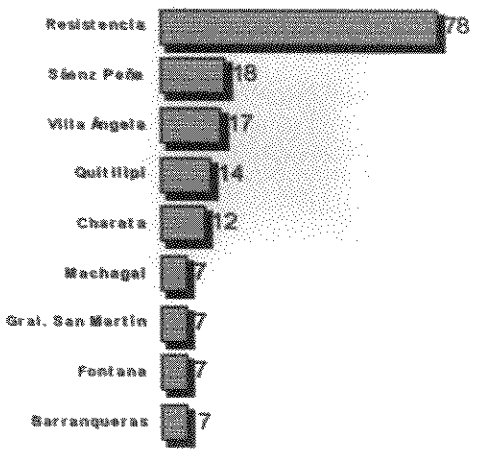
Ministerio de la Producción

Subsecretaría para las PyMEs

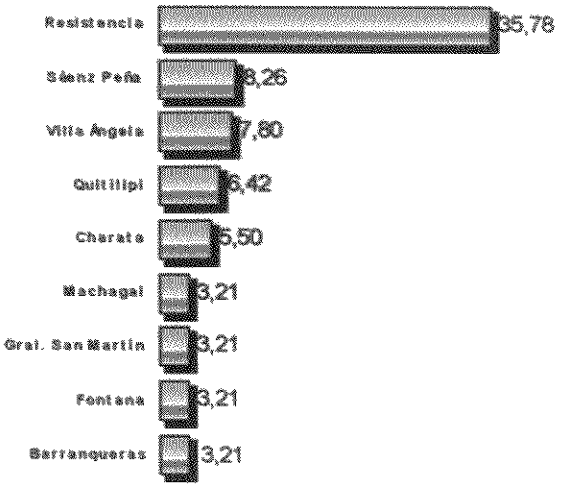


Productos de Hierro y Metálicos

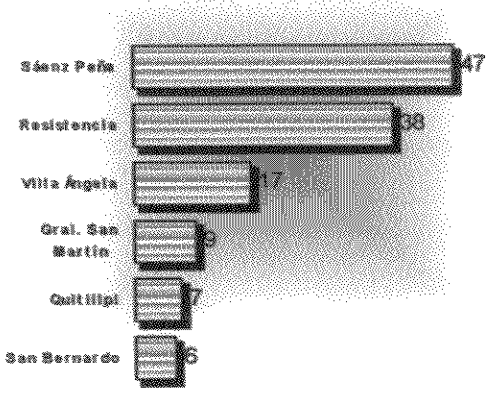
Cantidad de Establecimientos rubro Productos de Hierro y Metálicos. Principales localidades



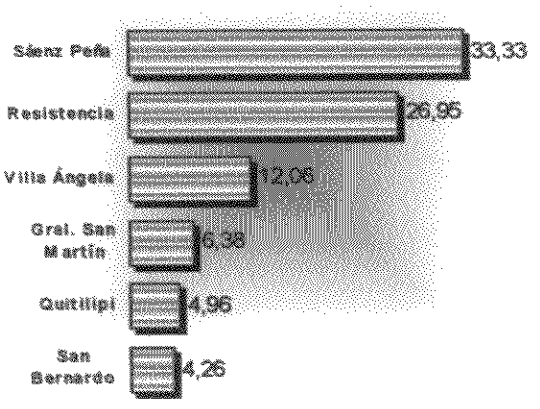
Participación en el contexto general de la actividad en la provincia

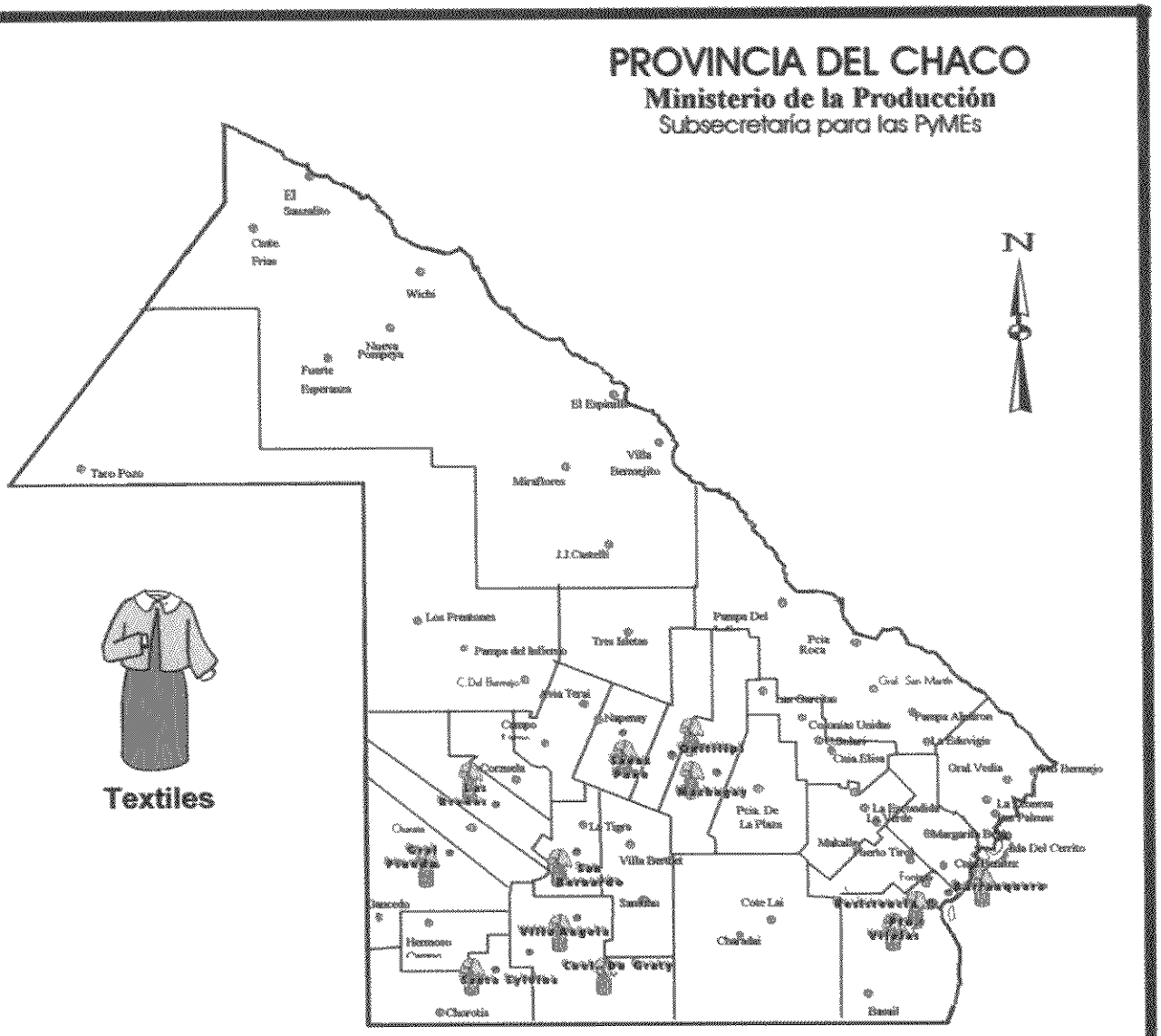


Cantidad de Establecimientos rubro Reparación de Máquinas en General. Principales Localidades

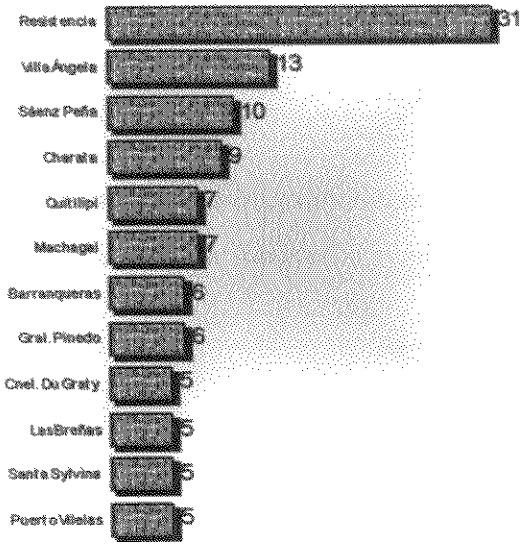


Participación en el contexto general de la provincia de las principales localidades

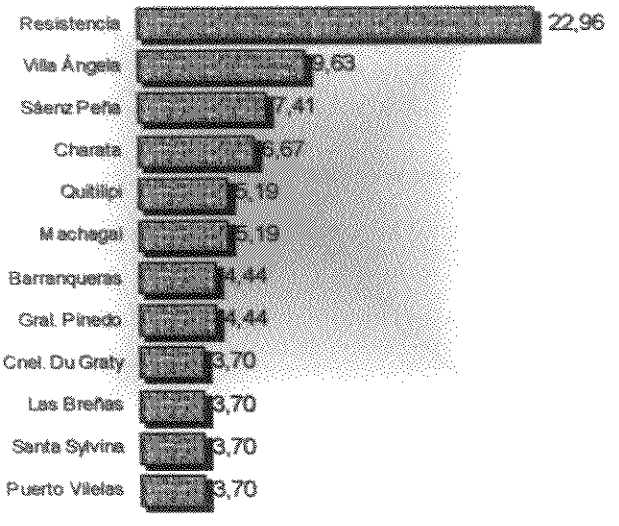


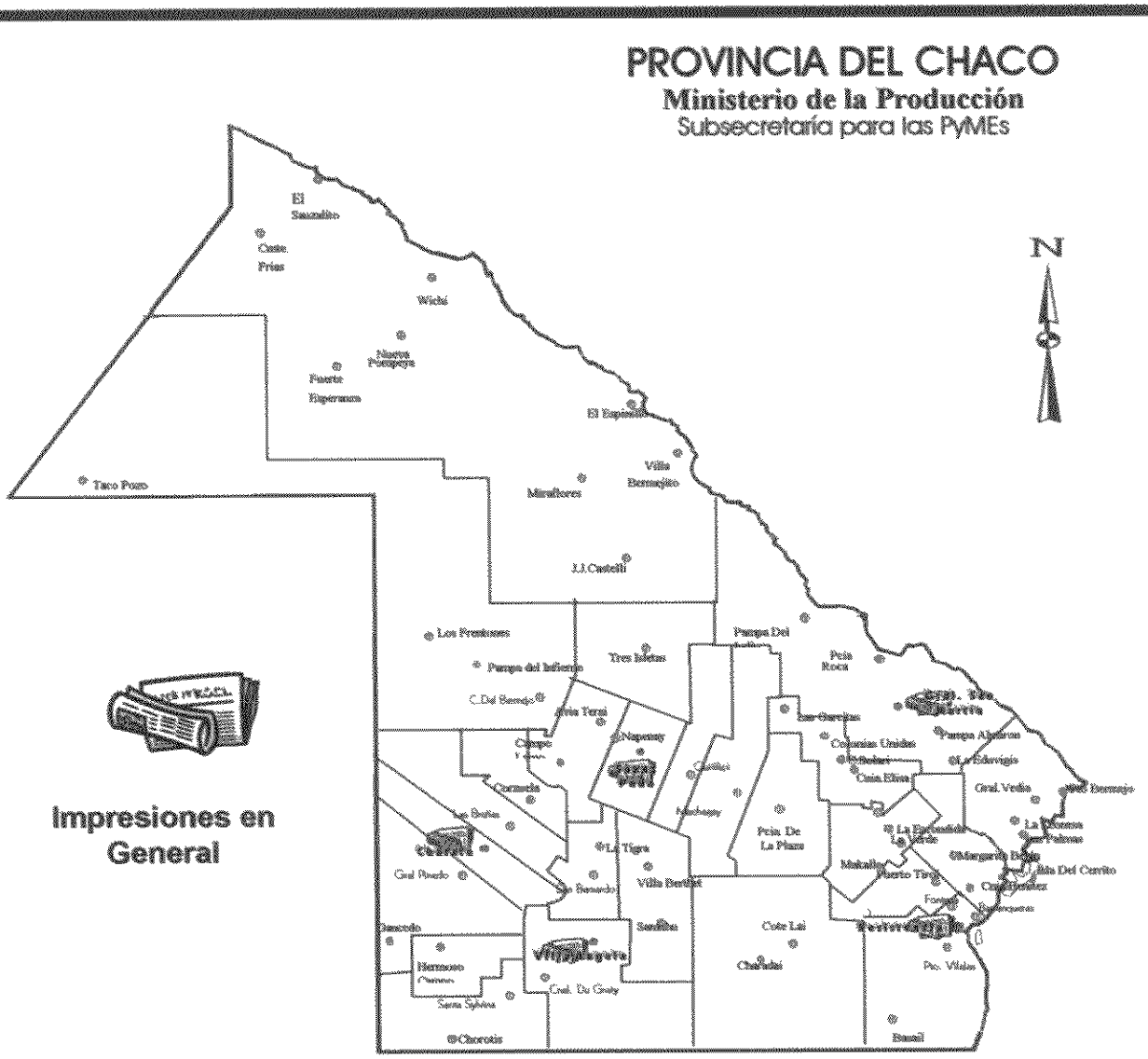


Cantidad de Establecimientos rubro Textiles



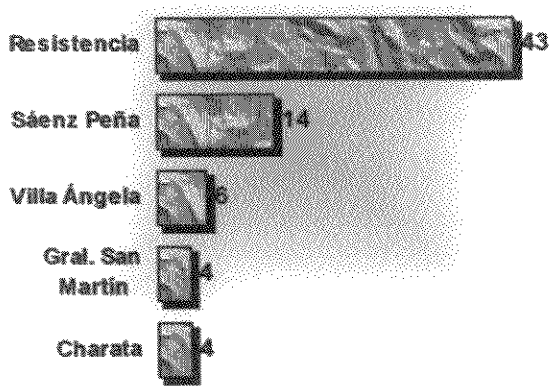
Participación en el contexto general de la actividad en la provincia



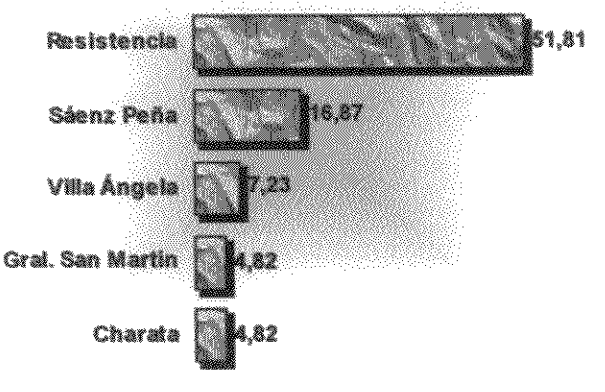


Impresiones en General

Cantidad de Establecimientos rubro Impresiones en General



Participación de las principales localidades en el contexto general de la actividad



B. POLÍTICAS MACROECONÓMICAS QUE AFECTAN EL ENTORNO DE LAS PYMES

Acotando el impacto de la apertura externa, nos remitimos al aporte efectuado por la Lic. Mirian Curletti, respecto a las dificultades que el contexto representa para el desenvolvimiento de las PyMEs en el mercado interno como también, en cuanto a sus posibilidades de inserción en el mercado ampliado:

Dificultades que enfrentan las PyMES Argentinas

en el escenario de integración

MARCO EXTERNO	MARCO INTERNO
Agotamiento del régimen de acumulación fordista y de estrategias macroeconómicas de tipo keynesiana.	Apertura con características de ***shock***.
Globalización / Liberalización (Proceso impulsado al amparo de políticas neoliberales imperantes).	Convertibilidad.
Nuevos factores de poder.	Desequilibrios macroeconómicos.
Pérdida de autonomías nacionales.	Alta volatilidad.
Desregulación.	Políticas de desregulación.
Privatizaciones.	Rigidez estructural.
Mayor competencia externa.	Desarticulación productiva.
Bloques regionales.	Mutaciones por efecto macro.
Profundización de diferencias territoriales y sectoriales. Economía migrante.	Caída del nivel de actividad.
Redes globales de operatividad.	Alto déficit fiscal.
Desplazamiento del proceso de acumulación.	Sendero de ajuste en desequilibrio.
Alteración del paradigma técnoproductivo.	Mecanismos compensatorios con fallas de coordinación.
Alianzas estratégicas a escala planetaria.	Inexistencia de mercado de capitales
Normas de competitividad no tradicionales.	Proceso de innovación deprimido.
Incapacidad de procesar procesos no preanunciados.	Estrategias defensivas del sector inversor.
	Desintegración del proceso de crecimiento Schumpeteriano. (Fanelli Frankel–desintegración del sistema de innovación).
	Preferencia por activos financieros en corto plazo.

