

016.334
P112
II

42967

**"REESTRUCTURACIÓN PYME Y EFECTOS SOBRE LA
DEMANDA EN EL MERCADO DE TRABAJO "**

**GRUPO DE EXPERTOS SOCIO GESTOR: SANDRA PANÉS
Facundo Martínez Maino; Pablo Goldín.**

INFORME FINAL

SEGUNDA PARTE

22 DE OCTUBRE, 2001.



15 DIAGNÓSTICO

15.1 Los cambios de las respuestas empresariales frente al actual contexto

El objeto de esta presentación es analizar frente a la actualidad coyuntura, cual es la situación general por la que atraviesan las empresas manufactureras de cinco sectores económicos de la provincia de Buenos Aires analizando los aspectos endógenos que atañen a la organización del proceso productivo y el tipo de relación entablada con la fuerza de trabajo (en cuanto la organización del proceso de trabajo), el tipo de vínculos que se entablan tanto con instituciones público privadas como con otras empresas. Presentamos algunos aspectos endógenos de las firmas para lograr discutir sobre los posibles efectos en el mercado de trabajo, luego de las burbujas de crecimiento y los condicionantes que genera la recesión.

Transcurridas dos décadas desde la generalización de las medidas de corte neoliberal¹³⁵, ha cambiado considerablemente la percepción en relación con los problemas socio políticos. El énfasis en ese momento estaba puesto en los aspectos técnicos de la necesidad de menos intervención estatal y más espacio para el mercado —este debía dictaminar y organizar las prioridades y agenda de los gobiernos—, las atribuciones antes "lógicas" del Estado comienzan a ser profundamente cuestionadas¹³⁶, a partir de este quiebre, el desarrollo social pasa a estar subsumido a los resultados del desarrollo económico.

¹³⁵Como es bien sabido que esta es la ideología de la revolución conservadora cuyo eje se concentra en EU y Gran Bretaña: con los gobiernos de Reagan y Thatcher. Las recomendaciones neoconservadoras se generalizan a partir del Consenso de Washington.

¹³⁶Durante muchas décadas existió un consenso implícito y explícito tanto por los gobiernos como los actores sociales hegemónicos sobre los contenidos del término desarrollo: crecimiento económico, distribución progresivamente más equitativa del ingreso y disminución de la pobreza; esa idea sede su lugar hacia un sistema económico más dinámico vía un cambio radical e inmediato hacia una economía abierta y orientada por el mercado; el rol del

En este sentido la década del noventa, como fue indicado durante los anteriores informes, queda atravesada por distintos factores que se generalizan a partir del Plan de Convertibilidad¹³⁷: las políticas de reforma estructural¹³⁸; la flexibilización del mercado de trabajo; la estabilización de precios y la reactivación de la demanda interna; y la máxima liberalización de la legislación sobre el capital extranjero¹³⁹. No debería sorprender el grado de resistencia demostrado en primera instancia por algunos sectores sociales, que paulatinamente quedarán silenciados por la primavera de crecimiento que traen en general las inversiones extranjeras directas¹⁴⁰. No abundaremos en mayores detalles dado que éste no será el eje central del trabajo.

A pesar de la aplicación sistemática de "las medidas", lo que tiende a ocurrir es lo opuesto: caída del producto por habitante, retracción de la inversión, pérdida de productividad del conjunto de la sociedad, creciente concentración del poder económico, peor distribución, y más pobreza. Si en algo ha sido exitosa esta última década es por haber logrado desbaratar el aparato productivo, aumentar el atraso tecnológico, desarticular las economías regionales; desintegrar las organizaciones sindicales, en consonancia se produce el incremento de las tasas de la desocupación y

Estado queda sujeto a problemas focalizados (pobreza extrema, el desempleo generalizado, etc.)

¹³⁷En el plano macroeconómico, el *shock* de estabilización producido por el Plan de Convertibilidad impulsó un fuerte aumento de la demanda interna a partir de abril de 1991, sostenido hasta finales de 1994; –producto además de la demanda contenida hasta ese momento–.

¹³⁸Hay que recordar que estas políticas serán sostenidas a través del Banco Mundial- FMI, y los comunicadores sociales irán naturalizando como la única opción posible.

¹³⁹Tal configuración se inscribe en el viejo esquema de *sacrificio actual para lograr en el futuro el crecimiento*; concretamente; tres fenómenos devienen conjuntamente con los factores señalados: a- consolidación de un polo de riqueza sin precedente; b- surgimiento de niveles de pobreza más decadente; c- vulnerabilidad de los sectores medios. Para profundizar estos fenómenos ver Beccaría; López 1997.

¹⁴⁰El año 1990 constituye un claro punto de inflexión en la tendencia de ingreso de inversiones; los volúmenes anuales son crecientes y promedian los U\$S 3.500 millones desde 1992. Esta tendencia es aún más marcada si se computan las inversiones en cartera por privatizaciones, es decir, las colocaciones accionarias en bolsas del exterior que no resultan en tenencia de

subocupación que aparecen conjuntamente con la caída de los salarios, en fin, el diagnóstico de estas políticas es conocido como para que no sea necesario precisarlo más.

Es así que, la libre movilidad del capital, en particular en la figura de capital financiero y la expansión del comercio (sostenido sobre los avances tecnológicos) son el sustrato de un nuevo momento del capitalismo que logró desarticular el poder de las organizaciones sindicales. La histórica concepción de sindicato fortalecido a la luz del Estado de Bienestar ligado a las grandes estructuras productivas "fordianas", basado centralmente en la negociación por rama; colapsó. Qué ocurre en la era actual? Como tal, esta figura resulta ineficiente frente a la estructura que tiende a dominar en la actual economía; la tercerización; la conformación de redes de empresas y el crecimiento de los segmentos informales: que se ve engrosado por un sector no estructurado o con serias dificultades para competir en el mercado¹⁴¹ y además por la evasión tributaria y previsional de las grandes, medianas y pequeñas empresas; frente a tamaño cambio, se requiere un proceso de readaptación del sindicato y de los sujetos que históricamente estaban contemplados como beneficiarios de su accionar.

Concretamente, aquellas formas de lucha entre capital – trabajo, que pretendían limitar la voracidad del primero mediante: las negociaciones colectivas, los derechos laborales, los sindicatos, quedan desarticuladas frente a la flexibilización laboral, el sindicato de empresa y la cultura de la competitividad, que a través de la fidelidad e identidad de los trabajadores a la empresa contratante esconde como pretensión entablar un vínculo de

acciones de las empresas privatizadas de más del 10% por parte de ningún accionista individual. F. Porta 1997.

¹⁴¹Éstos últimos, funcionan un modo invisibles abasteciendo estratos sociales de bajos recursos o a una sola empresa, sin respetar casi ninguna normativa, hay mucho trabajo familiar, por lo general, cuentan con poco capital fijo. Con el aumento de la desocupación la tendencia a integrar a este circuito no es opción, su pertenencia directa o indirecta es una cuestión de supervivencia.

pertenencia del trabajador “con su” empresa, borrando aparentemente toda huella de enfrentamiento¹⁴².

Finalmente, por que está fidelidad si a pesar del crecimiento económico evidenciado a lo largo de los '90¹⁴³, no se plasmó en mejores condiciones de empleo, muy por el contrario. El deterioro de las condiciones de trabajo fue una de las problemáticas surgidas durante ese decenio, pese a que el mercado de trabajo acompañó los requerimientos demandados por la economía.

Así los llamados ajustes tiende a separar y fraccionar al aparato productivo, conformando dos módulos, por un lado aquellos ligados al mundo de las inversiones extranjeras asociadas en algunos casos con agentes locales y por otro, las pequeñas empresas que por lo general están por fuera de las innovaciones tecnológicas y organizacionales que realizan los sectores más competitivos de la economía.

Probablemente, algunas de las razones que contribuyeron al deterioro han sido, la ausencia de análisis y posterior regulaciones sobre las respuestas empresariales al momento de la aplicación de los programas de ajuste estructural, como por ejemplo regular el alcance de las inversiones extranjeras, si estas iban a contemplar la inclusión social (vía desarrollo de proveedores, conformación de clusters, etc) y además, por la existencia entre el grueso de las políticas implementadas de un supuesto de comportamiento automático y no diferenciado a nivel microeconómico, que conduciría a

¹⁴²Para profundizar estos aspectos Godio 2001.

¹⁴³Cuyos principales ganadores serán algunos sectores –automotriz, minería- y mayoritariamente los servicios privatizados. Aspiazu 1994.

la adaptación "mágica" según los requerimientos de inserción internacional por parte de los distintos segmentos de empresas¹⁴⁴.

Al estudiar lo ocurrido en el sector manufacturero el fenómeno es heterogéneo. En efecto, los cambios se presentan como una serie de comportamientos diversos y contrapuestos, con una secuencia diferencial a los requeridos por la apertura y los parámetros macroeconómicos dominantes. Como señala Kosacoff¹⁴⁵ las instituciones de apoyo públicas o privadas, por lo general, no pudieron adaptarse a las nuevas condiciones, no lograron *aggiornar* sus programas de asistencia; pero además, los beneficios privados generados por las estrategias empresariales no necesariamente coincidieron con los beneficios sociales.

En torno al comportamiento de la empresa, emergieron dos conductas contrapuestas, unas adquirieron un comportamiento ofensivo, son las firmas con fuertes inversiones en máquinas y equipos, desarrollo de actividades innovativas, profundos cambios organizacionales en el modelo productivo, comportamientos de cooperación empresarial; que permitieron un notable crecimiento de la productividad, y el aumento de la inserción externa. Dentro de éste grupo se identifican aproximadamente cuatrocientas empresas. En cambio, la conducta defensiva de las restantes, resultó dominante e involucra a las firmas que intentan sobrevivir, caracterizado por la escasa capacidad estratégica, las limitaciones para internalizar las incertidumbres y turbulencias del mercado, un amplio mix de producción, con escasa especialización y linearización de las etapas productivas, falta de cooperación con otras firmas, elevada integración vertical de los procesos productivos, un reducido nivel de inversión, baja difusión de las

¹⁴⁴Se parte del supuesto que todos los agentes reciben por igual la información.

¹⁴⁵Kosacoff B. 1996.

reestructuraciones tecno-organizacionales; este segmento incluye aproximadamente a 25.000 empresas según datos del año '95¹⁴⁶

Una vez más, la década del noventa será el escenario de una puja de intereses con ganadores y perdedores¹⁴⁷, al acotar el análisis al sector manufacturero resulta que no son suficientes los diagnósticos sectoriales para dar cuenta de la situación por la que cada uno atraviesa, es decir estamos en presencia de sectores exitosos con firmas quebradas y a la inversa; de este modo la presentación de informes y aún más el diseño de políticas es más complejo y sus resultados, erráticos¹⁴⁸.

Frente a este contexto al analizar lo que ocurre con las pequeñas y medianas empresas, los especialistas ponen el énfasis en las restricciones endógenas que traban el desarrollo de la empresa; en contraposición, se ha avanzado relativamente menos en el conocimiento de las restricciones de entorno que enmarcan el accionar de las empresas¹⁴⁹. Profundizar esta opción significa entre otros aumentar la participación ciudadana, democratizar aún más los espacios de interacción, diseñar políticas desde lo local –incluyendo las características regionales- y priorizar las acciones teniendo en cuenta la madurez institucional de cada distrito y el plan estratégico de cada zona según la realidad de la provincia en la cual esté inmersa; así se podrán direccionar programas de desarrollo acorde con la realidad de la localidad.

¹⁴⁶Kosacoff op. cit. –se excluye en este número a las microempresas-. Pag. 25.

¹⁴⁷Para profundizar en éste aspecto, es interesante observar el análisis sobre el cambio en la conformación de la cúpula empresaria. Lo más sobresaliente es que pierden su lugar las empresas manufactureras ganando ese espacio las empresas de servicios privatizadas. Aspiazu 1997

¹⁴⁸Sin embargo, queremos señalar lo que arroja un diferencial entre el viejo y el nuevo enfoque de las políticas es la importancia que asume la relación entre cambio tecnológico y crecimiento, es decir la diferencia radica en las políticas científicas, tecnológicas e industriales relacionadas entre sí –que obviamente no todos los países incorporan como modalidad para lograr el dinamismo económico- Aspiazu 1994.

¹⁴⁹Si bien los grandes perdedores están del otro lado: la clase trabajadora, los piqueteros, los desocupados, será mediante una red que pueda integrar a los que forman parte del "ejército

Si volvemos a realizar estos señalamientos que han sido tratados en la presentación del Primer informe es porque creemos que el análisis de la problemática de las PyMEs no puede acotarse al tratamiento específico de sus problemáticas, será tomando conciencia del entorno nacional y las políticas dominantes que se podrá acompañar de un modo más eficaz a los programas dirigidos al crecimiento de las empresas, basado sobre el desarrollo armónico de la sociedad. Sin embargo, dado que el objetivo encomendado para este estudio no es el análisis de los aspectos más generales que atañen a la economía; creímos que era importante realizar algunos señalamientos generales para que a continuación analizar los datos relevados a partir del trabajo de campo en la provincia de Buenos Aires.

16 CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LAS EMPRESAS BONAERENSES.

A continuación se plantearán algunas de las características generales de las empresas encuestadas a fin de poder analizar aspectos más específicos de su comportamiento.

Como fue señalado fueron entrevistadas 500 empresas de la provincia de Buenos Aires. Por la concentración industrial la mayor parte de ellas (el 61%) están ubicadas en las localidades que conforman el conurbano bonaerense (tal como se indica en el apartado Estructura y diseño de la muestra).

Presentaremos a continuación brevemente, el comportamiento general de estas firmas como marco indicativo de las tendencias adoptadas por las empresas en lo referente a las grandes líneas desarrolladas en la encuesta. Aproximadamente el 49% de las empresas encuestadas plantean desarrollar alguna modalidad flexible al interior del proceso productivo. El 42% dice promover cursos de capacitación. El 23% del total de las firmas exporta. Y algo más del 28% ha tenido algún tipo de vinculación en los últimos dos años con otras empresas. En torno a las acciones innovativas, se podrá observar la heterogeneidad de las respuestas en el apartado correspondiente. Es de destacar que cada una de estas temáticas seguidamente serán analizadas con mayor profundidad.

El panel de firmas encuestadas en términos generales llevan varios años en el mercado; concretamente el 62% del total, son empresas creadas antes de 1990. Para analizar esta trayectoria hemos segmentado según los ciclos económicos, de este modo: el 43% de las empresas su creación es anterior a 1979; son un alto

porcentaje de empresas cuya antigüedad oscila de un modo errático (siendo la más antigua una firma creada a fines del siglo pasado). A lo largo de la década del '80, proceden solamente 19% de las empresas encuestadas, dando cuenta del significado de la llamada década perdida, los problemas de éste período son ampliamente conocidos, señalaremos una de las cuestiones más destacadas como la hiperinflación. (gráfico 16).

Pasaremos más detalladamente a analizar el comportamiento de la última década, y la relación entre creación de empresas y los períodos de crecimiento de la economía. Segmentaremos tres momentos; el auge y crecimiento económico del 90 – 94 contribuye este ambiente favorable a crea el 20% de empresas (es de destacar en primer lugar el efecto contención que se vivió especialmente, durante 89 – 91 y en segundo término, muestra el deterioro de los '80 ya que en dicho período la creación de empresas es superior a lo ocurrido durante esa década). En el período 95 – 98 se crean 15% de empresas, sin embargo, de un modo paralelo, se comienzan a vivir situaciones desventajosas en cuanto al desarrollo social. Finalmente, declarada la crisis, con un escenario de recesión como '99 – '00 la creación de empresas se contrae alcanzando al 3% (cuadro 1).

Una cuarta parte de las empresas encuestadas son metalúrgicas, un 19% de alimenticias, 21% Plásticas, alrededor del 19% químicas; y 16% metalmecánicas particularmente, máquinas y herramientas (cuadro 2).

Alrededor del 81% de las firmas factura menos de U\$S 3 millones y el 13% entre 3 y 12 millones; sólo 21 firmas facturan más de U\$S 12 millones (cuadro 3). En cuanto al empleo, la mayoría de las firmas del panel (89%) ocupan hasta 50 personas

(cuadro 4).

Que tipo de empresas constituyeron los encuestados, se observa una tendencia mayoritaria hacia la empresa familiar, alcanza al 62% de los casos; recordamos que se han excluido a las microempresas (menos de 6 empleados). En cuanto la conducción, en general son los socios fundadores los que conducen el destino de estas estructuras en un 60% de dicho panel, mientras que la dirección es compartida entre la 1° y otras generaciones en un 18% de los casos; en manos de la segunda generación está el 11% de las empresas¹⁵⁰ (cuadro 5).

Respecto de la forma jurídica adoptada por las empresas la mayoría se constituyó como sociedad anónima (43%); seguida por la sociedad de responsabilidad limitada (26%). Solo un 17% de las empresas encuestadas se han constituido como unipersonal. (gráfico 17)

Continúa la estructura de la PyME vinculada a los negocios de familia, corroborando que en este tipo de firmas la conducción está mayoritariamente en manos de estructuras familiares (56%); por ello se requiere desde las políticas de apoyo diseñar programas partiendo de esta particularidad (por ejemplo se incluye a la familia en la conducción de áreas específicas que en algunos casos resultan no ser los más idóneos para la tarea, pero por otro lado, como iniciar de distinto modo un pequeño negocio) (cuadro 6).

¹⁵⁰ Sería por demás interesante, realizar un análisis cualitativo de este segmento de empresas, su trayectoria, como fue realizada la transición a las futuras generaciones, el tipo la participación de la familia entre el directorio.

Como lo se indica en la bibliografía especializada¹⁵¹, el 58% del panel continúa en la dirección de la empresa por conocer el proceso productivo; a continuación se analizará como a pesar de la imposibilidad de realización de las mercancías, los aspectos comerciales o logísticos, resultan ser aparentemente menos preocupantes. El 21% por otro lado, continúa con la firma por ser un buen negocio.

El 93% de las empresas son de capital nacional, una vez más las empresas PyMEs que continúan trabajando a pesar de los cambios registrados en la economía no ha variado la procedencia del capital, una forma de inferir que las inversiones extranjeras no derramaron sobre los establecimientos más pequeños. Solamente el 2% señala tener capitales mixtos en su estructura.

En cuanto la composición media de la estructura de costos de las empresas encuestadas el porcentaje medio mayor es el correspondiente a los costos erogados por las materias primas que en general alcanza el 40%; seguido por los sueldos y salarios brutos con el 22%; pero tal vez lo más considerable que podría ser trabajado por el estado provincial y los gobiernos municipales es el capítulo que corresponde a los impuestos, que significan casi la mitad de los salarios 11%., por otro lado, tal como se verá más adelante la publicidad y el marketing significan el 2%. (cuadro 26)

Un detalle importante que probablemente de cuenta de problemas de declaraciones impositivas, a la hora de señalar la facturación el 28% no dio la información para el año 2000 y el 36% omitió el dato para el año '98¹⁵². Entre los datos obtenidos, es

¹⁵¹Kantis 96.

¹⁵²Los porcentajes habituales de no respuesta están en el orden del 20 – 25%, con lo cual la situación puede no ser grave para los datos correspondientes al último año, y para el año '98 pesa el efecto "olvido". Sin embargo, como se verá en el apartado metodológico, se les señaló a los encuestados la confidencialidad del dato, y hubo un seguimiento posterior para obtener la información, a pesar de ello esta es la realidad, probablemente influenciada por la fuerte crisis y

destacable que en el año '98, el 40% de las firmas, (que insistimos tienen en todo los casos más de 6 empleados), facturan menor de 500 mil pesos, y durante el último año ese porcentaje aumenta y llega al 43% de las empresas encuestadas las que presentan esa facturación. Obviamente que el aumento del porcentaje está ligado a la profundización de la recesión, pero más allá de esto, cómo puede este grupo de firmas enfrentar los condicionantes externos y mantenerse con el continuo deterioro de la económica. Finalmente, otro 38% de las firmas señalan facturar entre 0,5 y 3 millones de pesos. (gráfico 5)

En cuanto las variaciones de la producción, durante el año 1998, el 29% de las empresas señalan haberla aumentado contra un 42% que la disminuyó, y el 28% que se mantuvo igual. Al indicar el porcentaje de esa variación para las empresas que indicaron que aumentó, ese aumento en promedio llega al 26% y para las que señalaron que hubo caídas en la producción física esta disminución superan el 40%. (cuadro 9).

Al analizar por tamaño de empresa la variación favorable para ese año, surge que el 52% de las empresas registraron aumentos de hasta 25% de la producción. De las cuales el 48% corresponde a las firmas con más de 51 operarios; mientras que similar aumento fue señalado por el 34% de las empresas de 16 a 50 operarios. Y por un 18% de las empresas de hasta 15 operarios.

Cómo es el comportamiento al analizar los datos según los sectores, la variación del 25% fue indicada por el 34% y 28% de las empresas del sector químico y plástico respectivamente. Que significado general se le puede dar a esta información, durante

la tendencia a evadir impuestos que los hace más vulnerables a la hora de mostrar sus

el año '98 las firmas con más operarios que probablemente pertenecían a los sectores plástico y químico fueron los favorecidos en buena medida de ese porcentaje de aumento en las ventas, pero fundamentalmente indica que para ese momento las firmas de mayor tamaño mantenían una dinámica conveniente en cuanto a las ventas, a pesar de las variaciones económicas. (gráfico 18).

Cuando el aumento de la producción se situaba entre el 26 - 50%, la proporción de firmas cae, correspondió al 31% de las empresas, y aparecen dos polos como los responsables de ese aumento, por un lado, nuevamente la mayor proporción le correspondió con el 52% a las empresas de más de 51 operarios y por otro, con el 30% las firmas más pequeñas entre 6 y 15. Al analizar por sectores: este aumento fue señalado por el 35% de las empresas del rubro plástico que nuevamente las ubica en el segmento de empresas que registraron aumento de ventas, seguidas por 25% del sector máquinas y herramientas, y con el 20% del sector químico. En primer lugar, pareciera que un grupo de empresas pequeñas se pudo posicionar y realizar sus ventas, -sin embargo es un porcentaje pequeño que no alcanza para pensarlo como una tendencia generalizable- en cuanto a lo sectorial como diferencial, apareció un buen comportamiento de algunas firmas integrantes del panel máquinas y herramientas. En segundo lugar las firmas grandes, evidentemente continuaron posicionándose sobre más cuotas del mercado.

Analicemos las disminuciones de las ventas, que lleva para este año los mayores guarismos; las empresas más dañadas fueron claramente más pequeñas, ya que el 46% de las empresas entre 6 y 15 empleados registraron disminuciones de hasta el 25% y para el 32% de las empresas de 16 a 50 empleados. En menores guarismos se ubicaron las firmas más grandes (más de 51 empleados), el 27% que también vieron

dañar sus estructuras y cayó su producción. Cuales fueron los sectores más dañados el metalúrgico le correspondió un nivel de respuesta del 32%; el de máquinas y herramientas, con el 23% y con el 20% el químico.

Lo que podemos constatar a través de estos datos es la heterogeneidad al interior de los sectores reflejado por ejemplo a través del rubro de máquinas y herramientas. Por otro lado, se observa un grado de relativo dinamismo entre un grupo de firmas pequeñas que estarían tratando de hacer frente a la coyuntura, pero al detenemos en el análisis de la caída de ventas, resulta este entramado de firmas las que fueron mayoritariamente dañadas ya que se ubican los mayores niveles de respuestas en cuanto la caída de ventas, con lo cual, se puede posteriormente entender las repercusiones que esta situación produjo en los pequeños establecimientos (achicamientos, cierres, despidos).

Cual es la situación de las ventas del panel al tomarlo en períodos, en el 1991 – 94, en primer lugar señalan haber variado las ventas el 64% de las empresas; ahora bien de cada 100 empresas que aumentaba las ventas la caída correspondía a 38 empresas, comienza esta situación favorable a variar entre 1994 – 97, la situación en cuanto a la variación en este período es mayor fue indicada por el 72% de las empresas y analizando estos datos se observa que el número de caída de ventas crece; así de cada 100 firmas que aumentaron sus ventas 85 deterioran su estructura de ventas. Finalmente, frente a la situación de recesión actual, el porcentaje de firmas que varían su facturación alcanza en el período 97 – 2000 al 88%; y de 100 empresas que aumentan las ventas, la caída involucra a 174. Analicemos comparativamente estos períodos: la tasa de disminución en el período 94 – 97 / 97 – 00 alcanza el 121%; al comparar el período de auge 91 – 94 con el período de mayor deterioro, 97 – 00, la

baja de las ventas es mucho más pronunciada 358%. (cuadro 10).

Qué ocurre con la ocupación para los mismo períodos, los efectos son inmediatos, para el 91 – 94, es indicada la existencia de una variación por el 47% de empresas y de cada 100 empresas que aumentan 56 despiden personal, la aparición de un número mayor de firmas que expulsan se puede asociar a la incorporación de tecnologías en los procesos productivos y al aumento de productividad que registra ese trienio, pero no a la caída de ventas ya que no es lo determinante del período.

En cambio para el período 94 – 97, el porcentajes de firmas que dicen tener variación en el personal alcanza el 53%, comenzándose a registrar un relativo aumento de los despedidos si se compara con el anterior período ya que por cada 100 que incorporan personal 81 toman el camino inverso, acompañando la situación que ocurre con las ventas. Finalmente en el período 97 – 00 continúa el aumento de la variación; ya que es indicada por el 66% de las empresas y por cada 100 empresas que toman personal 159 disminuyen. (cuadro 11).

Resulta muy significativa la lectura mediante la variación porcentual entre los que han disminuido personal en los períodos, 94 – 97 / 97 – 00 la tasa de variación alcanza 126%; al comparar el período de auge comparado con el de mayor recesión 91 – 94 / 97 – 00 la variación en cuanto las expulsiones, resulta más marcada 245%.

Es de destacar que la caída de las ventas en el período 97 – 00, es más significativa que la tendencia a la expulsión de personal, la variación de la tasa de facturación es del 358% contra 245% en la ocupación, es decir las empresas están en términos

relativos, manteniendo la plantilla de personal, esto puede ser producto de la imposibilidad operativa de continuar con las bajas; sin embargo, sería prudente realizar un seguimiento ya que puede ser una señal de peligro si se sostienen estos niveles de parálisis de las ventas.

Obviamente, si agregamos la información que proviene de la comparación de los porcentajes indicados sobre **capacidad ociosa de las empresas** por rama en el 1998 y el 2000 la desactivación de parte del aparato productivo en el último año refleja la parálisis de la economía y la disminución de las ventas. Como fue ya señalado, si bien la caída en la producción es general, hay sectores más golpeados, al analizar lo ocurrido al interior de las ramas: el Metalúrgico es el que ocupa el lugar más destacado (indudablemente producto de las transformaciones que ha tenido el sector industrial más tradicional) ya que paraliza su aparato productivo un 22% comparado el 98 / 00, los menores guarismos, son para el sector alimentos cuya variación alcanza el 4% para dicho período; la situación de los tres sectores restantes es homogénea, ronda el 16% de aumento de su capacidad ociosa durante el año 2000. (gráfico 3).

Por último, las empresas no tienen una tendencia exportadoras, -ya lo veremos en el apartado correspondiente-, además se evidencian dos situaciones, son pocas empresas y en general no comercializan más del 10% de la facturación, con la retracción del mercado doméstico, se explica aún más las razones que causan la expulsión y el achicamiento, (cosa que se puede constatar no solamente con el análisis del panel de firmas sino con los altos porcentajes de desocupados).

Ahora bien, el desafío es reconocer las limitaciones de estas firmas y tender a constituir una estructura que tienda a cambiar comportamientos. Ya se constató que

en períodos de crecimiento económico hay una tendencia a crear nuevas estructuras industriales, será necesario tener en cuenta además de las cuestiones macroeconómicas que posibiliten el crecimiento de la economía, algunos aspectos endógenos y del entorno de la empresa.

16.1 Asociatividad como medida para fomentar el crecimiento.

Se parte del supuesto, ya naturalizado, que frente a la profundización de la apertura de la economía, aumentan las presiones competitivas que deben enfrentar las empresas y en particular las PyMEs, esto condiciona su evolución y obliga a rediseñar estrategias y mejorar sus estructuras operativas. Diferentes estudios dan cuenta de cómo las empresas se favorecen cuando desarrollan vínculos con otras firmas, sin embargo, la falta de programas de asistencia no contribuye a revertir la modalidad individualista que por lo general poseen.

Se plantea que frente a un contexto de mundialización¹⁵³, para que las firmen puedan ser competitivas, además de las recomendaciones sobre las mejoras necesarias en la estructura endógena, es deseable como concepción organizativa, el pasaje de la firma individual al concepto de "sistemas de empresas", -la firma y sus vínculos con otras empresas-. Esto significa tender hacia la integración de la empresa en un sendero evolutivo de mayor conexión con distinto tipo de agentes.

Cuando se analiza lo que ocurre entre las empresas, se manifiesta una fuerte restricción producto de su nivel de aislamiento. El tratamiento de esta problemática da

¹⁵³Caracterizado entre otros aspectos por la irrupción de nuevas tecnologías intensivas en información.

lugar por un lado, a estudiar la vinculación de la empresa con su entorno local –esto incluye a las instituciones público / privadas de apoyo- y por otro, la relación con otras empresas. Obviamente que existe además una interconexión de éstos aspecto. El tratamiento desde esta perspectiva, lleva al concepto de entorno o ambiente local, siendo un “*buen ambiente*” aquél donde se facilita la generación y la difusión del conocimiento y la aprehensión de las ventajas competitivas por parte de cada una de las empresas, sea mediante las instituciones que ofrecen servicios técnicos de apoyo, como por la relación con otras empresas, favoreciéndose finalmente, los nexos de cooperación formal – informal.

A nivel más general la competitividad adquiere un carácter *multidimensional*, pudiéndose diferenciar dos planos el primero se refiere al conjunto de elementos ubicados a nivel endógeno¹⁵⁴: i) las modalidades de gestión, ii) las características educacionales y emprendedoras del propietario/ directivos, iii) la historia de la firma, en relación con la acumulación de activos tangibles e intangibles iv) las capacidades de diseño de estrategias; el segundo plano describe el ambiente, o sea el entorno socio/institucional y la posibilidad de entablar contactos estratégicos con competidores; proveedores y/o clientes. Finalmente ambos influirán en la determinación del sendero evolutivo que cada empresa consolida a lo largo de su historia, otorgándole más herramientas para enfrentar situaciones más complejas, (habría que erradicar el pensamiento que se basa en: la igualdad de oportunidad para recibir y procesar la información, en verdad esta no impacta ni llega del mismo modo a cada empresario).