Fuente: Lic. Mirian B Curletti – "Las Pymes en el Proceso de Integración"

La matriz presentada permite incorporar una visión de los impactos de las políticas macroeconómicas sobre el entorno de las PyMEs, percibidas desde el sector como efectos de shock y alteraciones permanentes, que impidieron a numerosas empresas sobrevivir, desprotegidas de políticas y estrategias que anticipen y contrarresten dichos fenómenos.

La coyuntura actual es, sin lugar a dudas, la más difícil que ha debido confrontar la economía argentina en los últimos diez años.

La parálisis industrial, los problemas con el Mercosur, el desempleo creciente, las dificultades de financiamiento de las provincias, son diversas expresiones sectoriales de una misma crisis que poco tiene que ver, con una situación exógena o importada, sino más bien, responde a un proceso endógeno, determinado por la imposibilidad del modelo económico de generar un crecimiento sostenido e incluyente, descripto en la Etapa I de la Consultoría realizada a la Subsecretaría PyMEs de la Provincia del Chaco.

Sin posibilidades de crecimiento, el modelo es disfuncional para las empresas por que las deja sin mercado externo e interno; es disfuncional para los acreedores externos porque es incapaz de generar divisas genuinas suficientes para el pago de intereses y es disfuncional para la población porque no le ofrece perspectivas positivas de empleo e ingresos. Finalmente, por todo lo anterior, tampoco será funcional para la clase política ya que las crisis sectoriales, el desempleo y la exclusión, sumado a las exigencias externas, no generan el mejor de los escenarios para la gobernabilidad.

Desde el punto de vista macroeconómico, el modelo económico vigente sufre un doble bloqueo. En primer lugar la paridad fija –en un contexto de devaluaciones competitivas generalizadas- limita toda posibilidad de crecimiento de industrias de exportación con valor agregado significativo, al mismo tiempo que permite la presencia de competencia subsidiada de producción foránea. Para el caso del Chaco, la situación se agudiza por cuanto su capacidad de exportar se limita a productos con escaso nivel de transformación (fibra, tanino y maderas) y bajo posicionamiento competitivo.

En segundo lugar el modelo se viene autobloqueando porque, a fin de superar la pérdida de competitividad local, se impulsó de modo reiterado la flexibilización y la rebaja del costo laboral. Pero, lejos de generar competitividad por ese medio, el resultado ha sido la caída generalizada del poder adquisitivo, o lo que es lo mismo, el deterioro de la demanda efectiva doméstica (sobre todo la de carácter masivo sustentada en bienes - salario). Es decir, el derrumbe del mercado interno.

De esta forma, sin demanda externa y con una franca retracción de la demanda interna, el modelo no crea ni puede crear empleo porque sin mercado externo ni interno no hay para quien producir. Si no se vende, ningún empresario racional puede demandar empleo (haya o no haya flexibilización, bajen aún más los salarios o no). El empleo productivo sólo se genera cuando

aumentan las ventas y la producción y, al reducirse la capacidad ociosa, los empresarios invierten para ampliar su capacidad productiva, para comprar máquinas, mejorar infraestructura, crear nuevas fábricas.

Sin mercados en ampliación, prósperos a mediano plazo, no hay desarrollo capitalista ni economía de mercado viable. Si no se exporta valor agregado o si no se vende en el medio local (azotado por el desempleo y la caída del ingreso popular) el modelo deriva hacia una depresión agónica. Una economía de mercado, que privilegie el desarrollo industrial, exige precisamente el crecimiento sostenido del mercado y ello implica una distribución equilibrada del ingreso; ergo: una población con poder de compra creciente

C. INSTRUMENTOS DE GESTIÓN A NIVEL ESTRATÉGICO PROVINCIAL:

Retomando el marco conceptual abordado, y habiendo aplicado los procedimientos de investigación adecuados tanto en el plano macro, como meso y microeconómico, se incorpora como insumo los resultados de cada nivel de exploración revisado, con el propósito de construir un proceso de análisis integrador que permita aportar la visión de un Modelo de Programa Social orientado al diseño de Ejes Estratégicos de acción que encuadren el marco de Políticas Activas dirigidas al desarrollo de las PyMEs Chaqueñas desde el ámbito de la Subsecretaría PyMEs.

Sintetizando estos procedimientos, y sobre la base del análisis de Igor Ansoff, en la ilustración gráfica se presentan los cuatro factores claves que determinan las dimensiones tomadas para el estado situacional conjunto de las MiPyMEs Chaqueñas:

- Los puntos fuertes y débiles conforman el perfil de activos y habilidades de las empresas con relación a sus competidores.
- Los valores propios de la organización, se conforman por las motivaciones, frustraciones, necesidades, expectativas individuales y otros aspectos de orden psicológico que acuñan los titulares de las empresas, decisores de sus propias estrategias competititvas individuales, y que en el caso del Chaco, tal como lo describe el análisis de Elkinbaun, presenta características que merecen ser tenidas en cuenta.
- Las fuerzas y debilidades, combinadas con los valores, determinan los límites internos (de las empresas) a la estrategia competitiva.

- Los límites externos están determinados por las la masa crítica de empresas de cada sector de pertenencia en relación al entorno. Las amenazas y oportunidades de cada rama de actividad, definen el ambiente competitivo, con sus riesgos concomitantes y beneficios potenciales.
- Las expectaciones de la sociedad reflejan el impacto y recepción que en su conjunto tendrán factores tales como política gubernamental, intereses sociales, costumbres que emergen, entre otros.

Teniendo en cuenta que la estrategia competitiva define una combinación de los fines (metas) por los cuales se está orientando a las empresas, y los medios (políticas) para llegar a ellos, los ejes estratégicos para el diseño de las políticas activas, pueden representarse en el círculo central como punto de articulación de los aspectos claves a superar para una prescripción diagnóstica y un plan de acción.

A efectos de simplificar el Estudio, remitimos el proceso de explicación de la problemática PyMEs, a las distintas dimensiones de análisis realizadas a lo largo del trabajo:

- Nivel Microeconómico: relevamiento empresario, sus resultados y análisis.
- Nivel Mesoeconómico: Evolución de principales indicadores en los últimos 30 años, que orientan el estado actual de depresión económica provincial y deterioro del sector productivo.
- Nivel Macroeconómico: Dificultades que el contexto presenta para el desenvolvimiento de las PyMEs en el mercado interno y en un mercado ampliado.

Si tratáramos de reflexionar acerca de lo que hasta aquí nos aportó el análisis del conjunto de la información relevada en los distintos niveles de interpretación, podríamos afirmar que: ***el entorno macroeconómico de las PyMEs chaqueñas, genera restricciones de carácter endógeno y exógeno que derivan en la acumulación de dos principales problemáticas que afectan los niveles de bienestar de distintos segmentos y actores de la sociedad : el desempleo y el alto nivel de recesión económica.***

Bajo el supuesto que, a nivel provincial, se toma la decisión de crear las bases necesarias para el desarrollo competitivo de las PyMEs Chaqueñas en cuanto a la generación de políticas activas y servicios de apoyo, como herramienta de gestión para atenuar los niveles de desempleo y recesión, se hace necesario, subrayar a partir del análisis causal, cuáles son aquellos factores críticos que se interrelacionan en la explicación de la problemática y cuya viabilidad de intervernción o transformación sea competente desde el ámbito de decisión provincial.

Siguiendo la metodología presentada por Aronne, se pueden identificar, a partir del problema principal, los factores o causas del problema y conjuntamente, sus consecuencias o efectos, los que se analizan bajo un esquema de relación matricial, donde se parte de una visión macro en la que intervienen factores estructurales, hacia un análisis más específico, que indican los factores directos e indirectos, que inciden en la cuantificación del problema, determinando en este sentido, la situación de base con que se parte:

Causas y consecuencias

FACTORES ESTRUCTURALES	FACTORES INDIRECTOS	FACTORES DIRECTOS	INDICADORES DEL PROBLEMA	LINEAS DE BASE
El modelo de acumulación y exclusión vigente	Apertura financiera en búsqueda de tasas de interés determinada por el mercado Imposición de disciplina fiscal para disminuir déficit presupuestarios	Inequitativa distribución de recursos. Acumulación de excedentes fuera de la región.	Endeudamiento empresario Alta presión fiscal	80% de las empresas estan endeudadas Sòlo el4% de las empresas exporta
Apertura de la economía	Desprotección de la industria local con escasa generación de valor agregado. Competencia de productos masivos estandarizados. Sustitución de productos nacionales. Disminución progresiva de aranceles.	**Carencia de políticas específicas de desarrollo para el sector productivo local** Cierre de fábricas Destrucción de puestos de trabajo. **Desactualización de los oficios y mano de obra.** **Bajos niveles educativos para los jefes de hogares.**	Falta de mercado externo e interno Creciente cierre de empresas MiPyMEs	20 % de empresas cerraron En los últimos 5 años, sólo el 12% de las empresas tomó personal y sólo un 7% piensa que tomará personal.
La globalización exige alcanzar en las empresas, un alto grado de competitividad para mantenerse en los mercados	Radicación de hipermercados. Incorporación tecnológica ahorra mano de obra	Caída de ventas en pequeños negocios. Cierre comercios minoristas. Ausencia de mano de obra calificada	Incremento de sobreocupados	Tasa de desempleo actual: 11,3 % Tasa de subocupación actual: 13,7 %
Flexibilización laboral para incrementar la competitividad	**Falta de creación de nuevos puestos de trabajo.** **Baja capacitación para el empleo**	Inestabilidad, contratos de trabajo de corto plazo. Ausencia de ingreso familiar estable Alta oferta de trabajo de jóvenes, mujeres y jefes de familia. Incremento de la falta de trabajo.	Incremento de desocupados, subocupados Incremento marginalidad y NBI **Precarización laboral.**	
Desarticulación Productiva	Falta adecuación de marco legal al contexto actual. Inestabilidad comercial, bajos riesgos de empresa. Retraso, incompetitividad. Escasa asociatividad.	**Falta de políticas activas de promoción y créditos para MiPyMEs.** **Dificultades para generar alianzas institucionales** **Falta estrategia comercial e infraestructura local.**	Alto costo laboral y financiero.	

Analizando la relación entre las causas del problema, se resaltan aquellas sobre las cuales los organismos que intervienen desde el ámbito gubernamental, pueden operar directamente para modificar la situación tratada. A estos efectos, se consideran los recursos organizativos,

económicos – financieros y el poder político para transformar los factores explicativos del problema.

Para indagar la red causal del problema, pasaremos a seleccionar los factores críticos que lo afectan, teniendo en cuenta el nivel de incidencia que los mismos tienen en el esquema diseñado:

FACTORES	11	22	33	44	45	46	77	8	99	To-tal
1. Bajos niveles educativos para los jefes de hogares.		0	3	0	3	2	3	0	2	13
2. Carencia de políticas específicas de desarrollo para el sector productivo local	0		0	3	2	3	2	2	3	15
3. Precarización laboral.	3	0		3	3	0	3	0	2	14
4. Falta de política de promoción y créditos para MiPyMEs.	0	3	3		1	2	2	3	3	17
5. Baja capacitación para el empleo.	3	2	3	1		3	3	0	3	18
6. Falta de creación de nuevos puestos de trabajo.	2	0	0	2	3		3	1	3	14
7. Desactualización de oficios y mano de obra	3	0	3	2	3	3		3	2	19
8. Falta estrategia comercial e infraestructura local.	0	2	0	3	0	1	3		2	11
9. Dificultades para generar alianzas institucionales	2	3	2	3	3	3	2	2		20

Valores asignados: 0: nulo; 1: bajo; 2: mediano; 3: alto

Los valores resultantes de la matriz, se establecen al analizar el nivel de incidencia que cada uno de los factores seleccionados tiene en los otros. El resultado de la sumatoria de los valores asignados a cada uno de ellos, determina que los factores con mayor incidencia son:

a) **Dificultades para generar alianzas institucionales**

b) **Desactualización de oficios y mano de obra y/o baja capacitación para el empleo**

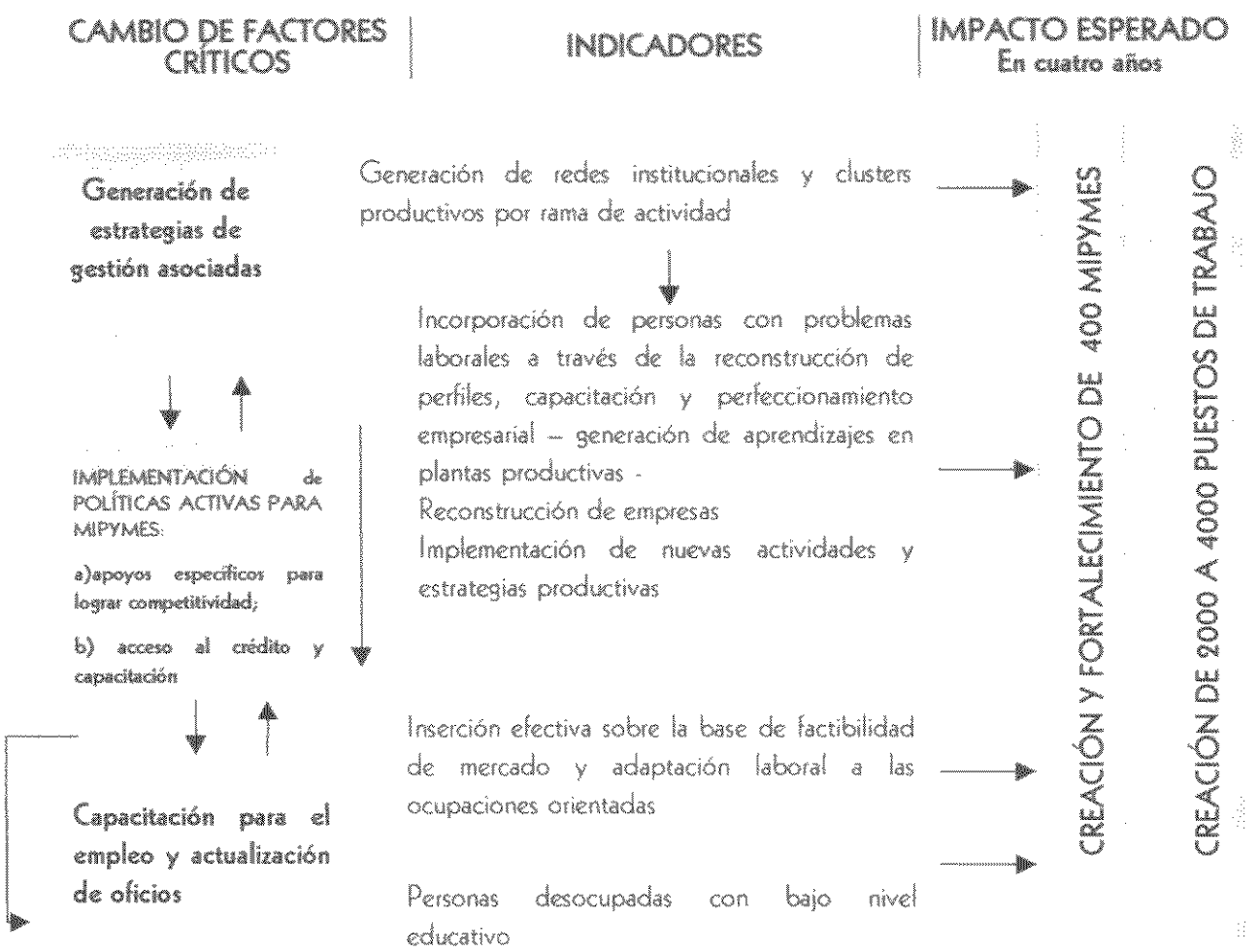
c) **Falta de política de promoción y créditos para MiPyMEs y/o Carencia de políticas específicas de desarrollo para el sector productivo local**

En consecuencia, se pueden seleccionar estos factores críticos, para plasmar sobre ellos el diseño de los componentes de programas bajo un enfoque integral de gestión complementaria de recursos locales, considerando la factibilidad de incidencia que los actores locales tienen sobre dichos factores.