Mientras que alguno de los modelos exitosos se sustentan en la relación de las pequeñas empresas mediante la especialización y los vínculos estrechos entre los

¹⁵⁴Influenciado tanto por aspectos cuantitativos –económicos- y cualitativos del empresario y el tipo de gestión del proceso productivo.

proveedores y entre competidores (también se atravesó por un proceso de modernización de este concepto, que cambia por el de *colaborador*, constatándose una vez más que en ésta etapa del capitalismo se pretenden hacer menos visibles –o directamente negar- los enfrentamientos). Otros, se caracterizan, por la relación de algunos grupos de empresas con los grandes conglomerados mediante vínculos diferenciales; relación que les permite disminuir una serie de gastos fijos. En la práctica de los países en *vías de desarrollo*, por lo general coexisten una sumatoria de situaciones paralelas que resultan alejadas de los modelos sea por las características particulares de los territorios o por los condicionantes que rodea a las empresas¹⁵⁵.

Cuál es la situación del panel frente a un entorno altamente recesivo y poco favorable a las alianzas de empresas. El 28% de las firmas han tenido alguna relación con otras empresas durante los últimos dos años. Hay que resaltar que al momento de evaluar los resultados esos vínculos, han sido en general positivos para el 68% y fueron indicado como muy buenos por el 16% de las empresas encuestadas. A pesar de estas experiencias en general favorables no hay una tendencia para consolidar redes de empresas, ni tender a mejorar los vínculos como una modalidad que pueda aliviar la presión de la competencia.

Al evaluar las conductas "asociativas" según el tamaño del establecimiento, se registra una tendencia más marcada entre las firmas más pequeñas a tener algún tipo de vínculo con otras firmas, esta predisposición va decreciendo a medida que aumenta el tamaño del establecimiento. No se registran importantes diferencias al mirar estos datos por sector, solamente aparece una leve tendencia favorable a vincularse con

¹⁵⁵Sea por la limitación o carencia de instituciones de apoyo que en algunos casos no están a la altura de los requerimientos; o por la falta de dinamismo/ limitaciones / obtención de tasas de ganancia más allá de los ejemplos consolidados como más exitosos. Estas son razones

otras firmas por parte del sector metalúrgico, pero con guarismo muy bajos 26%. Pero al analizar las mayores frecuencias 12 empresas plásticas indican tener siempre vínculos con otras empresas corresponde al 11% de las firmas del sector. (gráfico 15)

Al momento de indicar la asiduidad en cuanto las relaciones entabladas se abren dudas sobre su alcance, a pesar del contexto de fuerte recesión, -que podría favorecer a reducir el individualismo¹⁵⁶-; los datos que dan cuenta de ese virtual aislamiento se basan en que de las 142 empresas que han realizado alguna actividad con otra firma, el 21% indica que ese contacto fue a veces, contra un 7% que señala siempre tiene relación con otras empresas. En segundo lugar, los mayores esfuerzos de las empresas más pequeñas por vincularse con otras firmas encuentra por ejemplo a las empresas más grandes con una baja permeabilidad. Haciendo más complejo el escenario de posibles alianzas para tratar de salir de la crisis acompañadas las estructuras más pequeñas de las firmas de mayor tamaño. Por último, las experiencias internacionales revelan que la asociatividad entre firmas pequeñas requiere de un contexto favorable que apoye el crecimiento de dichas estrategias, y facilite el camino que permita mejorar las cuestiones endógenas, mediante una estrategia en conjunto; eso requiere la existencia de instituciones de asistencia preparadas para acompañar en términos de tecnología, diseño y mercadeo, y el marco político local - nacional¹⁵⁷.

En este sentido, -como veremos más adelante-, son pocas las empresas que se vinculan a instituciones de apoyo y menos aún las que se acercan a los gobiernos locales para encontrar algunas respuestas que permitan mejorar los problemas de

posibles que hacen que lo que abunde ese un contexto híbrido con situaciones alejadas por lo general de aquellos modelos.

¹⁵⁶Sea por que las une el amor o el espanto; lo cierto es que son bajo los guarismos que den cuenta de la utilización de estas estrategias.

¹⁵⁷Adaptándose para respaldar vía programas específicos este camino y un marco general de políticas científico tecnológica que acompañe el aumento del riesgo empresario.

realización por los que están atravesando la mayoría de las firmas. En consonancia con esta temática, es importante remarcar que además son bajos los esfuerzos realizados por las empresas para lograr mejoras sus canales de distribución y muy limitada la inversión realizada para la búsqueda de soluciones, aspecto que indica que los problemas, son una vez más tanto internos como vinculados al ámbito local.

16.2 El comportamiento de las empresas y las exportaciones.

Como paso previo al análisis de los datos que se realizarán en esta sección creímos conveniente presentar un conjunto de rasgos que caracterizan el perfil de las PyMEs exportadoras, en contexto de apertura y creciente liberalización de la economía¹⁵⁸:

- el coeficiente de exportación es cercano al 6% de su facturación, -aunque en el marco de una gran heterogeneidad de situaciones-
- La inserción externa es independiente del tamaño es decir, no se evidencian límites de entrada según el tamaño de la firma, sin embargo los umbrales mínimos de facturación estimados están estimados en alrededor de 0,5 millones de dólares para acceder a los mercados externos de manera regular.
- La mayor parte de las PyMEs que exportan se iniciaron a principio de los '80, como resultado de la crisis de esa década.
- La evidencia muestra que en general las firmas que exportan a los mercados más exigentes (Unión Europea – E.U.) no han efectuado previamente un proceso de aprendizaje en los países limítrofes (como indica la experiencia de los países desarrollados).
- Para un número importante de empresas que iniciaron las actividades exportadoras a principio de los '80, no fue producto de una estrategia deliberada.
- Además se registra heterogeneidad sectorial, las exportaciones de productos tradicionales (plásticos y muebles) y los intensivos en escala (válvulas, planchas acrílicas, tapas de plástico, etc) tienen un coeficiente de exportación muy reducido.

Mientras que los productos diferenciados (química liviana, bienes de capital e instrumentos científicos) registran un coeficiente significativamente más elevado.

- Los estudios reflejan que el incremento del coeficiente de exportación está dado por el mayor número de empresas y no por un mayor porcentaje de productos exportados por cada una de ellas. A pesar de esto desde mediados de la década del '90 se han intensificado los esfuerzos para ganar mercados.

Las investigaciones específicas sobre las PyMEs exportadoras evidencian fuertes diferencias en término del sendero evolutivo que cada empresa tuvo que recorrer, que a su vez quedará determinado por la complejidad de la inserción externa, el tipo de producto o el peso de las exportaciones en la facturación.

Existen además otra serie de estudios¹⁵⁹ que dan cuenta de las trabas a la exportación; y permiten entender el comportamiento de otras empresas, los más destacados son: la escasez o ausencia de financiamiento a la actividad exportadora; elevado costo de transacción, dificultad en la adaptación tecnológica necesaria para alcanzar los requisitos de los mercados externos, diferentes marcos regulatorios en los mercados de destino, dificultad para articular acuerdos de cooperación con firmas extranjeras, escaso conocimiento de nuevos mercados y de canales de comercialización.

Cuando el análisis se acota a las limitaciones registradas para poder ganar mercados externos¹⁶⁰, entre las empresas que no son exportadoras se señalan como las principales restricciones: la falta de conocimiento e información sobre mercados y las

¹⁵⁸La base del análisis de las características típicas de las empresas exportadores se toma de Moor Koenig y Yoguel 1996

¹⁵⁹Yoguel 1998; Yoguel, Boscherini 1996; 1999; Gutman 1997.

demandas potenciales. Éstos están seguidos de una serie de problemas endógenos a la firma tales como: falta de competitividad en precios, escalas insuficientes de producción, falta de recursos humanos calificados.

Indudablemente la situación variará según el subpanel, es decir las empresas que está exportando enfrentan otros condicionantes que las empresas que no lo han logrado. Entre estas últimas, al señalar las restricciones exógenas aparece: ausencia de apoyo de organismos públicos, ausencia de financiamiento para iniciar el camino de la exportación, y finalmente con menor incidencia, el tipo de cambio bajo.

Las recomendaciones más habituales que se les exigen a las empresas, se realizan en ausencia de un marco sólido que las sustenten desde las instituciones de apoyo. Concretamente, para que las empresas sin trayectoria exportadora crucen el umbral con éxito, se deben combinar y superar una serie de factores endógenos a las empresas -cumplimiento de las normas de producción, mayor escala de producción, etc-, y una serie de restricciones exógenas.

Finalmente, las firmas son conscientes que en el contexto actual, la apertura de los mercados (agudizada a lo largo de la década del noventa) no mejoró las condiciones de competitividad; en cambio se produjeron cuestiones como: prácticas comerciales desleales y presencia de importaciones a precios de *dumping* que conspiraron con las condiciones de reproducción del capital en el mercado doméstico.

¹⁶⁰Para el análisis de las restricciones se ha tomado el trabajo de Gutman 1999.

El objetivo de éste apartado es presentar la trayectoria de las PyMEs exportadoras y la dinámica por sectores y tamaños que se evidencia en un escenario de fuerte achicamiento del mercado doméstico.

Estos aspectos resultan un marco para el análisis de firmas bajo estudio, en la actualidad a pesar de los condicionantes del mercado local, los porcentajes de facturación que se exportan continúan en general siendo marginales en cuanto la producción total y los destinos resultan mayoritariamente MERCOSUR, al igual que lo expresado por los trabajos de la pasada década.

El 23% de las empresas exportan, corroborando los bajos registros de exportación por parte de las firmas manufactureras. Ahora bien, cual es en términos casi exclusivos el destino que convoca al 86% de los productos transables: el MERCOSUR, en menor medida se sitúan los países que integran el Nafta (11%) y la Unión Europea (9%). Los porcentajes que exportan estas empresas, están por debajo del 10% de lo facturado, sin embargo hay un porcentaje importante (alrededor del 27%) que exportan entre 26 y 50% de la facturación tanto al MERCOSUR, como a la U. Europea. Posiblemente, como una estrategia dada la retracción del mercado doméstico. Pero esta situación debería continuar analizándose pues muchas empresas intentan aumentar los porcentajes exportables y no logran efectivizar este propósito. (cuadro 8)

Analizado el destino principal, MERCOSUR, casi el 30% de los productos que se exportan son de las empresas químicas y el sector que menos participa es el de máquinas y herramientas corresponde al 15% de los productos exportados. Estos guarismos están en consonancia con las exportaciones totales del país a Brasil, se observa por un lado al comparar entre 1994 y el 2000 que aumentaron los porcentajes

de exportaciones de productos industriales respecto a los de origen agropecuarios. Esa variación permite inferir que cierta parte de las industrias manufactureras están logrando (gráfico 14). Por otro lado, al observar las exportaciones de manufacturas de origen industrial se constata que el destino es Brasil. (gráfico 13).

Entre las acciones más destacadas para acceder a los mercados, según la cantidad de menciones acumuladas; en primer lugar se sitúa: bajar los precios de los productos; también debieron certificar calidad y registrar la marca en el país de destino (estas dos conductas fueron especialmente realizadas, por las empresas más grandes) (gráfico 9).

Como ya fue indicado otro problema es como acceden las empresas a la información sobre potenciales mercados o productos en gran medida como la información se obtiene de un modo individual, corroborando lo evaluado en el apartado anterior, las tres estrategias seguidas son con el 29% la realización de viajes, que efectúan los propietarios o algún representante de la empresa la segunda estrategia, la participación en ferias con 16% y en tercer lugar visita a un potencial comprador. (gráfico 10).

En cuanto la organización del proceso productivo de las empresas que exportan aproximadamente el 66% tienen en alguna de sus áreas células de trabajo; por otro lado, cuando tuvieron que indicar el grado de desarrollo de esa modalidad, acumula el 70% de las menciones el nivel predominante o extendido. Esto no pretende sugerir un atributo en particular, sin embargo nos deja abierto un capítulo para continuar indagando en una posterior etapa.

Todas las empresas han realizado esfuerzos de adaptación de sus productos y procesos a fin de mantener el nivel o tal vez aumentar las exportaciones, (a pesar de las restricciones ya indicadas). Sin embargo al momento de indicar si los productos que exportan son similares a los que vende en el mercado doméstico casi todas las empresas lo afirman. (cuadro 7)

Ahora bien, el hecho de que exista un alto porcentaje de PyMEs, el 70% de las empresas que exportan tienen menos de 50 operarios, es una señal alentadora de algunas conductas que probablemente están desarrollándose a fin de permanecer en el mercado.

El desafío será, cambiando las condiciones del mercado doméstico, ver si se abandonan esos senderos o se mantienen; es obvio que las exigencias que presentan los mercados externos, obligan permanentemente a las empresas a ampliar las inversiones en innovaciones, mejorar productos, en algunos casos certificar normas de calidad, entre otros.

16.3 Actividades de Innovaciones y Capacidad Tecnológica.

Un factor que tal vez constituya una de las principales ventajas competitivas de las firmas encuestadas es que una proporción importante de las mismas adapta su producción y sus productos. Más allá de esto, las relaciones de cooperación tecnológica con otros agentes parecen ser débiles: son muy pocas las firmas con patentes o licencias, así como las que han realizado acuerdos de cooperación tecnológica. Si bien buena parte de las firmas declara haber desarrollado tareas que, a priori, serían calificadas como innovativas, el reducido uso de profesionales y personal calificado en el desarrollo de las mismas, así como el escaso recurso a fuentes externas de asistencia, hacen dudar del verdadero alcance de dichas actividades. No obstante, se distingue un pequeño grupo de firmas por el alcance de sus actividades innovativas (desarrollo y mejora de productos y procesos, cambios organizaciones y nuevas formas de vinculación con el mercado).

En cuanto a la adaptación de las empresas a las exigencias tecnológicas actuales, el porcentaje más elevado indica haber incorporado informática en la administración 57%; con menor porcentaje le sigue el área de producción 40%; el área que ha recibido menor inversión es la comercialización y ventas con el 32% (Gráfico 8). Ciertamente, resulta complejo pensar el funcionamiento de una empresa sin la incorporación de informática en el área administrativa, este desarrollo está vinculado con la introducción del software a la actividad organizativo – administrativa.

Sólo 13 de las empresas encuestadas ha contratado licencias o patentes. En tanto, el 69% de esas firmas invirtió hasta \$ 10.000 y el 31% restante gasto en adquisición de licencias entre \$ 76.000 y 200.000 dando cuenta que no solamente es bajo el número

de empresas que realizó esta inversión sino que el monto de la misma en general es marginal. (cuadro 15)

La mayor parte de las firmas declararon haber efectuado actividades que podrían ser consideradas, a priori, como innovativas, destacando en especial las mejoras de productos y procesos (68% y 54% del total respectivamente). Al mismo tiempo, un 45% de las firmas dice haber realizado desarrollo de nuevos productos, un 36% haber introducido adaptaciones de productos. Por el contrario, las actividades de nuevas formas de vinculación con el mercado (distribución y *marketing*) tuvieron una importancia significativamente menor (25% y 22% de las firmas respectivamente) (gráfico 6).

En el 84% de las firmas que señalan haber obtenido logros a través de las actividades mencionadas éstas se han llevado adelante mediante un grupo interno estable, sin embargo la participación técnicos y profesionales es baja; y solamente el 14% de las empresas los desarrolla mediante laboratorios externos. (cuadro 17).

Entre las actividades que han realizado los empresarios en primer lugar se destaca mejoras en la estructura organizativa (señalado por el 31% de las empresas) en segundo lugar se ubican la gestión y planificación estratégica con el 22%, seguida de la reingeniería de procesos administrativos 17%; hay que destacar que estos guarismo son bajos pensando en las permanentes transformaciones por los que atraviesa la ciencia y tecnología y el impacto que estos generan en el sector manufacturero. (gráfico 7)

En cuanto, la percepción de los empresarios sobre la tecnología de productos y procesos que tiene incorporada su empresa respecto a la frontera tecnológica internacional surge que para la mayoría la tecnología incorporada es igual a la frontera tecnológica internacional (61% para productos y 42% para procesos) (cuadro 16)

Los elementos mencionados permiten distinguir un pequeño grupo de firmas que se destaca por el alcance de sus actividades innovativas, acotadas a aquellas que manifiestan realizar desarrollo y mejora de productos y procesos, cambios organizaciones y nuevas formas de vinculación con el mercado. Por el contrario la mayoría de las firmas tiene un alcance de esas actividades muy reducido. Esto se manifiesta en la ausencia de actividades innovativas o en la presencia de actividades marginales centradas en mejoras incrementales de productos.

16.4 Calidad.

Lo más significativo sobre la situación de las empresas en materia de calidad es que el 94% de los encuestados señalan realizar algún control de calidad a lo largo del proceso productivo.

Sin embargo, al indagar sobre acciones más específicas existen dos grupos de firmas: un número importante (43%) tienen estándares de calidad difusos; se trata de firmas que o bien a) no realizan controles de calidad de un modo efectivos o, b) efectúan esos controles pero sin utilizar instrumentos de verificación. Por otro lado, el 54% de las firmas del panel realiza un control mediante planillas, pero esta información no nos permite identificar el nivel de implementación de esta práctica. (cuadro 21)

La mayor parte de las firmas del panel dice que la implementación de controles de calidad no vario la asignación del puesto de trabajo (69% del total encuestado). Por otro lado, el 28% para los cuales se generó un impacto en los puestos de trabajo indican que existió; i) mayor calificación del personal (21%), ii) mejor organización del área (16%) iii) reorganización de la plantilla -ubicando a los más capacitados en puestos más importantes- (14%).

Al indicar si la incorporación de calidad produjo una reducción de fallas en el proceso productivo el 79% así lo manifiesta. Por el contrario al señalar los que no redujeron el porcentaje es muy bajo 14%.

Más del 33% de las firmas entrevistadas declaró que la política de la empresa en

materia de calidad es buena. Un 22% declaró que es satisfactoria; el 26% la declaró como muy buena. Sin embargo, según la visión de los empresarios los resultados en general resultan de medios para arriba, debería profundizarse si esta situación es un reflejo efectivo de lo que ocurre al interior de los procesos productivos¹⁶¹.

¹⁶¹Nos basamos para efectuar esta pregunta en estudios previos que al momento de indicar los avances efectivos en los estándares de calidad; por lo general no superan el 25% de las empresas encuestadas.

16.5 Actividades de Capacitación, conformación de la Calificación del Personal.

En las empresas de la muestra se observa un escaso uso de ingenieros, técnicos y profesionales; en tanto, es mayor el empleo de operarios calificados que de no calificados. Por otro lado, la mayor parte de las firmas encuestadas no han realizado actividades de capacitación y, en los casos en que dichas actividades fueron efectuadas, su intensidad parece haber sido escasa.

Un 42% de las firmas encuestadas dice realizar cursos de capacitación; pero al momento de fijar los montos gastados según porcentaje de facturación en los últimos 4 años los montos medio por año no superan el 3%. En cuanto a la cantidad de personas involucradas en cursos durante el último año surge como media 18 personas. (cuadro 20)

Que ocurre al analizar por tamaño de la empresa, quienes son los que promueven la realización de cursos de capacitación, se destacan las empresas de mayor tamaño son la que tienen un comportamiento más ofensivo en esta materia, alcanza al 80% de esas empresas; estos porcentajes baja considerablemente con el tamaño de la firma ubicándose las más pequeñas en porcentajes que no superan el 30%. (gráfico 19)

Al analizar la conformación general de la plantilla de empleados, pareciera que la mayor tendencia es a achicar la plantilla de cargos de dirección; esto es hay una cantidad relativamente menor de profesionales (ingenieros, contadores, etc.) y gerentes. Más concretamente, entre los que formarían parte de ésta categoría, se

observa una polarización por un lado, gran cantidad de cargos directivos, seguido por técnicos y en menor medida gerentes y profesionales.

Entre el personal de planta se visualiza por otro un número mayor de empleados correspondiente a cargos administrativos, los operarios calificados y no calificados en cambio se produce una caída entre los vendedores y personal de mantenimiento.

En parte esta situación puede formar parte de la estructura PyME, dado el tamaño de las empresas hay un achicamiento de la plantilla en los rangos de dirección y los mandos medios, esta tendencia se ve agravada por la situación económica por la que está atravesando el país. Sin embargo, no deja de ser una situación que deberá tenerse en cuenta al momento de diseñar programas de asistencia.

Ahora bien, según la información suministrada por el empresario, al momento de indicar; cuál es el nivel de calificación según el cargo, (se presentará según el mayor porcentaje de respuestas) surge que el 36% de los directivos tienen secundario, el 33% de los gerentes son universitarios, los técnicos 53% poseen el nivel secundario al igual que los supervisores, los administrativos y los vendedores (61%; 41% y 51% respectivamente). Siguen con el mismo nivel de instrucción en forma mayoritaria, los operarios calificados ya que el mayor número de empleados está entre los que obtuvieron título secundario 42%; al igual que el personal de mantenimiento 53%; por último los no calificados en su mayoría tienen nivel primario 49% (gráfico 11).

Que ocurre en un panorama altamente recesivo con los requerimientos para incorporar personal solamente el 38% de las empresas dice tener algún tipo de requisito sea este

de educación formal o informal, el 60% plantea no tener **ningún** tipo de requerimiento preestablecido hacia el personal que contrata. Al analizar el comportamiento por rama de actividad surge que el sector químico es el que más ha indicado predeterminar demandas sobre el personal que incorpora; seguido por el sector máquinas herramientas (52% y 40% respectivamente) el resto de los sectores tiene un comportamiento similar a la información suministrada en términos generales (cuadro 18).

En cuanto a los ascensos de categoría o puesto para el personal de la planta el criterio más indicado por las empresas ha sido el de productividad o rendimiento en el puesto, y la predisposición que tiene el empleado (cuadro 19).

16.6 Nuevas modalidades de Organización del trabajo o un híbrido.

La reestructuración económica de la década del setenta introdujo diversas estrategias organizativas en las empresas, como una respuesta al agotamiento del modelo de producción fordista (caracterizado por la producción estandarizada, en series largas) y al colapso del equilibrio entre producción y realización, es decir crisis de valorización del capital.

La crisis del modelo de gestión tradicional (producción y trabajo) no ha sido reemplazado como infería Coriat¹⁶² por un nuevo modo de regulación, sin embargo pareciera que la integración vertical y la gestión jerárquica, basada en la estricta

división del trabajo social y técnica, y la paradigmática parcelación de tareas, sede su lugar a modalidades más flexibles; pero que indudablemente como señala Linhart, son modalidades híbridas que no se han generalizado y en algunos casos están más próximas a la estructura "toyotista" y en otras a las modalidades "taylorianas" tradicionales.

La experiencia internacional, una vez más, destaca que hay una relación, entre el incremento de la presión competitiva y las exigencias a los recursos humanos involucrados en el proceso de trabajo. Según esta línea existen mayores exigencias en cuanto la autonomía del trabajo y la cooperación de la fuerza de trabajo de las firmas y el aprovechamiento de sus capacidades de comunicación. Mientras que tienden a disminuir las exigencias propias de la estandarización y la rutina de trabajo¹⁶³.

Se parte de la idea que las competencias consisten en una serie de saberes conocimientos y rutinas organizativas de carácter productivo, tecnológico y de gestión que la firma acumula durante su sendero evolutivo. En este proceso, las características y las capacidades de los recursos humanos que trabajan en la empresa son de fundamental relevancia. Por lo tanto, el tipo de gestión y el estilo de conducción se convierten en elementos centrales para la conformación de las competencias.

Algunas características de los nuevos métodos de gestión, que provienen en general de la empresa japonesa, están ligadas al concepto general de desintegración de las estructuras verticales de producción y el funcionamiento entre una red de empresas de distinta jerarquía.

¹⁶²Coriat 1992

Comenzaremos a analizar el panel de firmas manufactureras y cómo su funcionamiento, o tendencias evidenciadas:

Un alto porcentaje, el 48% efectuó cambios en la gestión del proceso de trabajo, mediante la implementación de modalidades más flexibles como son los equipo / módulos/ célula de trabajo¹⁶⁴. En tal sentido, las células de trabajo, están más difundidas entre las empresas de mayor tamaño (más de 100 operarios), el 70% implementa esta modalidad, y va disminuyendo paulatinamente a medida que las empresas son más pequeñas. Entre el 54% de las empresas con 51 – 100 empleados, el 56% de las empresas de 16 a 50 y en las más pequeñas (empresas de 6 – 15 empleados), entre el 43% de las firmas encuestadas (cuadro 12).

Al ver si entre las distintas ramas demuestran un comportamiento particular sobre la incorporación de estas modalidades llamadas flexibles, el comportamiento es casi homogéneo, hay una tendencia muy pequeña entre los plásticos seguido por los metalúrgicos, sin embargo es preciso indagar aún más sobre cuanto de realidad existe entre lo que los empresarios creen que implementan y el grado efectivo de desarrollo al interior del proceso productivo, fundamentalmente porque estas modalidades son complejas para ser evaluadas mediante encuestas (cuadro 13)

Al momento de responder sobre el grado de importancia en tanto la implementación de esta modalidad, obtiene 84% de menciones que indican que se las aplica de un modo

¹⁶³Pero este posible virtuosismo no resulta generalizable con lo cual, pueden existir nuevas modalidades de organización de trabajo y precariedad en el vínculo contractual – bajos salarios.

predominante o extendido, en las distintas áreas en los cuales fue introducida. Ahora bien visto por tamaño son las empresas de 16 a 50 operarios las que especialmente han reconocido implementarla de un modo medio y extendido.

Qué función desempeña el personal al interior de las células de trabajo. En la práctica al momento de enumerar las tareas que **siempre** realizan, según la visión del empresario se destacan la detección de fallas al interior de la célula (el 69% de los casos), o las tareas de mantenimiento (corresponde al 63% de los encuestados). En cambio las tareas con un grado diferencial en cuanto la autonomía y creatividad que estas suponen para la fuerza de trabajo, como son el desarrollo y diseño de productos cae el señalamiento al 23% o en la programación o reprogramación de las máquinas automatizadas el 30% indicó que las efectúan. (gráfico 1)

Cómo es el comportamiento cuando intervienen el tamaño de la firma, si bien son menos empresas las que indicaron utilizar modalidades flexibles entre las firmas más pequeñas; tienen una tendencia a utilizar al personal para tareas de mayor responsabilidad: intervienen en la determinación de los ritmos de producción, como también en el control de los estándares de calidad y en el diseño y desarrollo de productos y procesos, aunque en menor medida. Sin embargo, no debemos perder de vista que, en las firmas de menor tamaño y en contextos tan recesivos, puede haber un mayor aprovechamiento del personal al solo efecto de la necesidad, ahora bien, esto no quiere decir que no se valore esta tendencia pero es preciso profundizar en ella. (cuadro 22)

¹⁶⁴Para el futuro indicaremos que dichas modalidades organizativas serán llamadas en adelante células a pesar de las posibles diferencias que la literatura realiza entre ellas, por otro lado forman parte de las modalidades flexibles.

Que ocurre en las firmas de mayor tamaño, no se registra un aprovechamiento de los posibles saberes de la fuerza de trabajo, por el contrario aparentemente el grupo de trabajo, les es funcional para la utilización del personal con menos límites, sean los que puede poner el sindicato o por los contratos de trabajo que en el pasado tendían a limitar el accionar del empleado. Es decir tienen ahora más flexibilidad para que el personal, cambie de puestos entre diferentes tareas y jerarquía. Hay que destacar que lo que siempre realiza el personal de las empresas grandes es fundamentalmente la detección de fallas y el mantenimiento de equipos como diferencial del resto de las empresas.

Veamos las tareas que desempeñan los trabajadores polivalentes/ multifuncionales, por orden de importancia, lo más destacado es que **siempre** realizan: acondicionamiento y limpieza del puesto (80% de las respuestas obtenidas); se dedican a ejecutar la alimentación de la máquina (66%); en cuanto a realizar tareas de mantenimiento de equipos ha tenido casi similar comportamiento (61%), por último se ubica la realización del control del proceso mediante el volcado en planillas que es sensiblemente menor pero importante (51%). (cuadro 14)

Que se puede cotejar, en primer lugar nuevamente, estas tareas podrían permitir disminuir personal, por lo general no calificado, de limpieza y mantenimiento; aumentando las tareas que desempeña el personal de planta sin que necesariamente exista un cambio en la remuneración que perciben. En segundo lugar, tomando en cuenta el tamaño de la planta, entre las firmas de mayor tamaño, no hay una particularidad que las diferencie del resto de las empresas. Sin embargo, en todos los casos hay un porcentaje mayor entre las empresas grandes a que los empleados polivalentes realicen las tareas de control de la producción y registro en planillas, ese

comportamiento probablemente se deba a que en esas firmas hay un porcentaje mayor de cumplimiento de los estándares de calidad. En cuanto al resto de las opciones están dando cuenta de una tendencia a aumentar la carga de tareas que realizan los empleados en sus puestos.

Si fuera efectivamente así, las células en términos teóricos estarían aparentemente siendo utilizadas para tener menor personal por ejemplo de mantenimiento, en tareas de alimentación de las máquinas, hasta de limpieza, sería una degradación de estas modalidades tomadas en términos ideales; ya que finalmente no tienden a utilizar al colectivo de trabajo para realizar mejoras técnicas sea en los productos o procesos. Es más, la diferencia marcada en este punto entre las empresas más pequeñas con las grandes puede proceder de la importación de las directivas sea desde las casas matrices o de las firmas locales a las cuales se provee o por incorporar máquinas al proceso productivo, como única modalidad mejora. Sin embargo, quedan alojadas como preguntas pues no es posible admitir este último punto, sin previamente realizar una profundización de esas conductas.