CONSTRUCCIÓN DE LA VISIÓN DEL PROGRAMA SOCIAL

La imagen objetivo de que se toma como parte de la realidad social que se pretende reconstruir operando cambios sobre factores críticos a través de Ejes Estratégicos de Acción, se puede presentar en un esquema que indica la visión del Programa Social, en cuanto a de qué forma y medida operaran esos cambios sobre los factores de los problemas detectados.

Cuadro de la Visión del Programa Social



El cambio previsto en los factores críticos, proviene de la proyección de medidas que afectarán positivamente la realidad determinada en la etapa diagnóstica, a partir de la preparación del escenario propicio para la implementación de los planes y programas compuesto de políticas activas sectoriales y específicas.

Intencionalidad institucional del Programa

Con iniciativa en el Ministerio de la Producción, a través de la Subsecretaría para las PyMEs, en el marco del Gabinete PyMEs, se propone una estrategia de acción participativa abierta a instituciones vinculadas a la promoción del empleo, la capacitación laboral y empresaria, la vinculación tecnológica, la gestión de recursos y la comercialización de productos, con el propósito iniciar la simiente de sinergia activa que vaya fortaleciendo los

procesos de acción en pequeña escala desde el órgano decisor de las política públicas (El Estado).

La intencionalidad gubernamental de apoyar desde el Gobierno al sector MiPyMEs con Políticas Activas, se manifiesta en los niveles de máxima autoridad, tanto en el plano formal institucional con la creación de un área PyMEs con rango de Subsecretaría dentro del gabinete provincial, la apertura de una Agencia PyMEs y la centralización de todas las áreas PyMEs gubernamentales en el ámbito de dicha Subsecretaria, como en el plano político, con la afirmación de generar en corto plazo políticas activas de apoyo y financiamiento para la puesta en marcha del aparato productivo a través de las PyMEs chaqueñas.

Con la clara intencionalidad institucional, el organismo ejecutor a cargo del gerenciamiento del Programa Social, deberá actuar bajo una adecuada articulación, reorientando la oferta de servicios de apoyo hacia los sectores específicos conforme a los diagnósticos sectoriales y locales.

Identificación de los componentes del Programa

Partiendo de la detección de los factores críticos del problema derivados de la recesión y la desocupación, se determinan las transformaciones en estos factores que redundarán en beneficios para la situación planteada, como diseño de base de los componentes del programa a desarrollar:

Factores críticos	Soluciones propuestas
• Dificultades para generar alianzas institucionales	• Generación de estrategias de gestión asociada
• Falta de política de promoción y créditos para MiPyMEs • Carencia de políticas específicas de desarrollo para el sector productivo	• Implementación de Políticas Activas para MiPyMEs: apoyos específicos para lograr competitividad y acceso al crédito y capacitación
• Desactualización de los oficios y mano de obra • Baja capacitación para el empleo	• Capacitación para el empleo y actualización de oficios

D. Definición de ejes Estratégicos para un Marco de Políticas Activas

Presentado el Diagnóstico Competitivo del sector MiPyMEs e identificados los factores críticos y sus indicadores consecuentes, tanto en lo referente a las restricciones endógenas, como a los factores del entorno, es posible a partir de la visión de una línea de base situacional, definir metas concretas esperadas, para luego trazar la estrategia de acción a partir del diseño de un "Marco Global de Políticas Activas" que constituye una herramienta de gestión destinada a dinamizar el rol de las MiPyMEs en el actual contexto de crisis y proceso de globalización.

Remitiéndonos a concreta en se plantean tres ejes de acción integrados que, aplicados a nivel regional, requieren previamente modificaciones del escenario global ya que las implicancias y consecuencias del contexto externo resultan de responsabilidad del Estado Nacional.

El eje de acción central emana del gobierno quien, en el marco regulatorio esencial, debe implementar *"Políticas de Fomento y Desarrollo para PyMEs"* PDFP incorporando programas que identifiquen al sector, a los fines de implementar estrategias de competitividad incorporando herramientas que permitan su consolidación y expansión.

Las políticas específicas de apoyo a las PyMEs se relacionan con los aportes en las áreas de Financiamiento, Información, Capacitación, Asistencia técnica y Gestoría institucional.

La organización institucional, adquiere relevancia en el "Plan Regional de la Red PyMEs" vinculando y recreando acciones de cooperación interfirmas. De igual modo se incentiva, mediante Foros, Ferias y Jornadas el proceso de transferencia de experiencias.

ESTRUCTURA DE EJES ESTRATÉGICOS EN UN MARCO DE POLÍTICAS ACTIVAS PARA MIPYMES

PLANES PROGRAMAS

Organización Institucional

Plan Regional de la Red PYMes:

- Red Intermunicipal para la reactivación económica
- Del Sistema de Información Integrada para las PYMEs
- Formación de Facilitadores
- Capacitación permanente

Plan de Integración Sectorial Asociada:

- Organización de Foros, Jornadas, Encuentros y Ferias.
- Apoyo a la Organización Institucional del Sector.
- Programa de Articulación Competitiva

Políticas de Fomento y Desarrollo para MiPyMEs

Plan de Recreación y Consolidación de PyMEs:

- Programa de Diagnóstico empresarial para la competitividad
- Programa de Gestión y Reestructuración Financiera
- Programa de Ingeniería PYMEs

Plan de Promoción y Generación de Microempresas:

- Programa de Diagnóstico a Nivel Local
- Programa de Estrategias Institucionales de Apoyo Microempresarial
- Programa de Estimulación y Capacitación de Oficios Vacantes y Oficios no tradicionales
- Programa de Promoción de artesanos, oficios, técnicos y profesionales

Plan de Inserción y Reinserción Laboral:

- Programa Especial para inserción de Excluidos
- Programa de Inserción Laboral para personas con Capacidades Diferentes
- Programa de Facilitación del Primer Empleo
- Programa para Aprender a ser dueño

Políticas Específicas de Apoyo a MiPyMes

Investigación Aplicada:

- Investigación para la innovación tecnológica
- Detección de mercados no tradicionales

Centro de Innovación y Diseño:

- Servicios de diseño
- Formación de diseñadores

Eslabonamiento Horizontal y Vertical de Empresas:

- Estimulación de Cadenas de Producción
- Reorganización de Polos Productivos

Creatividad, Inventiva e Innovación Tecnológica:

- Convocatoria de inventiva
- Apoyo a la Innovación Tecnológica

SERVICIOS DE APOYO

- *Financiamiento*
- *Información*
- *Capacitación*
- *Asistencia Técnica*
- *Gestoría Institucional*

E. Estructura Organizacional de Planes, Programas y Proyectos

Planteados los ejes estratégicos de acción en Vectores Guía que parten de promover la organización social del sector para operar a través de un mecanismo en red, sobre los otros dos ejes que tendrán como misión apoyar el desarrollo integral de las MiPyMEs y focalizar apoyos específicos que coadyuven a su competitividad, pasaremos a desarrollar una guía de objetivos a lograr para cada uno de los Planes y Programas que conforman la estrategia diseñada.

EJE ORGANIZACIÓN INSTITUCIONAL

FUNDAMENTOS

Frente a los actuales desafíos de la globalización y la descentralización, las economías regionales deben incorporar la estrategia de optimizar ventajas comparativas asociadas, aspecto que implica, funcionar bajo criterios de producción flexible, diversificada y de calidad, en respuesta a demandas segmentadas y dinámicas, evaluando posibilidades reales de producción, valorizando la incorporación de recursos financieros, tecnológicos, humanos y ambientales existentes.

En este sentido es fundamental que las localidades introduzcan innovaciones tecnológicas, sociales y organizativas en el entramado productivo y empresarial, por lo que resulta necesario en primer término la redefinición de nuevas formas de actuación del conjunto de las instituciones públicas, quienes deben alentar el fomento productivo y la concertación estratégica de actores con el propósito de lograr una mejor administración de sus competencias y un equilibrio económico y social para sus comunidades.

En los últimos años, el lenguaje cotidiano se ha poblado de nuevos términos: integración, globalización, mercados comunes, economías informales, desempleo estructural, a partir del surgimiento de nuevos problemas que han obligado a replantear viejas concepciones e incorporar nuevas.

Aparecen potenciadas, ante situaciones de crisis, formas económicas alternativas basadas en la solidaridad y la ayuda mutua; formas organizativas que priorizan la incorporación de procesos de gestión cuyo norte es motorizar el desarrollo sustentable.

No es cuestión de tamaño sino de oportunidad lo que impulsa las alianzas estratégicas y formas asociativas, cuyo éxito depende de iniciativas con fines claros entre quienes tengan intereses comunes, para ganar o defender mercados, revirtiendo la idea de que el pez grande se come al chico, y rescatando la solidaridad como estrategia ventajosa para procesos de cambios.

Sin embargo, se parte de reconocer que hacia el interior de la Provincia, las localidades, se encuentran articuladas alrededor de zonas rurales y se caracterizan por elevados índices de pobreza, marginalidad y muy limitado acceso a servicios básicos, con la agravante emergencia de intereses políticos locales, de escasa experiencia en la gestión de políticas públicas, con déficit fiscales altos, escasa generación de recursos propios y con mínimas capacidades de producción.

En este escenario, las localidades constituyen de por sí una pieza más del rompecabezas que ilustra el cuadro marginal de un perfil provincial dependiente productivamente y residual competitivamente, en el contexto global de la economía mundial, donde sus posibilidades de inserción resultan prácticamente inexistentes, si se toma aisladamente, el criterio de operar bajo principios de eficiencia, más aún, cuando las comunicaciones se volvieron vertiginosas, a raíz de las cuales el mundo exterior quiebra cotidianamente todas las fronteras, incluidos los límites internos de las más aisladas localidades.

Es menester al respecto, presuponer que la única posibilidad para favorecer el desarrollo económico y social de la Provincia, es operar bajo principios de cooperación horizontal, esto es, articulándose en redes de producción e informatización de bienes y servicios, que permita, de manera aunada, subsanar las propias necesidades, en escenarios donde el tiempo es la nueva medida de cambio, la diferencia, y, donde es importante mirar por la ventana, observar, registrar, apuntar, cuestionar, adaptar.

No obstante, es indispensable, que tanto a nivel provincial como nacional, las intervenciones hacia las micro - regiones, se realice desde una óptica vertical, pero bajo

principios de equidad y compensación, generando programas eficaces que desde el Estado, permitan la superación de la pobreza, la activación y el apoyo al fomento productivo.

Bajo estos supuestos, la reforma y modernización institucional exige del Estado, el incremento de su capacidad estratégica y de gestión en los diferentes espacios territoriales y sectoriales, reconociendo al sector privado y a la sociedad civil como sus legítimos actores.

El proceso para este propósito, debe basarse en la utilización de herramientas de comunicación y planificación participativa integrada a la informatización, dando prioridad a instancias locales; el desarrollo de proyectos innovadores y la puesta en marcha de un sistema de integral de seguimiento y control de la gestión pública, sumada a la formación y capacitación de facilitadores locales y la trasferencia de información sobre la función socioproductiva y la participación ciudadana emanada desde los diferentes programas a realizarse.

Este proceso induce a la convergencia de recursos humanos y financieros, tanto públicos como privados, en las metas de reactivación, lo que implica generar mecanismos de coordinación interinstitucional con el objetivo de crear espacios para la concertación y coordinación entre diferentes actores, en la identificación, ejecución y evaluación de proyectos afines, y al mismo tiempo, implica la equiparación entre las decisiones tanto políticas como económicas del nivel central, con las respectivas necesidades y preferencias sociales en el nivel local.

En la Provincia, la distribución de recursos naturales y económicos es desigual en el espacio geográfico, del mismo modo lo son los recursos humanos, es decir que además de existir diferencias en el contexto local físico donde se desenvuelven las actividades económicas, también coexisten diferencias en sus culturas y dinámica de cambios, conforme a la idiosincracia de cada micro - región.

Una alternativa factible en este sentido de equiparar estas distancias acertadamente, para el mejor aprovechamiento de las inversiones que desde el Estado se pueda lograr para las PyMEs, es la conformación de **redes intermunicipales concentradas por regiones**, desde donde se multipliquen los servicios de apoyo al sector.

Reconociendo que el desarrollo regional depende más de los comportamientos colectivos y de un enfoque cultural, que de los recursos invertidos, se tratará de fortalecer las relaciones entre cooperación, intercambio de ideas, sinergia y calidad de lo que la Provincia produce y está en condiciones potencialmente de producir.

Dicha red se puede conformar, atendiendo al proceso en marcha de regionalización provincial y considerando la delimitación de regiones dentro de la geografía provincial, por cercanía, necesidades y problemas similares, trabajando en primer instancia para lograr los objetivos de convocatoria y concertación, aspectos concernientes a superar o eliminar barreras y obstáculos en materia de solidaridad, cooperación, apoyo y comunicación.

La Subsecretaría de las PyMEs, ha diseñado en su propuesta organizativa, dos grandes planes provinciales, que sustentan una respuesta para viabilizar la organización del sector de las micro, pequeñas y medianas empresas:

PLAN REGIONAL DE LA RED PYMES

OBJETIVOS:

- Promover la intervención articulada y organizada a través del sector público municipal, tendiente a optimizar recursos locales y gestar alianzas estratégicas tendientes a generar, recrear y consolidar unidades productivas mediante la investigación socioproductiva local y regional, la planificación estratégica, la accesibilidad a fuentes de información y la formación de equipos técnicos locales, que se constituyan en facilitadores de procesos de transformación económica, transfiriendo servicios de apoyo disponibles desde la Provincia, al sector de las micro, pequeñas y medianas empresas.