En cuanto la conducción del trabajo al interior de la célula el 36% la realiza un supervisor, en el 23% de los casos el dueño de la firma aparece como quién está al frente si existen problemas (es el conocedor del proceso productivo) un rasgo ya analizado sobre la figura arquetípica de las empresas pequeñas. (gráfico 20)

Al momento de enumerar las funciones que desarrollan los supervisores al interior del proceso de trabajo en las empresas, que indicaron incorporar modalidades flexibles, lo más señalado fue que son los responsables de la conducción del trabajo grupal alcanzando el 88% de las menciones, en segundo lugar de importancia se ubicó el

control de la producción con poco más del 83%; en tercer término de acuerdo a las menciones la supervisión de calidad con 82%; como el encargado de estimular y controlar el cumplimiento de las normas de seguridad con casi el 73%. (Gráfico 25).

Sobre el comportamiento de aquellos puestos de trabajo donde se introdujeron modalidades flexibles el 63% de las menciones indican que han tendido hacia la mayor polivalencia, mientras que el 56% simplificó las tareas mediante esa modalidad y el 54% de las menciones señalan que se requiere en el puesto de trabajo, mayor calificación para el desarrollo de las tareas. (cuadro 23).

La flexibilización va acompañada de la rotación de tareas, el 78% de las empresas así lo admite; ahora bien, el 59% de las empresas donde se realizan rotación; es interna al equipo de trabajo donde se desempeña el empleado. Esto dejaría planteado un dilema pues aparentemente la mayor tendencia no es a efectivizar rotación entre diferentes sectores del proceso productivo, si fuera así, probablemente, no sean necesarios requerimientos de *saberes* diferenciales al interior de la célula de trabajo. Sin embargo, hay que destacar que un 32% indica que existe rotación entre células; este comportamiento debería ser estudiado con mayor profundidad, y analizar las tendencias en momentos de crecimiento de la producción. (gráfico 21)

Más allá de lo que podemos tratar de inferir; qué significado tienen esas conductas, al preguntarle a los empresarios sobre los conocimientos necesarios para realizar rotación, el 66% indica que son necesarias habilidades correspondientes a puestos de diferentes sectores. Posiblemente, este requerimiento es por potenciales situaciones que tenga que resolver el operario dentro del proceso productivo, pero que no fueron las registradas en el cuestionario. (gráfico 22).

PRESENTACIÓN DEL INFORME FINAL

16.7 Vínculos con Instituciones de apoyo a empresas.

Las tendencias de los países desarrollados sobre políticas de apoyo a empresas y en particular a las PyMEs hacen hincapié en la promoción eficaz de condiciones apropiadas para su desarrollo. Pero esto no es responsabilidad exclusiva del sector público; sino que depende de las interacciones y nexos que puedan entablar entre las instituciones y las empresas (gobiernos locales, centros de investigación y desarrollo, universidades, entidades empresarias, agentes financieros). En éste punto Argentina tiene una estructura deficitaria y hay interrogantes concretos sobre la madurez de instituciones público y privadas sea para generar mecanismos de participación; asociatividad, o vinculación de actores o al menos detectar correctamente las necesidades a mediano de las empresas de los distritos.

En éste sentido el análisis de permeabilidad del entorno local, y las restricciones que generan en las empresas han sido estudiadas por algunos trabajos recientes¹⁶⁵; haciéndose evidente la limitación en cuanto al vínculo y el tipo de lazos. Ahora bien entre otras entidades sobresalen como restricciones la falta de comunicación de las entidades empresarias, sin embargo, ocupan un lugar importante en cuanto la interacción con las empresas aunque su funcionamiento no es considerado eficaz. Por otro lado, los programas para las empresas resultan poco efectivos para gran parte del empresariado.

El resultado de esta serie de vínculos poco aptos para garantizar un escenario de modernización para las empresas, conspira con la posibilidad de optimizar el funcionamiento y dinámica de las firmas y por otro lado consolidar la creación de

¹⁶⁵Moori Koenig 1999

PRESENTACIÓN DEL INFORME FINAL

nuevos establecimientos. Sin embargo, esta temática es muy específica como para ser abordada en éste apartado. Nos detendremos a analizar la visión de las firmas encuestadas al momento de evaluar los vínculos con instituciones.

Cuales son los vínculos que entablados por las empresas en los últimos dos años, en cuanto a las menciones ocupa el primer lugar en el ranking las entidades bancarias, esta institución es la que tuvo mayor cantidad de referencias, asciende al 62%; en segundo término se ubica las universidades con el 32%; posteriormente el IDEB (Instituto de desarrollo empresario bonaerense) con 27%, seguido de los consultores con el 18%; y la SEPYME (Secretaría PyME) 13%. (gráfico 24)

La frecuencia de relaciones en todos los casos; con excepción de las universidades, es mensual, en ésta última el vínculo fue señalado de un modo mayoritario como anual. Al momento de responder sobre cómo resultó la relación, para los empresarios los vínculos entablados resultaron satisfactorios

Al indagar sobre el tipo de servicio que desarrolló la empresa con las instituciones ya señaladas se indica: con los bancos financiamiento en mayor medida seguido por seminarios o cursos allí tomados. Con las Universidades en primer lugar se señalaron cursos y seminario y diagnósticos y asistencia. Con el IDEB, cursos y seminarios de un modo mayoritario. Con SEPYME y los consultores las menciones fueron para los cursos y seminarios seguido por diagnósticos y asistencia.

Cuando indagamos sobre los desarrollos efectivamente realizados en la empresa en los últimos cinco años a partir de la visión de los empresarios aparece como aspecto

sobresaliente que todos los desarrollos que a continuación enumeramos mayoritariamente fueron realizados por los empresarios en sus firmas. Y en proporciones muy bajas en instituciones nacionales. Dando cuenta una vez más que los problemas en torno a las transformaciones tecno organizacionales no se articulan a través de instituciones de apoyo, sea por las dificultades en la vinculación, por falta de financiamiento o falta de adaptación de las instituciones a los tiempos que demandan las empresas.

A la hora de enumerar sobre los reingenierías realizadas, en cuanto a Desarrollo y mejora de productos han sido realizados por el 68% de las empresas; mientras que solamente el 11% como fue indicado, indica efectuarlos a través de instituciones nacionales. Al momento de señalar si hubo resultados en: Adaptación de productos, el 36% indicó que sí, y el 14% de las modificaciones incorporadas tuvo que ver con instituciones nacionales. En cuanto a Desarrollo de nuevos productos fueron realizados por el 45% de los encuestados y nuevamente con un índice muy bajo para la realización a través de instituciones nacionales 10%. Mejoras en procesos fueron realizadas por el 54% y el 10% lo hizo en el 10% con instituciones nacionales.

Cómo fue indicado en anterior apartado, los aspectos vinculados con la logística y la comercialización parecen ser aún un aspecto no profundizado en las empresas, ya que las bajas respuestas obtenidas en cuanto la realización de Desarrollo de nuevas formas de distribución de productos, correspondió al 25% de las empresas encuestadas, y el 10% lo realiza en instituciones nacionales. En cuanto al desarrollo de marketing de la firma fue realizado por el 22% empresas y el 10% con instituciones nacionales.

16.8 Las empresas y los comportamientos con la fuerza de trabajo.

Al analizar como se refleja la incorporación de nuevas modalidades organizativas entre las ramas y aparecen dos comportamientos diferenciados sobre la transformación de los puestos de trabajo; existen situaciones contrapuestas que sitúa por un lado al sector alimentos y por otro a los plásticos: se indica que el 63% de los trabajadores del sector alimentos **enriquecieron los puestos de trabajo** o tendido hacia una mayor polivalencia, mientras que el comportamiento de los plásticos, el 65% de los **trabajadores simplificaron sus tareas**. En el resto de los sectores no muestran comportamientos diferenciales presentando una situación más homogénea entre estas dos alternativas. (gráfico 2)

Algunas de las razones que podrían explicar que ocurre con esos dos sectores es la incorporación de tecnologías en la industria alimenticia en la última década y por tratarse de una industria de procesos donde la polivalencia resulta funcional a la organización del proceso productivo, especialmente en momento de aumento de la producción, la rotación resulta en algunos sectores absolutamente funcional al proceso de transformación. Que ocurre con los plásticos, la tecnología pueden resolver dificultades previas propias de procesos más complejos y de este modo facilitar las tareas que ejecutaba la fuerza de trabajo.

Al analizar las respuestas sobre como es el grado de complejidad demandado para realizar la rotación, en el 64% de los casos, la rotación efectúa entre similares puestos, es decir no requiere del operario un virtuosismo u otros saberes diferenciales. Mientras que solamente, el 19% de empresas indicaron que la rotación se realiza entre niveles

de complejidad mayores. (gráfico 23). Veamos esto por ramas: es casi homogéneo el nivel de respuestas por rama, en la primer categoría sobre rotación con similares niveles de complejidad. En cambio en el segundo caso se polarizan las respuestas, el sector metalúrgico, demuestra un comportamiento diferente, si efectúa rotación en un 32% es con tareas de mayor nivel de complejidad, por otro lado, están el sector plástico y el de máquinas herramientas que en el 30% de los casos indican, si se efectúa rotación es con tareas de menor nivel de complejidad.

Se ha señalado que tareas se realizan al interior de la célula, ello explica en parte el bajo aprovechamiento de los saberes del colectivo de trabajo puesto a funcionar bajo esta modalidad, la autonomía del grupo no es el eje por el cual gira la organización del proceso de trabajo.

Cual es el rol que se le asigna al supervisor, es visto mayoritariamente como el responsable de la conducción del trabajo. En segundo lugar en importancia es el encargado del control de la producción, es además el responsable de la calidad, y el que estimula y alienta pero también controla las normas de seguridad. Lo que resulta sorprendente que las empresas con facturación mayor a 7. millones, acompañan estos guarismos sin aparecer diferencias en cuanto a los roles asignados a esta categoría ocupacional.

Como retribuye el sector manufacturero a sus empleados. Debemos previamente señalar que hay una retracción general importante en las respuestas, que se acentúa al indicar los salarios femeninos, de los masculinos; la información recibida es del 53% contra el 70% respectivamente. Esto podría indicar i) mujeres que trabajan informalmente ii) salarios que están muy por debajo de los masculinos con lo cual, el

silencio iii) ausencia de personal femenino en las plantas, y por ello la cuota diferencial. (gráfico 4).

Analizando la plantilla de trabajadores y sus remuneraciones, al tomar los montos más altos para cada categoría; los salarios mayores han sido en todos los casos para los hombres (la única excepción es entre los administrativos que no registra diferencia salarial), al interior de la categoría; estas diferencias son mayores para los casos de los vendedores y los operarios (siendo entre para los últimos 3 veces menor el salario de la mujer con respecto a los hombres), con porcentajes menores de diferencia se ubican los directivos y los responsables de la conducción operativa o técnica (varían entre el 40 y 100% los salarios de las hombres sobre las mujeres).

En cuanto a los premios incluidos en los salarios, la cuestión está polarizada, el 30% dice no incluir ningún tipo de remuneración extra y otro 30% mencionó el premio por presentismo. (cuadro 24). En cuanto a otras modalidades no remunerativas, nuevamente el 44% indica no incluirlas, y el 23% que sí lo hace escoge para retribuir a sus empleados el pago de alguna prepaga (seguro de salud). (cuadro 25).

Al pasar al análisis de la composición de la plantilla de trabajadores en el corriente año, según la edad, las respuestas obtenidas indican básicamente la composición mayoritaria de los asalariados está en los tramos de 25 a 44 años. Se evidencia una situación diferencial al resto del comportamiento medio, entre los directivos que obviamente la tendencia es a que sean personas mayores de 45. Así surgió para este rango, que de cada 100 personas ocupadas en los tramos centrales de edad (25-44) hay 141 mayores de 45 años. Por otro lado, y por razones obvias los pasantes cumplimentan el caso contrario, por cada 100 en el tramo central existen 240 jóvenes

pasantes menores a 24 años. No se han manifestados tendencias sobre incluir en determinadas categorías preferentemente a jóvenes (menores de 24) ya sean los profesionales y los técnicos o jefes de planta. Otro rasgo que es posible destacar, que entre los operarios no calificados hay una tendencia leve a contratar jóvenes que los más adultos. (gráfico 12)

Que apareció al analizar las respuestas por sexo y edad; cuando se buscaron técnicos, administrativos, vendedores, operarios entre la población de mayor edad, la elección indica una tendencia hacia las mujeres. Es inverso el comportamiento en los casos de: directivos, gerentes, profesionales, y responsables de mantenimiento.

Que están indicando los datos, las mujeres adultas, no han logrado ganar la consideración a la hora de elegir los puestos de conducción, quedando sujetas a los clásicos lugares administrativos. Sin embargo, pareciera que iniciarse otra inclinación en cuanto la tendencia histórica, si bien el número de incorporaciones es más pequeño, hay un diferencial de mujeres entre los segmentos de técnicos y operarios, probablemente por dos razones, la alta dispersión salarial ya indicada entre los operarios (las mujeres ganan menos que los hombres), además de la docilidad y bajo nivel de sindicalización que generalmente manifiestan. Es de destacar que la situación en cuanto al salario entre las técnicas si bien es un 40% menor en cuanto al salario más alto indicado para los hombres, lejos está de la situación de las operarias.

Que ocurre con el segmento de los más jóvenes; los gerentes, profesionales, y entre los operarios no calificados y los responsables de mantenimiento, hay una leve tendencia a seleccionar hombres. Para las categorías de administrativas, vendedoras, operarias calificadas son las jóvenes mujeres tendencialmente escogidas, sin embargo

no son muy marcada la diferencia entre sexos.

Nuevamente, la situación de conducción si bien en un número muy bajo, pero tiende a estar en manos de jóvenes hombres, pero es de destacar que las diferencias entre sexos son menos pronunciada que con los mayores. Ahora bien, el único puesto que demanda a más mujeres es el de vendedora que convoca a tomar mayoritariamente a mujeres jóvenes. Lo que podríamos afirmar en general es que pareciera común la retracción de los empresarios a tomar a jóvenes entre su personal, nuevamente destacamos la necesidad de profundizar este análisis, ya que podría estar sesgado por el número de respuesta obtenidas.

La comparación con un año como fue el '95, resulta errática por el bajo nivel de respuesta por categoría que se logró obtener, pero tomando esto solamente como una tendencia probable se observa por un lado una mayor cantidad de profesionales mujeres (tanto para las más jóvenes, como para las de mayor edad) inexistencia de declaración de personal de mantenimiento femenino (para el tramo de mayor edad) y por otro, en cuanto los jóvenes mayor cantidad de operarios y menor cantidad de pasantes.

Si los datos relevados fueran la expresión de la cantidad que no respondió¹⁶⁶, en dicho año fueron incorporadas mujeres profesionales cosa que se pierde en el 2001, esto podría deberse a la necesidad mayor de profesionales en la planta, que con la crisis o se tercerizan y se transforman en servicios que toma la firma, o directamente pierde esa excelencia por el ajuste. La presencia de jóvenes operarios puede ser, por un lado

¹⁶⁶Sea esta omisión, por no contar con los datos, por la ausencia de la persona encargada de la temática, pero que finalmente se demostró mayoritariamente, que no estaban dispuestos a la

al atravesar por una situación más favorable que la presente, la supuesta preferencia de operarios jóvenes podría estar ligada, en principio a una mayor adaptación a requerimientos de cambios de puestos y flexibilidad y por otro, que en ese período estaban en vigencia distintos programas que favorecían la contratación de jóvenes – algunos de los programas no tenían costo alguno para los empresarios-.

En cuanto la educación formal alcanzada por el personal, los rasgos más significativos entre los responsables de la conducción de las empresas, en primer lugar se ubican los técnicos: el 53% tiene nivel secundario; en segundo lugar los gerentes y directivos tienen en cambio una situación más polarizada, con nivel de instrucción universitario hay 33% y 29% respectivamente y secundario el 29% y 36%.

Que ocurre con el resto de la plantilla supervisores, administrativos, vendedores y operarios calificados como también el personal de mantenimiento tienen en mayor medida un nivel secundario (61%; 51%; 51%; 42%; 53% respectivamente). (gráfico 11)

En general la instrucción media que se evidencia en el sector manufacturero es la secundaria, el caso que tal vez más se destaca es la falta de nivel universitario entre los directivos y gerentes, se podrían sugerir dos cuestiones: por un lado que sigue muy ligada la organización del proceso productivo al *saber* técnico específico, restándole importancia otras áreas de la firma tan importantes como esa; o una posición más aventurada que el funcionamiento de las empresas circula por otro lugar tal vez, alejado del saber que se aprehende en los claustros universitarios.

17 A MODO DE REFLEXIONES FINALES.

Las empresas de mayor tamaño (tomemos las que ocupan a más de 51 operarios) no parecen registrar un comportamiento diferencial ni alentador en cuanto la organización del proceso de trabajo y su vínculo con el personal ligado a los módulos o células de trabajo. Si bien son las que lo han implementado en mayor medida comparativamente con el resto de las empresas, esas modalidades no pareciera que utilicen a la fuerza de trabajo para actividades que requieran por un lado mayor delegación, autonomía conductas que parecieran estar entre las empresas que tienen un vínculo "toyotista" con su personal.

Resulta que las modalidades flexibles, llamamos con esto la polivalencia, la rotación entre y al interior de las células, la constitución de equipos, módulo o células de trabajo parecieran ser funcionales para limitar la relación con los sindicatos, sobre las tareas que le corresponde a cada categoría, disminuir los salarios, sea esto nominalmente o por el aumento de tareas que finalmente desarrolla la fuerza de trabajo en la firma. El concepto de fábrica liviana¹⁶⁷ resulta una nueva realidad de aquellas firmas que están tomando nuevos compromisos con la etapa del capitalismo que atravesamos, pero aquí se manifiesta en sus peores términos, es decir para disminuir el personal no calificado de la empresa, a costa de la degradación de los recursos humanos que pasan a cubrir mayoritariamente estos puestos a modo de agregado de funciones, sin que además se vean beneficiados por tareas más "nobles" sean: la delegación de tareas propia de estos métodos, la readaptación de la fuerza de trabajo a los cambios planificados para la firma.

¹⁶⁷ Coriat 1992.

Con lo cual, al no existir un compromiso manifiesto de la empresa por invertir en capacitación y en realizar desarrollo de productos y procesos y al disminuir las jerarquías, especialmente entre las empresas que utilizan modalidades flexibles, (esto probablemente no sea solamente entre los operarios), no quedaron liberados de la rutinización que venía con el fordismo, y deben cubrir tareas que probablemente no estén en relación con el puesto para el cual fue contratado. El entorno de negocios más los altos índices de desocupación generan un ambiente donde la firma no emplea los *saberes* aprehendidos vía la paulatina delegación de tareas al interior de las células, como son el diseño o mejora de productos y proceso, la participación en la determinación de los estándares de calidad (no solamente en el control de la pieza), entre otros.

A su vez, estamos en presencia de un mayor control de las acciones del personal a través de la llamada cultura de la colaboración que se desarrolla en la empresa, el personal, queda enfrentado a condiciones cada vez más desventajosas por dos cuestiones que tienen procedencia diferente: el descreimiento del accionar de los sindicatos –una larga historia da cuenta de ese problema- produjo que la función indispensable de defensa de los derechos del trabajador se desdibujara producto de una cuestión político participativa, la segunda por la imposición de la cultura colaborativa y la tendencia a instalar el sindicato de empresa, quedando así el colectivo de trabajo indefenso frente al avance del capital.

Algunas de las modificaciones que parecen haber iniciado las empresas de 16 – 50 ocupados, sería pertinente continuar estudiándolas, tendría algunas potencialidades para pensar que están actuando con cierto dinamismo mediante actividades de

PRESENTACIÓN DEL INFORME FINAL

adaptación a tono con la demanda de la coyuntura internacional, ahora bien, sin lugar a dudas, tienen un fuerte condicionante para su accionar: el contexto del mercado doméstico, pero es de remarcar que incipientemente han aparecido una serie de atributos con la fuerza de trabajo, (el rol de los polivalentes al interior de la estructura, el tipo de rotación que realizan, la existencia de células de trabajo, entre otras) el camino de exportación.

Finalmente, en cuanto a los salarios las mujeres, continúan aparentemente la tendencia histórica, de ser en primer lugar excluidas de las preferencias a cubrir cargos directivos y gerenciales, y en segundo término si la predisposición a pagar menos salarios entre la categoría operarios calificados y el aparente aplastamiento de las funciones que estos realizan; dado el desempeño que parecen estar teniendo al interior de las células tal vez, podría ser el inicio de una tendencia a ir reemplazando mujeres por hombre como respuesta al nuevo lugar que cumpliría este personal en la estructura general de las empresas manufactureras y al efectuar este pasaje la cuestión salarial sea una variable de ajuste.

Las pocas experiencias, que parecen existir, sobre vinculación con otras firmas, más la pequeña cantidad de firmas que exportan, abre una serie de interrogantes sobre por un lado, i) el peso que las industrias poseen en el escenario económico del país, y las medidas correctivas que demandará este diagnóstico; ii) como les llega a las PyMEs, la información sobre transformaciones sectoriales en la división internacional del trabajo; iii) las nuevas tendencias que aparecen en el mundo como más exitosas, son factibles de transformar a la realidad de las diferentes regiones del país. Por otro, iv) la actual coyuntura no aumenta las potencialidades para realizar transformaciones sobre el sendero evolutivo por ejemplo, iniciar trabajos con otras empresas, v) el lugar de las

"REESTRUCTURACIÓN PYME Y EFECTOS SOBRE LA DEMANDA EN EL MERCADO DE TRABAJO"

grandes empresas de servicios monopolizados y sus responsabilidades sobre el conjunto de la sociedad (ej, desarrollo de proveedores, desarrollo de clusters, vínculo con las instituciones de I&D locales); vi) el apoyo a las instituciones de investigación y servicio a las empresas; que han sido en diferentes casos iniciativas que fluctúa según el color político de los gobiernos de turno; viii) finalmente el gran interrogante: el rol del Estado como regulador y garante del derecho al trabajo.

18 MARCO PARA EL DESARROLLO DE PROPUESTAS.

Los programas de liberación comercial, desregulación de mercados y privatización de la actividad económica, así como aquellos otros que entrañan un manejo más cuidadoso y equilibrado de las cuentas externas y fiscales, han ganado en los últimos años un espacio importante en las políticas públicas, con lo cual excluir esta situación del análisis para realizar el planteo de propuestas resulta sumamente dificultoso. Por otro lado, no debemos perder de vista que las recomendaciones deberán ser aplicadas en una provincia, esto acota el nivel de implementación, es decir, las variables macroeconómicas no son pasibles de ser modificadas, por estos motivos hemos restringido el marco de las propuestas a aquellos programas que son pasibles de ser implementados, sin que se consuma demasiado presupuesto dada la actual coyuntura por la que está atravesando la provincia.

Reseñada la situación por la que atraviesan las firmas y obviamente los efectos que posteriormente impactan sobre el mercado de trabajo procuramos diseñar una propuesta que logre en el mediano plazo; desarrollándose algunas recomendaciones, apuntalar la situación de algunos nuevos emprendimientos y con ello dotar de mayores herramientas a los distritos de la provincia.

Finalmente, dado el grado de acuerdo que hemos recogido entre las autoridades del Ministerio de Producción y el de Empleo, trataremos de presentar algunas propuestas que están más allá de la presente coyuntura. Como fue señalado anteriormente el objetivo es lograr la reactivación del crecimiento económico y un mayor nivel de modernización de la estructura productiva y social que el alcanzado por la estrategia sustitutiva en las cuatro décadas de la posguerra, de 1950 a 1980.

Los resultados obtenidos en el país con estas políticas son tanto positivos como negativos, por lo que su análisis requiere una actitud más equilibrada y cuidadosa a la adoptada por los economistas del Consenso de Washington.

El viejo modelo de acumulación vinculado al modelo sustitutivo más allá de sus oscilaciones (en el campo del desarrollo industrial) posibilitó y difundió un modelo de institucionalidad de gran importancia para el desarrollo regional. De la mano de este, se produjo el crecimiento industrial, que permitió acumular un vasto arsenal de capacidades tecnológicas, hábitos de trabajo, normas y estándares de calidad, relaciones laborales, formas de cooperación y de coordinación entre agentes económicos individuales, entre otros. Ello, sin duda, contribuyó a la creación de un "capital social" de enorme importancia para el crecimiento histórico a largo plazo. Paralelamente cada rama productiva generó un amplio acervo de conocimientos técnicos y capacidades empresariales que les permitió acortar la brecha con la frontera tecnológica internacional, así como acercarse de manera gradual al "estado del arte" productivo, científico-técnico y de gestión empresarial.

Sin embargo, éste proceso no fue de la magnitud y profundidad de los desarrollos alcanzados por los restantes países del mundo; ni produjo, como se pretendía, un crecimiento sustentable de cada región. Más allá del juicio que merezca lo que se consiguió durante el "dominio" del modelo sustitutivo y el régimen de políticas públicas asociado a él, en la actualidad se está lejos de lograr construir el escenario de políticas de ese momento y se transita, en cambio, por una senda alejada del espíritu que guiaba aquellas intenciones.

En síntesis, ya es bien conocido que la generación, adaptación y difusión de nuevos conocimientos tecnológicos al interior del aparato productivo constituye un factor clave para el aumento de la productividad global. Es además un campo fértil para la presencia de sinergias, externalidades, siempre que exista un marco que las contenga y regule. Al momento de evaluar los desajustes producidos en las pasadas décadas emergen múltiples problemas de estructura y comportamiento que afectaron su eficacia y eficiencia pero sobresale el proceso sistemático de burocratización y clientelismo que no siempre estuvo ligado a subsidiar a los más aptos o a los sectores más competitivos.

Se podría afirmar que, las instituciones públicas operaron en este ámbito en un marco inadecuado de incentivos, así como un patrón ineficiente de premios y castigos, lo que les impidió establecer programas y objetivos mejor definidos, que en general estaban ligados al corto plazo y quedaban sujetos al recambio de funcionarios y con ellos a la implementación de nuevas políticas y programas. Todo ello derivó en diversas formas de oportunismo y falta de respuesta de las agencias gubernamentales responsables¹⁶⁸, acompañado de la pérdida de credibilidad y confianza por parte de los usuarios.

Por qué realizar este rápido *raconto* histórico: la adaptación a la apertura y a la presión competitiva (que ya fue largamente señalada) resulta mucho más compleja en un escenario de superposición de políticas, mezcla desordenada de instituciones, duplicación de agencias y niveles de gobierno; falta de vínculos y contactos entre ellas. Más aún cuando se da por hecho, aparentemente sin razón para cuestionarlo,

¹⁶⁸Se produjo además un uso poco eficiente de los recursos oficiales destinados al sector manufacturero, entre otros.

que el retiro del Estado de la esfera productiva y un mayor apego por los equilibrios macroeconómicos es el horizonte a alcanzar para acceder al funcionamiento del aparato productivo y el bienestar general de la sociedad¹⁶⁹.

La búsqueda de consenso para realizar propuesta que permitan posteriormente diseñar proyectos conjuntos en el ámbito provincial está en este momento en cierto modo teñido por el escenario electoral; y por una falta de relaciones entre las áreas – ejemplo subsecretaría de industria, con quien tiene a cargo los corredores productos, o quien está al frente de la dirección de empleo-. Otra muestra de ello es la predisposición encontrada para organizar por ejemplo presentaciones de los resultados obtenidos con el diagnóstico, pero que no se ha efectivizado hasta la fecha (la primer idea que surgió entre los funcionarios entrevistados, fue difundir los resultados entre intendentes integrantes de distintos corredores productivos, e incluso de los que integran el conurbano bonaerense, mediante mesas de debate¹⁷⁰).

Más allá de esto que necesariamente está teñido por los resultados de las elecciones y los posibles movimientos que se generen en la provincia. Volviendo al tema que nos convoca, creemos que el Estado debe proporcionar los recursos necesarios, fijar normas de acceso horizontales y ejercer una función de control para desalentar comportamientos oportunistas y así tender a fortalecer el desarrollo económico local. Por otro lado, la asignación de fondos para actividades debe estar consensuada con la demanda empresarial, y el programa de desarrollo a mediano y largo plazo que tenga cada región; o sea, debe reflejar las prioridades de crecimiento local, respetando los *saberes* acumulados por la fuerza de trabajo de la región, (dado que son uno de los

¹⁶⁹A pesar de estas imposiciones ya se percibe, por una parte, que la naturaleza de la receta aperturista y desregulatoria no está del todo clara y por otro que los resultados favorables no drenan aunque se cumplimenten los lineamientos ligados al ajuste.

valores intangibles más apreciados). Y finalmente, los indicadores de mercado y desempeño de las empresas beneficiadas por el apoyo estatal deben ser controlados, evaluando si los fondos públicos han sido utilizados para retroalimentar y perfeccionar el funcionamiento de las empresas y con esto tender a mejorar las condiciones de empleabilidad.

La construcción de indicadores de seguimiento es un hecho que en muchos programas se pierde de vista creemos por dos razones: a) por el carácter cortoplacista de las políticas y b) por la falta de participación ciudadana que *exija* dar cuenta al estado de las acciones y programas implementados (esta acción se debe cumplimentar entre otros, a través de los partidos políticos y las Organizaciones No Gubernamentales).

A pesar del aparente grado de aceptación de que goza aquel modelo, entre los funcionarios de la provincia, las distintas actividades de fomento llevadas a cabo por ejemplo a través de un organismo descentralizado como es el IDEB (Instituto de Desarrollo Empresario Bonaerense; institución autónoma que está bajo la órbita del Ministerio de Producción desde 1997), se puede evidenciar que sus programas y servicios están debilitándose con el paso del tiempo, sea por la retracción del presupuesto, o por la paulatina pérdida de los objetivos en torno a su misión y función. Sin embargo, se debe destacar que probablemente sea una de las pocas instituciones que aún desarrolla políticas, sobre el entramado PyME.

Ahora bien, si realizamos una mirada sobre su accionar (y junto al instituto el Ministerio), surge que diversos instrumentos de subsidio son desmantelados o

¹⁷⁰Sin embargo, aún no se han concretado; pareciera que no existen las gestiones necesarias para implementar estas metas. Cosa que probablemente se reproduce con otras acciones que

profundamente modificados para adaptarse a los recortes o a la pérdida de interés que con el paso del tiempo toman algunas áreas; es así que por ejemplo el área de innovación tecnológica o de desarrollo de proveedores (programas neurálgicos si se pretende el fortalecimiento de las PyMEs Bonaerenses) han perdido peso y por lo tanto poseen menor presupuesto. Lamentablemente, este virtual desguase del instituto no ha generado un debate sobre la necesidad de evaluar en forma sistemática la eficiencia y eficacia de las intervenciones públicas en esta materia; ni se ha determinado si las subvenciones han sido devueltas, en términos sociales al resto de la ciudadanía donde están emplazadas las empresas que las han recibido.

Con similar nivel de confusión se implementan los programas y acciones a través del Ministerio de Trabajo (durante la gestión del anterior gobernador las funciones que este desarrolla se ejecutaban a través del IPE instituto que estaba también dentro de la órbita del Ministerio de Producción) y se podría afirmar que hay una falta de aprovechamiento de las oficinas de empleo. A pesar de que estas oficinas tienen la característica de estar descentralizadas y poseen en cierto modo un mayor vínculo con el entramado local, -generándose por ello una potencial fortaleza-; ya que generalmente desarrollan vínculos con diferentes entidades locales, y puede desarrollar su rol de mediador en el mercado de trabajo, mediante una articulación con entidades públicas como asociaciones sin fines de lucro. El poder de éstas oficinas se sustenta por el conocimiento de las características locales y también los problemas para efectivizar la implementación de líneas y programas desarrollados por el gobierno provincial o nacional.

No obstante esta riqueza conceptual, resulta muy complejo el accionar de las oficinas de empleo por:

1. el nivel de articulación de las entidades e instituciones que deben confluir sus esfuerzos de objetivos comunes en las localidades donde están emplazadas.
2. Fijar metas acorde con el nivel general de madurez de las instituciones y los actores que las integran resulta en algunos casos un objetivo en sí mismo inalcanzable.
3. No contar con las herramientas y los presupuestos necesarios, hacen más complejo el cumplimiento de los anteriores puntos.
4. No contar en muchos casos con un software que por ejemplo permita tener bases de datos de los postulantes (que se acercan a dichas oficinas) y ante posibles demandas (de empleadores) responder con el perfil más apto a ese requerimiento.
5. En algunos casos algunas municipalidades, dado la falta de oficinas o por las presiones sociales, desvirtúan las funciones de la bolsa de empleo. Por otro lado, es preciso no perder de vista que accionar sobre personas que buscan empleo resulta un hecho frustrante y en algunos casos al no tener recursos humanos capacitados para la recepción de las demandas resulta ser poco efectivo a la hora de analizar las colocaciones efectuadas. Apareciendo ante la mirada social como una herramienta poco efectiva.
6. Falta de capacitación de los recursos humanos, en la recepción de los beneficiarios y de los postulantes, baja las alternativas y la eficacia es estos instrumentos. En parte porque para el buen funcionamiento se requiere de diferentes perfiles de profesionales a fin de conseguir diseñar la mejor estrategia con cada uno de los ciudadanos que acuden a buscar respuestas. Entre otras acciones el análisis de cada caso puede demandar recomendaciones para realizar capacitaciones laborales o posibilita que se determine el perfil laboral correcto

según la trayectoria e historia de cada persona.

7. A su vez, la falta de claridad de los lineamientos que guían el accionar en cada región conspira con las acciones a mediano plazo. Es decir la ausencia de objetivos y estrategias regionales tendientes a mejorar la atracción de las inversiones o la generación de nuevas actividades baja las posibilidades para que se prevean acciones por ejemplo de capacitar de la fuerza de trabajo para cubrir esos nuevos desarrollos.
8. Falta de información sobre las características locales y posibilidades en el mediano y largo plazo no fortalecen ni fomentan los lazos asociativos.

19 Fortalecer algunas herramientas existentes.

Bajo el gobierno del gobernador E. Duhalde; se conforma un ente autárquico del Ministerio de Producción de la Provincia de Buenos Aires en 1997 como una agencia mixta con atribuciones especiales para impulsar el proceso de reconstrucción e industrialización del país. A continuación se presentará la evolución, estado actual, proyectos del Instituto de Desarrollo Empresario Bonaerense (IDEB).

El Instituto fue creado por ley provincial 11.807/96, que funciona como fue ya señalado en la órbita del ministerio de Producción de la provincia de Buenos Aires.

La dirección y administración está a cargo de un Directorio de gestión mixta, que representa en partes iguales al sector público y al sector empresario privado designado en representación de todos los sectores económicos bonaerenses.

Presidente, Edgardo Santos Levantesi (Gobernación Pcia. Bs. As.); Vicepresidente, Abel Scarabino (Ministerio de Producción Pcia. Bs. As.); Secretario, Bernardo Laurel (Confederación de Asociaciones Rurales Bs. As. y La Pampa); Directores: Heriberto Ameri (Ministerio de Economía Pcia. Bs. As.) y Enrique Mac Loughlin (Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación Pcia. Bs. As.).

Directores: Jorge Todesca (Banco de la Pcia. Bs. As.); Aladino Benassi (Confederación Económica Pcia. Bs. As.); Antonio Carozo (Federación Económica Pcia. Bs. As.); Julio Massara (Asociación de Industriales Pcia. Bs. As.) y Francisco Gliemmo (Unión Industrial Pcia. Bs. As.)

19.1.1 Objetivos.

La misión del IDEB es el fortalecimiento y la creación de micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyME) en la provincia de Buenos Aires. Con ese objetivo, el Instituto inició sus acciones en octubre de 1996.

En principio, la estrategia se centró en reducir la tasa de mortalidad de las PyME, que había alcanzado niveles críticos, fruto de años de políticas erráticas para el sector y de falta de herramientas para afrontar los cambios estructurales producidos en la economía Argentina.

El camino elegido para lograrlo fue la creación y puesta en marcha de programas de asistencia técnica que ofrecieran servicios de alta calidad a las empresas, diseñado en base a sus principales necesidades e intereses.

Al mismo tiempo, y con el fin de sentar las bases que permitieran trabajar en la generación de nuevos emprendimientos, se fue tejiendo una red de Centros y Agencias IDEB, distribuidos en los puntos estratégicos de la geografía provincial.

19.1.2 Descentralización.

El IDEB representa, a partir de su concepción asociativa (sector público-sector privado), una nueva forma de encarar el apoyo a los sectores productivos, y una organización única en su tipo en el país.

Funciona en forma descentralizada, a través de 40 Centros distritales¹⁷¹ donde se integran todos los actores socioeconómicos locales (municipios, cámaras empresarias, universidades, centros de investigación, escuelas técnicas y agrotécnicas, cooperativas de servicios públicos, consorcios). Los servicios de asistencia diseñados en el IDEB Central llegan a las PyME mediante los Centros y Agencias.

Pero lejos de funcionar como meros canales que aseguran la llegada eficaz de los servicios de asistencia técnica a las empresas, los Centros IDEB se erigieron como potenciales agencias de desarrollo local, mixtas y descentralizadas, que promueven iniciativas y programas de asistencia propios. Durante el último año han aumentado la prestación, por parte de los Centros, de asistencias técnicas con servicios de base local, es decir, servicios "a la medida" de las empresas locales, en parte producto del parcial retiro del Ideb Central, y tal vez también producto de por cierta experiencia que fue ganando la Universidad regional que los asiste.

Los servicios IDEB son arancelados, aunque fuertemente subsidiados (esto especialmente en los primeros años), a efectos de que el precio de los mismos no constituya un obstáculo para que las MiPyME lo que se buscaba era que obtengan consultorías altamente profesionalizadas, del mismo nivel de las grandes empresas. Esta tal vez, es la parte que más ha decaído producto del recorte del 35% del presupuesto asignado por ejemplo para ejecutar durante el año 2001, y de la falta de indicadores de seguimiento de los servicios contratados con por parte de las empresas.

19.1.3 Vinculación Universidad – Empresas:

El trabajo con las universidades merece un párrafo aparte. Ya que es una de las claves para promover el desarrollo productivo y como modalidad para romper con la burocracia tradicional.

Por eso, en lugar de conformar equipos tecnocráticos propios para asistir al empresario MiPyME, el instituto optó por apelar a los valiosos recursos humanos de las casas de estudios superiores, casi siempre desaprovechados.

Así, a través de un convenio firmado con 23 universidades públicas y privadas con asiento en la Provincia, se constituyó el Foro Universitario para el Desarrollo Empresario Bonaerense (FUDEB). Actualmente integran la cartera de prestadores, además de docentes universitarios, Colegios Profesionales -con amplio asentamiento territorial- y agentes privados.

19.1.4 Programas para las MiPyMes

Una de las últimas modificaciones efectuadas en el Ideb Central, con el objeto de brindar respuestas integrales en vez de soluciones parciales a las PyMEs, los programas de asistencia técnica, denominados Unidades de Servicios (US), fueron agrupados en tres grandes áreas: Capacitación y Consultoría, Negocios y Asociatividad.

¹⁷¹Ver en el Apéndice II la información referente a localización y datos generales de cada uno de ellos.

19.1.4.1 Área de Capacitación y Consultoría

U.S. Capacitación: Ayuda al empresario MiPyME a desarrollar habilidades orientadas a fortalecer su empresa y mejorar su competitividad, mediante cursos que contemplan todas las problemáticas que debe enfrentar en su gestión.

Los cursos son diseñados por la US de Capacitación del IDEB Central, a partir de la demanda de los Centros y Agencias. De este modo, responden a los intereses y necesidades específicos de las empresas de cada zona. Lo que se busca es tener productos homogéneos más allá de la localidad que lo demande. Esta asistencia es una de las más conocidas por las empresas (habla esto del problema de pasar de una asistencia más rápida y light a las acciones de mayor duración y repercusión en la firma.

19.1.4.2 Área Servicios:

U.S. Gestión Empresarial: A través del servicio Diagnóstico de Gestión, un equipo de técnicos trabaja dentro de la empresa detectando fortalezas y debilidades. Posteriormente, mediante el servicio Asistencia a la Gestión, se brinda apoyo profesional para cumplimentar las recomendaciones del diagnóstico. Este servicio que inicialmente era subsidiado ahora tiene un costo que para algunas empresas resulta una barrera de entrada.

Análisis Financiero y Documentación Crediticia son servicios cuyo objetivo es ayudar a

las MiPyME a preparar el proyecto para presentar ante los bancos a la hora de solicitar un crédito, previo diagnóstico financiero de la empresa. El primer ajuste que vive el instituto a principio del corriente año obligó a desarticular este programa.

U. S. Calidad: Trabaja en el desarrollo de procesos de mejora continua y sistemas de calidad. Especialistas universitarios se incorporan a la estructura de la empresa durante 16 meses. Este es una de los programas que más ha sufrido el recorte del presupuesto, además de las oscilaciones en cuanto la parte que debía pagar los empresarios.

U. S. Innovación Tecnológica. Orienta a las MiPyME en su desarrollo tecnológico por medio del SERTEC (Servicio de Consultoría Tecnológica), una Red Tecnológica que integran universidades, centros de investigación científica y técnica y otros organismos especializados de la provincia de Buenos Aires. Esta red se fue reduciendo en parte por la falta de demanda de las empresas, y porque las consultas no podían superar de la etapa de la primer consulta a la implementación de cambio, tal vez producto de la falta de créditos y por otro lado, por no contar con las líneas de acción específicas para casos más complejos.

US Medio Ambiente. Se implementa a través del servicio Evaluación y Certificación de Impacto Ambiental. Consiste en la elaboración de un diagnóstico ambiental de la empresa, para detectar sus debilidades e indicar los pasos a seguir a fin de cumplir con la Ley de Radicación Industrial 11.459. Es obvio que en un contexto de recesión se minimiza por parte de los gobiernos locales las exigencias en materia de cumplimiento de las reglamentaciones, con ello baja el impacto de una herramienta fundamental en el presente Siglo, concretamente, son muy pocas las firmas que

pasaron a lo largo de los últimos dos años por este servicio.

19.1.4.3 Área Negocios

US Comercio Interior. Impulsa y orienta la exploración de nuevas posibilidades de comercialización, a través de Ruedas de Negocios entre micro y pequeñas empresas bonaerenses de todos los sectores.

Frente a la falta de ventas existió a principio de año una demanda creciente de los empresarios, para ello se elaboró un cronograma que contempla encuentros comerciales con pares de otras provincias y en países del Mercosur. El antecedente de estas experiencias es la Primera Ronda de Comercio Nacional (Mar del Plata, octubre de 1999), de la que participaron empresarios de 10 provincias.

Desde 1997 se realizaron más de 40 ruedas de negocios, en las que empresarios PyME establecieron cerca de 50.000 contactos comerciales.

US Comercio Exterior. Ofrece a los empresarios la posibilidad de acceder a información completa y actualizada sobre mercados y oportunidades de negocios. También asiste a aquellos que quieren concretar su primera exportación. Organiza, en forma descentralizada (a través de los Centros IDEB), Rondas de Negocios y Misiones Comerciales a otros países. Los datos obtenidos entre las empresas encuestadas no dan mucha cuenta de la incidencia de tan importante herramienta para acceder a información de mercado externos, es de destacar que en las localidades bajo estudio existían centros IDEB, por otro lado, también por la falta de subsidios son menos las

empresas que logran obtener alguna ayuda por parte del instituto.

19.1.4.4 Área Asociatividad

US Proyectos Asociativos. Promueve y asiste a proyectos de asociatividad empresarial para superar las tradicionales "trabas" de las MiPyME: las escalas de producción, la acumulación del capital y el acceso a los mercados.

Uno de los logros que exhibe este programa es el haber concretado el apoyo a 280 productores apícolas, constituidos en siete empresas en diez partidos de la región sudeste, con las que se conformó una Asociación de Colaboración Empresarial, denominada "Mieles Pampeanas ACE", cuyo objetivo es la exportación de miel de calidad. Se le consiguió financiación para la elaboración de los Protocolos de Calidad de Mieles y Planta Modelo de Extracción por parte del INTA, ArgenINTA, el IRAM y la Universidad del Sur. Esta asociación en la actualidad está desarticulada por diferencias entre los productores.

Sin embargo, dicha experiencias fue útil porque por ejemplo en la actualidad, se cuenta con esos protocolos -son de dominio público- y una de las empresas ha sido premiada en el ámbito nacional por su planta ajustada a las normas de calidad. En Balcarce existe una experiencia más pequeña pero similar.

Además se asiste a proyectos asociativos de horticultores de La Plata, Berazategui y Florencio Varela; de plantadores de arándanos de Azul; de cultivadores de plantas aromáticas de Nueve de Julio, La Plata y Berazategui, y de floricultores de Villa Elisa (Consorcio Flores del Plata ACE), los que ya lograron exportar flores (*lysianthus*) a

Estados Unidos e Inglaterra.

US Formulación de Proyectos. Es un servicio orientado a la formulación y evaluación de proyectos empresarios. Su objetivo central es la identificación y generación de condiciones de acceso a los Planes y Sistemas de Apoyo a Proyectos Empresarios con Aportes Financieros No Reembolsables (ANR). Con el ajuste producido en el mes de julio del corriente año, este programa se encuentra virtualmente desarticulado.

19.1.5 Divisiones Sectoriales

Para responder a la demanda PyME desde lo sectorial, aprovechando al máximo la capacidad de generación de servicios de las Áreas de Capacitación y Consultoría, Negocios y Asociatividad, se crearon Divisiones Sectoriales.

Las integran grupos técnicos que, desde cada sector y en conjunto con las tres grandes Áreas, desarrollan productos y servicios específicos.

Se trata de las Divisiones: Agropecuaria, Turismo, Comercio Minorista, y PyME-TIC (Programa Acceso PyME a las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones).

19.1.5.1 División Agropecuaria

A partir de un convenio firmado con la Confederación de Asociaciones Rurales de Buenos Aires y La Pampa (CARBAP), se creó el servicio Diagnóstico Agropecuario,

una herramienta de asistencia profesional orientada a atender establecimientos agropecuarios dedicados a la producción de leche (tambos), cría, invernada, agricultura, horticultura y fruticultura.

19.1.5.1.1 ¿Cómo se realiza el Diagnóstico?

- Se describe y explica la estructura productiva, el funcionamiento y las interrelaciones de los distintos factores que inciden y condicionan las actividades del establecimiento agropecuario, dentro del marco local y regional.
- Se señalan los aspectos favorables y las deficiencias básicas del funcionamiento del sistema productivo (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas).
- Se determinan los cambios necesarios y se establece un orden de prioridades para el planteo de las soluciones posibles (recomendaciones).

19.1.5.2 División Turismo

Su objetivo no es promocionar las plazas turísticas provinciales, sino potenciarlas optimizando la gestión de las empresas y promoviendo su asociatividad. En tal sentido, a fines de 1998 se conformó la asociación de Empresarios Turísticos Bonaerenses (ETB), iniciativa orientada a atacar el punto más débil del sector: la dispersión de las empresas.

El IDEB puso especial hincapié, teniendo en cuenta su peso en la economía provincial, en el sector comercial. Se trabaja en la asociatividad de los comerciantes para incrementar su competitividad ante las grandes cadenas.

En la Provincia funcionan 14 Redes Comerciales de Promoción y 35 Redes de Compras de almaceneros, farmacéuticos, ferreteros y materiales de construcción, en tanto, otros 18 grupos –de los mismos rubros, y uno agrícola-ganadero- se encuentran en etapa de formación.

También, con el impulso del IDEB, se creó la institución de derecho privado PlusRed, que reúne a las 14 redes de promoción con el objeto de aumentar su capacidad operativa y comercial. PlusRed es la expresión de una alianza estratégica que posibilita potenciar, direccionar y coordinar las acciones separadas de cada una de las redes (capacitación, imagen, campañas, marketing) en un marco institucional común.

19.1.5.3 Desarrollo Institucional:

Además de la red de 40 Centros IDEB, el Instituto ha impulsado la creación de distintas instituciones. Esta institución acompañó y permitió la constitución de una Federación Provincial que nuclea a los parques de la provincia.

Tras casi un año de trabajo con 20 distritos de la provincia, entidades empresarias, universidades y otros organismos, el 20 de agosto de 1999 se constituyó la Federación Bonaerense de Parques Científicos y Tecnológicos (Parques CyT), con el objetivo de colaborar -mediante la potenciación y difusión de los Parques CyT- con la renovación y diversificación de la actividad productiva, el progreso tecnológico y el desarrollo económico.

Cuenta, desde sus inicios, con el impulso y asesoramiento de la subsecretaría de

Industria, Comercio y Minería, el IDEB, (en sus inicios por el Instituto Provincial del Empleo) y la Comisión de Investigaciones Científicas (CIC). Al apoyo de estos organismos dependientes del ministerio de Producción, se agrega el de las Estaciones del INTA Balcarce y Pergamino, CARBAP, CEPBA, UIPBA, ADIBA y el Polo Tecnológico Constituyentes (INTI, CNEA, SEGEMAR, CITEFA y Universidad Nacional de San Martín).

Integran la Federación 15 aglomerados industriales de la provincia de Buenos Aires (Parques y Sectores Industriales Planificados) y 6 Incubadoras de Empresas.

19.1.5.3.1 Programa PyME-TIC

El programa "Acceso PyME a las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones" (PyME-TIC) fue creado por el IDEB para dotar a las pequeñas y medianas empresas de estas modernas tecnologías (Internet como herramienta de venta e incremento de rentabilidad; comercio electrónico; correo electrónico; rondas virtuales de negocios), con el fin de facilitarles su inserción en la "nueva economía".

Para ello se conformó la Fundación PyME-TIC, integrada por representantes de los Centros IDEB de la Provincia. El programa se puso en práctica a través de dos vías estrechamente ligadas entre sí: una exposición itinerante (*denominada Expo PyME-TIC*) y un programa de capacitación.

La Expo PyME-TIC durante el año 2000 recorrió la Provincia se la considera como la 1ª Exposición itinerante de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones para

PRESENTACIÓN DEL INFORME FINAL

PyMEs, visitando 30 ciudades. En cada localidad se montaron muestras y se desarrollaron conferencias en las que importantes empresas de informática y telecomunicaciones expusieron sus productos y servicios para PyMEs.

Capacitación: Mediante un convenio de cooperación entre el instituto y Telefónica de Argentina, el 24 de abril de 2000 se puso en marcha el Programa de Capacitación en Tecnología, Información y Comunicación para PyMEs, consistente en el dictado de cursos totalmente gratuitos.

Los cursos-talleres se llevaron a cabo con posterioridad a cada exposición. Dirigidos a dueños, gerentes y empleados de empresas PyME, abordaron las siguientes temáticas:

Internet	Correo electrónico	Comercio electrónico	Redes de comunicación electrónica
La gestión virtual en la empresa	La utilidad de comunicarse a distancia	Qué es; para qué sirve	Una ventaja competitiva
Herramienta para vender y ganar	Cómo llegar al mundo con sus mensajes	El comercio electrónico en la búsqueda de negocios	Distribución y entrega de información
		Seguridad en las transacciones del comercio electrónico	
		Equipos a distancia mediante comunicaciones inteligentes	

19.1.6 Porque fortalecer un organismo autónomo.

Son pocas las experiencias desarrolladas hasta el presente con el grado de integración público - privada y con objetivos y estrategias a mediano plazo. Con lo cual, es de vital importancia defender su continuidad, a pesar de las posibles correcciones a las líneas actualmente desarrolladas por el instituto. Por ser una experiencia única que si se la fortalece permitirá abrigar mayores esperanzas sobre el fortalecimiento económico amparado en el desarrollo local¹⁷². Más allá de los discursos es hora de trabajar en pos del crecimiento sustentable de las regiones.

¹⁷²Si bien se lo declama son pocos distritos los que han implementado alguna de las modalidades relacionadas con aquel.

20 Propuestas de acciones sobre el mercado de trabajo.

La aparición del desempleo como una cuestión estructural en el sistema capitalista obliga a realizar reflexiones más profundas pues lo que resulta evidente es que este desequilibrio es algo más que el resultado de un defectuoso funcionamiento del sistema económico. Con lo cual, la problemática no se reduce a considerandos individuales y debe adquirir el lugar de una temática que concierne a toda la sociedad.

Aparece una figura no muy enraizada entre las políticas del estado nacional pero sí en el resto del mundo: los Servicios de Empleo. Su misión es cooperar cuando fuese necesario con otros organismos públicos y privados para lograr la mejor organización del mercado de trabajo; como acción colateral administra los programas de empleo con los que cuenta el estado.

Concretamente, se está actuando sobre la regulación del mercado de trabajo¹⁷³. Lo que paralelamente, se supone de este servicio es que funcione descentralizadamente a través de oficinas articuladas mediante una red. Cada uno de los nodos de esta red, se calcula que garantizan la captación de las especificidades productivas, laborales de cada localidad, para lo cual, se sugiere que cada nodo, esté coordinado a través de una representación tripartita (Estado, empleadores, trabajadores).

¹⁷³En momentos de recesión es indudable que una de las dificultades mayores es la de actuar sobre la administración del desempleo y trabajar sobre el reducido mercado de trabajo.

Los instrumentos más frecuentemente utilizados por estos servicios son: la colocación de los trabajadores¹⁷⁴, el fomento de la movilidad profesional y la recopilación de información sobre el mercado de trabajo regional. Además deben contribuir a la administración de los regímenes de seguro de desempleo (o modalidades con las que cuente el Estado Nacional para ayudar a los desempleados), desarrollar actividades para garantizar la colocación de los jóvenes como así también otra categoría de trabajadores/ postulantes con mayores dificultades para emplearse (discapacitados, liberados, mujeres de determinada edad).

Una acción superadora al registro de postulantes para un empleo, es la incorporación de otras actividades como: la orientación a los sectores en trance de reconversión técnica o industrial, procurar atraer para implantar nuevos sectores o actividades en la región, realizar recomendaciones en zonas rurales, como también a personas que nunca han asistido a la escuela, a trabajadores de edad, o a personas minusválidas. Además de efectivizar la orientación profesional. Se podría esperar que se apoye la gestión de las microempresas a través de cursos, información, etc; o para crear nuevos emprendimientos¹⁷⁵. Como fue señalado el rol tradicional de las oficinas (la contención del desocupado a través de proyectos sociales) se enfrentan a un desafío: dado el conocimiento de las necesidades de la región podría pensarse que desde allí se diseñen acciones tendientes al crecimiento local¹⁷⁶.

¹⁷⁴Las funciones que se suponen al indicar "colocación" no atañen solamente al registro pasivo de ofertas y demandas de empleo sino que implica la explotación de todas las posibilidades que brinda esta función, es decir acciones colaterales para lograr combatir la falta de empleo.

¹⁷⁵Esta podría ser una acción colateral dado el cúmulo de información que manejan, con lo cual, se podría brindar asesoramiento sobre cuestiones pertinentes al empleo en las empresas como también realizar selección de personal más apto al puesto que se demanda. Dependerá de la estructura con que cuente cada una de estas oficinas.

¹⁷⁶Las diferentes acciones que se deben desarrollar a través de programas deberán considerar la realidad de la región donde opere la oficina de empleo. Un ejemplo claro podría ser: procurar resolver los problemas de inserción de los jóvenes, a través de programas específicos a la realidad local; ahora bien esto no significa descuidar el impacto que tendrán estas políticas. Diferentes proyectos especiales se han desarrollado a lo largo de los '90 para esta población, según lo que refleja la bibliografía específica existieron distintos tipos de dificultades surgidas

Es así que, el servicio de empleo tenderá a aliviar el destino de aquellos que han perdido su trabajo (o nunca lo han conseguido) mediante la administración de los seguros de desempleo, la orientación sobre cursos según las capacidades detectadas en cada postulante, informar sobre las ofertas de empleo existentes, ayudar a determinar las capacidades profesionales o de oficios de los postulantes. Finalmente, se pretendería que cada oficina tienda a mejorar sus recursos humanos para efectuar la orientación profesional; y el resto de las acciones (según los requisitos del mercado o las acciones estratégicas acordadas).

De éste modo, el servicio de empleo podría transformarse en un observador permanente de la situación del empleo y el principal ejecutor de la política hacia el mercado de trabajo; financiadas por el gobierno central y diseñadas con el consenso de los principales actores locales. Esto lo sitúa en la difícil situación de ser tanto el que recoge la información sobre la situación de la región y a su vez debe dirigir y controlar mediante el desempeño de sus actividades como apaciguador de la problemática del desempleo.

Ya que estos servicios en principio, tienden a regular el mercado de trabajo, -dado que reúnen la información sobre oferta y demanda-, estarían en condiciones de determinar y prever las demandas futuras, es decir tratar de adelantarse a posibles futuros desequilibrios, (en ese caso sería oportuno la interconexión para que la información fluya entre los distintos organismos de gobierno).

Concretamente, como se señaló al constituirse en los puntos de observación del mundo del trabajo, se toma necesario lograr la participación y el consenso con distintas organizaciones de la región y los líderes locales para diseñar estrategias que tiendan al crecimiento de local.

Finalmente; por el lugar que ocupan en la localidad (ideal) se colocarían como potenciales precursores del desarrollo local, pues en estas oficinas interactuarían los distintos actores locales. Por lo tanto, DEBEN articular con el desarrollo económico para alcanzar el desarrollo local.

20.1 Las oficinas de empleo.

¿Qué se pretende proponer a través de sugerir el fortalecimiento de las oficinas descentralizadas?

Los diagnósticos locales en la provincia de Buenos Aires, dan cuenta por un lado, de la poca difusión que han tenido estas oficinas y por otro, de la falta de implementación de herramientas vinculadas con las acciones señaladas en el anterior apartado, que finalmente, más allá del nombre que adopte, se pueda a través de algún agente aglutinador tender a accionar sobre el desarrollo local.

Casos como Tandil o Trenque Lauquen, resultan un desafío a la hora de pensar la articulación entre diferentes instituciones y el desarrollo de estrategias regionales para

algunos temas neurálgicos de la región. Pero lamentablemente, esta situación aún no se ha generalizado y reina a pesar de la crisis un escenario de enfrentamientos de poder, que se ve limitado por la pérdida de poder económico de cada distrito.

¿Hacia dónde pretendemos ir?

Las oficinas de empleo son un instrumento necesario para administrar los cada vez más acotados recursos pertenecientes a los estados provinciales (es de destacar que ellos han recibido la ejecución de diferentes funciones y atribuciones que antes le correspondían al estado nacional —escuelas, salud, entre otros- pero no ha sido del mismo modo la descentralización cuando se piensa en los recursos), por otro lado, son los espacios más aptos para comenzar a separar los criterios clientelares con los cuales se hace uso de los fondos públicos, siempre y cuando se logre profesionalizar el funcionamiento de las oficinas, y dotarlas de nuevos lineamientos. En principio esto podría ir brindando mayor transparencia a la gestión.

Ahora bien, ¿cómo se construye esta posibilidad?

Probablemente no sea a través de una ley ni con un mandato enviado desde el gobierno central. Tal vez, para ello se deba tener en cuenta lo ejecutado por el IDEB, para tomar un caso de la provincia. A lo largo de estos años ese instituto, permitió en parte comprobar, como una política que reconoce y valida la participación local comienza a fomentar un nuevo tipo de prácticas entre las que por ejemplo se puede

destacar Tandil¹⁷⁷ (más allá de las limitaciones que se evidencian entre los diferentes centros Ideb),.

Lo que resulta indudable es que mantener políticas a mediano plazo permite ir consolidando un nuevo tipo de gestión y posibilita que los actores locales aprehendan lo útil y valioso de la participación que va más allá de los intereses individualistas. Pero esta acción para que sea realmente asimilada requiere que la ejecución de nuevas líneas, no sean por un momento, (o como una modalidad para trasladar los costos de la asistencia al territorio) y que tengan entidad legal.

La fortaleza del desarrollo local está ligada al desarrollo de prácticas que den responsabilidad a las instituciones locales y preparen al grupo para desempeñar un nuevo rol que supone exigencias y a su vez una apertura en la toma de decisiones por los agentes participantes¹⁷⁸.

¿Porqué una oficina de empleo "próxima a este modelo" sería el eje?

Pues se centra sobre una institución que coordina las políticas neurálgicas del distrito y posee además la información sobre las características y las potencialidades del mercado de trabajo, además de tener la información de todo lo referente a la oferta de empleo, las tendencias las posibles radicaciones, los cambios en cuanto los sectores productivos.