LINEAS DE ACCION:

- Definición de seis centros regionales siguiendo los lineamientos establecidos en el Plan Milenio, con cabeceras en las siguientes localidades: Juan José Castelli, Gral. San Martín, Las Breñas, Resistencia, Saenz Peña y Villa Angela, a partir de cuyos centros se convocará, para el consenso e implementación de acciones provenientes de Programas Generales y Específicos, a los referentes de actores productivos, municipales, entidades intermedias y educacionales de la Provincia.

- Implementación de una red informática regional, constituida a través de nodos regionales, como herramienta de enlace productivo hacia nuevas oportunidades de mercado, difusión de programas e implementación de servicios básicos al sector.
- Generación de espacios de formación de equipos técnicos y promocionales a nivel local, que se constituyan en facilitadores del sector para la reactivación de la producción y el empleo.

Sobre la base de estas líneas de acción, se constituirán los siguientes programas de la Red Regional Municipal:

⇨ Programa De Red Intermunicipal Para La Reactivacion Económica

OBJETIVOS

Generales:

- *Establecer vínculos interinstitucionales, para lograr a través de la integración y el trabajo en forma mancomunada y cooperativa, la reactivación de los diversos sectores productivos, generando producción, ingresos y fuentes de empleo en el sector rural y urbano.*

Específicos:

- Crear e institucionalizar la Red Intermunicipal para la Reactivación Económica, con centro en seis micro - regiones de la Provincia.
- Consensuar y socializar permanentemente la estrategia de acción intermunicipal, a partir del intercambio de información y experiencias, para establecer mecanismos de implementación y ajustes de proyectos locales a corto, mediano y largo plazo
- Apoyar con asistencia técnica y capacitación para la elaboración de diagnósticos dinámicos, detección, formulación y seguimiento de proyectos productivos que generen producción y empleo y viabilicen o fortalezcan la gestión y gerenciamiento de emprendedores locales.
- Orientar la implementación de estrategias intermunicipales de acción tendientes a generar producción y empleo durante los dos primeros años del Programa.

- Elaborar diagnósticos locales socio-económicos y establecer líneas de acción a corto y mediano plazo, en temas tales como planificación productiva, estudios de mercados y detección de mercados no tradicionales, organización de recursos locales y del potencial productivo, humano y de infraestructura de cada zona, para complementar acciones y establecer corredores productivos intermunicipales y sistematización de la información para la medición de los problemas e impacto regional por cada programa implementado.

POBLACION:

Beneficiarios Directos: Micro, pequeñas y medianas empresas, constituídas o en proceso de formación, a partir de emprendimientos individuales o asociativos.

Destinatarios de Actividades: se convocará a los actores sociales relevantes del sector productivo y municipal, pertenecientes a distintas localidades, quienes agrupados por regiones, constituirían la red intermunicipal.

⇨ Programa Del Sistema De Información Integrada Para Las Mipymes

OBJETIVOS

Generales:

- *Implementar un sistema informático articulado en nodos regionales que sirva como instrumento de desarrollo regional vinculando información, medios y oportunidades entre diferentes dimensiones espaciales.*
- *Contribuir a la definición e implementación de políticas activas que sirvan a la reactivación del sistema económico provincial, y complementariamente a la canalización de servicios de apoyo para el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas.*

Específicos:

- Implementar las bases necesarias en infraestructura tecnológica, cuyo origen se estructure a partir de la regionalización establecida, para promover la articulación municipal, a todos los espacios institucionales, que por su incumbencia, puedan establecer alianzas informáticas, para ir realimentando

el espacio virtual al servicio del sector de las micro, pequeñas y medianas empresas.

- Complementar la red informática sectorial, con los actuales sistemas de información, para lograr una permanente y fluída comunicación informativa y formativa entre jurisdicciones municipales, con programas provinciales, nacionales e internacionales.
- Identificar, procesar y suministrar información inherente a la actividad económica y social de las distintas regiones, convirtiendo en insumos para las decisiones de inversión, tanto a nivel de políticas gubernamentales, como a nivel de estrategias productivas privadas.

POBLACION

Beneficiarios Directos: Destinado a los sectores institucionales, productivos y empresarios de todas las localidades intervinientes en la red en su proceso de conformación y crecimiento.

Beneficiarios Indirectos: Micro, pequeñas y medianas empresas, constituídas o en proceso de formación, a partir de emprendimientos individuales o asociativos.

⇨ Programa De Formacion De Facilitadores

OBJETIVOS

Generales:

- *Consolidar y fortalecer el sistema de articulación en toda la Provincia, relacionados con la implementación de políticas activas, a partir de la potenciación de capacidades locales instaladas en recursos humanos y técnicos, para garantizar efectividad, eficacia y relevancia del Plan Regional de la Red Municipal, como parte de una práctica social y política transformadora.*
- *Generar impactos multiplicadores en servicios de apoyo y optimizar recursos asignados a las políticas generales y específicas tendientes a promover la reactivación del sector.*

Específicos:

- Establecer bases sólidas de articulación entre comunidades, a través de la detección de perfiles voluntarios de facilitadores locales con desempeño en el ámbito privado o estatal.
- Evaluar las necesidades de capacitación y los modelos de transferencia de conocimientos, para orientar la misión y estrategia interinstitucional, tendiente a generar cambios de cultura y hábitos arraigados en la formación y gerenciamiento local.
- Promocionar recursos humanos idóneos asignados a las micro - regiones, quienes se constituirán en facilitadores para de la productividad y el empleo, con competencia en los siguientes temas generales: Investigación y relevamiento de datos de los distintos sectores productivos locales, organización y asesoramiento a grupos en técnicas de formulación de proyectos, gerenciamiento empresario, seguimiento y evaluación de proyectos productivos, entre otras cosas.
- Generar la emergencia de nuevos servicios (o servicios ocultos) desde el ámbito privado de la profesión liberal, destinados a brindar a la actividad productiva, herramientas de gestión y orientación para la conformación y evolución de las mismas.

POBLACIÓN

Beneficiarios Directos: Destinado a los sectores institucionales, productivos y empresarios de todas las localidades intervinientes en la red en su proceso de conformación y crecimiento.

Beneficiarios Indirectos: Micro, pequeñas y medianas empresas, constituidas o en proceso de formación, a partir de emprendimientos individuales o asociativos.

PLAN DE INTEGRACIÓN SECTORIAL ASOCIADA

OBJETIVOS:

- Propender a la transformación desde construcciones colectivas con escalas de abordaje a nivel regional y microrregional desde una estrategia provincial circunscripta en un plano global, desarrollando en su interacción otras redes que en sumatoria promuevan el movimiento social organizado para la producción y la reconstitución de circuitos de comercialización.

- Promover la conformación de distintas formas asociativas, bajo criterios de solidaridad y competitividad a través de la adecuación de un marco legal apropiado para su operatividad y de la puesta a disposición de herramientas de gestión para la acción.
- Legitimar prácticas asociativas a partir de la reconstitución de redes sociales que integren la multiplicidad de variables productivas.

LINEAS DE ACCIÓN

- Organización del escenario de intercambios para apoyar estrategias dinámicas emergentes del sector.
- Composición de prácticas metodológicas que permitan movilizar el interés participativo de los agentes productivos para conformar una red regional de proyectos, instituciones, grupos y personas.
- Construir y apoyar procesos de configuración de identidades desde lo local incluido.
- Promover y apoyar proyectos asociativos tendientes a compensar asimetrías regionales.

Sobre la base de estas líneas de acción, se diseñará la implementación de tres programas básicos para fortalecer la Integración Sectorial Asociada:

⇨ Programa De Organizacion De Foros, Encuentros, Jornadas Y Ferias

OBJETIVOS

Generales:

- *Crear o generar espacios apropiados en diversos ámbitos, localidades y oportunidades contextuales, convocando a distintos sectores productivos, organizados por actividad o en forma heterogénea, a efectos de provocar la efervescencia del intercambio de experiencias, reflexión autodiagnóstica para superar barreras de crecimiento, acercamiento entre demanda y oferta, recreación de ideas para nuevas empresas, germinación del asociativismo, entre otras expresiones que surjan de la interrelación y comunicación entre los productores o empresarios y organizaciones participantes.*

- *Convocar encuentros y reuniones intermunicipales, a través de representantes sectoriales para la socialización de las políticas activas de apoyo y promoción de las MiPymes a través de su reconocimiento con las demandas locales.*
- *Reconocer a la organización de eventos como herramienta dinamizadora de la economía, elemento de comunicación altamente eficaz y recurso de intercambio de conocimientos.*

Específicos:

- Impulsar y consolidar relaciones comerciales y alianzas entre los distintos sectores, orientando las manifestaciones asociativas, hacia los programas en marcha.
- Promover el debate de los temas de interés para las MiPyMEs y promocionar rondas de negocios a efectos de multiplicar las ventas y posicionar la problemática que aqueja al sector en cada una de las regiones.
- Infundir estratégicamente términos claves como: cooperación, solidaridad, capacitación, alianzas, y manifestar la importancia de reconocer o aceptar las debilidades de cada sector, que pueden ser superadas y subsanadas, a partir de un trabajo en red.
- Detectar las debilidades de los diversos sectores convocados y las causas que las provocan, a través de metodologías participativas, para luego ser analizadas, tratadas y, de ser posible subsanadas, mediante la focalización de apoyos específicos.
- Coordinar en forma complementaria con otras instituciones talleres, exposiciones, ferias, jornadas, charlas, conferencias técnico científicas, congresos y convenciones e incorporación de muestras virtuales a las exposiciones o demostraciones.
- Instaurar el hábito de los eventos de esta naturaleza en la provincia o región, impulsando, una nueva o poco habitual actividad : empresas organizadoras de eventos.
- Brindar capacitación para dar nacimiento o fortalecer entidades organizadoras de eventos.
- Desarrollar y potenciar emprendimientos, que circundan o complementan los eventos, tales como gastronomía, turismo, publicidad, transporte, navegadores de internet, esparcimiento, entretenimiento infantil,

comunicación, construcción, seguridad, servicios de mantenimiento y limpieza, diseño, traductores, montaje de estructura.

- Crear y adecuar sedes estatales, privadas o mixtas, en las distintas localidades destinadas específicamente a organización de eventos, considerando para su instalación territorial distintos aspectos como capacidad hotelera, seguridad, experiencias organizativa, posibilidades turísticas, adaptando las infraestructuras existentes o producir nuevas en sitios fértiles o principales ciudades(Resistencia, Isla del Cerrito, P. Saenz Peña).
- Planificar, coordinar y difundir una calendario donde se plasme la proyección de actividades en materia de ferias, jornadas y encuentros, congresos y convenciones para multiplicar posibilidades de participación de expositores y visitantes.
- Causar en forma gradual y paralelamente flujo de viajeros con todos los beneficios que ello implica a la economía regional y local.
- Formación de audiencias públicas, que respondan a intereses de la producción, promoción de actividades de servicios, tecnológicas, compromisos políticos, consensos sectoriales, etc.
- Patrocinar concursos como modalidad de promover la intervención de expositores.
- Utilizar estos espacios para lograr otros objetivos y metas estipulados en la estrategia integral de políticas activas.

⇨ Programa De Apoyo A La Organización Institucional Del Sector

OBJETIVOS

Generales:

- *Dar relevancia a la participación de actores sociales representantes de diversos sectores, incorporando sus opiniones en las decisiones económicas y estratégicas trascendentes de cada región en particular, a efectos de corregir asimetrías con las zonas más desfavorecidas en infraestructura y posicionamiento estratégico comercial.*

Específicos:

- Integrar los sectores del gobierno local, provincial y regional; cámaras empresarias, federaciones; universidades, centros de investigación; entidades financieras del lugar, en defensa de los intereses regionales, para conseguir apoyos financieros de organismos internacionales y desarrollar y adaptar tecnología útiles al medio.
- Institucionalizar el sector con organizaciones representativas y autosustentables.
- Apoyar la formación de masas críticas para la gestión de créditos, adquisición de tecnología, utilización de programas de apoyo locales y nacionales, conexión en redes informáticas o bancos de datos, estableciendo articulaciones con otras áreas gubernamentales, la banca pública o privada u organismos internacionales.
- Promover la dinamización de las causas mas profundas que provocan la pasividad y la fragmentación localizadas en los sectores más paralizados del entramado social, a partir de la incorporación de nuevos paradigmas que permitan la visualización de hábitos y conductas alternativos.

POBLACIÓN:

Federaciones y Cámaras empresarias, grupos solidarios de producción, asociaciones de productores, asociaciones de microempresarios.

⇨ Programa De Articulación Competitiva:

OBJETIVOS:

Generales:

- *Gestar y apoyar alianzas estratégicas específicas entre el sector público y empresarial, y entre diferentes escalas del sector productivo, orientando procesos de reconversión necesarios para aumentar o mantener posicionamiento competitivo.*

Específicos:

- Apoyar experiencias demostrativas conjuntas que exploren nuevos mercados y modalidades de comercialización tendientes a garantizar y multiplicar los ingresos locales.

- Posibilitar el acceso a los mercados de oferta y demanda de bienes y servicios a través de la canalización de aspectos comerciales, de tecnología, marco legal adecuado, créditos, etc.
- Fortalecer y adecuar los ámbitos para la generación de acuerdos empresarios que conduzcan a compartir métodos, procesos, costos, tecnología, provisión y otros intereses comunes, que permita a las PyMEs ser parte integrante de los mercados, bajo algunas formas posibles de organización:
  - Desarrollo de proveedores.
  - Polos productivos.
  - Consorcios.
  - Joint-venture.
  - Unión transitoria de empresas.
  - Cooperativas.
  - Empresas solidarias.
- Generar desde el Estado, a partir de estrategias privadas asociadas, ventajas adicionales de acceso a los beneficios provenientes de distintos programas generales o específicos de apoyo, diseñados por políticas activas del gobierno provincial o nacional.

POBLACIÓN:

Beneficiarios Directos: Micro, pequeñas y medianas empresas, constituidas o en proceso de formación, a partir de emprendimientos individuales o asociativos.

EJE POLÍTICAS DE FOMENTO Y DESARROLLO PARA MIPyMEs

FUNDAMENTOS

Las medidas impuestas por el modelo de acumulación, referidas a los procesos de modernización del Estado, de descentralización, de aperturas y globalización de la economía, desnudaron el aparato económico-productivo, en cuyo seno el segmento de las micro, pequeñas y medianas empresas deben ser atendidas de manera explícita y específica,

considerando sus potencialidades y limitaciones de escala, mercado, financiamiento, entre otros resultados provenientes del diagnóstico explicitado.

Esta focalización de políticas y servicios probablemente sea la única alternativa eficiente, equitativa, democrática y sostenible, atendiendo en su justificación dos aspectos cruciales a resolver desde las áreas PyMEs del Estado Provincial:

1. La necesidad de diseñar e implementar políticas activas específicas e integrales, ejecutadas conjunta y concertadamente con el Estado Nacional y la sociedad civil.

De lo señalado, se desprende la necesidad imperiosa de buscar soluciones de largo plazo para los problemas y limitaciones del sector, lo que significa partir del diseño de planes y programas, coordinar la ejecución de políticas de Estado con la participación activa de los principales actores (públicos y privados) involucrados en el quehacer PyMES y Microempresarial.

En la definición e impulso de política estatales para este sector, el Gobierno Provincial desde el ámbito de su competencia, juega un rol preponderante, debiendo convertirse en un ente gestor y facilitador del proceso antes que en un ejecutor de proyectos y acciones. El papel de la sociedad civil, entendiéndose como tal a la oferta institucional y al protagonismo de las unidades productivas en lo que hace a la expresión de sus demandas, será crucial tanto para la consideración del diseño de las políticas como en su ejecución.