¹⁷⁷Puntualmente nos queremos referir al proceso de participación y articulación que se fue profundizando entre la Universidad del Centro, el Municipio, las Cámaras, una fundación, entre otros actores que articulan para diseñar estrategias en un primer momento vinculada con acciones puntuales y hoy han llegado a tener un programa de desarrollo local a través de instrumentos que se están consensuando.

¹⁷⁸Se podrá de éste modo, tender a acotar las prácticas del pasado entre aquellos que detentan el poder sin dar demasiada explicación sobre sus acciones.

Además, por el lugar que ocupan estas oficinas y por tratarse de una problemáticas que afecta a toda la sociedad, le quita la suspicacia de que algún grupo crea que podría verse favorecido del rumbo estratégico que se logre consensuar. Por otro lado, el que participen organismos públicos y privados (estado, sindicatos, cámaras), en parte garantizaría cierta equidad de los resultados.

Que realizaría una oficina de empleo:

- Listado de postulantes para insertarse en el mercado de trabajo.
- Clasificación de los mismos según: trayectoria laboral, competencias y capacidades.
- Diseño de proyectos según los lineamientos de los servicios sociales para disponerlo entre aquellos postulantes con menores posibilidades de inserción laboral.
- Transparentar la lista de beneficiarios a los programas sociales, realizar seguimientos (para evitar superposición con otros programas, definir duración del beneficio).
- Orientación profesional o laboral: Reuniones posteriores a la inscripción del postulante para apoyarlo sobre su futuro
- Diseño de cursos de capacitación, según las demandas recibidas o las tendencias que evidencian los estudios sobre el mercado de trabajo.
- Recepcionar las demandas de empleadores. Clasificar la rama de actividad, el puesto pedido, el perfil demandado.

"REESTRUCTURACIÓN PYME Y EFECTOS SOBRE LA DEMANDA EN EL MERCADO DE TRABAJO"

- Seleccionar postulantes (podría ser un grupo 3/ 4 personas) entre la lista de inscriptos. Tendiente a efectivizar la colocación en las empresas que lo requieran.
- Notificar y hacer una actualización de las altas y bajas producidas.
- Realizar un seguimiento de las acciones que ejecuta el empleador y el empleado.
- Disponer de una política de atracción de empresas a las oficinas de empleo.
- Visitar a las firmas de la localidad de influencia de la oficina por requerimientos que pudieran tener en cuanto asesoramiento específico (de personal) o abrir la discusión de estrategias empresariales.
- Conocer / informarse sobre las tendencias regionales, provinciales, etc, en el mercado de trabajo y en el sector productivo.
- Realizar estudios para determinar las potenciales características locales.
- Contar con asesoramiento legal para aquellos postulantes que lo requieran.
- Constituir un consejo asesor conformado por los distintos líderes locales y los representantes de los trabajadores y los empresarios. Donde se puedan ir discutiendo las evaluaciones de los estudios realizados y las políticas que se podrían aplicar.
 - De funcionar correctamente este último punto y contar con una oficina profesionalizada y con jerarquía en lo referentes a sus funciones, se puede comenzar a discutir las estrategias tendentes al logro del crecimiento socioeconómico.

21 Las instituciones de fomento.

El tema nos obliga a volver a la pregunta básica sobre el papel del Estado en las políticas de fomento. ¿Por qué el sector público debe intervenir en la dinámica económica y apoyar el desarrollo de las empresas? A pesar de los diferentes enfoques económicos al respecto, existen numerosos puntos de acuerdo, entre los que resaltan:

1. Los objetivos de la intervención del sector público, aunque se utilicen palabras y razones diferentes para definirla y justificarla, hay consenso sobre la necesidad de que el Estado apoye el desarrollo de lo que se ha denominado "capacidad tecnológica y de absorción social de conocimientos técnicos de la sociedad".

2. La necesidad de la "subsidiariedad del Estado". Esto es, la institucionalidad pública no debe remplazar a los empresarios y a los trabajadores en las decisiones y los riesgos de la gestión de los negocios.

3. Los elementos metodológicos. Los más importantes se formulan de la siguiente manera: la actividad de apoyo debe vincularse con la demanda del sector privado, para que ésta guíe las políticas públicas. La labor de las instituciones de fomento no es subsidiar las ineficiencias del mercado, sino generar procesos de cambio que favorezcan su desarrollo progresivo. Por lo tanto, al estimular la demanda empresarial se generan las condiciones para que, en el menor tiempo posible, los esfuerzos privados replacen a los del sector público.

Hay una serie de lineamientos generales, que suponen un cuadro macroeconómico estable y un sistema de incentivos que favorece la apertura y la competencia, que probablemente son más complejos de consensuar, pero excluidos de la discusión de cual es el principal objetivo y la lógica del accionar del Estado en cuanto el fomento para el desarrollo, permite acotar los temas sobre los que hay opiniones encontradas o contrastes explícitos.

Las principales diferencias entre los enfoques y modelos de política de fomento se originan en la manera diversa de concebir a la empresa y su desarrollo en el tiempo, así como también en la forma de imaginar su sistema de relaciones con el conjunto de la comunidad y el efecto de este sistema en su competitividad de largo plazo.

Los distintos enfoques determinan diferencias importantes en el establecimiento de políticas y en la lógica de las instituciones de apoyo. A continuación se señalan las más importantes.

Definición de los beneficiarios: un elemento de debate es la identificación de los beneficiarios de las acciones de fomento. Dada la escasez de los recursos disponibles, las instituciones de fomento deben definir con precisión su "población objetivo".

Aplicando estrictamente los dictámenes de los modelos de políticas guiadas por la demanda, y a fin de evitar cualquier distorsión de las dinámicas de mercado, el Estado debe limitarse a responder a las peticiones del sector privado y atender en forma exclusiva a las empresas que conocen sus límites y son capaces de formular

propuestas según las formas y tiempos que exigen las distintas agencias de fomento. Esta supuesta neutralidad, sin embargo, es sólo aparente, pues existen costos de acceso al sistema de fomento productivo (de información y coordinación) que limitan el radio de acción del sistema a un conjunto.

Para llegar a las demás empresas es necesario realizar algún tipo de acción que estimule la demanda. Pero como ello significa un alto costo para el Estado, no puede extenderse a todo el universo de empresas que la necesitan. De esta manera, se plantea el problema de la selectividad.

Pero otros componentes que han sido en muchos casos, dejados de lado son: la evolución y el seguimiento de los comportamientos de las firmas beneficiadas por alguna de las líneas. Esto significa que si el estado pone en las manos privadas fondos públicos estas empresas están "obligadas" a devolver en alguna medida esta prestación. Sea incorporando fuerza de trabajo a la empresa, o participando en programas y acciones sociales con resultados efectivos en la comunidad donde la firma está emplazada.

Como demuestra la evidencia (y el propio diagnóstico de las empresas bajo estudio), la heterogeneidad del universo empresarial, requiere estímulos muy diferentes, para lograr que esta demanda se exprese en proyectos de desarrollo impulsados por el sector público.

En general, es difícil alcanzar una comparación precisa de los costos y beneficios sociales que puedan tener las acciones impulsadas por las agencias de fomento, lo

que impide la mejor definición teórica de criterios. De hecho, aunque fuese posible conseguir una regla única para identificar a los beneficiarios potenciales, las diferencias estructurales que caracterizan a los territorios productivos impondrían frecuentes revisiones de los criterios y excepciones a la regla establecida.

¿Qué es la actividad de fomento?

Volvamos al objetivo principal del fomento, engloba a las políticas que permiten fortalecer las capacidades individuales y sociales. Sin entrar en un examen detallado de las actividades que se emprenden para alcanzar este resultado, el análisis de las características de esta problemática permite identificar algunas peculiaridades importantes de la acción de las instituciones de apoyo.

El conocimiento es un producto *sui generis*, dada la imposibilidad de especificar y codificar la totalidad de los conocimientos que se desea adquirir, y la necesidad de realizar inversiones específicas que permitan adaptar los conocimientos estandarizados a la realidad de cada sistema productivo, hacen que todo proceso de aprendizaje, transferencia e intercambio de conocimientos se base en interacciones directas, fuertemente personalizadas y orientadas tanto por los precios cuanto por la confianza que logren establecer los sujetos participantes.

La experiencia internacional indica que a pesar de la regla de cofinanciamiento obligatorio, los empresarios no participan activamente en el trabajo del consultor, sino que mantienen una actitud de expectación y de poca colaboración (por ejemplo, en lo referido a la información estratégica y la elaboración de informes, merced a la

PRESENTACIÓN DEL INFORME FINAL

incomprensión o al desacuerdo con las sugerencias). De hecho, aun cuando el empresario participe activamente en el proceso y coincida plenamente con el consultor, no siempre tiene la capacidad y los recursos para transformar los informes en nuevas rutinas operativas, ni para introducir los ajustes organizacionales que las innovaciones requieren.

Por otro lado, también se ha comprobado que el instrumento de apoyo, tiene un interesante efecto en el desarrollo del "mercado de los diagnósticos de los consultores", aunque es menos claro su aporte al proceso de modernización de las PyME. Obviamente en los informes está condensada una parte del conocimiento que se espera transferir a los empresarios, cuya asimilación exige otras condiciones de intercambio, por ello las dudas que se abren sobre mensurar los cursos de capacitación como un logro de las instituciones de apoyo, indudablemente son un insumo necesario pero no suficiente para este espectro de firmas.

El proceso de aprendizaje y de incorporación de nuevos conocimientos en la rutina de las empresas exige un cambio profundo en las funciones y en las operaciones de agentes y consultores, quienes de proveedores de información habrán de transformarse en **asistentes estratégicos de las empresas**. Para alcanzar este objetivo, la institución de apoyo debe desarrollar sus capacidades de diagnóstico, monitoreo e interlocución permanente. Los empresarios, por su parte, deben participar activamente en el trabajo del consultor. Entre ambos debe generarse una relación de confianza que facilite el diálogo y la colaboración fluidas.

Dado que las restricciones presupuestarias limitan las acciones de las instituciones de fomento a un núcleo reducido de empresas, es necesario evaluar el resultado de estas

acciones con base en su expansión y difusión en el universo considerado. Desde una perspectiva social, el funcionamiento más adecuado del instrumento de fomento es el que contribuye a que la experiencia de los empresarios beneficiados fluya hacia los menos informados y dinámicos, de modo que impulsen la gradual "nivelación" de estos últimos. Esta transferencia de información entre agentes de la comunidad considera el traspaso de un bien intangible, como es el conocimiento. De lograrse, significaría un profundo cambio en la cultura empresaria (generalmente caracterizada como individualista).

Lo concreto es que las empresas que han ingresado al sistema de fomento y emprendido con éxito un proyecto de modernización tienen pocos incentivos para transmitir a terceros su propia experiencia. Aquellas interpretan que ello les implica sacrificar algo de su ventaja estratégica y que trasladar un programa adecuado a sus necesidades a otra empresa acarrea enormes dificultades.

En resumen, merced a que el intercambio fluido de información y experiencias constituye una condición necesaria para que las empresas desarrollen ventajas competitivas dinámicas, es necesario crear condiciones para la difusión de información e interacción que el libre juego del mercado no garantiza.

22 Recomendaciones.

El desarrollo de la capacidad tecnológica interna, el ritmo de absorción social de los conocimientos técnicos, la baja generación de nuevos empleos y la corta vida las empresas nuevas exigen de una institución pública que posea perfil profesional adaptado a las problemáticas que deberá responder, una estructura organizacional y una lógica de funcionamiento radicalmente distintos a los que generalmente se han puesto en práctica en el pasado.

Se requiere, una visión distinta por un lado de la empresa, de su dinámica de interacción con el entorno y de su proceso de desarrollo y por otro, de los posibles postulantes (aquellas personas que buscan un empleo o la reinserción laboral). Se plantean así nuevas prioridades y requerimientos para la institución que se propone fortalecer o refundar, entre otras: poner en marcha y evaluar las políticas de apoyo al empleo, de fomento tecnológico, o industrial.

A continuación, se destaca lo relativo a la estructura institucional y a la lógica de las acciones de fomento.

1. Debido a que el acceso a la institución de fomento no es gratis para las empresas (enfrentan costos de intermediación positivos), y para la población objeto de la política de asistencia (por lo general, se diseñan sin tener en cuenta las particularidades regionales, culturales, y hay muy poca difusión de las funciones que prestan, entre otros problemas) hay que destacar que: ninguna actitud pasiva

en la delimitación del universo preferencial de acción de las políticas de apoyo será neutral.

2. Esta decisión, que es fundamentalmente de tipo político, condiciona la forma de operar de la institución y su estructura organizacional, la cual debe adaptarse a las distintas demandas y capacidades de respuestas de los sistemas productivos en los que están inmersas y al estrato social al cual se dirige. Al mismo tiempo, la flexibilidad de las normas que regulan el accionar de la política pública no debe crear espacios de discrecionalidad indiscriminada. Para garantizar la transparencia de las políticas, es fundamental crear instancias permanentes en las que los sectores público y privado acuerden objetivos y criterios de acción y estos sean transparentes.
3. Para acelerar los procesos de aprendizaje, la transferencia de experiencias exitosas y la creación de redes y alianzas lo óptimo es contar con un **sistema** interactivo. Para ello la institucionalidad pública debe desarrollar un papel proactivo, tendiendo a mejorar la integración y coordinación de los distintos actores que participan en la concepción, puesta en marcha, evaluación y retroalimentación permanente de las políticas de fomento. No hay exclusividad de funciones y todos los actores deben ser parte de esta dinámica, diferenciando y consensuando permanentemente las distintas responsabilidades.
4. Como se aprecia en algunas experiencias, la elaboración y aplicación de las políticas de apoyo es, más que un resultado, un proceso dinámico que incluye el aprendizaje permanente de todos los sujetos que participan en las actividades. Para que este proceso no se detenga, es vital crear un sistema de regulación e

incentivos, flexibles en el tiempo, que estimulen una dinámica de aprendizaje endógena. Ya que estos pueden tender a conducir al crecimiento institucional local y al desarrollo económico regional.

5. Fiscalizar la dirección que van teniendo las políticas de fomento en cada región requiere por lo menos: contar con software homogéneo entre los diferentes miembros o nodos de la red, para el registro de potenciales usuarios y las empresas que están siendo alcanzadas con los beneficios, contar con la información sobre posibles variaciones o nuevos programas, y lograr un seguimiento y evaluación de las acciones de cada institución. Además de permitir ese registro determinar el cumplimiento y posibles debilidades que puede presentar ciertas herramientas, (posibles de ser corregidas); para lo cual se requiere previamente diseñar un set de indicadores, consensuados, que den cuenta de los éxitos y fracasos en materia gestión de las políticas que implementa cada institución.

6. En otro nivel de recomendaciones se ubica, si fuera posible realizar una segunda parte del presente trabajo, permitiría acceder a través de un análisis cualitativos a las estrategias que implementar las empresas por ejemplo más exitosas. Otorgando un nivel más desagregados de datos para luego operar a través de políticas específicas.

23 Estrategias posibles para consolidar el crecimiento

Una de las mayores amenazas que el nuevo escenario de competitividad generalizada plantea a los países de América Latina es el aumento de la tasa de mortandad de las PyMEs junto con la muy baja natalidad de nuevas empresas. Para revertir estas tendencias es imprescindible planificar estrategias, diseñar políticas y operar acciones que contribuyan a atenuar las causas que las inducen.

Experiencias en países centrales están demostrando que son las empresas innovadoras, especialmente las que hacen uso intensivo de conocimientos, y las que tienen más alta probabilidad de supervivencia y crecimiento. En esos países es el Estado quien promueve, cada vez con más convicción, el fortalecimiento de organizaciones para dar apoyo al nacimiento y desarrollo de nuevos emprendimientos innovadores.

Para el *entrepreneur* /el innovador la creación está ligada a la alteración de lo existente para su fomento deben existir instituciones preparadas para la asistencia poco burocrática y dispuesta a modificar los status adquiridos.

Con la aparición del fenómeno del Silicon Valley¹⁷⁹, en la década del 60, se marcó un hito fundamental para la puesta en marcha del “proceso innovador” y el nacimiento de una nueva cultura innovativa y otras modalidades de hacer negocios, de relaciones

¹⁷⁹Concretamente la Universidad de Stanford (California) decidió incorporar actividades empresariales privadas en sus terrenos, para fomentar la innovación y la transferencia tecnológica. Esto fortaleció o le dio empuje y marco a las actividades innovativas que allí se desarrollan.

laborales, en fin un nuevo paradigma. Este fenómeno va en aumento, y desde la década del 70, muchos países están realizando experiencias en la creación de Parques Tecnológicos, Parques de Ciencia, Centros de Innovación o Incubadoras para promover el desarrollo de empresas innovadoras y fortalecer la relación universidad-empresa / centros de investigación-empresas (a través de esta estrategia se apunta a fortalecer el crecimiento económico regional y la cantidad y calidad del empleo). Los resultados no siempre han sido exitosos a pesar de los importantes recursos asignados, lo que indica que todavía se está muy lejos de conocer un modelo más "adaptable" para conducir este complejo proceso.

En la actualidad existen en los países desarrollados, aproximadamente 600 parques científico y tecnológico que por lo general tienen incubadoras de empresas, y otros tantos intentos en los países de Latinoamérica. Este contexto dio lugar a la creación de redes nacionales e internacionales que los agrupan, constituyéndose un tejido mundial que vincula a las empresas y sus universidades, transformándose en el mayor valor añadido para el logro de la transferencia tecnológica y para el apoyo al innovador.

¿Porque recordar estas experiencias?

Un modo de tender a la disminución del desempleo es apoyar la creación de nuevas empresas exitosas es decir competitivas. Los diferente ejemplos internacionales dan cuenta que este salto no se puede dar sin contar con firmas de alta tecnología, es obvio que todos los emprendimientos no pueden estar dirigidos al mismo sector pero también es indudable que sin fomentar un funcionamiento fluido entre las instituciones de I&D y las empresas serán menos factibles liderar en algún otro sector que no sea

las materias primas básicas. Es obvio que las condiciones macroeconómicas e internacionales han corrido al país de sostener un rumbo dominado por las innovaciones y la industrialización, pero no es esta suficiente razón para no debatir sobre el futuro.

La diversidad de experiencias abre un panorama variado de estilos y formas posibles para fomentar y apoyar la innovación tecnológica.

¿Cómo puede nuestro país con sus severas restricciones afrontar con éxito un desarrollo sostenido y sustentable frente a las amenazas y oportunidades que devienen con este contexto?

Pretendemos transmitir o al menos iniciar un debate, ya que pueden existir respuestas para tal interrogante, que las soluciones no necesariamente pasan sólo por los ajustes macroeconómicos sino que también, es posible planificar y diseñar organizaciones innovadoras, descentralizando lo táctico-operativo y centralizando su planificación estratégica.

Pero para ello es importante recabar información y posteriormente diseñar las estrategias necesarias a mediano plazo, será fundamental sostener el rumbo más allá de las posibles correcciones de otro modo, se continuarán debilitando las acciones y las relaciones con las instituciones que interactúen en cada ocasión.

Finalmente, creemos a la luz de la información recogida con el trabajo de campo que es necesario trabajar minuciosamente con cada distrito y rediseñar estrategias

políticas posibles, para repensar el fortalecimiento de las acciones localmente implementadas. Así desarrollar nuevas líneas de acción a la luz de los datos. Sería deseable poder realizar un análisis cualitativos (en una segunda parte del presente trabajo) sobre algunas de las líneas indagadas a través de las encuestas así se podría contar con algún un nivel de detalles mayor sobre por ejemplo los problemas y formas de resolución encontrados por las empresas para acciones desarrolladas sobre comercio exterior, asociatividad, innovación y sobre las modalidades flexibles que han incorporado. Continuar trabajando con una estrategia local sobre los rumbos recorrido y el éxito que deparan esas acciones en las empresas seleccionadas esto podría permitir la organización de talleres de transferencia de los casos exitosos en algunos distritos.

23.1 Algunos antecedentes sobre criterios de diseño. Casos internacionales:

Hemos incluido algunos casos exitosos en materia de transferencia de tecnología, y participación ciudadana en el marco del desarrollo sustentable de la región; por creer que sería oportuno tomarlas en cuenta para repensar las acciones que se podrían diseñar en materia de políticas activas en la provincia. Además porque las instituciones que las representan a estos casos exitosos han mostrado interés para realizar convenios con las instituciones provinciales; transformándose en una vía de adquirir experiencias, fortalecerse y poder tal vez, evitar algunas dificultades propias del desarrollo de nuevas estrategias de crecimiento.

Como se ha señalado en los anteriores apartados, las políticas de fomentos tienen varias aristas que requieren de análisis regionales; ahora bien, es indudable que el

fortalecimiento de instituciones que faciliten la creación de firmas es una necesidad para la provincia por el deterioro y cierre de establecimientos que vienen siendo una constante desde 1995. Por otro lado, porque pareciera que se ha tenido un rumbo errático en lo referido las incubadoras de empresas.

La selección de las experiencias entre otras cuestiones fueron escogidas porque apuntan a fortalecer a las empresas de un modo integral, facilitan el intercambio, abren los canales de comunicación entre firmas e instituciones de transferencia y podría ser una modalidad genuina para combatir el desempleo¹⁸⁰.

Se presentan algunos puntos de referencia respecto al espíritu de las inversiones realizadas en organizaciones que pretendían fortalecer el proceso innovador, además los países que fueron escogidos creemos que su acervo histórico o cultural no es tan distante a nuestro país. A su vez, son representativas de una tendencia de diseño dominante en la década del 90. Se evito tomar los casos exitosos de los distritos industriales y los organismos de transferencia como por ejemplo el ASTER (Italia), por se por un lado ampliamente conocidos y por otro, porque cuentan con muchos condicionantes y requisitos locales y culturales necesarios para lograr el éxito:

A. EL PARQUE TECNOLÓGICO DE GALICIA. ESPAÑA.

Promovido por la Xunta de Galicia, inaugurado a fines de 1992; los fondos para la apertura fueron aportados por la Comunidad Autónoma de Galicia; sin embargo no necesariamente este debe ser el único modo posible, hay otras experiencias también en España, que dan cuenta de aportes público – privados y otras de adelantos por

¹⁸⁰Parte de la información se extrajo de las ponencias presentadas al congreso de Parques Tecnológicos, organizado por el Consejo Federal de Inversiones durante el mes de octubre del

parte del estado y restitución de los fondos una vez que se puso en marcha el emprendimiento.

Ocupa una superficie de 55 hectáreas, de las que 27 se destinan a accesos viales, estacionamiento, zonas deportivas y helipuerto. Ofrece setenta parcelas con una superficie media de 4.500 metros cuadrados cada una. Dispone, además, de un **Centro de Empresas e Innovación (CEI)**.

El CEI, edificio de alto estándar, alberga todos los servicios centrales del parque, y acoge los denominados "nidos" o "incubadoras" para aquellas empresas que vayan a desarrollar proyectos con un marcado carácter innovador. Cuenta con un cuerpo asesor que selecciona a los proyectos que serán allí incubados y posteriormente, a medida que se va fortaleciendo el proyecto que se incuba (por lo general, a partir del segundo año) pasa al resto de las instalaciones del parque. Cual es el plus que le da este espacio, va guiando y asesorando a los emprendedores con los técnicos que allí trabajan; el objetivo es fortalecerla la idea innovadora para que sea comercialmente viable y competitiva en el sector dónde vaya a desarrollarse.

Los nuevos proyectos con un alto grado de innovación deben pasar por un proceso que les permita una vez que está maduro, competir abiertamente en el mercado. En muchos casos trabajar sobre la formalización del proyecto hace que se descuiden otros aspectos que hacen también al corazón del negocio, por ello el apoyo de los profesionales que debe tener la incubadora. Este proceso hace posible aumentar la conformación de empresas que sean duraderas en el tiempo y permitan a la sociedad

mejorar el nivel de empleabilidad, ya que además en general requiere de personal altamente calificado.

En la provincia han existido distintos intentos para diseñar y poner en funcionamiento incubadoras, posteriormente será este punto analizado.

B. DESARROLLO REGIONAL MEDIANTE LA TRANSFERENCIA TECNOLÓGICA. BRASIL.

La trascendencia de este tema tiene una relación directa con la importancia de la transferencia de conocimientos de institutos de investigación y de universidades a la comunidad.

Uno de los ejemplos escogidos para analizar el impacto de la innovación en el desarrollo social es el parque Tecnológico Regional de Blumenau. Inicialmente habría que destacar que el caso de Blumenau no es un caso que pueda analizarse aisladamente. Su experiencia se inscribe dentro del proceso de desarrollo brasileño reciente y no se puede separar de lo que acontece en el resto del país. Es de destacar tal como pudo constatar ANPROTEC¹⁸¹ mediante un recientemente relevamiento que Brasil dispone de aproximadamente 100 experiencias de incubadoras de empresas y parques tecnológicos. Describir, en este marco, la importancia que tiene un proceso de innovación específico no puede perder de vista esa situación inicial. Este Parque está siendo implementado desde 1998.

En función de cambios como la flexibilización de los procesos de producción, se produjo una reducción en la participación relativa de rubros tradicionales como el textil,

alimentos, madera y un fortalecimiento de otros rubros más dinámicos de la economía. Sobre todo a partir de mediados de los años '90, se produce la introducción de elementos más dinámicos, desde el punto de vista de la innovación tecnológica: como la informática. En la actualidad, cuenta con más de 350 MIPyMes. Entre estas se destacan 250 empresas que desarrollan software, emplean a 3.000 personas y facturan aproximadamente 70 millones de dólares por año¹⁸².

Paralelamente a estos cambios, se conforma un foro de desarrollo en la región: a través de aquí se pretende el desarrollo local. Este foro significó la primera y más importante posibilidad de colocar en una mesa común a diferentes actores para promover el desarrollo local. Es importante señalar que todo desarrollo anterior, inclusive de informática, no era necesariamente algo coordinado. A partir de la creación del Foro se da un proceso de coordinación de esfuerzos y el aporte de asociaciones, entre el sector Público Local, el Provincial y el Federal con la Universidad, con la industria y los sindicatos.

Estos esfuerzos coordinados conducen al Foro de Desarrollo Regional a priorizar la creación de un Parque Tecnológico en Blumenau, no para concentrar la actividad en el municipio sino para promover el desarrollo regional a través del avance científico - tecnológico y transferir conocimientos a la actividad productiva; esta en construcción una incubadora y un laboratorio de servicio.

Tal vez lo más importante de esta experiencia es justamente como se coordinan los actores. Además paulatinamente, se fue evidenciando una necesidad de cooperación

¹⁸¹Asociación Nacional de Entidades Promotoras de Emprendimientos de Tecnologías Avanzadas de Brasil.

estrecha entre el sector público, el sector privado y la Universidad y el desafío se situó en la participación coordinada y efectiva de los actores involucrados en el proceso de implementación y desarrollo.

En este marco se inscribe otra experiencia de incubación de LA INCUBADORA DE EMPRESAS DE LA CIUDAD DE FLORIANÓPOLIS: Fue inaugurada en 1996, se construyó un edificio de cuatro plantas, disponiéndose de una superficie de 3.500 m², de los cuales 2.400m² están divididos en módulos para empresas. Cuenta con todas las facilidades para que el emprendedor se concentre totalmente en la consolidación de sus ideas. Las instalaciones cuentan con Bancos, restaurante, cafetería, un auditorio, salas de reunión, elevadores, y cocheras.

Este emprendimiento brinda soportes: a) operacionales, b) para la planificación estratégica, c) para el desarrollo empresarial, c) tecnológicos.

Al momento de diseñar este proyecto, se tomaron en cuenta las experiencias realizadas hasta el momento desarrolladas, y especialmente la de los países que utilizaron esta modalidad durante períodos de recesión de sus economías. Se partió de la premisa que los emprendedores existían, es decir que la gente, las ideas, el espíritu empresarial y un buen clima operacional estaban presentes en la sociedad. Parecía que sólo faltaba la etapa de disponer de una infraestructura que hiciera atractivo el lugar para localizar allí a los emprendedores que contaran con buenas ideas y oportunidades de negocios. Bajo esta idea de **entorno de negocios** se consolida la experiencia de una de las incubadoras más fuertes del sur de ese país.

¹⁸²El origen del boom de la informática esta en los años '70, cuando surge en la región un *bureau* prestador de servicios de computación para la industria textil.

Una vez más estamos frente a otra experiencia que se sustenta sobre objetivos claros y la coordinación de políticas teniendo en cuenta las fortalezas de la región, a la hora de operacionalizar los recursos.

C- SISTEMAS DE INNOVACIÓN. CANADÁ.

El CEIM (centro empresarial de innovación de Montreal) es un organismo sin fines de lucro con una misión vinculada con el desarrollo económico en general y empresario en particular. Está especialmente orientado a apoyar al empresariado innovador.

Ofrece a los empresarios que quieren comercializar un producto o un servicio innovador una fórmula de acompañamiento en los negocios que incluye la búsqueda de financiamiento y la consulta puntual (estudio de mercado, estrategia de marketing, montaje financiero, plan de negocios, alianzas estratégicas, organización de las operaciones), para que logren ser más eficaces en el arranque de sus empresas y durante su crecimiento.

Los locatarios tienen a su disposición espacios especialmente habilitados para sus necesidades, salas de conferencias, salón y equipamiento en común de acuerdo con un concepto original y con una relación costo / beneficio muy ventajosa.

Dado que el entorno que debe establecerse para los emprendedores debe reunir condiciones de calidad, debe ser pensado para las empresas que están en competencia con grandes organizaciones. El centro, les permite acceder no solo al espacio físico sino a medios tecnológicos importantes.

Esta institución desde el '86 contribuyó con la creación de más de 300 micro-empresas. Con la creación de más de 1000 empleos. El gran diferencial que se ha logrado es que las **tasas de supervivencia** de las empresas que participan en el programa se eleva a 76%, lo que está lejos de la tasa de supervivencia de empresas nuevas sin un marco de referencia, tasa que se encuentra por debajo del 40%.

La organización de esta institución se basa en una asociación entre el ámbito de los negocios y de las finanzas, los medios universitarios y los tres estamentos gubernamentales. Hace cuatro años se creó una Fundación que tiene como objetivo asegurar la permanencia del Centro más allá de las políticas de los gobiernos; cuenta esta institución con un equipo de 20 personas, profesionales dinámicos con un promedio de más de 10 años de experiencia, con un presidente y jefe de operaciones que es, un ex-empresario.

En relación con la financiación también es importante encontrar un equilibrio. En el año 1993 este centro de empresas estaba financiado en un 100% por el gobierno y en el último año el 44% de la financiación de los servicios se recauda entre los asociados. Se trata de servicios que se pueden facturar, que usualmente son pagos: el costo del alquiler o de una investigación o de una búsqueda de financiación o un acompañamiento, un seguimiento, un asesoramiento.

23.1.1 Nuevos criterios

Del análisis de las muchas experiencias desarrolladas en la década del 80 y el 90,

particularmente en el campo de la incubación de empresas innovadoras, surgen algunas conclusiones, que pueden aportar nuevos criterios de diseño y con ello, las consecuentes implicancias sobre el proceso innovador.

Desde una visión sistémica se pudo identificar que el tema tiene complejidades mayores de las que inicialmente se le atribuyó, que van más allá de los problemas de infraestructura y de gerenciamiento, donde es más crítico fortalecer el espíritu empresarial (formación de emprendedores) y desarrollar la capacidad para aprehender de las organizaciones (formación de nuevos líderes). Estamos frente a una nueva etapa en la evolución de los criterios de diseño, donde se está demostrando que uno de los factores claves pasa tanto por alentar el desarrollo de la capacidad creativa del hombre como de su disposición a cooperar para competir, y mucho menos por la realización de grandes inversiones en infraestructura.

La única vía de favorecer la supervivencia de las nuevas empresas es contar con un sistema integrado de apoyos, políticas claras, marcos económicos estables; tender al aumento de la participación, y dar cuenta de las características regionales, tanto en lo referente a las instituciones como a las cuestiones productivas y educativas.

23.2 El proceso innovador base para un modelo estratégico: sus círculos virtuosos y viciosos

Haciendo uso de las herramientas desarrolladas para el análisis del comportamiento dinámico de sistemas sociales, los conceptos teóricos asociados al proceso innovador, se sustentan sobre la interacción de los flujos de recursos públicos y políticas activas, con la generación de conocimientos, aporte de ideas, oportunidades de nuevos

negocios, capacitación de empresarios emprendedores y el desarrollo de empresas innovadoras.

Si aceptamos que las políticas activas son más necesarias cuando menores son los recursos económicos disponibles, los organismos de promoción del Estado deberían asignarlos desde una planificación estratégica que contemple el desarrollo armónico del sistema. Estas políticas deberían ser acompañadas por instrumentos que promuevan la creación de círculos virtuosos. Si lo que se busca es:

- Generar mayor riqueza, (más empresas innovadoras, que impactan con mejores empleo y requieren mayores calificaciones en cada distrito).
- Lograr su distribución más equitativa, (trabajo digno y en mejores condiciones).
- Sostener el progreso social, (más educación, tendencia que potencia los vínculos y la movilidad social).

Se requeriría; lograr que los recursos se orienten al apoyo individual de las PyMEs innovadoras. Es posible que se logren resultados (aumento del consumo), en el mediano plazo, que guarden una relación lineal con las inversiones realizadas. Probablemente por esta vía se llegará a menos firmas es decir el impacto es más pequeño y probablemente si está bien orientado se podrá visualizar en las localidades más pequeñas con mayor rapidez.

Por otro lado, si los recursos se orientan a asignar apoyos para hacer más dinámica la interacción de PyMEs con el Sistema Científico, Tecnológico y Educativo (CTyE). Si la asignación es adecuada, será posible que comiencen a cerrarse múltiples círculos

virtuosos. Se puede observar entonces, en el mediano y largo plazo, surgirían lazos interactivos cada vez más fuertes que, con su realimentación positiva, son los inductores de aumentos potenciales de riqueza.

Si una fracción de los recursos se asigna a articular una red, que integre las capacidades dispersas, por donde fluya información, conocimiento, comunicación y cooperación para competir, los resultados podrían alcanzar aumentos exponenciales.

- Cuando los recursos asignados a las PyMEs y al Sistema CyTE, son escasos y además no se definen políticas explícitas para el sector, se está muy lejos de comportarse como un sistema, funcionará cada vez más como una estructura desarticulada que tiende a atomizarse en el logro de objetivos personales y anular cualquier sinergia emergente. Si no hay estímulo para la creación de conocimientos, se deja de formar recursos humanos de calidad, se desvanece el espíritu emprendedor, se reducen las ideas y oportunidades que conducen a desarrollos innovadores. Así el sector de mayor potencialidad creativa y de transformación de la sociedad entra en un círculo vicioso de desaliento y desesperanza.
- Una decisión como el aumento de la presión tributaria a las PyMEs tiene un efecto retardador de este proceso ya que actúa como un elemento de fricción que atenta contra el crecimiento de los círculos virtuosos, mientras que lo opuesto lo alentaría, seguido de un minucioso control permitiría ir seleccionando a los beneficiarios de las políticas y a su vez la sociedad local podrá ir reconociendo cuales son los pilares con los cuales podría contar para consolidar un crecimiento armónico.

23.2.1 Emergen nuevos criterios de diseño

Lo que se pretende es **fortalecer las estrategias existentes y potenciar la articulación con otras entidades y agencias gubernamentales** con el objeto de **consolidar una red** que brinde información y tienda al aprovechamiento de los recursos humanos y económicos. Partimos del supuesto de que en un momento de alta recesión económica lo que debe pasar a tener mayor importancia para la concreción de un nuevo camino hacia el crecimiento y el desarrollo son:

- i) el aprovechamiento de los saberes y capacidades emprendedores locales;
- ii) tender a transferir conocimientos científico – técnicos;
- iii) pasar de los microemprendimientos productivos (como modalidad de autoempleo) a los emprendimientos tecnológicos –aquellos sectores no tradicionales, podrán tener mayores posibilidades de éxito-;
- iv) saber evaluar los proyectos que se presenten;
- v) priorizar con un criterio de éxito y no de "amiguismo" ;
- vi) procurar unir las vocaciones empresarias;
- vii) difundir / premiar los proyectos exitosos.

En el territorio de la provincia de Buenos Aires, hay una serie de experiencias vinculadas con la transferencia tecnológica y con la posibilidad de fortalecer el capital emprendedor; uno de ellas son las experiencias de conformación de Incubadoras Universitarias y Municipales, que se desarrollan a la par de nuevos criterios para el diseño del proceso innovador, adecuados para un país como Argentina, con fuertes restricciones socio-económicas.

23.3 Evolución de experiencias en la provincia de Buenos Aires.

A diferencia de lo ocurrido en otros países, en Argentina la iniciativa de poner en marcha el proceso emprendedor lo comenzaron algunas Universidades. Esta visión, que hoy comparten otras muchas Universidades Nacionales, tuvo su origen en los seminarios organizados por el Consorcio de Incubadoras Columbus (CIC), el primero realizado en Cuemavaca, Méjico (1992)¹⁸³.

Frente a un contexto general de fuerte reducción del gasto público que afrontaba el país, abordar el diseño de una Incubadora Universitaria de Empresas sobre la base de los criterios hasta entonces prevalecientes resultaba incompatible con esa realidad. No obstante la convicción que en el país, a pesar del contexto descripto, se debían iniciar experiencias propias llevó a la necesidad de explorar caminos que condujeran a la planificación de estrategias alternativas.

Como era el contexto que rodeaba a estas experiencias en sus inicios: casi todo lo relacionado con el proceso de generación de empresas innovadoras debía ser creado. Es decir, era necesario despertar el espíritu emprendedor, capacitar a los referentes y a quienes iban a supervisar y acompañar a los emprendedores, acopiar buenas ideas, superar un clima operacional adverso, conseguir recursos para inversión en una infraestructura mínima, además de los recursos financieros para apoyar los emprendimientos, entre otros.

¹⁸³Esta información se recoge a través de la entrevista realizada a E. Willis de la Universidad Nacional de La Plata. Un Indudable referente al momento de saber el recorrido de la provincia en esta temática. En un segundo momento nos entrevistamos también con H. Bacarini de la Universidad Nacional de Luján que es quien motoriza la experiencia en incubación en dicha

El primer paso para consolidar el proceso innovador fue crear en las instituciones de promoción la necesaria convicción de iniciar acciones de largo plazo que lo pusieran en marcha. Ello requirió la formulación de propuestas y de persistentes tareas de gestión hasta lograr los consensos y apoyos necesarios para abordar, en 1994, un primer proyecto piloto de Incubadora Universitaria de Empresas.

Esta etapa continuó con:

- La firma un convenio entre el Gobierno de la Provincia de Buenos Aires con todas las Universidades Nacionales con sede en la Provincia, para otorgar un subsidio de \$ 50.000 destinado adecuación de infraestructura, previa presentación del respectivo proyecto.
- El otorgamiento, en diciembre de 1996, de ese subsidio permitió por ejemplo que la UNLP el reciclado de infraestructura edilicia disponible en el Partido de Florencio Varela. En 1997 se inauguraron, las Incubadoras de las Universidades de Luján y La Plata.

Cuales fueron los primeros resultados de la experiencia iniciada la puesta en funcionamiento del **Programa Provincial de Incubadoras de Empresas**, que funcionaba en el IPE¹⁸⁴: Instituto Provincial del Empleo, dependiente del por entonces Ministerio de Producción, Empleo y Minería, el Gobierno de la Provincia de Buenos Aires tomó la iniciativa de lanzar, en octubre de 1998, la segunda etapa de este

universidad y el que está a cargo de la Presidencia de la Asociación Nacional de Incubadoras, Parques y Polos tecnológicos.

Programa. Se adoptó como estrategia la constitución de una Red de Incubadoras de Empresas, con un enfoque sistémico e innovador tanto en su organización como en su estructuración.

Para el diseño de esa Red, se consideraba fundamental la constitución de "núcleos estratégicos", es decir que los miembros operen en base a diferentes principios: propósito unificado; niveles interactivos; vínculos voluntarios; miembros independientes; líderes múltiples.

Lo que guiaba la política de la provincia fue:

- Promover el nacimiento y el desarrollo de empresas innovadoras, como una alternativa para la creación de riqueza, su distribución equitativa, progreso social y la generación de empleo.

Se pretendía poner en marcha el proceso innovador como instrumento para el fortalecimiento de las PyMEs pre-existentes junto con la creación de nuevas empresas.

Para ello se consideró que era indispensable, promover la creación de incubadoras de empresas en ámbitos Universitarios y Municipales que operen como núcleos estratégicos locales para así lograr la creación de empresas dinámicas y competitivas.

¹⁸⁴A cargo de este programa estaba el Lic. Marcantoni; que con la gestión del actual gobernador y la aparición del Ministerio de Trabajo, desaparece esa área (IPE) y se pierde una vez más la experiencia y el saber acumulado por los funcionarios.

Desde aquel año se busco convocar al sistema científico tecnológico por ser el elemento catalizador de este proceso. Se busco alentar actividades vinculadas con el proceso educativo que tiendan a formar personas creativas, con motivación por el logro y el desarrollo de su espíritu emprendedor.

Además esa Red estaba constituida por un "núcleo estratégico central" integrado por representantes del Instituto Provincial del Empleo (IPE), la Comisión de Investigaciones Científicas de la Provincia de Buenos Aires (CIC), La Subsecretaría de Promoción de Microempresas, todos dependientes (en ese momento) del Ministerio de la Producción, por representantes de las Universidades que pusieron en marcha sus Programas de Incubadoras de Empresas, (Universidades Nacionales de Luján y La Plata).

Este núcleo tenía como función planificar la estrategia, proponer políticas de promoción, gestionar recursos, organizar los programas de promoción, evaluar propuestas, promover acciones de capacitación, supervisar el funcionamiento de las Incubadoras y colaborar con la gestión de sus gerentes, organizar la coordinación de las actividades de apoyo necesarias para fortalecer las actividades de la Red.

Finalmente las incubadoras, cuya función es planificar, proponer, gestionar y ejecutar acciones locales que promuevan el proceso emprendedor. En principio se habían previsto dos ámbitos de operación, las Universidades y los Municipios. Cada uno definirá su propia estrategia de desarrollo conforme a las necesidades y las expectativas de cada ámbito local.

En cada una de esas incubadoras desarrollaban actividades para promover el proceso innovador con la participación de empresas consolidadas y de nuevas empresas en etapa embrionaria o micro empresas.

Algunas de las acciones planificadas desde el núcleo estratégico central, fueron el desarrollo de seminarios y talleres para la capacitación de gerentes de incubadoras y la realización de reuniones periódicas para evaluar el desarrollo del programa y lograr el consenso para las necesarias adecuaciones de los planes estratégicos.

Como este proceso debía crecer y consolidarse en cada distrito se buscaron líderes es decir miembros que hacen y guardan compromisos, integran y permiten la participación, y son quienes pueden tomar las decisiones que hacen a una red, a partir de las realidades de cada localidad.

Los líderes eran quienes a partir de su compromiso identifican las necesidades, gestionan los recursos y coordinan a los miembros de cada distrito que integra la red, además son responsables de crear buenos ajustes entre las personas y las organizaciones.

Además están los miembros que tienen algo único y diferente que atraer al grupo. Son el aspecto más tangible, las partes que son más fáciles de asir. Es más factible ver a los miembros que ver su propósito. Los "centros estratégicos que cruzan límites son conocidos por sus propósitos y sus miembros, pero sin el vínculo que junte las partes, un núcleo no puede existir".

Con más de quince años de demora respecto a otros países más desarrollados, en Argentina se abría la posibilidad de encontrar desde su debilidad una oportunidad, para ello se debía:

- a) Aprovechar, con innovaciones propias, las experiencias consolidadas en otros territorios.
- b) Investigar sobre el proceso en cada lugar donde se ponía en marcha una iniciativa próxima a las hasta aquí enumeradas; ya que el factor local introduce componentes que le imponen características propias a cada iniciativa.
- c) Se partía de la idea de que el proceso era complejo y hasta ese momento se había hecho muy poco.
- d) Se fueron creando otras redes locales, que contribuían a la organización de estructuras dinámicas, flexibles, adaptables e innovadoras.
- e) Se procuraron aplicar cuidadosamente los escasos recursos disponibles.

Si se pueden definir algunos objetivos precisos para el desarrollo de un país y se elaboran diagnósticos de las distintas realidades locales, a partir de estos elementos es posible lograr consensos para el diseño de un proceso innovador apropiado a cada una de esas realidades.

Si estos procesos locales se integran y complementan unos con otros a través de estructuras en red que faciliten las vinculaciones y el desarrollo de las necesarias alianzas de cooperación para competir, entonces, será posible potenciar la capacidad del conjunto hasta llegar a generar un crecimiento exponencial de la economía.

Afrontar este desafío es una tarea compleja que requiere de profundos cambios, donde el ser emprendedor debería ser una meta anhelada por todo ciudadano y el proceso innovador una necesidad altamente sentida y valorada por la sociedad. Para lograrlo será necesario diseñar nuevas organizaciones y estructuras que despierten e induzcan voluntades colectivas capaces de movilizar los recursos dispersos, en pos de poner en marcha "El proceso de creación y fortalecimiento de empresas innovadoras".

Ahora bien, si nos detenemos en el análisis de lo hasta aquí señalado, podríamos afirmar que no estamos frente a un mal inicio (al menos en los términos de lo proyectado). Sin embargo, la realidad se fue distanciando de estos preceptos y tomó rumbos muchas veces repetidos, lo local se volvió a dejar de lado y paulatinamente se perdió de vista la necesidad de transferir y madurar el proceso que necesariamente deben ir haciendo las instituciones locales, ganar confianza mutua, proyectar pequeñas metas para luego ir pasando paulatinamente a otros estamentos acorde con cada realidad y no previamente estipulados.

Es así que, los esfuerzos iniciados desde el Estado en la pasada década hoy no tienen una línea de continuidad en el mismo sentido, el IPE fue desarticulado y las políticas que tendían hacia la creación de nuevas empresas y al fortalecimiento del emprendedorismo tanto sea en nivel universitario, en las escuelas polimodales, como en los municipios no encuentra el mismo marco. Es más el programa de fortalecimiento que lideraba el IPE, no se continuó y no hubo otro organismo que se hiciera cargo de un modo efectivo (ni formalmente) de dictar política o diseñar acciones para el fortalecimiento de la red.

Por otro lado, las acciones que había comenzado a desarrollar el Instituto de Desarrollo Empresarial Bonaerense con el ajuste de presupuestos que viene padeciendo desde el año 2000 han hecho poco factible la profundización de las líneas en torno a la incubación y la asistencia a las pequeñas empresas; siendo cada vez más cuestionado su accionar en torno al resto de los programas, alejándose para distintos secretarios de la producción de los objetivos y estrategias trazados en 1996.

Finalmente, el surgimiento bajo el actual gobierno de la provincia, del Ministerio de Trabajo, que adquiere un mayor estatuto o relevancia al dejar de pertenecer al Ministerio de Producción, lejos de ser una ventaja quedo subsumido hasta el momento al manejo de las líneas tendientes a apalear el desempleo. No se ha evidenciado ni efectivizado, (o si lo hiciera esto es parcialmente) el diseño de estrategias tendientes a la descentralización de algunas funciones, por lo menos hasta el momento, a pesar de ser por ejemplo una recomendación que viene efectuado el Ministerio de Trabajo, Empleo y Formación de Recursos Humanos de la Nación¹⁸⁵. Estas actitudes dinamitan las posibilidades de fortalecimiento local.

Con lo cual, se debería retomar las buenas experiencias desarrolladas a través de instituciones y oficinas gubernamentales¹⁸⁶ discutir las ampliamente y fortalecerlas. Conjuntamente sería oportuno diseñar una estrategia integral para la provincia. Además de continuar actuando sobre las transformaciones que deben estar produciéndose en los diferentes sectores de la economía. Es decir trabajar sobre las tendencias futuras y tender a fortalecer las instituciones locales mediante la descentralización de funciones planificadas desde el gobierno provincial para

¹⁸⁵Especialmente, en lo referente a las oficinas de empleo.

adelantarse a esos cambios. Es un hecho que la mortandad de las empresas y la baja creación de firmas ha sido diagnosticada en su momento, pero no se ha actuado debidamente sobre ello; por lo tanto, proponemos reformular estas acciones tendientes a mejorar la producción y el empleo a la luz de los datos aportados por este estudio. Por otro lado, consensuar con los actores locales irá abriendo una nueva modalidad de operar sobre la realidad que al cabo del tiempo permitirán contar con territorios que conocen su contexto y operan estratégicamente sobre el.

¹⁸⁶Muchos de los funcionarios que permitieron transitar por ese sendero hoy están fuera del estado o en una función que no está vinculada con esa actividad.

24 BIBLIOGRAFÍA.

Abramo L. (1997), "Políticas de capacitación y gestión de la mano de obra en un contexto de modernización productiva". En Novik M, Galfart M. "Competitividad, redes productivas y competencias laborales". Edit. OIT. Montevideo.

Aglieta M., (1991), "Regulación y crisis del capitalismo" Edit. Siglo XXI. México.

Ahumada, Graciela (1998): "Cambios en la contribución al ingreso total familiar de los Trabajadores Primarios y Secundarios, en el período 1974-1995. Gran Córdoba" Tesis de Maestría. (Inédito).

Altimir O. y Beccaria L. (1999) "El mercado de trabajo bajo el nuevo régimen económico en Argentina" Serie Reformas Económicas N° 28. ONU-CEPAL Santiago de Chile.

Asborno, Martín(1990): "Las relaciones de poder económico en la Argentina actual. (Una aproximación)". Serie de Estudios Nro.63. CICSO.

Asborno, Martín (1993): "La moderna aristocracia financiera. Argentina 1930-1992". El Bloque Editorial. CICSO.

Aspiazu D. (1997) "El nuevo perfil de la elite empresaria. Concentración del poder económico y beneficios extraordinarios". En Revista Realidad Económica. N° 145. Buenos Aires.

Azpiazu D, Nochteff H. (1994), "El Desarrollo Ausente". Edit. Tesis Norma. Buenos Aires.

Barbeito A., Lo Vuolo R. (1992), "La Modernización excluyente". Losada. Buenos Aires.

Becaria L., López N. (1996), (Compiladores). "Sin Trabajo". Editorial. Losada. Buenos Aires.

Becerra J. (1995), "La promoción de la PME en las nuevas estrategias de crecimiento y empleo". En Economía Industrial. N/305. España.

Bianchi P. (1996), "Nuevo enfoque en el diseño de políticas para las PyMEs". CEPAL. Documento de Trabajo N 72. Buenos Aires.

- Bich D. (1979), "The job generation process. Final report to Economic Development Administration". MIT. Program on Neighborhood and Regional Change. Cambridge. Mimeo.
- Boísier S. (1997), "El Vuelo de Una Cometa. Una Metáfora para Una Teoría del Desarrollo Regional", Santiago de Chile, ILPES, LC/IP/G.103, Serie Ensayos, Documento 97/37.
- Carcar F. (1997) "Políticas laborales implementadas en Argentina y su relación con las grandes empresas". Mimeo.
- CEP (1999) "El nuevo empleo industrial en la Argentina" Estudios de la Economía Real N° 12. Buenos Aires.
- Coriat B. (1982), "El taller y el cronómetro" Edit. Siglo XXI. México.
- _____. (1992), "Pensar al revés" Edit. Siglo XXI. México.
- _____. (1992), "El taller y el robot" Edit. Siglo XXI. México.
- Cortés R. (1996), "Argentina: Reestructuración económica e impacto en el mercado de trabajo" En Informe de Coyuntura. Año VI. N/57-58. Buenos Aires.
- Gatto F. (1990), "Algunos aspectos del resurgimiento de las PyMEs en las estructuras industriales de países desarrollados". Cauces II, 4. Buenos Aires.
- _____. (1990), "Cambio tecnológico neofordista y reorganización productiva". En Alburquerque Llorens. "Revolución tecnológica y reestructuración productiva". Buenos Aires.
- _____. (1994), "El desafío de la internacionalización y el Mercosur para las PyMEs Argentinas". CEPAL. Buenos Aires.
- Gatto F.; Yoguel G. (1994), "Las PyMEs argentinas en una etapa de transición productiva y tecnológica". En Kosacoff (ed.) El Desafío de la competitividad. Editorial Alianza, Buenos Aires.
- Gatto F., Ferraro C. (1997), "Consecuencias iniciales de los comportamientos PyMEs en el nuevo escenario de negocios en la Argentina". Documento de Trabajo N° 79. CEPAL, Buenos Aires.

- Godio J.(2001), "Sociología del Trabajo y Política". Editorial Atuel. Buenos Aires.
- Guimares R. (2000) "Tierra de sombras: desafíos de la sustentabilidad y del desarrollo local ante la globalización". Ponencia para apertura del: II Seminario Internacional. Parques Tecnológicos. Desarrollo Local. Gestión Tecnológica. Consejo Federal de Inversiones.
- Gutman G. (1997), "Transformaciones Recientes de la Distribución de Alimentos en Argentina. Alimentación. Serie de Difusión N° 2, Secretaria de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentación, Buenos Aires.
- _____. (1999), "Mercados internos e internacionales" en Los problemas del entorno de negocios. Yoguel G, Moorí Koenig V. (coordinadores) Editorial Miño y Dávila. Buenos Aires.
- Informe Económico (1995) Ministerio de Economía. Segundo trimestre 1995. Buenos Aires.
- Instituto para el Desarrollo Industrial (2000) "Observatorio Permanente de las PyMIS argentinas" 3° Encuesta Estructural. Buenos Aires.
- Iñiguez, Alfredo (1997): "Las dimensiones del empleo en Argentina" en Villanueva, E. (coordinador): "Empleo y globalización. La nueva cuestión social en Argentina". Universidad Nacional de Quilmes..
- Kantis H. (1996), "Inercia e Innovación en las conductas estratégicas de las PyMEs. Elementos conceptuales y evidencias empíricas". Documento de Trabajo N° 73. CEPAL, Buenos Aires.
- Kosacoff, B, (1993): "El desafío de la competitividad. La industria Argentina en transformación" autor y compilador. CEPAL/Editorial Alianza.
- _____. (1995), "La industria Argentina, un proceso de reestructuración desarticulada". En "Más allá de la Estabilidad". Comp. Bustos P. Edit. Fundación Friedrich Ebert. Buenos Aires.
- _____. (1996), "Estrategias empresariales en la transformación industrial Argentina". En Boletín Informativo Techint N° 288. Buenos Aires.
- Kosacoff B y López A. (1998), "Cambios organizacionales y tecnológicos en las pequeñas y medianas empresas. Repensando el estilo de desarrollo argentino". Mimeo.

Lavergne, N.P. (1997) "Características del empleo generado como referencia para evaluar el desarrollo económico" En Informe de Coyuntura. Año 7 N°69. CEB.

Linhart D., (1997), "La modernización de las empresas". Edit. Asociación trabajo y sociedad. Buenos Aires.

Loverman G., Sengenberger W. (1990), "Reorganización social y económica en el sector de la PyME. En "Los distritos industriales y las pequeñas empresas". Edit. ILPES. Siglo XXI. México.

Marshall, A. (1996) "Protección del empleo en América Latina: las reformas de los años 1990 y sus efectos en el mercado de trabajo". Estudios del Trabajo N°11. ASET. Buenos Aires.

Merlinsky M. (1997), "El sector informal urbano". En Informe de Coyuntura. Año VII. N/69. Buenos Aires.

Milesi D. (2001), "Del ajuste macro a la competitividad micro: desempeño reciente de las PyMEs industriales argentinas. Documento de Trabajo N° 20. Instituto de Industria, Universidad Nacional de Gral. Sarmiento. Buenos Aires.

Moori Koenig V, Yoguel G. (1991) "Algunos aspectos microeconómicos de la competitividad de las PyMEs metalmeccánicas en el proceso de internalización". CFI-CEPAL. Buenos Aires.

_____. (1996) "Dinámica reciente de las exportaciones industriales de la PyME". En Boletín Informativo Techint N 288. Buenos Aires.

Moori Koenig V. (1992), "La competitividad de las firmas PyMEs metalmeccánicas en el actual contexto de apertura e integración". CEPAL. Documento de Trabajo N 31.

_____. (1997), "Principales Instituciones de apoyo a la PyME". Buenos Aires. Investigación realizada para el IDEB. Mimeo.

Monza, Alfredo (1992), "La situación ocupacional Argentina. Diagnóstico y perspectivas", en A. Minujín (editor): "Desigualdad y exclusión. Desafíos para la política social en la Argentina de fin de siglo". UNICEF/LOSADA.

Narodowski P. (1994), "Los sistemas de asistencia a PyMEs en la Argentina". Edit. Secretaría de Economía y Producción. Buenos Aires.

Negri A. (1992), "Fin de siglo". Edit. Paidós. España.

- Novick M. y Gallart M. 1997 (Coordinadoras) "Competitividad, redes productivas y competencias laborales". Editorial Oficina Internacional del Trabajo. Montevideo.
- Observatorio Permanente de las PyMIs Argentinas (2000). "Informe a las empresas" sobre el resultado de la Tercera Encuesta Estructural. Editado por Instituto para el Desarrollo Industrial de la Unión Industrial Argentina. Buenos Aires. Octubre.
- O, Hirsch J. (1997), ¿Qué es la globalización?. En Realidad Económica N147. Buenos Aires.
- Peralta Ramos, Mónica (1978): "Acumulación del capital y crisis política en Argentina: 1930-1974". Siglo XXI.
- Porta F. (1997) "La inversión extranjera directa en la Argentina en los años '90. Factores de atracción y estrategias empresarias". CENIT, Buenos Aires.
- Rapoport R. (1997), "La globalización económica, ideologías, realidad, historia". En Ciclos Año VII. Vol VII., N 12. Buenos Aires.
- Robba A. (1993), "Las nuevas estrategias de desarrollo regional" en Cuadernos de Economía Política. Edit Biblos. N 6. Buenos Aires. Primavera.
- Sautú R. (1997) "Reestructuración económica, política de ajuste, y su impacto en los patrones de ocupación-desocupación de la mano de obra del área metropolitana de Buenos Aires: 1991-1996". Estudios del Trabajo N° 14. ASET. Buenos Aires.
- Schorr D (2000), "La industria manufacturera Argentina en los noventa: crisis ocupacional, caída salarial e inequidad distributiva". En Revista Realidad Económica. N° 175. Buenos Aires.
- Sennett R (1998), "La corrosión del carácter" Ed. Anagrama. Barcelona.
- Solanas F, Vazquez M. (1998), "Mercosur: Estado, economía, comunicación y cultura". Edit. Eudeba. Buenos Aires.
- Tokman, Víctor (1996): "La especificidad y generalidad del problema del empleo en el contexto de América Latina" En Beccaria y López (comp.): "Sin Trabajo. Las características del desempleo y sus efectos en la sociedad argentina". UNICEF/LOSADA.

Yoguel G. (1996) "Reestructuración económica. Integración y PyMEs: el caso de Brasil y Argentina". en Katz (Ed.) Estabilización macroeconómica, reforma estructural y comportamiento industrial. Editorial Alianza, Buenos Aires.

_____. (1998) "El ajuste empresarial frente a la apertura: la heterogeneidad de las respuestas de las PyMEs" en Revista Desarrollo Económico. N° Especial, Vol 38.

Yoguel G., Boscherini F. (1996), "La capacidad innovativa y el fortalecimiento de la competitividad de las firmas". Documento de Trabajo N° 71. Editorial CEPAL. Buenos Aires.

Yoguel G., Moori-Koenig V. (1992). "Competitividad de las PyMEs Autopartistas en el nuevo escenario de apertura e integración subregional". Programa CFI-CEPAL. Documento de Trabajo N° 30. Buenos Aires.

_____. (1996), "Dinámica reciente de las exportaciones industriales de la PyME". En Boletín Informativo Techint N 288. Buenos Aires.

_____. (1999). "Los problemas del entorno de negocios". (coordinadores). Editorial Niño y Dávila, Buenos Aires.

Yoguel G, Rabetino R. (1999) "Algunas consideraciones sobre la incorporación de tecnología en la industria manufacturera argentina en la década del noventa: Las evidencias recientes". Documento de Trabajo N° 15. Instituto de Industria, Universidad Nacional de Gral. Sarmiento. Buenos Aires.