Por la complejidad e importancia del tema que nos ocupa, una *Política de Fomento y Desarrollo para MiPyMEs* debe tener características de integralidad, participación y descentralización.

El enfoque integral responde a la necesidad de encarar la problemática desde diferentes sectores y áreas, que impliquen aspectos técnicos, financieros, tecnológicos, legales, tributarios, de capacitación, de desarrollo, de reconversión e inclusión de los sectores excluidos del sistema y fortalecimiento organizativo e institucional, incorporando los aspectos sociales y de información, entre otros.

Una política para el sector con las características señaladas implica una concepción de trabajo de abajo hacia arriba y de lo particular a lo general, desarrollando un proceso de corto y mediano plazo.

2. La necesidad de generar instancias institucionales que implementen un mecanismo para el diseño y ejecución de políticas orientadas a la promoción y desarrollo del sector:

Las políticas activas exitosas y sostenibles hacia las MiPyMEs dependerán, en gran medida, del grado de participación e involucramiento del conjunto de actores públicos y privados relacionados con ésta.

En este marco, los principales aspectos y atenciones a ser consideradas para el diseño de las políticas orientadas al desarrollo sostenido y eficiente del sector MiPyMEs, se señalan al menos los siguientes:

- Promoción y Articulación de Servicios Financieros: para alcanzar coberturas significativas sostenibles en el financiamiento, como la magnitud y la crisis del sector exige, la proporción más importante de esta atención debe recaer en la adecuación del sistema financiero formal. Esto implica propiciar el desarrollo de una capacidad institucional de atención financiera. Si no se establece una estrategia para ello, las posibilidades de lograr niveles mayoritarios y regulares de atención crediticia son muy escasas. El rol y los programas crediticios de las ONG son y serán muy importantes para la microempresa, pero de ninguna manera son equiparables a las funciones y potencial cobertura del conjunto del sistema financiero formal.

  Además de considerar la importancia del involucramiento significativo del sistema financiero formal, es preciso revisar y ajustar los requisitos, trámites y condiciones de las líneas de crédito, para hacerles más ágiles y accesibles a las posibilidades del sector, ya que actualmente presentan serias dificultades, particularmente con relación a garantías y costos de oportunidad.

- Promoción y Articulación de Servicios no Financieros: la asistencia técnica y capacitación en aspectos tecnológicos, administrativos, productivos y de comercialización, entre otros, son relevantes en cuanto constituyen herramientas de cambio para el desarrollo del sector.

No obstante, para el logro eficaz y eficiente de estos servicios, resulta importante revisar y actualizar las propuestas existentes en el mercado local y regional, examinando, entre otros, impactos, costos, cobertura y sostenibilidad, explorando la viabilidad de una relación más horizontal entre las empresas medianas, micro y pequeñas, de tal modo que se puedan aprovechar de los conocimientos y experiencias de sus pares más desarrollados mediante pasantías o tutorías. En este sentido, las ONG están llamadas a jugar un rol muy importante en el desarrollo metodológico y la prestación de servicios no financieros.

Conforme a requerimientos de organización institucional y teniendo en cuenta el problema central que acusa la economía chaqueña en cuanto a las debilidades de su sector de transformación y servicios para absorver mano de obra y generar ingresos, tomamos dos capítulos especiales dentro del Eje Estratégico II, para diseñar planes y programas que tiendan a promocionar, incentivar y revertir situaciones de exclusión del sistema de producción e intercambio, que padece gran parte de la población económicamente activa de la provincia, entre ellos, artesanos, oficios técnicos y profesionales, excluidos, discapacitados y jóvenes en busca de sus primeras experiencias laborales.

En el desarrollo global de este conjunto de actores, lo que cuenta es la eficiencia de la inversión socioproductiva y el impacto que se logre en el mejoramiento de las condiciones de vida a partir de la generación de fuentes de trabajo e ingresos familiares.

De igual manera que en el Eje I, la estrategia a abordar desde el ámbito de la Subsecretaría de las PyMEs, entorno al conjunto de la problemática sectorial, se cristaliza en el diseño de Planes, desagregados a su vez en Programas Provinciales que en interacción con los otros ejes estratégicos, se concretará en ofertas de servicios de apoyo dirigidos a:

- *La Recreación y Consolidación de PyMEs*
- *La Generación de Estrategias Institucionales de Apoyo Microempresarial*
- *La Estimulación y Capacitación de Oficios Vacantes y Oficios no Tradicionales*
- *La inserción y Reinserción Laboral*

PLAN DE RECREACIÓN Y CONSOLIDACIÓN DE PYMES

OBJETIVOS:

- Propender mediante la integración de mecanismos de gestión y apoyo interinstitucional, a la reconstrucción de las PyMEs Chaqueñas en sectores claves de la economía provincial, articulando recursos disponibles de programas en marcha y generando nuevas prestaciones de carácter complementario, tendientes a encaminar en su conjunto, las posibilidades de transformación para un posicionamiento competitivo en un contexto globalizado.

LINEAS DE ACCION:

- Fortalecer la oferta de servicios de asesoramiento a empresas a través de los "Diagnósticos de Competitividad" en complementación con el Consejo Federal de Inversiones. Se trata de aportar a las PyMEs seleccionadas como beneficiarias, una herramienta orientativa para la definición de estrategias competitivas que permitan reconocer y superar sus debilidades y potenciar sus puntos fuertes, como asimismo atenuar las amenazas del entorno y aprovechar las oportunidades que el contexto facilita.
- Organizar, orientar, gestionar, canalizar e implementar demandas específicas de financiamiento genuino de inversiones para PyMEs.
- Generar mecanismos de respaldo crediticio de caracter intergubernamental para micro y pymes, como miembro del Comité Ejecutivo del Fondo de Garantía Provincial para el Desarrollo – FO.GA.PRO.PYME, mediante la selección de empresas factibles de ser garantizadas por el Estado Provincial para la financiación de sus proyectos y/o solicitudes de créditos, que se encuadren en las condiciones, exigencias, lineamientos y objetivos estratégicos que establece la legislación en vigencia.
- Orientar procesos de reconversión necesarios para aumentar o mantener el posicionamiento competitivo de las empresas, articulando acciones de apoyo a la innovación tecnológica y la modernización de procesos productivos, a la comercialización, a la búsqueda de nuevos mercados y el desarrollo de capacidades empresaria que fortalezcan la ingeniería gerencial.

- Creación del Centro Red de Empresas Tutoras a partir del Programa de Ingeniería PyMEs, para posibilitar la práctica en la gestión empresarial a jóvenes emprendedores y titulares de microempresas mediante su participación en el proceso de alta gerencia, dirección operativa y comunicacional, provocando una interacción mutua de aprendizaje y experiencia técnica.

Sobre la base de estas líneas de acción, se ejecutan en complementación con el Consejo Federal de Inversiones y otros organismos, los siguientes Programas para la Recreación de Consolidación de Pymes:

⇨ Programa De Diagnóstico Empresarial Para La Competitividad

OBJETIVOS

Generales:

- *Aportar elementos de diagnóstico o posicionamiento a las empresas, que se constituyan en insumos de utilidad para adaptarse a los cambios dinámicos que se van sucediendo y orientar procesos de transformación empresarial necesarios para aumentar o mantener niveles de competitividad.*

- *Promover la dinamización de la inversión, el empleo y la producción, objetivo central de la intervención del Estado en los procesos económicos.*

Específicos:

- Ejecutar los diagnósticos empresariales que detecten fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas de las empresas.
- Orientar a las empresas en la creación de estrategias que sirvan para contrarrestar el impacto de las amenazas externas, superar las limitaciones propias de la gestión empresarial y optimizar las capacidades instaladas sobre la base de la experiencia y oportunidades que se presentan.

- Promover la participación empresaria en estos diagnósticos, incentivando el desarrollo de una cultura organizacional apropiada para encarar procesos de reconversión empresarial.
- Identificar acciones, ideas-proyecto y proyectos que contribuyan a mejorar la competitividad de la empresa.
- Contribuir con el desarrollo de esta línea de acción, asesorando a las empresas sobre los recursos disponibles (crediticios, de capacitación, o apoyo para su realización).
- Identificar requerimientos de asistencia de las empresas que permitan orientar la acción del Estado en apoyo a los procesos de reconversión y mejoramiento de la competitividad.

BENEFICIARIOS:

- La extensión del servicio es de carácter gratuito para las empresas, fue puesto en marcha, en su primer etapa en el año 1997 para un número de 100 unidades productivas distribuidas en toda la Provincia, de las cuales se han concretado al presente 64 diagnósticos empresariales competitivos.
- Pueden ser beneficiarias del acuerdo, pequeñas y medianas empresas pertenecientes al sector agropecuario o de transformación, conforme a los segmentos que atiende el Consejo Federal de Inversiones.

⇨ Programa De Gestión Y Reestructuración Financiera

OBJETIVOS

Generales:

- *Promover el establecimiento, desarrollo y competitividad de la Pequeña y Mediana Empresa mediante el financiamiento de la inversión genuina, en complementación con acciones de capacitación e intercambio empresarial, de modo de garantizar la permanencia en el mercado, aumentando competitividad y ampliando capacidad.*

Específicos:

- Promover a partir de una estrategia de interacción institucional, el desarrollo de Programas de Financiamiento Empresario disponibles a nivel Provincial, canalizando las demandas crediticias hacia ventanillas de crédito adecuadas a cada sector y necesidad.
- Generar adecuados mecanismos de difusión de líneas de crédito vigentes, permitiendo de esta manera proporcionar a las empresas, una visión clara respecto de los programas e instrumentos de apoyo de cada organismo o entidad que está apoyando al sector PyME.
- Atender, formular y evaluar solicitudes de proyectos de crédito para PyMEs, a través de la Unidad de Enlace Provincial Producción - Convenio CFI - Provincia del Chaco, mediante la línea de Financiamiento para PyMEs, que se constituye con fondos del C.F.I., a una tasa subsidiada por el gobierno provincial.

BENEFICIARIOS:

- Pequeñas y Medianas Empresas, nuevas o en funcionamiento, de los sectores industrial, minero, agropecuario y de turismo, como así también servicios cuando éstos completen, directa o indirectamente, la faz productiva de dichos sectores y se encuadren dentro de los parámetros previos al proyecto.

⇨ Programa De Ingeniería Pymes

OBJETIVOS

Generales:

- *Atender necesidades, requerimientos y situaciones específicas de empresas PyMEs seleccionadas, a partir de herramientas dirigidas a la Alta Dirección abordando solución a problemas detectados, a través de la formación y perfeccionamiento de los equipos directivos de cada organización, instaurando en contrapartida sistemas de tutorías gerenciales entre sectores y escalas de empresa.*

Específicos:

- Detectar capacidades operacionales y direccionales en las empresas.
- Desarrollar procesos acelerados de aprendizaje y técnicas de gestión de las áreas funcionales de la empresa: finanzas, marketing, operaciones, control y sistemas de información.
- Facilitar el desarrollo de una cultura común dentro de la organización.
- Permitir el entendimiento de las áreas de síntesis: Dirección de Personas y Política de Empresa.
- Desarrollar fuertemente un clima organizacional que ayude a la integración interfuncional.
- Perfeccionar prácticas de dirección.
- Organizar la cobertura de áreas específicas de carácter crítico para la organización.
- Incentivar la elevación del nivel de calidad personal y profesional.
- Entrenar en el desarrollo de trabajos en equipos multiáreas.
- Introducir nuevas técnicas de dirección.
- Compartir enfoques específicos.
- Diseñar e implementar sistemas de tutorías empresariales, para aquellos casos seleccionados y entrenados, con empresas micro en proceso de expansión o transición a través del Centro Red de Empresas Tutoras.

Los proyectos que se incorporen a este programa, se prepararan a medida y estarán dirigidos a los titulares y/o principales responsables ejecutivos de las empresas. El diseño se realizará en íntima colaboración con la alta dirección de la empresa, aspecto que facilitará la cobertura de las carencias reales de formación empresarial en los participantes.

Beneficiarios:

- Directos: Está dirigido a empresas PyMEs seleccionadas con necesidad de contar con asesoramiento y desarrollar capacidades de dirección estratégica en corto plazo, a sus ejecutivos o titulares, en orden a la decisión de producir un amplio y profundo cambio en la organización.
- Indirectos: Jóvenes emprendedores y titulares de microempresas, beneficiados a través de pasantías con las tutorías de empresas PyMEs.

PLAN DE PROMOCIÓN Y GENERACIÓN DE MICROEMPRESAS

OBJETIVOS:

- El objetivo principal de las políticas de Estado y del Plan de Acción, es brindar un entorno favorable para potencializar y posicionar a la microempresa en relación con: a) la producción de bienes y servicios, la creación del empleo, el desarrollo provincial y regional de los mercados y el talento empresarial, y b) la relación con sus propios pares en la construcción de un escenario fructífero en sinergia constructiva de instancias superativas.

LÍNEAS DE ACCIÓN:

- La visión, procedimientos y metodología de trabajo para este segmento en particular, estará basado en la cooperación interinstitucional con ámbitos públicos y privados para favorecer sectores focalizados dada la heterogeneidad del universo de las microempresas.

- Lo antedicho, lleva a generar una propuesta de actuación en red para garantizar el funcionamiento de diagnósticos dinámicos locales y zonales, y una estrategia de apoyo que permita al microempresario, posicionarse individual y asociadamente en condiciones de mayor competitividad en su contexto de actuación, donde tanto el crédito como la capacitación constituyen herramientas fundamentales para iniciar el proceso de crecimiento y adaptación a los cambios.

- Los lineamientos propuestos para alcanzar los múltiples objetivos planteados, consiste en la puesta en marcha del Programa de Servicios de Apoyo a Microempresa (PROSAME) el que parte de organizar la generación previa de espacios de confluencias de los propios protagonistas: las microempresas y sus familias con las instituciones públicas, privadas y de financiamiento.

- La concurrencia de objetivos comunes institucionales con las demandas provenientes de los microempresarios, cuentapropistas o trabajadores independientes a través de sus propias organizaciones será la llave para iniciar un proceso de respuestas sistematizadas que integran cuatro líneas concretas de servicios de apoyo constituidos en red e interrelacionados a través de la acción y coordinación del Instituto Chaqueño para la Microempresa.

- Las líneas programáticas de servicios de Apoyo a trabajar conformará una red integral de Servicios de Apoyo a la población que comprenderá: Información, Capacitación, Asistencia Técnica, Asesoramiento y Asistencia Financiera, que en conjunto proporcionarán al microempresario un mejor posicionamiento frente al crédito como herramienta de trabajo para el crecimiento.

En función de lo señalado se propone la siguiente estructura de Programas que consideran temas prioritarios e importantes incluidos en el plan de acción:

⇨ Programa De Diagnóstico A Nivel Local

OBJETIVOS

Generales:

- *Articular las gestiones institucionales necesarias para implementar como mecanismo de base del desarrollo local, procedimientos dinámicos de reflexión, recolección, análisis y sistematización de toda información de carácter primario o secundario, que en forma concurrente y complementaria, delimiten el estado de situación de las microrregiones provinciales.*

Específicos:

- Realizar en coordinación con los niveles municipales e institucionales, inventario de recursos, infraestructura ociosa, ideas proyectos y necesidades existentes, que constituyan la base de la articulación e implementación de propuestas activas a medida de las demandas microespaciales.
- Articular acciones a través de la Red Municipal para generar un escenario apropiado e impulso de las intervenciones oportunas en distintos sectores y áreas relacionadas con la microempresa, de tal forma que en cada sector

o área se incorporen medidas, procedimientos, programas o mecanismos específicos sobre la base de un estado de situación que priorice la valorización de los recursos disponibles.