Yoguel G., Novic M., Marín A. (2000), "Estilos de vinculación procesos de innovación y tecnologías de gestión social en una trama productiva del complejo automotriz argentino". Documento de Trabajo N° 10. Instituto de Industria, Universidad Nacional de Gral. Sarmiento. Buenos Aires.

25 INFORMACIÓN SOBRE LOS SECTORES BAJO ESTUDIO. TASAS Y CUADROS.

Tasa de actividad general y específica por sexo. Gran Buenos Aires. Octubre 1980/2000

Año	Total general	Mujeres	Varones
1980	39.3	24.7	55.2
1981	39.1	25.0	54.4
1982	39.2	25.3	54.5
1983	37.5	23.0	53.2
1984	38.4	24.4	53.4
1985	38.8	25.5	52.9
1986	40.0	27.5	53.7
1987	40.0	27.5	53.8
1988	40.5	28.4	53.7
1989	40.8	27.9	54.2
1990	40.3	27.9	53.4
1991	40.8	28.0	55.1
1992	41.7	29.3	55.2
1993	43.3	31.9	55.6
1994	43.1	31.2	56.2
1995	44.2	33.2	56.1
1996	44.9	34.2	56.6
1997	45.1	34.5	56.4
1998	45.4	35.4	56.2
1999	46.0	36.5	56.5
2000	45.1	35.4	55.9

Fuente: EPH. GBA. INDEC

PRESENTACIÓN DEL INFORME FINAL

Tasa de actividad específica por edad. Gran Buenos Aires. Octubre 1980/2000

Año	Total 15 a 64 años	15 a 19 años	20 a 34 años	35 a 49 años	50 a 64 años
1980	61.1	38.8	71.3	67.7	48.7
1981	59.8	35.7	70.5	66.2	49.0
1982	59.8	34.1	71.1	67.7	48.7
1983	58.4	33.5	68.9	66.4	47.8
1984	59.9	35.7	71.2	68.6	46.4
1985	60.3	34.0	71.1	68.7	49.4
1986	62.0	34.3	71.4	71.3	52.5
1987	62.1	34.9	72.8	70.9	51.9
1988	62.8	34.3	73.5	72.0	52.2
1989	63.0	33.4	73.3	72.1	53.6
1990	63.9	35.1	72.9	73.0	54.4
1991	63.3	34.8	73.8	73.0	51.5
1992	64.4	35.5	73.1	74.7	56.6
1993	65.6	34.7	74.3	76.7	57.2
1994	65.8	36.4	76.5	75.6	56.0
1995	67.4	36.2	77.5	76.9	59.5
1996	68.1	36.0	77.2	78.0	60.9
1997	68.0	30.8	77.4	77.8	63.2
1998	67.6	29.6	76.8	77.7	65.1
1999	67.8	25.9	77.4	78.4	65.2
2000	68.0	23.7	76.9	78.5	65.5

Fuente: EPH. GBA. INDEC

"REESTRUCTURACIÓN PYME Y EFECTOS SOBRE LA DEMANDA EN EL MERCADO DE TRABAJO"

Tasa de actividad específica por sexo y edad. Gran Buenos Aires. Octubre 1980/2000

a. Mujeres

Año	Total 15 a 64 años	15 a 19 años	20 a 34 años	35 a 49 años	50 a 64 años
1980	38.4	29.1	50.6	41.0	23.0
1981	38.1	29.0	48.6	41.5	24.2
1982	38.7	27.0	51.2	43.0	23.6
1983	36.2	24.7	47.9	38.9	23.8
1984	38.1	26.8	50.5	42.3	22.4
1985	39.5	25.2	51.1	44.5	25.5
1986	42.7	26.3	53.0	48.0	30.8
1987	42.7	24.9	54.9	48.3	29.8
1988	44.2	26.7	55.6	50.4	30.2
1989	44.1	25.8	55.2	49.7	31.7
1990	45.2	26.2	53.9	51.9	32.5
1991	44.3	26.3	56.6	50.8	27.7
1992	45.9	24.1	54.7	54.6	35.3
1993	48.5	26.4	56.8	57.7	37.8
1994	48.8	27.2	59.7	55.8	36.3
1995	51.7	27.1	63.1	58.7	39.7
1996	52.4	30.3	61.5	60.4	41.4
1997	52.7	23.4	61.6	60.1	45.1
1998	52.8	23.3	61.5	61.5	46.1
1999	54.2	19.8	64.8	62.9	46.7
2000	54.0	20.6	63.0	61.5	48.1

Fuente: EPH. GBA. INDEC

Tasa de actividad específica por sexo y edad. Gran Buenos Aires. Octubre 1980/2000

b. Varones

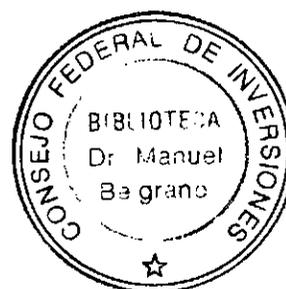
Año	Total 15 a 64 años	15 a 19 años	20 a 34 años	35 a 49 años	50 a 64 años
1980	84.8	47.8	93.9	96.4	78.7
1981	83.9	42.7	92.7	96.4	76.3
1982	83.9	41.8	93.0	97.5	76.5
1983	82.4	42.8	89.9	96.2	75.5
1984	83.5	45.1	93.3	95.7	74.3
1985	83.0	42.6	92.2	96.9	76.9
1986	83.8	42.7	92.7	96.3	78.3
1987	83.6	45.3	92.5	96.1	77.8
1988	83.3	42.1	92.4	96.7	77.9
1989	83.5	41.2	93.4	96.7	78.1
1990	84.1	42.8	92.4	96.8	79.9
1991	83.6	42.5	91.8	97.2	79.5
1992	84.5	47.1	92.8	97.0	81.8
1993	84.1	42.9	94.6	97.1	80.3
1994	83.9	44.9	92.8	97.2	78.2
1995	84.1	44.3	93.4	97.3	82.1
1996	84.8	41.6	93.5	97.3	83.4
1997	83.9	36.7	92.8	97.3	84.0
1998	83.8	35.7	90.9	96.8	86.9
1999	82.8	32.1	91.8	96.9	85.9
2000	83.5	26.9	93.5	96.7	87.0

Fuente: EPH. GBA. INDEC

Tasa de ocupación general y específica por sexo. Gran Buenos Aires. Octubre 1980/2000

Año	Total general	Mujeres	Varones
1980	97.7	96.6	98.2
1981	95.0	94.7	95.1
1982	96.3	95.5	96.7
1983	96.9	96.0	97.3
1984	96.4	95.6	96.8
1985	95.1	95.4	95.0
1986	95.5	95.0	95.8
1987	94.8	93.6	95.5
1988	94.4	93.6	94.7
1989	93.0	92.8	93.1
1990	94.0	93.5	94.3
1991	94.7	94.1	95.1
1992	93.3	93.7	93.1
1993	90.4	87.6	92.1
1994	86.9	84.3	88.4
1995	82.6	79.9	84.4
1996	81.2	78.1	83.3
1997	85.7	82.8	87.6
1998	86.7	84.6	88.2
1999	85.6	84.1	86.7
2000	85.3	83.2	86.8

Fuente: EPH. GBA. INDEC



PRESENTACIÓN DEL INFORME FINAL

Tasa de ocupación específica por edad. Gran Buenos Aires. Octubre 1980/2000

Año	Total 15 a 64 años	15 a 19 años	20 a 34 años	35 a 49 años	50 a 64 años
1980	97.8	93.2	97.5	98.5	98.8
1981	95.0	85.8	94.9	96.5	96.1
1982	96.3	89.3	96.1	97.0	97.5
1983	96.8	87.8	96.2	98.6	98.4
1984	96.4	86.5	96.4	97.6	98.4
1985	95.2	82.1	95.2	97.4	96.1
1986	95.6	86.4	95.7	96.9	96.5
1987	94.9	84.6	94.6	96.6	96.5
1988	94.4	82.5	93.7	96.4	96.7
1989	92.9	78.5	91.7	95.7	95.6
1990	94.0	80.3	93.7	95.9	96.3
1991	94.7	82.9	94.5	96.3	96.8
1992	93.3	83.7	93.3	95.6	93.3
1993	90.2	71.0	90.1	92.2	94.1
1994	87.0	65.9	87.7	90.7	88.1
1995	82.7	58.2	83.1	86.8	84.4
1996	81.1	52.7	81.0	85.7	84.4
1997	85.7	63.3	84.8	89.4	88.0
1998	86.7	65.4	86.7	90.1	87.8
1999	85.5	70.4	84.2	89.2	85.8
2000	85.3	66.0	83.4	88.1	88.8

Fuente: EPH. GBA. INDEC

Tasa de ocupación específica por sexo y edad. Gran Buenos Aires. Octubre
1980/2000
a. Mujeres

Año	Total 15 a 64 años	15 a 19 años	20 a 34 años	35 a 49 años	50 a 64 años
1980	96.8	94.5	95.9	97.9	98.4
1981	94.7	83.1	95.8	95.7	95.9
1982	95.4	90.4	94.9	96.3	97.4
1983	95.9	83.5	95.6	99.1	97.1
1984	95.6	82.1	96.0	97.8	97.9
1985	95.5	84.4	94.8	97.2	98.4
1986	94.9	85.7	94.5	96.4	97.1
1987	93.7	82.7	92.7	95.8	97.0
1988	93.5	79.1	92.6	96.2	97.0
1989	92.7	72.3	91.8	96.3	96.0
1990	93.6	73.5	93.3	96.0	97.2
1991	94.1	82.5	93.3	96.1	97.2
1992	93.6	85.7	92.8	95.8	94.2
1993	87.4	59.4	87.4	89.5	94.6
1994	84.6	61.1	85.0	86.8	89.8
1995	79.9	55.0	80.7	82.3	83.5
1996	77.9	47.2	77.8	82.8	81.9
1997	82.8	56.2	80.3	86.1	88.2
1998	84.5	56.3	84.9	87.5	87.1
1999	83.8	64.5	83.9	85.3	86.0
2000	83.2	56.3	81.7	84.9	89.8

Fuente: EPH. GBA. INDEC

PRESENTACIÓN DEL INFORME FINAL

Tasa de ocupación específica por sexo y edad. Gran Buenos Aires. Octubre 1980/2000
b. Varones

Año	Total 15 a 64 años	15 a 19 años	20 a 34 años	35 a 49 años	50 a 64 años
1980	98.2	92.4	98.5	98.8	98.9
1981	95.1	87.7	94.4	96.5	96.1
1982	96.7	88.6	96.9	97.3	97.6
1983	97.3	90.4	96.6	98.4	98.9
1984	96.9	89.2	96.7	97.5	98.6
1985	95.1	80.8	95.4	97.6	95.2
1986	96.0	86.8	96.4	97.1	96.2
1987	95.6	85.7	95.8	97.1	96.2
1988	94.9	84.6	94.4	96.5	96.6
1989	93.1	82.6	91.6	95.3	96.0
1990	94.2	83.9	93.9	95.8	95.2
1991	95.1	82.1	95.3	96.5	96.7
1992	93.2	82.7	93.6	95.6	92.9
1993	91.9	78.1	91.9	93.9	93.8
1994	88.5	68.5	89.5	93.2	87.3
1995	84.5	60.5	84.9	89.8	84.9
1996	83.3	56.6	83.2	87.6	85.8
1997	87.6	66.9	87.9	91.7	87.9
1998	88.2	71.2	87.9	92.0	88.2
1999	86.7	74.2	84.5	92.3	85.7
2000	86.8	73.6	84.7	90.3	88.2

Fuente: EPH. GBA. INDEC

Tasa de desocupación general y específica por sexo. Gran Buenos Aires.
Octubre 1980/2000

Año	Total general	Mujeres	Varones
1980	2.3	3.4	1.8
1981	5.0	5.3	4.9
1982	3.7	4.5	3.3
1983	3.1	4.0	2.7
1984	3.6	4.4	3.2
1985	4.9	4.6	5.0
1986	4.5	5.0	4.2
1987	5.2	6.4	4.5
1988	5.7	6.4	5.3
1989	7.0	7.2	6.9
1990	6.0	6.5	5.7
1991	5.3	5.9	4.9
1992	6.7	6.3	6.9
1993	9.6	12.4	7.9
1994	13.1	15.7	11.6
1995	17.4	20.1	15.6
1996	18.8	21.9	16.7
1997	14.3	17.2	12.4
1998	13.3	15.4	11.8
1999	14.4	15.9	13.3
2000	14.7	16.8	13.2

Fuente: EPH. GBA. INDEC

PRESENTACIÓN DEL INFORME FINAL

Tasa de desocupación específica por edad. Gran Buenos Aires. Octubre 1980/2000

Año	Total 15 a 64 años	15 a 19 años	20 a 34 años	35 a 49 años	50 a 64 años
1980	2.2	6.8	2.5	1.5	1.2
1981	5.0	14.2	5.1	3.5	3.9
1982	3.7	10.7	3.9	3.0	2.5
1983	3.2	12.2	3.8	1.4	1.6
1984	3.6	13.5	3.6	2.4	1.6
1985	4.8	17.9	4.8	2.6	3.9
1986	4.4	13.6	4.3	3.1	3.5
1987	5.1	15.4	5.4	3.4	3.5
1988	5.6	17.5	6.3	3.6	3.3
1989	7.1	21.5	8.3	4.3	4.4
1990	6.0	19.7	6.3	4.1	3.7
1991	5.3	17.1	5.5	3.7	3.2
1992	6.7	16.3	6.7	4.4	6.7
1993	9.8	29.0	9.9	7.8	5.9
1994	13.0	34.1	12.3	9.3	11.9
1995	17.3	41.8	16.9	13.2	15.6
1996	18.9	47.3	19.0	14.3	15.6
1997	14.3	36.7	15.2	10.6	12.0
1998	13.3	34.6	13.3	9.9	12.2
1999	14.5	29.6	15.8	10.8	14.2
2000	14.7	34.0	16.6	11.9	11.2

Fuente: EPH. GBA. INDEC

Jefes de Hogar: tasas de desocupación y porcentaje de desocupados sobre el total de desocupados. Gran Buenos Aires. Octubre 1980-2000

Año	Tasa de desocupación	Porcentaje sobre el total de desocupados
1980	1.2	26.5
1981	3.3	35.9
1982	3.1	32.6
1983	1.7	29.1
1984	2.3	33.6
1985	3.2	35.2
1986	3.4	39.3
1987	3.1	31.5
1988	3.3	30.1
1989	4.9	35.8
1990	3.9	34.1
1991	2.8	27.4
1992	4.6	34.4
1993	5.9	29.8
1994	8.9	33.0
1995	11.7	32.4
1996	12.3	31.0
1997	10.3	34.8
1998	9.3	34.7
1999	10.2	34.6
2000	10.2	34.4

Fuente: EPH. GBA. INDEC

Cantidad de Industrias Manufactureras clasificadas por tamaño

Clasificación	Total
Microempresas	67.337
PyMEs	22.223
Grandes	826
Total Gral.	90.386

Fuente: Indec. 1994

Aclaración: aquellas empresas que tienen menos de \$ 250.000.- de VBP. pero ocupan más de 10 empleados se las consideró PyMEs. Dentro de este segmento se incluyen también a aquellas que ocupan a menos de 10 pero facturan más de \$ 250.000.-. Ya las firmas que tienen más de 200 ocupados pero su VBP. es menor de \$ 20 mill. Sin embargo aquellas que tienen menos de 200 ocupados pero el VBP. es mayor a \$ 20 mill. se las consideró grandes.

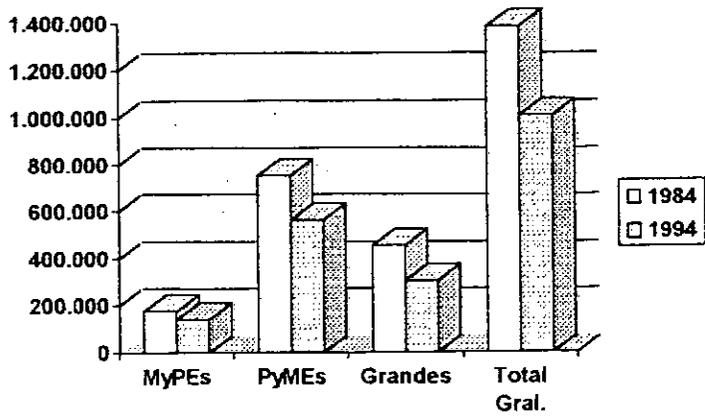
Los rangos no responden estrictamente a la definición de PyME según la Res. 401/89, 208/93 y 52/94, debido a que la información suministrada por el Censo Económico del 1994, no posee la desagregación necesaria para ello.

Estructura industrial según la cantidad de ocupados.

Participación en 1994.			
	Locales	Ocupados	UPB%
Hasta 5 ocupados	64.387	139.657	5,1
5 a 100 ocupados	24.958	448.930	35,9
Más 100 ocupados	1.494	417.889	59,0

Fuente: INDEC, Censo 1994.

"Estructura de la ocupación en el sector manufacturero por tamaño de empresas y número de ocupados".



Fuente: Censo Nacional Económico '84/ '94.

26 ANEXO ESTADÍSTICO

Cuadro 1.

Año de fundación.

Empresas cuyo año de fundación fue:	Empresas	
	Cantidad	Porcentaje
Antes de 1979	212	42.9
entre 1980 y 1989	93	18.6
entre 1990 y 1994	97	19.6
entre 1995 y 1998	76	15.4
entre 1999 y 2001	16	3.2

Cuadro 2.

Distribución por sector de actividad.

Sector de Actividad:	Empresas	
	Cantidad	Porcentaje
Alimentos y bebidas	94	18,8
Plásticos	104	20.8
Químicas	93	18.6
Metalúrgicas	130	26.0
Maquinas y herramientas	79	15.8

Cuadro 3.

Facturación de las empresas que han dado la información para el año 2000.

Empresas que facturan:	Empresas	
	Cantidad	Porcentaje
Menos 0.5 millón de \$	155	43.3
entre 0.5 y 3 millones	136	38.0
entre 3.1 y 7 millones	37	10.3
entre 7,1 y 12 millones	9	2.5
entre 12,1 y 18 millones	12	3.4
Más de 18 millones de \$	9	2.5
Respuestas No válidas. Fuera del Sistema	142	28.4

Cuadro 4.

Empleo -2001

Empresas con:	Empresas	
	Cantidad	Porcentaje
de 6 a 15	294	58.9
de 16 a 50	151	30.3
de 50 a 100	24	4.8
de 101 a 250	30	6.0

Cuadro 5.

Tipo de empresa

Tipo de Empresa:	Empresas	
	Cantidad	Porcentaje
Privada Familiar	322	62.2
Privada no Familiar	115	23.0
Mixta	42	8.4
Otros	30	6.0
Ns. Nc.	2	0.4

Cuadro 6.

Entre las empresas familiares. Están conducidas por:

Conducción de la Empresa:	Empresas	
	Cantidad	Porcentaje
Los fundadores	176	55.9
Compartida (socios fundadores y otras generaciones)	57	18.1
Primera Generación (hermanos, primos)	20	6.3
Segunda Generación	36	11.4
Compartida primera y segunda generación	12	3.8
Otros	11	3.5
Ns. Nc.	3	1.0

Cuadro 7.

Sobre las empresas que exportan.

Tipo de productos que exportan según opinión de las empresas para 2001.

Empresas que exportan productos similares a los que venden en el mercado domestico:	Empresas	
	Cantidad	Porcentaje
Siempre	96	81.4
Nunca	8	6.8
A veces	11	9.3
Ns /Nc.	3	2.5

Cuadro 8.

Información proveniente de las respuestas obtenidas sobre exportaciones según destino y porcentaje de la facturación 2001.

% de Facturación	Empresas y Destinos					
	Cantidad	Mercosur	Cantidad	Unión Europea	Cantidad	Nafta
Menos de 10%	43	42.2%	4	36.4%	8	57.1%
entre 10 y 25%	18	17.6%	1	9.1%	5	35.7%
entre 26 y 50%	27	26.5%	3	27.3%	1	7.1%

Cuadro 9.

Opinión acerca de la variación de la producción física desde el 1998 por persona ocupada. Medida en Porcentajes.

Porcentaje de empresas para las cuales la producción física:		
	Cantidad	Porcentaje
Aumentó	144	28.8
Disminuyó	208	41.6
Se mantiene igual	140	28.0
Ns/Nc	8	1.6

Cuadro 10.

Opinión acerca de la variación de la Facturación por períodos 1991-2000.

Empresas cuya facturación:	1991-1994	1994-1997	1997-2000
	Porcentaje de empresas	Porcentaje de empresas	Porcentaje de empresas
Varió	63.6	71.4	88.0
No Varió	36.4	28.3	12.0

Cuadro 11.

Opinión acerca de la variación de la Ocupación. 1991-2000.

Empresas cuya ocupación:	1991-1994 Porcentaje de empresas	1994-1997 Porcentaje de empresas	1997-2000 Porcentaje de empresas
Varió	46.7	52.9	65.7
No Varió	53.3	47.2	34.1

Cuadro 12.

Grupo de empresas que incorporaron trabajo en equipo en el proceso productivo. Según cantidad de operarios.

	Cantidad de Operarios en la firma			
	De 6 – 15	De 16 – 50	De 51 – 100	De 101 –250
Cantidad de empresas	128	85	13	21
Porcentaje de Trabajo en Equipo	43%	56%	54%	70%

Cuadro 13.

Porcentaje de empresas que incorporaron trabajo en equipo en el proceso productivo. Según rama de actividad.

Rama de actividad	Cantidad	Porcentaje
Alimentos y bebidas	41	16.6
Plásticos	58	23.5
Químicas	51	20.6
Metalúrgicas	56	22.7
Maquinas y herramientas	41	16.6
Total	247	100

Cuadro 14.

Actividades que desarrollan los obreros polivalentes/ muntifuncionales y Periodicidad.

Tareas	Porcentaje		
	Siempre	A veces	Nunca
Mantenimiento de equipos	60.6	21.8	17.6
Acondicionamiento/limpieza del puesto	79.8	11.9	8.3
Alimentación de la máquina	65.7	13.0	21.3
Encargado del control (planillas)	51.4	15.1	33.5

Cuadro 15.

Actividades efectuadas en los últimos tres años y porcentaje gastado por las empresas según actividad.

Actividades efectuada en los últimos 3 años:	Total de empresas que realizaron alguna actividad	Corresponde Porcentaje del total	De esas empresas las que invirtieron hasta \$ 10 mil
Compra de bienes de capital relacionados con nuevos productos	139	27.8	56%
Compra de bienes de capital relacionados con nuevos procesos	137	27.4	56%
Cambio organizacional y de canales comerciales, adaptación de productos y procesos, etc.	34	6.8	76%
Consultoría y software	135	27.0	86%
Gastos en investigación y desarrollo	62	12.4	76%
Licencia de fabricación	13	2.6	69%

Cuadro 16

Determinación de la tecnología de productos y de procesos, respecto a la frontera tecnológica internacional, entre las empresas encuestadas.

Tecnología	Producto		Proceso	
	Cantidad	Porcentaje	Cantidad	Porcentaje
Superior	59	11.8%	19	3.8%
Igual	306	61.2%	210	42.0%
Atrasada	75	15.0%	190	38.0%
Muy atrasada	11	2.2%	23	4.6%
Ns. Nc.	49	9.8%	58	11.6%

Cuadro 17.

Personal que lleva a cabo las actividades mencionadas en el gráfico 6: Medido entre el grupo de empresas que creen haber obtenido logros en distintas actividades a partir de 1995.

Empresas que:	Empresas	
	Cantidad	Porcentaje
Desarrollan mejoras de actividades mediante laboratorios o personal externo	58	14.1%
Desarrollo interno	342	83.6%

Cuadro 18.

Porcentaje de empresas que indicaron tener requisitos preestablecido de educación formal o informal para los nuevos puestos de trabajo.

Según rama de actividad.

Empresas Rama de actividad	Porcentaje	
	Sí	No
Alimentos	35%	61%
Químicas	52%	46%
Plásticos	35%	57%
Metalúrgicas	28%	70%
Maquinas y herramientas	40%	57%

Cuadro 19.

En orden, según gerarquía determinado por el mayor número de menciones. Se presentan los criterios escogidos por los encuestados para determinar los ascensos de personal.

Ascenso de personal: según menciones recibidas	
Productividad	1
Predisposición de la persona	2
Antigüedad	3
Cumplimiento de las normas de calidad	4
Al completar nivel de educación formal	5

Cuadro 20.

Empresas que promueven cursos de capacitación

Porcentaje de empresas que capacitaron:	Empresas	
	Cantidad	Porcentaje
Sí	208	41.6
No	292	58.4

Cantidad de personas capacitadas con algún tipo de curso durante el último año

Porcentaje de empresas que capacitaron:	
hasta 13 empleados	67.0
de 14 a 43	24.0
más de 44 empleados	9.0

Cuadro 21.

Empresas que utiliza planillas para el control de calidad interno. Medido en Porcentaje.

Planillas de Control	Porcentaje
Sí	54%
No	43%
Ns / Nc	3%

Cuadro 22.

Acciones que SIEMPRE desarrollan los operarios al interior de las células.
Medidas en porcentaje. Por tamaño de empresa medido por cantidad de operarios. Respuesta múltiple.

Aktividades que siempre se desarrollan en las células	6-15	16-50	51-100	101-250
Intervención en determinar ritmos de producción	40.9%	29.5%	22.7%	6.8%
Intervención en determinar estándares de calidad	41.9%	31.4%	20.4%	7.6%
Programación de máquinas automatizadas	44.0%	26.7%	24.0%	5.3%
Intervención en el control de los estándares de calidad	45.0%	31.0%	19.0%	5.0%
Mantenimiento de los equipos	57.8%	29.9%	5.8%	6.5%
Detección de fallas	52.1%	34.9%	5.9%	7.1%
Intervención en diseño y desarrollo de productos y procesos	47.4%	40.4%	5.3%	7.0%

Cuadro 23.

Cambios sufridos en los puestos de trabajo de las empresas con modalidades flexibles. Según menciones indicadas. Respuesta múltiple.

Efectos sobre el Puesto de Trabajo	Porcentaje
Simplificado las tareas	56,2%
Tendido a mayor multifuncionalidad	63,3%
Requerimiento de mayor Capacitación para ocupar el puesto	54,3%

Cuadro 24.

En los salarios se incluyen algunas de las siguientes remuneraciones extras. Porcentaje de menciones recibidas. Respuesta Múltiple.

Remuneraciones pagadas	Cantidad	Porcentaje
Premio por presentismo	214	30.9
Premio por productividad	107	15.5
Premio por calidad	35	5.1
Adicional por trabajo grupal	18	2.6
Bonos	56	8.1
Adicional por capacitación	14	2.0
Ninguno	208	30.1
Otros	19	2.7
Ns. Nc.	21	3.0

Cuadro 25.

En los salarios se incluyen algunas de los siguientes adicionales. Medida en Porcentaje. Respuesta Múltiple.

Adicionales	Cantidad	Porcentaje
Tickets	67	11.0
Transporte	34	5.6
Comedor	64	10.5
Seguro de Salud	139	22.9
Otros	11	1.8
Ninguno	270	44.5
Ns. Nc.	22	3.6

Cuadro 26.
Estructura de costos de las empresas encuestas.
Media.

Costos	Porcentajes
Sueldos	22.4
Contribuciones Patronales	6.2
Materias Primas	39.9
Servicios	8.3
Publicidad / Marketing	1.9
Impuestos	11.5
Otros	9.7

Gráfico 1

Acciones que desarrollan los operarios al interior de las células. Medidas en porcentaje.

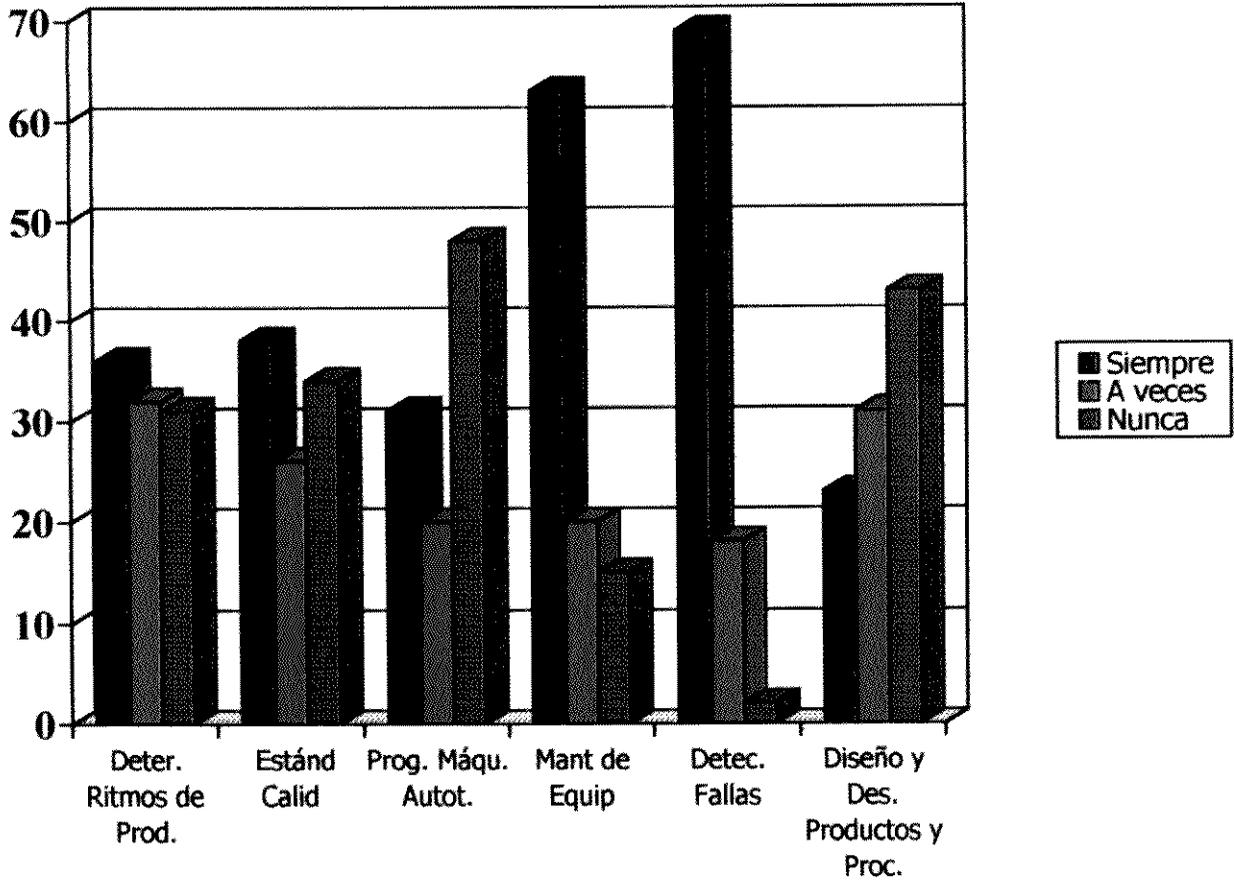


Gráfico 2

Variación media de los puestos de trabajo por rama de actividad.