- Generar mecanismos que permitan sistematizar la información del sector de la Microempresa a nivel local provenientes tanto del ámbito formal como informal o marginal.

BENEFICIARIOS:

- Instituciones formales o informales de microempresarios y microempresas en general
- Municipios o áreas municipales destinadas a fortalecer el sector de las empresas micro.
- Entidades intermedias, organizaciones no gubernamentales que trabajen con microempresas.

⇨ Programa De Estrategias Institucionales De Apoyo Microempresarial

OBJETIVOS

Generales:

- *Generar estrategias de articulación interinstitucionales dentro del ámbito provincial que permita el acceso de las microempresas a oportunidades de crecimiento mediante la consolidación de redes de servicios de apoyo destinados a brindar información, capacitación, asistencia técnica y financiera que fortalezcan la posición de sector para acceder en mejores condiciones al crédito.*

- *Garantizar la competitividad y evolución del sector microempresarial promoviendo y asistiendo a sus posibilidades de inversión genuina.*

- *Apoyar a través de la información, la asistencia técnica, la capacitación y la gestión asociada, el fortalecimiento y generación de microempresas y*

orientar la utilización de estos servicios como medio para tener un acceso competitivo a los mercados y al financiamiento.

- *Promover el desarrollo de las organizaciones de expresiones microempresariales, de los sectores o ramas sustentables con mayor potencialidad y dinamismo dentro del contexto regional.*

- *Priorizar para el logro de los resultados, la articulación, complementación y apoyo interinstitucional tendiente a optimizar los recursos disponibles, puntualizando el apoyo en puntos estratégicos que permitan revertir las debilidades actuales para una gestión coo-petitiva.*

Específicos:

- Crear el Instituto Chaqueño de la Microempresa como centro de consultas y asesoramiento destinado a orientar y canalizar necesidades de financiamiento, formación y gestión técnica impositiva del sector de las empresas micro chaqueñas.
- Incorporar equipamiento informático y comunicacional que permita generar la base tecnológica para una red de servicios interconectados de información a bajos costos sobre mercados, tecnología, costos, medio ambiente, legislación y otras demandas específicas generadas desde el sector para la toma de decisiones en materia de inversión.
- Generar oportunidades de Capacitación y Perfeccionamiento para recursos humanos afectados a las actividades de formación, asesoramiento y gestión general en ámbitos locales y extraregionales, con el propósito de equilibrar las oportunidades de formación en espacio regional y ampliar la capacidad de solvencia técnica institucional en materia de apoyo a las microempresas.
- Generar sistematización y presentación adecuada de material destinado a la información, capacitación y asistencia técnica mediante el apoyo de dispositivos y equipamientos auxiliares, destinados a la formación de microempresarios.
- Fortalecer capacidades institucionales instaladas en la Provincia para contribuir a potenciar y multiplicar la experiencia en servicios y apoyos al sector de las microempresas en general.

- Disponer soporte técnico e informático para generar nuevos servicios para el sector de las microempresas, con especial enfoque en los aspectos de comercialización y medio ambiente vía Internet y correo electrónico, como asimismo, contar con el equipamiento necesario para generar la sistematización y diseño de material técnico - pedagógico.
- Asistir técnica y financieramente a los microempresarios interesados en la línea de créditos para Microemprendimientos Productivos que operan en la Subsecretaría Pymes.
- Gestionar, canalizar, diseñar e implementar la accesibilidad de créditos destinados a inversiones o capital de trabajo y con alcance a distintos segmentos del sector de las empresas micro y al impulso inicial de emprendimientos productivos, que sean rentables en términos de gestión y mercados y estén orientados a la generación de empleo a través de la producción de bienes o servicios.
- Generar la institucionalización necesaria para crear un servicio de consulta permanente, con orientación al usuario interesado en asistencia técnica financiera, formación y gestión técnica impositiva.
- Fomento de los niveles de empleo y producción provincial, promoviendo la sustentabilidad y la gestión de las empresas micro y organizaciones asociativas de microempresarios.
- Enriquecer los vínculos con diferentes actores sociales que intervienen en el contexto local y regional apoyando el desarrollo de las microempresas, para potenciar la capacidad institucional del medio en oferta de servicios financieros o no financieros al sector en el marco de un contexto de crisis y exclusión derivado del sistema de acumulación.

BENEFICIARIOS:

- Técnicos de instituciones que participarán de los talleres de Formación de Formadores, seminarios de formación, instrucciones del manejo de equipamiento informático y comunicacional.
- Microempresas en general y jóvenes y mujeres emprendedores en particular, que agrupados o individualmente quieran iniciar un emprendimiento, tengan una idea de negocio o una pequeña empresa funcionando, quienes absorverán los servicios que brinde la red integral de apoyo al sector.

- Microempresarios, se trate de persona física o jurídica que desarrolle o prevea desarrollar actividad económica rentable, que esté en condiciones de ser considerado sujeto hábil de crédito por el Programa Financiero.

⇨ Programa De Estimulación Y Capacitación De Oficios Vacantes Y Oficios No Tradicionales

Consiste en generar nuevos trabajos o proyectos basándose en necesidades no satisfechas de la población, que posibilite el acceso al mercado aquellos oficios desactualizados o poco comunes o bien, que conformen una nueva camada de microempresas.

Las nuevas necesidades: servicios de la vida diaria, servicio de mejora de la calidad de vida, servicios culturales y de ocio, servicios relacionados con el ambiente, van generando fuentes posibles de empleo, aún no explotadas, por lo que se suelen denominar "yacimientos de empleo", constituyen campos empresariales capaces de generar puestos de trabajo especialmente indicados para jóvenes emprendedores, como también para personas que teniendo oficios, han quedado desactualizados de ser competitivos dentro del mercado.

Conocedores de esta nueva realidad, desde el Estado existe la responsabilidad de difundir la posibilidad de nuevos roles laborales a partir de detectar necesidades insatisfechas en la sociedad y que, por lo tanto, no existen en el mercado formal ni tienen precio, por lo que se propone salir al encuentro de las nuevas necesidades que se corresponden con una sociedad en transformación de sus estructuras.

OBJETIVOS

Generales:

- *El objetivo es lograr nuevos roles a través de fomentar la oferta de servicios que posibiliten una rápida inserción en el sector privado.*
- *Apoyar, fomentar y articular programas de empleos para crear nuevos trabajos, basándose en las necesidades no satisfechas de la población.*

Específicos:

- Apoyar y fomentar la oferta de los servicios no tradicionales.
- Respaldar y difundir programas de Capacitación para los trabajos que no desplacen a los ya existentes.
- Estimular ciertas actividades que tengan que ver con turismo, ecoaventuras para niños con capacidades diferentes, asistente ambiental, actividades recreativas, auxiliares geriátricos mimos para educación vial, arte y cultura, entre otros.
- Detectar necesidades concretas de la sociedad que permitan conformar mipymes
- Efectuar convocatorias públicas a Organizaciones de la Sociedad Civil para que presenten proyectos de capacitación e inserción laboral, a partir de la detección de esas nuevas necesidades del mercado, entidades que serán responsables, con el adecuado control del Estado, de seleccionar a los beneficiarios, capacitarlos y alentar su inserción en el mercado privado.

BENEFICIARIOS:

- Titulares de Microempresas con actividades no tradicionales, trabajadores independientes con un oficio o profesión que se adapte a las condiciones y requisitos establecidos por los programas.

⇨ Programa De Promoción De Artesanos, Oficios Técnicos Y Profesionales

"Todos tienen su esperanza en la industria de sus manos y cada uno es sabio en su arte."

La producción de artesanías generalmente consiste en operaciones familiares o en microempresas, es arte y es negocio, toca todos los campos del desarrollo humano: cultural, social, educacional y económico.

El sector artesanal es una oportunidad para crear fuentes de trabajo y aliviar la pobreza entre los grupos rurales y urbanos marginados. A través de este sector, la comunidad se vería beneficiada con la creación de fuentes de trabajo, si las políticas activas, contuvieran incentivos vinculados con la incorporación de valor agregado que viabilicen la comercialización de los productos y servicios, acompañadas con generación de instancias de asociatividad para intereses comunes.

No obstante, la promoción de las artesanías en realidad es una tarea compleja, pues el artesano no es un manufacturero cualquiera. Individualmente, usan su creatividad y su habilidad para transformar materiales en objetos útiles u ornamentales y como grupo, constituyen uno de los sector más dispersos y variados de la microempresa, con una gama infinita de esquemas y procesos de producción.

OBJETIVOS

Generales:

- *Fomentar, consolidar y promover los mecanismos de cooperación y asociatividad entre PYMES y artesanos, técnicos y profesionales, a través de la identificación, intercambio y difusión de las experiencias de asociatividad y otras diversas formas de cooperación empresarial.*

- *Promover la creación o constitución de cámaras de microempresas de artesanos y titulares de oficios técnicos o profesionales, con el propósito de facilitar mecanismos de cooperación y asociatividad para incrementar su poder de negociación comercial y generar una masa crítica que permita su inserción en el mercado, en un marco de intercambio, identificación y difusión de especialidades ofrecidas, por rubro de actividad.*

- *Impulsar y apoyar la actividad artesanal y sus productos, la capacitación y actualización de oficios y profesiones y orientar la búsqueda de nichos de mercados, facilitando el desarrollo en campos tan diversos como la promoción cultural en la vida social, el fortalecimiento institucional y la comercialización.*

Específicos:

- Promover y fomentar las inversiones destinadas a la creación o ampliación de talleres, y a las acciones de perfeccionamiento profesional.
- Identificar mercados potenciales de demanda de productos y servicios que los artesanos, titulares de oficios técnicos y profesionales pueda satisfacer.
- Lograr la incorporación de los artesanos a la fuerza productiva de la provincia.
- Promocionar el rescate de los oficios técnicos y profesiones desactualizadas, vinculándolos con potenciales consumidores
- Habilitar un registro de artesanos, como mecanismo facilitador de las políticas de desarrollo para el sector.
- Proveer asistencia técnica y capacitación, dar seguimiento a proyectos individuales o asociativos a fin de obtener el máximo rendimiento posible de las inversiones y determinar su efecto con indicadores precisos.
- Dinamizar la gestión comercial, promoviendo la incursión en todos los sistemas posibles de mercadeo a través de alianzas estratégicas, tanto en la provincia como en los mercados extraprovinciales, con miras a aumentar el rendimiento económico de las inversiones sociales y estimular campañas para promover la imagen del sector

BENEFICIARIOS:

- Titulares de oficios técnicos que hayan quedado desactualizados por el avance tecnológico o el desuso de determinados productos o servicios.
- Artesanos, talleres de artesanos o grupos de artesanos con proyectos viables en marcha.
- Profesionales no universitarios, cuya actividad se encuentre vinculada al deporte, el arte, la cultura, el turismo y el ambiente, entre otros aspectos promocionados por el Programa.

PLAN DE INSERCIÓN Y REINSERCIÓN LABORAL

OBJETIVOS:

- Superar los obstáculos con el que tropiezan los esfuerzos de creación de empleos destinados a mejorar el nivel de vida de la población, mediante la adecuación de los programas de empleo, a segmentos específicos de personas que quedan excluidas del mercado laboral a partir de las condiciones que impone en la sociedad, con la absorción de valoraciones que emergen de un mercado ampliado.

- Cooperar desde la interinstitucionalidad, a la preparación del escenario social, sensibilizando la incorporación del sector empresarial, para garantizar el derecho que tienen las personas con capacidades diferentes a la igualdad de oportunidades, más aún en contextos de crisis y en relación a las posibilidades de inserción en el mercado laboral, de manera de sustituir compensaciones solidarias temporales, por dignidad humana constructiva.

- Promocionar mecanismos de cooperación desde la experiencia, para la inserción laboral generación de microempresas de jóvenes, garantizando procesos de apoyo, seguimiento e incentivos de apadrinazgo, como modo de superar la apatía y la frustración de nuevas generaciones que estén en etapa de incorporación a la vida laboral.

LÍNEAS DE ACCIÓN:

- Asumir la necesidad de contemplar desde el rol articulador del Estado, las instancias e intervenciones que en pequeña escala, puedan concretarse para orientar y sensibilizar, a los componentes del mercado laboral – oferta y demanda – sobre la necesidad de corregir por un lado, las mutaciones propias de un sistema despersonalizado de los valores humanos, y por otro, la necesidad de reorientar con capacitaciones específicas, los perfiles laborales en función de parámetros de productividad y competititvidad, con fuerte sesgo de espíritu emprendedor.

Se plantean en este sentido, dos líneas de acción que contemplan:

- La atención a segmentos excluidos y marginados del mercado laboral
- La orientación de jóvenes que se quieren iniciar en su vida laboral a partir de un emprendimiento concreto o en búsqueda del primer empleo.

⇨ Programa Especial Para Inserción De Excluidos

OBJETIVOS

Generales:

- *Promover a partir de sub-programas concurrentes con la Subsecretaría de Trabajo, la generación de oportunidades para aquellas personas que sintiéndose excluidas del sistema laboral, puedan demostrar a través de mecanismos innovadores, su dimensión humana y valoración económica como factor de producción o agente de intercambio dentro del quehacer productivo.*

Específicos:

- Crear el Subprograma "Desde la Experiencia y la Innovación", cuyo propósito será la generación de un ámbito de transferencias intergeneracional, que permita ir recreando la inserción y re-inserción a la vida productiva, desde el espacio de intercambio y enseñanza-aprendizaje, en búsqueda de la generación de proyectos asociativos con viabilidad económica. Por ejemplo: los adultos transfieren oficios y los jóvenes incorporan la tecnología y la imagen.
- Fomentar la multiplicación de la "Red del Trueque", habilitando las gestiones para su funcionamiento como mecanismo de la economía social, en distintas localidades como espacio válido del intercambio, exposición de capacidades, destrezas, habilidades y oficios, habilitando el comercio y

la satisfacción de necesidades a partir del canje en la obtención de bienes y servicios.

- Habilitar bancos de ideas proyectos asociativos para la sistematización de aportes y disposición de asistencia técnica hacia grupos con empatía, que no logran insertarse individualmente en el mercado, para la generación de experiencias demostrativas de subsistencia en pequeña escala.

BENEFICIARIOS:

Según situación y antigüedad en la búsqueda de empleo, su pueden encontrar a los excluidos del sistema entre:

- Personas mayores de 45 años, que han quedado sin trabajo y no logran re-inserción.
- Jóvenes o mujeres cuyos perfiles físicos no responden a los patrones de consumo, o imagen impuesta por la sociedad.
- Mujeres jefas y no jefas de hogar, con muchos hijos.
- Profesionales cuyo perfil no les permite recalificar su servicio en función de los requerimientos de la demanda.
- Otras personas que por dificultades de inserción, manifiestan necesidad de adquirir nuevas calificaciones o de mejorar las ya adquiridas

⇨ Programa De Inserción Laboral Para Personas Con Capacidades Diferentes

Las personas con capacidades diferentes, tienen un potencial a desarrollar, que debe ser reconocido como componente del medio social y promovido por el Estado y las entidades intermedias, para garantizar su derecho a la normalización, participación e integración. Pero también tienen el deber de ejercer ese derecho; por lo que requieren tener una formación para integrarse a las actividades productivas.

En el contexto del mercado de trabajo, donde los valores se han desvirtuado, y tienen correlación con el éxito, la perfección y el rendimiento laboral mayor, la situación de las personas discapacitadas o que tienen capacidades diferentes, es una problemática a trabajar en el ámbito socioeconómico, mediante la elaboración de estrategias orientadas a la inserción laboral.

La rehabilitación integral es la meta final que se debe tener en cuenta para toda persona con discapacidad, bajo los principios básicos de normalización, equiparación de oportunidades, desarrollo biopsicosocial y promoción de la solidaridad comunitaria, ello implica desde el ámbito PyMEs Gubernamental, poner a disposición mecanismos de colaboración con las áreas gubernamentales de Trabajo y Salud, y facilitar la articulación entre el sector empresarial y la población objetivo.

OBJETIVOS

Generales:

- *Articular con otras áreas gubernamentales y organizaciones no gubernamentales, estrategias de cooperación interinstitucional, para otorgar a personas con capacidades especiales, oportunidades de participación en el mercado laboral, contemplando su potencial a desarrollar a través de la capacitación y adecuación del ámbito físico empresarial, gestionando las acciones necesarias para conseguir la garantización de su cobertura en el riesgo laboral.*

Específicos:

- Sensibilizar al sector empresarial para el rescate de valores solidarios e integrativos hacia las personas con capacidades diferentes, visualizando su potencial de desarrollo laboral.
- Difundir hacia el sector empresarial, las oportunidades que se presentan desde la legislación y programas nacionales y provinciales en vigencia, en relación a la equiparación de oportunidades para integrar al discapacitado al mercado de trabajo.
- Apoyar estrategias institucionales para la detección y conocimiento de potencialidades a desarrollar en la población objetivo, en consonancia con el ámbito laboral.

- Asistir desde la perspectiva empresarial, a la reorientación de la formación profesional de las personas con capacidades especiales, para mejorar su inserción laboral.
- Promocionar y apoyar formas asociativas de producción especial, a través de emprendimientos grupales y familiares.

LINEAMIENTOS DE ACCION:

- **Atención a Beneficiarios: Sujeto con Discapacidad y su Familia:**

  - Se tratará de facilitar las vías de acceso, los apoyos necesarios y la información precisa para que el sujeto con discapacidad y su familia, accedan a la inserción laboral y social.
  - Se detectarán las dificultades, trabajando sobre las capacidades.
  - Fomentar el intercambio y la inclusión social.

- **Cooperar con empresarios, sindicatos y ONGS**

  - Planificar propuestas conjuntas con las áreas de Trabajo y Salud en el desarrollo de acciones para el empleo de personas con discapacidad.
  - Detectar necesidades.
  - Multiplicar canales de comunicación.
  - Perfilar estrategias de trabajo conjunto.
  - Promover su implicación y participación activa.

- **Participar en la articulación de redes para:**
  - Optimizar recursos y esfuerzos.
  - Crear instancias de coordinación y formulación de políticas.
  - Normalizar procedimientos y servicios de inclusión laboral.

⇨ Programa De Facilitación Del Primer Empleo

El acceso a la información constituye uno de los pilares básicos del proceso de transición de los jóvenes hacía la autonomía adulta, a su formación y a su inserción en el mundo laboral.

El concepto de servicio de información engloba, además de la mera transmisión de información, el asesoramiento e incluso el acompañamiento si fuera preciso.

Es responsabilidad de las Administraciones Públicas arbitrar los medios necesarios para desarrollar actuaciones de información, asesoramiento y orientación dirigidas a los jóvenes que desean formarse o acceder al mercado del trabajo.

El asesoramiento como información especializada debe garantizar que los jóvenes puedan tener una visión de conjunto que les facilite la libre elección.

Los servicios de asesoría deben tener una calidad contrastada lo que implica que deben ser prestados por especialistas en la materia y que en muchos casos deberán ampliar sus funciones realizando tareas de acompañamiento en el proceso de inserción en el mundo laboral.

La orientación, no entendida como dirigismo, debe realizarse desde los mismos centros educativos de una manera normalizada, entendiendo que no debe constituir un algo extraordinario.

En la Provincia, hay un alto porcentaje de jóvenes desocupados, y cada vez existen más jóvenes preparados en actitud de espera no voluntaria para insertarse a la vida laboral.

OBJETIVOS

Generales:

- *Favorecer el empleo y apoyar las iniciativas de ocupación de jóvenes sin experiencia que deseen acceder a su primer empleo, facilitándole el acceso a la información y la vinculación entre los sectores demandante y oferente en el mercado.*
- *Promover la coordinación institucional y la colaboración privada en el proceso de inserción social y profesional de los jóvenes.*

Específicos

- Alentar la generación de emprendimientos que surjan del sistema técnico educativo potenciando el autoempleo y la realización de proyectos innovadores.
- Apoyar acciones encaminadas a la conformación de una Red Local de Información Integrada para jóvenes desempleados, que brinde información existente a las entidades e instituciones y que favorezca el asesoramiento y la búsqueda de empleo.
- Brindar apoyo a los servicios de Orientación Profesional, gestar alianzas con las instituciones que trabajan con jóvenes y promover a través de mecanismos de difusión, publicaciones informativas relacionadas con los recursos laborales existentes, el desarrollo de iniciativas económicas y la orientación profesional.
- Desarrollar y apoyar proyectos de atención e información a las empresas de la Provincia, de titularidad pública o privada, para que favorezca la inserción laboral de los/las jóvenes, adecuándose a sus características curriculares.

BENEFICIARIOS:

- Jóvenes entre 16 y 25 años, hombres y mujeres que deseen acceder a su primer experiencia de trabajo.

⇨ Programa Para Aprender A Ser Dueño

Conscientes de que la generación de trabajo independiente es una alternativa frente al desempleo, es propósito apuntalar las iniciativas de jóvenes emprendedores y consolidar las existentes.

Uno de los mayores obstáculos que encuentran los jóvenes que desean establecerse por su cuenta radica en los altos costes empresariales que conlleva el inicio de una actividad

económica. De igual manera los jóvenes encuentran dificultades para iniciar actuaciones empresariales que por novedosas no encuentran el respaldo económico necesario.

Cada día es mayor el número de jóvenes emprendedores que acceden al mundo del trabajo a través del autoempleo. El papel de la administración local será el de apoyar las iniciativas juveniles facilitando los recursos. Los pilares del programa se basan en el acceso a: información, capacitación, asistencia técnica y financiera, tutorías empresarias y pasantías en empresas.

OBJETIVOS

Generales:

- *Brindar herramientas útiles para la comprensión y el manejo de las variables intervinientes en el proceso de planificación, organización y ejecución de una microempresa.*
- *Propiciar el desarrollo de habilidades necesarias para gerenciar un proyecto microempresarial.*
- *Valorar la capacitación como una herramienta orientada al desarrollo de habilidades y adquisición de conocimientos necesarios para la gestión empresarial.*
- *Promover la coordinación institucional y la colaboración privada en el proceso de inserción social y profesional de los jóvenes.*
- *Promocionar las iniciativas de autoocupación y creación de empresas por jóvenes.*
- *Difundir la cultural empresarial. Se constata en los programas escolares el escaso incentivo que tiene la figura del empresario con la repercusión que este hecho puede tener en la baja iniciativa emprendedora de la población joven. Este proyecto trataría de animar y difundir la cultura empresarial entre estudiantes universitarios de institutos y de Formación Profesional.*

Específicos:

- Mediante el acuerdo con instituciones financieras e inversores se pretende poner en común las iniciativas y proyectos promovidos por jóvenes

emprendedores, con líneas de apoyo económico, en especial créditos blandos, que permitan la puesta en marcha de proyectos empresariales viables que contribuyan a generar puestos de trabajo estables y a mejorar el desarrollo local.

- Ayuda para la Creación de Empresas Jóvenes: Una medida para promocionar el establecimiento de los jóvenes emprendedores en determinadas zonas de la provincia o para determinadas actividades económicas, supone el apoyo económico en la rebaja del coste de lanzamiento y mantenimiento de una actividad empresarial.
- Mediante esta acción se pretende financiar a través de subvenciones los gastos relacionados con la creación de nuevas iniciativas empresariales por parte de jóvenes.
- A través de este instrumento, se apoyará prioritariamente iniciativas de autoempleo que se desarrollen en jurisdicciones municipales necesitadas de un mayor relanzamiento de la actividad empresarial.
- Asistencia crediticia, acompañamiento y asistencia técnica para el primer año posterior al de su constitución, capacitación en gestión empresarial, información básica sobre trámites y reglamentaciones
- Potenciar el Servicio de Creación de Microempresas Apadrinadas por Medianas Empresas, mediante convenio con entidades de 2° grado, como la Federación Económica, promocionándo en forma específica al sector juvenil y asesorando a los interesados en la puesta en marcha del ejercicio profesional por cuenta propia.

BENEFICIARIOS:

- Jóvenes emprendedores entre 16 y 25 años, hombres y mujeres con iniciativas emprendedoras rentables, que deseen trabajar por cuenta propia.

EJE III: POLÍTICAS ESPECÍFICAS DE APOYO A MIPYMES

El presente eje pretende fortalecer la visión en aquellos campos en que el sector productivo requiere reforzar con programas específicos, los objetivos generales de promoción y fomento para las mipymes y la reorientación de esfuerzos colectivos, para aspirar condiciones de inserción y reinserción laboral.

Cabe señalar en este sentido, que la estrategia de acción de la Subsecretaría PyMEs, tendrá a la vez que una visiòn sistémica, una temática dinámica, ello significa que se requerirá conjugar las propuestas específicas con las acciones vinculantes del 1ª y 2ª eje, mientras que por otra parte, los temas específicos se tomarán conforme a las demandas, oportunidades y escenarios emergentes.

A efectos de una primer construcción, la propuesta incorpora temáticas de apoyo específicas como: tecnología aplicada, diseño, reorganización de polos productivos e inventiva, aspectos que a la vez que promocionados en su inicio por la Subsecretaría PyMEs, serán transferidos a los protagonistas de los hechos, en la medida que estos se apropien y autogestionen en los ámbitos de pertenencia: académicos, tercer sector, cámaras de empresarios, etc.

PLAN DE INVESTIGACIÓN APLICADA

- **PROGRAMA DE INVESTIGACIÓN PARA LA INNOVACIÓN TECNOLÓGICA**

OBJETIVOS

Generales

Generar alianzas estratégicas o convenios con programas de investigación en marcha, en búsqueda de incorporar capital intelectual y financiero a los procesos investigativos de aplicación tecnológica en el ámbito empresarial, con el propósito de incrementar el volumen y la complejidad de los conocimientos o procedimientos tecnológicos ya existentes e incorporar nuevos conocimientos tecnológicos.

Específicos

Gestionar enlaces con Centros de Estudios de nivel universitario dedicados a la investigación de procesos tecnológicos incorporados a la empresa.

Generar acuerdos o convenios con Programas de Incubadora Virtual de Empresas de Base Tecnológica con el propósito de promover la utilización cruzada de recursos entre distintas empresas que pueden traducirse en entrenamiento de personal, sistemas de administración, sinergia para la comercialización, marketing, etc.

Asesorar al empresariado, sobre las oportunidades de apoyo financiero en materia de investigación aplicada e innovación tecnológica y vincular proyectos innovadores de iniciativas empresarias, con fuentes específicas de financiamiento.

Crear el Registro de Consultores para proyectos innovadores, y facilitar la articulación y capacitación permanente de los recursos humanos locales.

Beneficiarios:

Empresas PyMEs en marcha, con oportunidades de incorporar procesos de innovación tecnológica para ampliar su mercado o generar nuevos productos.

- **PROGRAMA DE DETECCION DE MERCADOS NO TRADICIONALES**

OBJETIVOS

Generales:

Generar enlaces con redes informáticas, que permitan conocer la oferta de base productiva y ampliar sus posibilidades de transformación e intercambio, en búsqueda permanente de inserción en nuevos mercados.

Gestar estrategias institucionales con el sector privado empresarial foráneo en la búsqueda de mercados no tradicionales, promoviendo en el ámbito local, nuevas logísticas de abastecimiento para acceder a escalas productiva y operativas óptimas que permita a las pymes gestar nuevos negocios a partir de acciones de tipo coo-petitivas.

Específicos:

Recrear a través del Centro de Acceso al CFI, un espacio de laboratorio informático en búsqueda y contactos empresariales para el acceso a mercados no tradicionales.

Detectar y promover la organización de consorcios temporarios para segmentos específicos de actividades que carezcan de escala a nivel empresarial, en orden a sus posibilidades de inserción en mercados ampliados.

Fomentar la investigación de alternativas tecnológicas que posibiliten incrementar la producción, considerando mercados emergentes.

Promover el financiamiento en inversión de procesos de transformación para generar a partir de subproductos derivados

de materias primas tradicionales, nuevas alternativas de producción, con colocación en mercado no tradicionales.

Beneficiarios:

PyMEs y microempresas con capacidad de gestión comercial y espíritu asociativo.

Potenciales redes de empresas comerciales.

PLANIFICACIÓN DEL CENTRO DE INNOVACIÓN Y DISEÑO:

OBJETIVOS:

Creación del Centro Chaqueño de Diseño para asistir técnicamente al empresario en el área de diseño comunicando nuevas tecnologías con el objeto de lograr mayor calidad en la oferta de productos.

Establecimiento de convenios con entidades del interior del país que cooperen en la vinculación, asegurando que el servicio pueda llegar a todas las industrias, independientemente de su ubicación.

Asistencia a las empresas pequeñas imposibilitadas de acceder al cambio, colaborando con aportes de consultoría de profesionales idóneos.

LINEAMIENTOS:

Desarrollar diseños apropiados, promover técnicas adecuadas de producción y proporcionar distinto servicios de apoyo al sector mediante proyectos de cooperación técnica para el fomento de productos regionales, artesanías decorativas y turísticas, herramientas y materiales de embalaje.

Establecer la capacidad de formular y aplicar programas y planes a favor de sectores débiles como la artesanía, madera, etc., y que éstos a su vez adquieran capacidad para desarrollar y difundir entre

sus colegas las nuevas y mejores técnicas de producción y diseño, mejorar las calificaciones profesionales de grupos que pertenecen a sectores específicos.

- **PROGRAMA SERVICIOS DE DISEÑO**

OBJETIVOS

Generales:

Generar a través del Servicio de Diseño, soluciones innovadoras que aumenten el valor agregado de sus productos y con ello la competitividad y rentabilidad en sus negocios.

Específicos:

Que las empresas incorporen la estrategia de diseño como factor para la generación de productos.

Creación de empleo, a través de pequeños y medianos microemprendimientos organizados como tercerización especializada, que utilicen la estrategia de diseño como factor de incorporación de valor.

Asistir a empresas que exportan productos con valor agregado, a través del uso del diseño.

Incorporarse a una red nacional de operadores (material o virtual) que asistan, informen y colaboren con los industriales del área correspondiente, para superar las barreras geográficas.

Brindar apoyo logístico, información y capacitación a las empresas que ya se diferencian o que deseen diferenciarse en su propia identidad frente al mundo globalizado, y que tienden a crear un producto local.

Beneficiarios:

Micro y pequeñas empresas que tengan carencias en materia de diseño.

- **PROGRAMA DE FORMACIÓN DE DISEÑADORES**

OBJETIVOS

Generales:

Apoyar a instituciones de carácter público y/o privado de tipo terciario que se dedican a la formación de profesionales en el diseño y a la formación de nuevos perfiles y roles laborales en materia de diseño.

Específicos:

Acuerdos con universidades, entes, fundaciones y otras instituciones se buscará extender el área del conocimiento.

Información y Difusión de los bancos temáticos, exposiciones y publicación de las investigaciones realizadas sobre temas de alto interés del sector empresarial: tendencias de los consumidores, mercado, producción, distribución, etc.

Capacitación en temas como el de las innovaciones tecnológicas, las tendencias productivas, los nuevos materiales y los avances en comunicación. Entre otras temáticas a abordar se verán los siguientes: análisis de tendencia de consumo, escenarios por áreas productivas, emprendimientos a incubar, profundización de identidad y comunicación.

Beneficiarios:

Formación de técnicos, estudiantes de diseño, jóvenes emprendedores.

PLAN DE ESLABONAMIENTO HORIZONTAL Y VERTICAL DE EMPRESAS

- **PROGRAMA DE ESTIMULACIÓN DE CADENAS DE PRODUCCIÓN**

OBJETIVOS:

Generales:

Instrumentar programas de vinculaciones productivas con el propósito de lograr mayor valor agregado propiciando vinculaciones interprofesionales e interempresariales (diseño, recomposición, restauración, etc.).

Orientar la incorporación de valor agregado en las agroindustrias fortaleciendo eslabonamientos hacia adelante que surja en el cambio tecnológico, la urbanización y las relaciones comerciales y el eslabonamiento hacia atrás, se opera mediante la organización y disposición de demandas de insumos industriales-fertilizantes.

Específicos:

Instrumentar mecanismos de apoyo para las empresas productivas, de modo que la modernización agroindustrial se transforme en la fuerza dinamizadora.

Incorporar a productores permanecen ajenos a las nuevas alternativas que representan los sistemas de eslabonamientos, tanto la incorporación de nuevas tecnologías como de productos e insumos.

Investigar respecto a alternativas de productos considerando, tanto mercado local como regional e internacional.

Promocionar incentivos financieros para encaminar encadenamientos intersectoriales de modo tal que las vinculaciones tanto verticales como horizontales, operen dinamizando la economía en su conjunto.

Beneficiarios:

PyMEs productivas agroindustriales y agropecuarias.

- **PROGRAMA DE REORGANIZACIÓN DE POLOS PRODUCTIVOS**

OBJETIVO

Generales:

Promover y Fortalecer al Sector Industrial, especialmente el de la Pequeña y Mediana Industria de Base Regional.

Desarrollar una estrategia conjunta pública - privada, destinada a superar las falencias detectadas en la original formación de polos productivos y desarrollar un perfil competitivo de las empresas involucradas, frente a las exigencias de los nuevos mercados.

Específicos:

Abordar la reestructuración de problemas derivados de determinados sectores de actividad productiva (maderera, miel, caprino, etc.), en relación a infraestructura y servicios, acceso a la información sobre mercados, obsolescencia de la tecnología, falencias de diseño y y organización inadecuada de la producción.

Gestar estrategias de comercialización y gestión empresaria, que posicionen ventajosamente al sector en los mercados locales y extrarregionales, priorizando la industrialización bajo normas de calidad

Creación y funcionamiento de consorcios, para promover el mejoramiento de la actividad en los aspectos organizativos y de la producción e implementación de Programas de Asistencia Técnica, Tecnológica,, de Capacitación Laboral y Gerencial, de Comercialización, etc., a cargo del INTI, INTA, CFI y otros organismos de apoyo.

Lograr expansión cuantitativa de la actividad, máxima utilización de la infraestructura disponible y eficiencia de la actual capacidad de producción y logrando promoción de los productos en los mercados extraregionales.

Incorporar en los centros productivos, programas de calidad que abarquen los sistemas de producción, operaciones de envasado, transporte, conservación, presentación y control de producto final.

Beneficiarios:
Empresas MiPyMEs ubicadas en polos productivos en marcha.

E. CONCLUSIONES

Conforme se desprende del Plan de Desarrollo Integral del Chaco (Plan DICHA), las estrategias de crecimiento se apoyan en el sector PYMES, asignándole un rol fundamental en la dinamización de la economía, hecho que será posible concretar, siempre que se apliquen las estrategias que, mediante distintos instrumentos, se adopten en el "Marco Global de Políticas Activas".

El resultado de los estudios de base, las conclusiones de las encuestas "in-situ", las aproximaciones al perfil empresario incorporando rasgos psicosociales, permiten inferir que se trata de un proceso que para su concreción, requiere prerrequisitos sin los cuales, toda propuesta de crecimiento puede quedar invalidada.

Remitiendo el concepto que en relación a la necesidad de incorporar nociones micro – meso y macroeconómicas, planteabamos, se insiste en la necesidad de visualizar en la frontera temporal, la evolución de distintas variables tal lo realizado, siguiendo el método de Marc Giget.

El resultado que se deriva del enfoque integrado, requiere readecuaciones que implican la puesta en ejecución de estrategias abarcadoras de dimensiones económicas, sociales, ambientales, de infraestructura y servicios.

La responsabilidad de crear el escenario adecuado mediante la concreción de los prerrequisitos, involucra al Estado Nacional, Provincial y Local.

La construcción de sinergias colectivas, sostenibles en el tiempo, demanda la resolución de aspectos que exceden los ámbitos sectoriales, razón por la cual sostenemos, se trata de un proceso que exige concurrencia de Estado, empresariado y sociedad civil.

La conjunción de esfuerzos, viabilizará resultados positivos, en la medida en que las políticas se contextualicen en el espacio, se seleccione estratégicamente, él o los sectores motores del crecimiento y se prevea la redistribución de los beneficios, en el mayor conjunto social.

La capacidad que poseen las PyMEs para consolidar una base regional dinámica, es innegable en función de la articulación intra e intersectorial, la demanda de mano de obra y la flexibilidad de adaptación a procesos.

En particular y respecto a la estrategia adoptada, sostenemos que el dinamismo que resulte de seleccionar determinadas ramas de actividad, guarda correlación con la capacidad de ***reposicionamiento*** de la "rama" elegida, del tiempo de maduración y de la posibilidad de expansión y permanencia, considerando horizontes temporales y espaciales.

De allí la necesidad de proceder – para el cumplimiento de la estrategia gubernamental adoptada – conforme los prerrequisitos de orden externo mencionados y las cualidades de las ramas de actividad, para lograr los objetivos de crecimiento esperado: motorización de 400 empresas y creación de 2000 puestos de trabajo.

Si bien el propósito inicial del presente estudio, se refiere a la etapa de diagnóstico, el análisis se extiende a la formulación de un "Marco Global de Políticas Activas" como un aporte para iniciar el camino de recuperación del sector PyMEs, en una estrategia de desarrollo provincial.

Lic. Gabriela E. Castillo

Resistencia, Chaco – Septiembre del 2000.

ÍNDICE

TEMA I . PREDIAGNÓSTICO DE COMPETITIVIDAD

1. OBJETIVOS.

2. MARCO CONCEPTUAL.

3. NECESIDADES DE INFORMACIÓN

4. ANÁLISIS DE ANTECEDENTES

4.1 SITUACIÓN GENERAL DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS

4.2 CARACTERIZACION DE LAS PYMES CHAQUEÑAS

5. ASPECTOS METODOLÓGICOS. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

5.1 PLANEACION DE LA INVESTIGACIÓN

5.2 PROCEDIMIENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

6. DISEÑO DE LA MUESTRA

6.1 ESTIMACIÓN DEL UNIVERSO TOTAL DE PYMES

6.2 DEFINICIÓN DEL MARCO MUESTRAL

6.2.1 Definición de las empresas de interés, la unidad de muestreo y la unidad de análisis

6.2.2Criterios de selección y representatividad

6.2.3 Estratificación por categorías

6.2.4 Ajuste definitivo del tipo, tamaño y margen de error de la muestra

7. DEFINICIÓN DE INDICADORES DE COMPETITIVIDAD

8. PLANIFICACIÓN DEL RELEVAMIENTO DE DATOS

8.1 ELABORACIÓN DEL CUESTIONARIO Y TRABAJO DE CAMPO

8.1.1 El cuestionario: definición de contenidos

8.1.2 Instructivo y preparación de los entrevistadores y supervisores

8.1.3 Organización de la metodología del relevamiento. Estimación de los tiempos

9. PRUEBA PILOTO

10. RELEVAMIENTO Y REGISTRO DE LA INFORMACIÓN

10.1 CONTROL DEL PROCEDIMIENTO. RESULTADO OPERATIVO. EVALUACIÓN

10.2 REGISTRO DE INFORMACIÓN OBTENIDA. VOLCADA DE DATOS

11. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

11.1 EL PROCESAMIENTO DE DATOS

11.2 CODIFICACIÓN DE DATOS

12. ANÁLISIS DE RESULTADOS

12.1 LA VISION DE LAS INSTITUCIONES

12.2 PERFIL DE LAS EMPRESAS ENCUESTADAS

12.3 PERCEPCIONES DEL MACRO Y MICROAMBIENTE

12.3.1 Percepciones del nivel Macro

12.3.2 Percepciones del nivel Micro

12.4 RESTRICCIONES EXÓGENAS Y ENDÓGENAS

12.5 DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

12.6 COMERCIALIZACIÓN

12.7 RECURSOS HUMANOS

12.8 FINANCIAMIENTO

12.9 ORGANIZACIÓN

12.10CALIDAD

12.11PARTICIPACION GREMIAL Y/O ASOCIATIVISMO

12.12INFRAESTRUCTURA Y SERVICIOS

12.13ACERCA DEL APOYO GUBERNAMENTAL

12.14ELABORACIÓN DE INDICADORES: CLASIFICACIÓN DE PERFILES IDENTIFICADOS

12.15CONCLUSIONES.

TEMA II: PLAN ESTRATÉGICO SECTORIAL

I. DIAGNÓSTICO SECTORIAL DE LAS PYMES EN LA PROVINCIA DEL CHACO

A. Principales restricciones del entorno

B. Percepción de restricciones exógenas

C. Desarrollo de competencias endógenas de las Pymes

D. Demandas Sectoriales

II. ESTRATEGIA INSTITUCIONAL PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LAS POLÍTICAS ACTIVAS PARA PYMES

A. Definición y Cuantificación de Pymes

B. Políticas Macroeconómicas que afectan el entorno de las Pymes

C. Instrumentos de Gestión a Nivel Estratégico Provincial:

D. Definición de ejes Estratégicos para un Marco de Políticas Activas

E. Estructura Organizacional de Planes, Programas y Proyectos

EJE ORGANIZACIÓN INSTITUCIONAL

Plan Regional de la Red PyMEs

Programa De Red Intermunicipal Para La Reactivacion Económica

Programa Del Sistema De Información Integrada Para Las Mipymes

Programa De Formación De Facilitadores

Plan de Integración Sectorial Asociada

Programa De Organizacion De Foros, Encuentros, Jornadas Y Ferias

Programa De Apoyo A La Organización Institucional Del Sector

Programa De Articulación Competitiva

EJE POLÍTICAS DE FOMENTO Y DESARROLLO PARA MIPyMEs

Plan de Recreación y Consolidación de PyMEs

Programa De Diagnóstico Empresarial Para La Competitividad

Programa De Gestión Y Reestructuración Financiera

Programa De Ingeniería Pymes

Plan de Promoción y Generación de Microempresas

Programa De Diagnóstico A Nivel Local

Programa De Estrategias Institucionales De Apoyo Microempresarial

Programa De Estimulación Y Capacitación De Oficios Vacantes Y Oficios No Tradicionales

Programa De Promoción De Artesanos, Oficios Técnicos Y Profesionales

PLAN DE INSERCIÓN Y REINSERCIÓN LABORAL

Programa Especial Para Inserción De Excluidos

Programa De Inserción Laboral Para Personas Con Capacidades Diferentes

Programa De Facilitación Del Primer Empleo

Programa Para Aprender A Ser Dueño

CONCLUSIONES

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Michel Godet. Estrategia y Gestión Competitiva. De la anticipación a la acción. Manual de Prospectiva y Estrategia.
- Rodolfo E. Biasca. Renovación Intencional. Provocando un cambio certero en la empresa para mejorar sustancialmente los resultados.
- H. Igor Ansoff. La Estrategia de la Empresa.
- Pablo Angelleli, Graciela Gutman, Darío Milesi, Rodrigo Robertino, Daniel Novak, Francisco Gatto, Sonia Roitter. Los Problemas del entorno de Negocios. El desarrollo Competitivo de las PyMes argentinas. FUNDES Argentina – Universidad Nacional de General Sarmiento. Edición diciembre de 1999.
- Roberto Serra – Eduardo Kastika. Re-Estructurando Empresas. Las Nuevas Estructuras de Redes para diseñar las Organizaciones del Próximo Siglo, año 1994.
- Santiago Lazzati. Anatomía de la Organización.Ediciones Macchi. Año 1997
- Vittorio Carbo Lioi. Shocks Macroeconómicos y Políticas de Ajustes de las Empresas.Conferencia en sesión pública de la Academia el 20 de agosto de 1998. Ediciones Academia Argentina de Ciencias de la Empresa.
- Diego Barceló. Un menú realista para la creación sostenible de puestos de trabajo en la argentina. Ediciones Academia Argentina de Ciencias de la Empresa. Año 1998
- Giandomenico Majone. Evidencia, Argumentación y persuasión en la formulación de políticas. Ediciones Progreso S.A.- México. Año 1997.
- Dario Conato, Héctor Navarro y Patricia Lorente. La experiencia del Foro Intermunicipal de Promoción del Empleo. Año 1996.
- Arie de Geus. La Empresa Viviente. Ediciones Granica S.A. Año 1998.
- Fundación Drucker. Frances Hesselbein, Marshall Goldsmith, Richard Beckhard, Richard F. Schubert. Edicones Granica S.A. Año 1999
- Mirian Belén Curletti, Las PyMEs en el Proceso de Integración del Mercosur. 2000.

- Armando Bertagnini. Las Diagonales del Cambio Empresario. Ediciones Macchi 1998.
- Eduardo Bustelo, Robert Castel, Johan Galtung, Alberto Minujin y Frances Stewart. Todos Entran. Unicef. Ediciones Santillana. Año 1998.
- Richard Rose: El Gran Gobierno. Un acercamiento desde los Programas Gubernamentales. Ediciones Progreso S.A.- México. Año 1998.
- Sistema de Información, Monitoreo y evaluación de Programas sociales – SIEMPRO – Gestión Integral de Programas Sociales. Año 1999

- PLAN DE DESARROLLO INTEGRAL DEL CHACO (Plan DICHA), tomos I, II y III. Secretaría de Planificación y Evaluación de Resultados, Gobierno de la Provincia del Chaco, año 1996.
- Plan Milenio. Secretaría de Planificación y Evaluación de Resultados, Gobierno de la Provincia del Chaco, año 1998.
- Documentos de Análisis de la Maestría en Desarrollo Social – UNNE, año 2000.
- Establecimiento Industriales del Chaco, según su localización y actividad. Año 2000. Dirección de Industria y Minería. Subsecretaría de Comercio, Cooperativas, Industrias y Minería. Ministerio de la Producción.

LEYES

- Ley Provincial N° 4.737 del Fondo Provincial para el Desarrollo de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa - FO.PRO.P.Y M.E.

- Ley Provincial N° 4.738 de Fondo de Garantía Provincial para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa – FO.GA.PRO. P.Y M.E.

DECRETOS

- Decreto Reglamentario N° 1.783 de la Ley N° 4.737 (FO.PRO.P. Y M.E.)