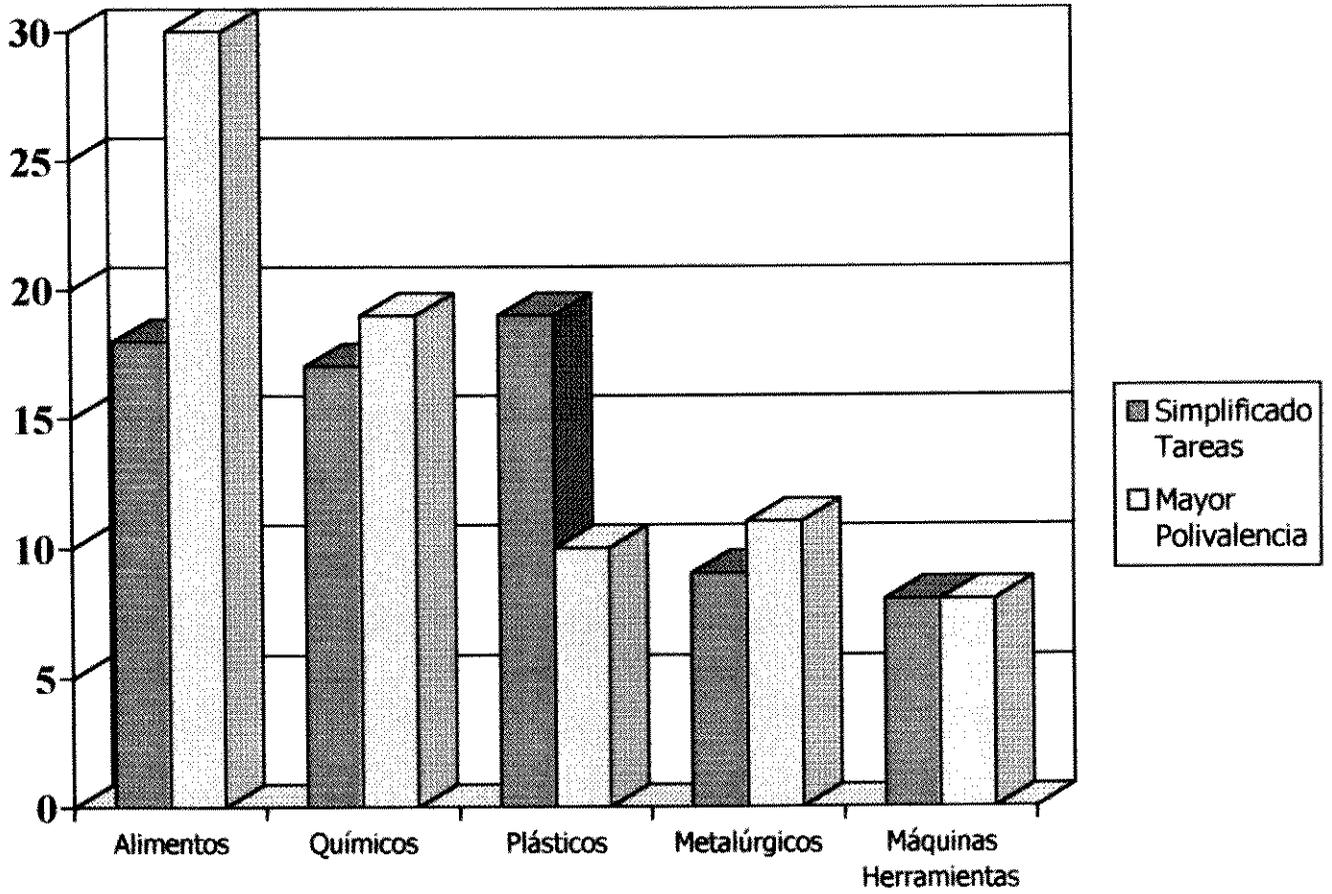


Gráfico 3

Variación media de la capacidad ociosa por rubro. Medida en porcentaje. Correspondiente a los años 1998 – 2000.

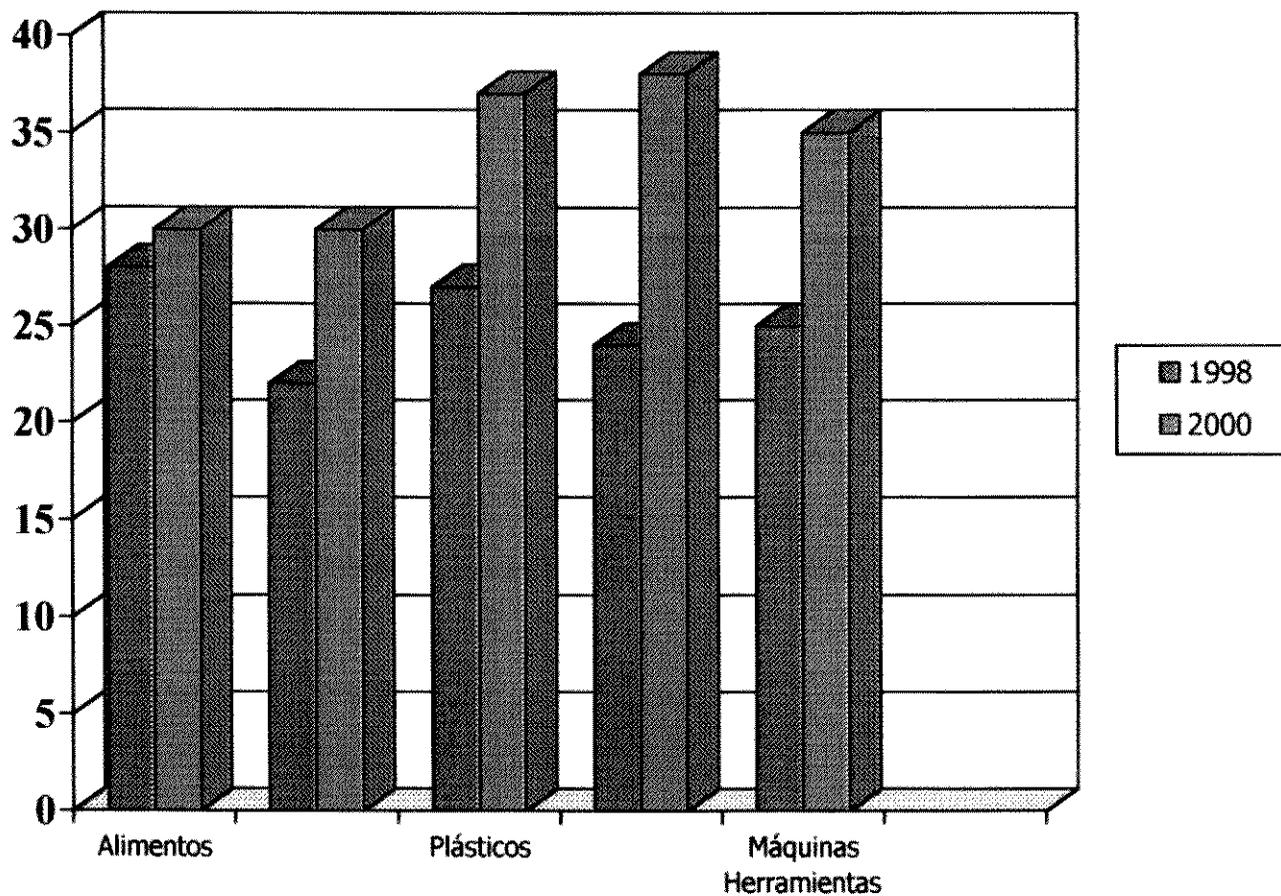


Gráfico 4

Tasa de masculinidad según respuestas salarial. Construida a partir de las respuestas obtenidas sobre los salarios pagados por la industria manufacturera de la Provincia. Medida en porcentaje.

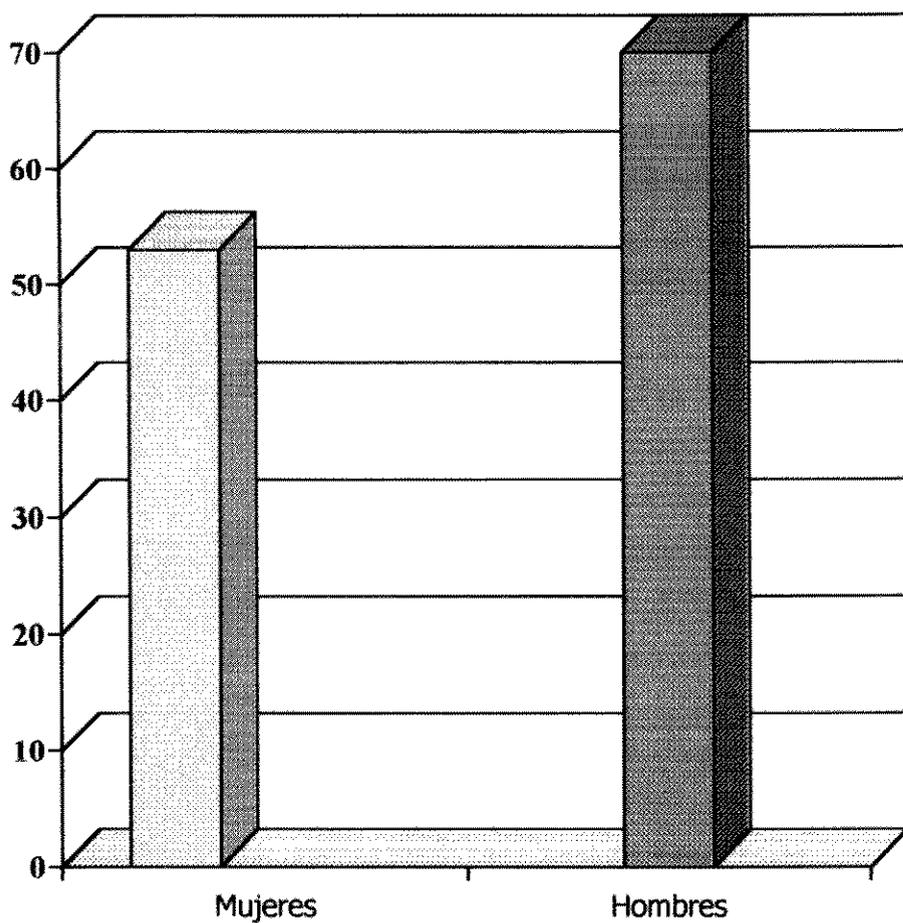


Gráfico 5
Cantidad de empresas según facturación en millones de pesos para 1998 / 2000.
Medida en porcentaje.

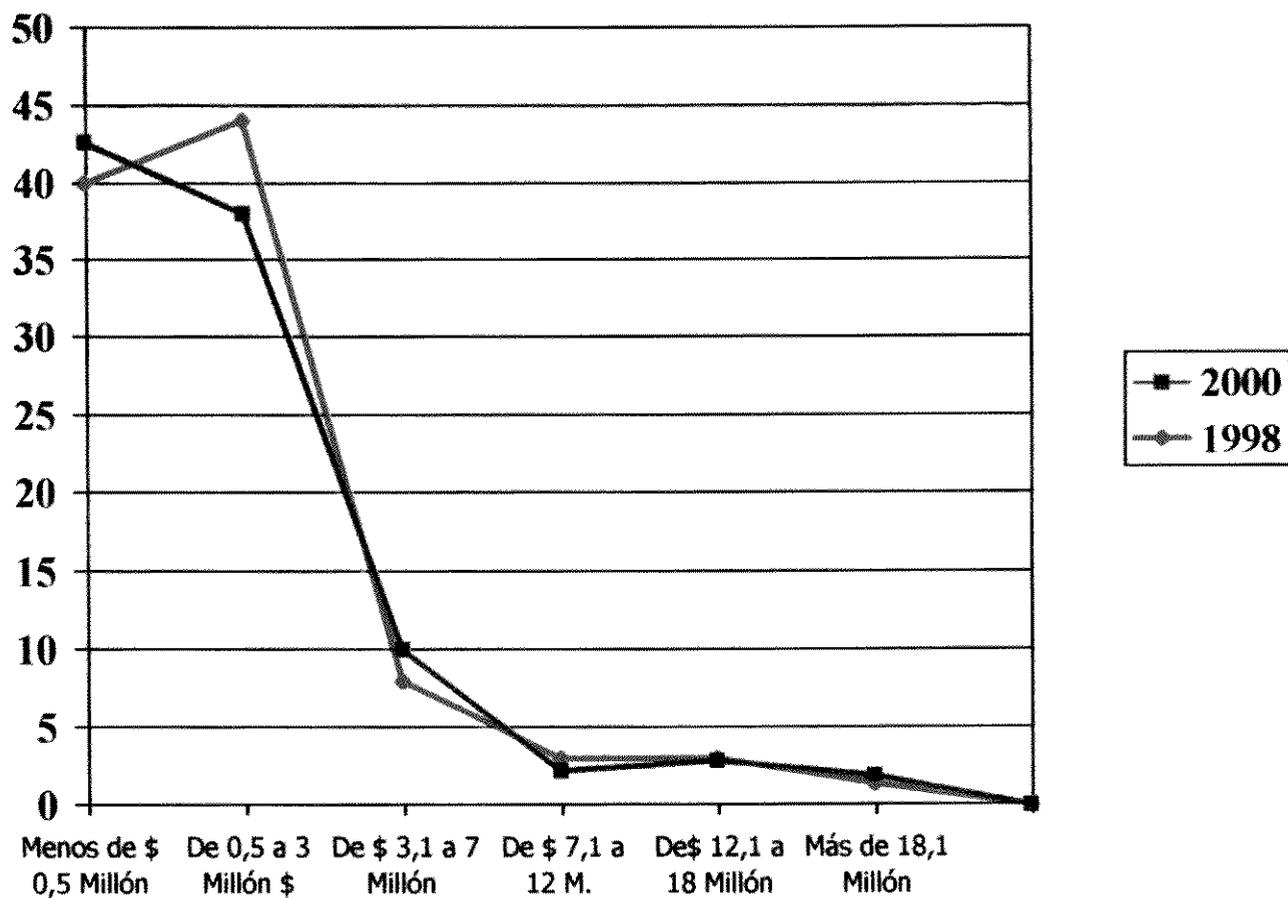


Gráfico 6
Empresas que creen haber obtenido logros en distintas actividades a partir de 1995. Medida en porcentaje.

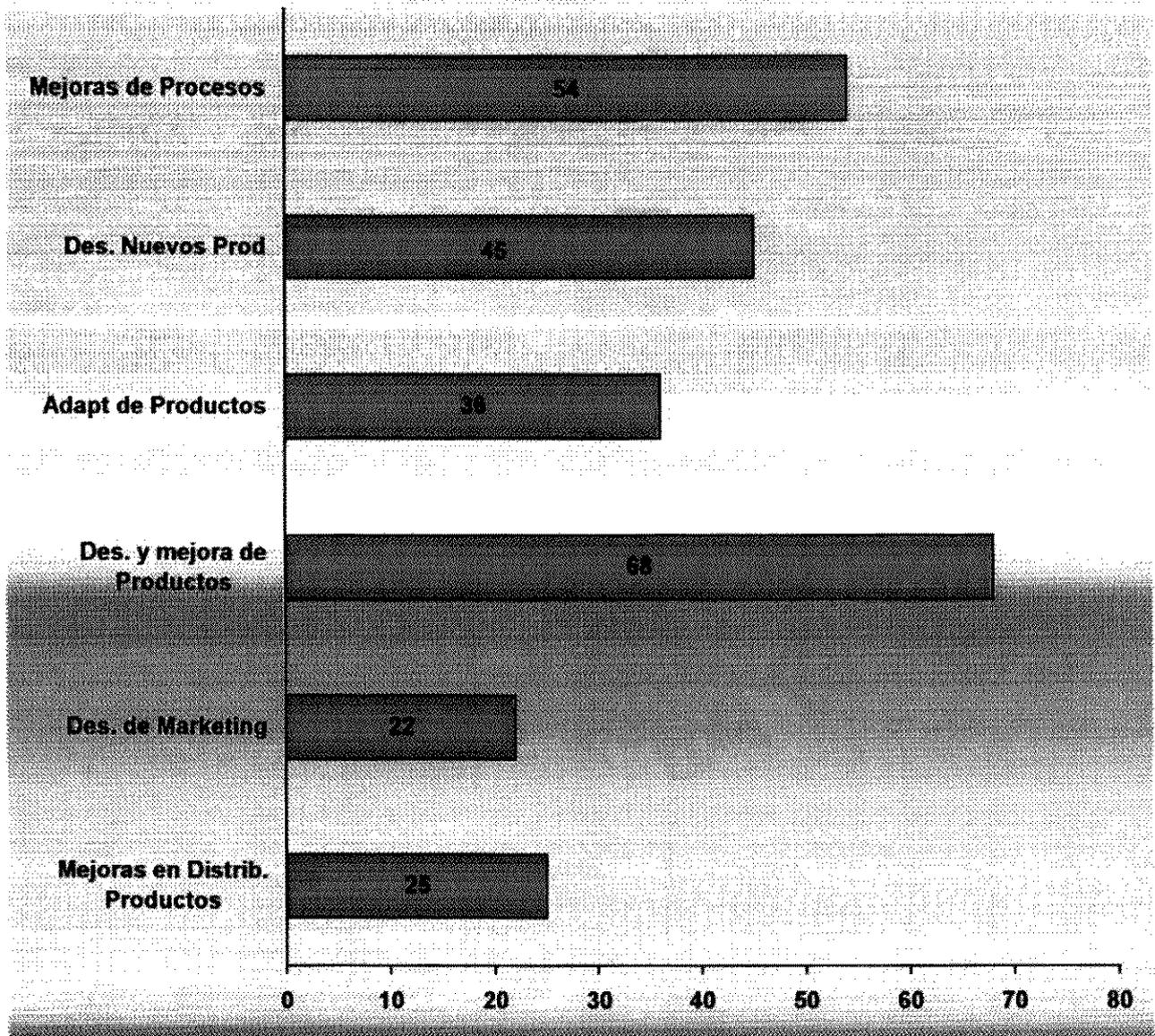


Gráfico 7

Actividades realizadas en las empresas. Medida en porcentaje.

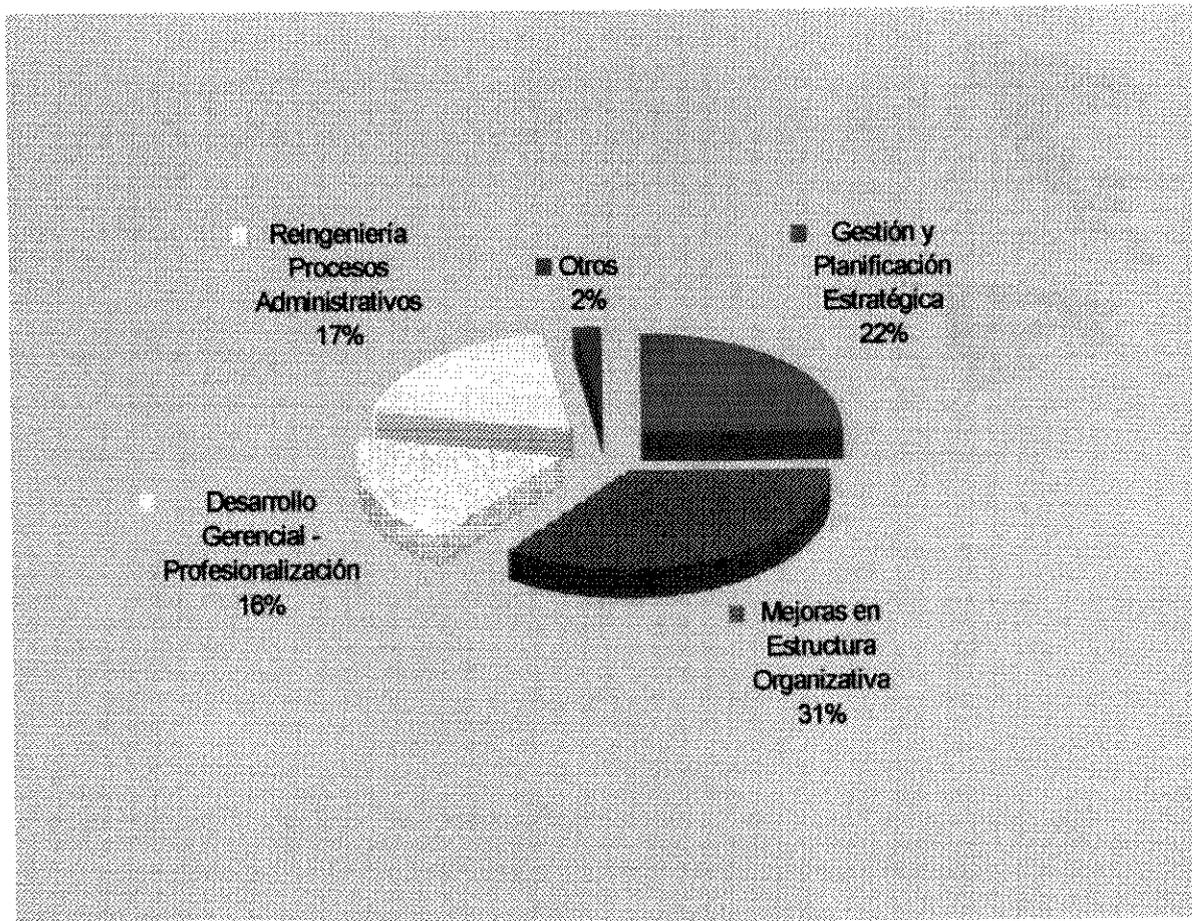


Gráfico 8
Incorporación de informática en las distintas áreas de las empresas. Medida en porcentaje.

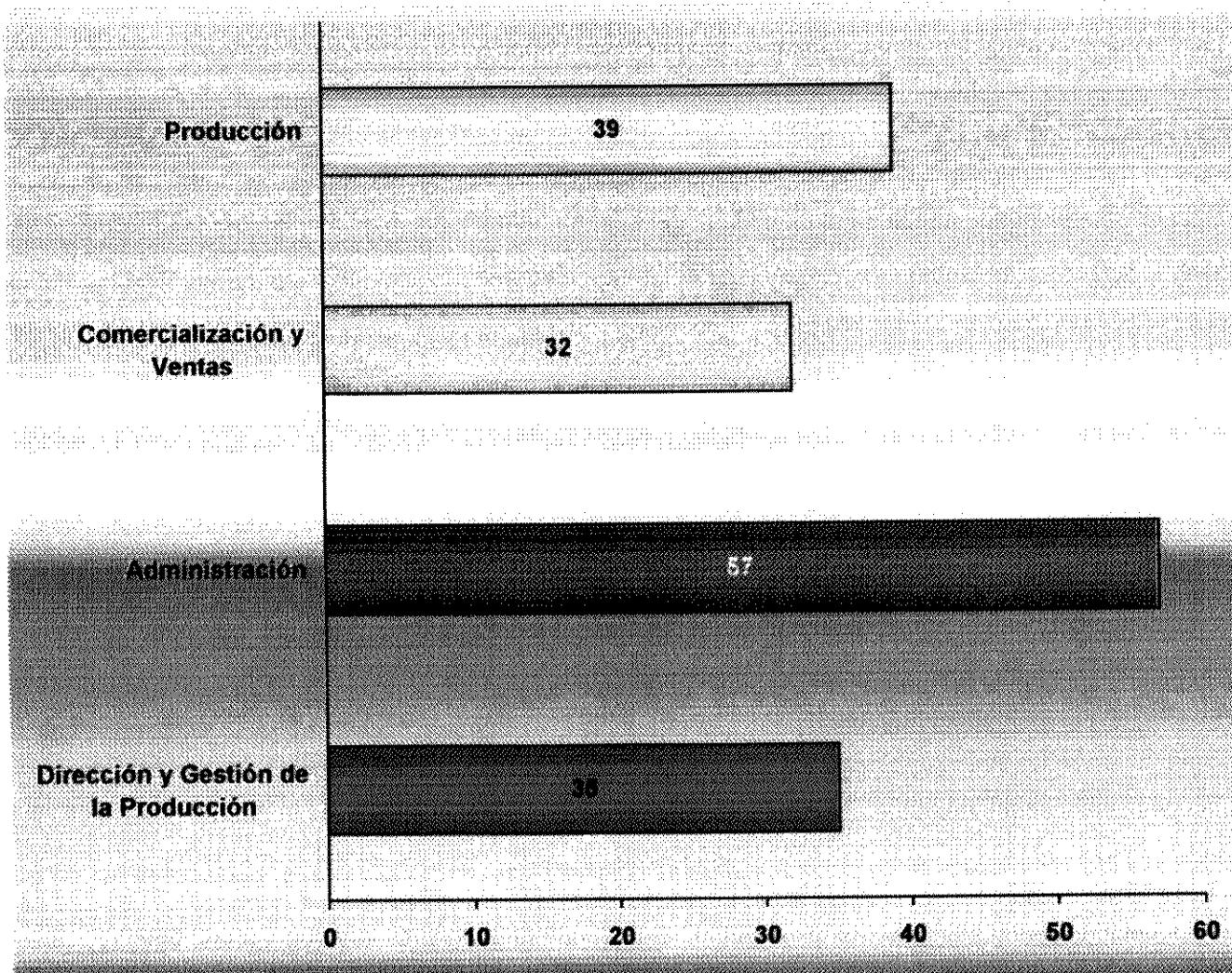


Gráfico 9

Acciones que debieron realizar las empresas para acceder a mercados externos.
Medida en porcentaje.

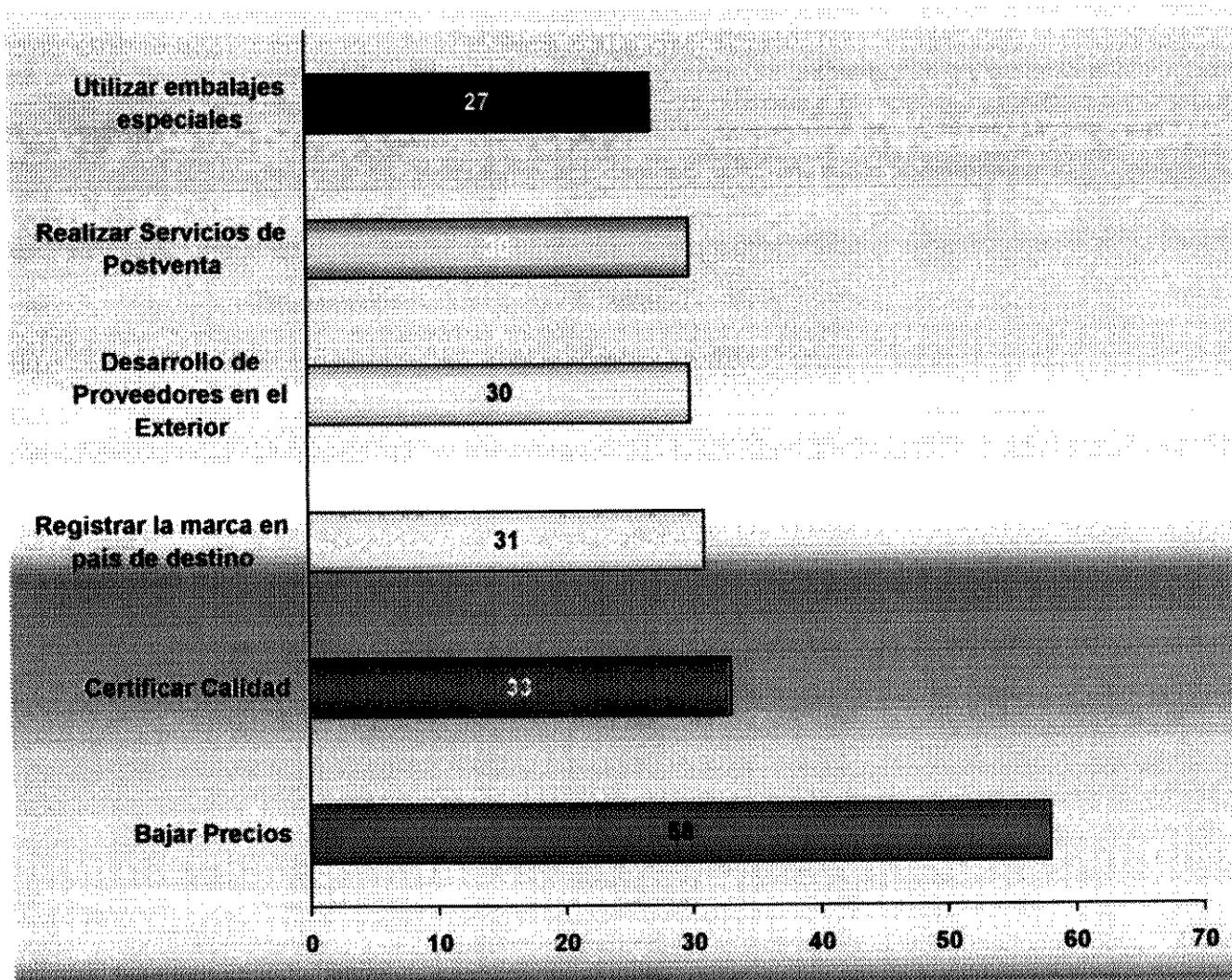


Gráfico 10
Fuentes de información sobre nuevas oportunidades comerciales de mercados externos. Medida en porcentaje, las más enumeradas.

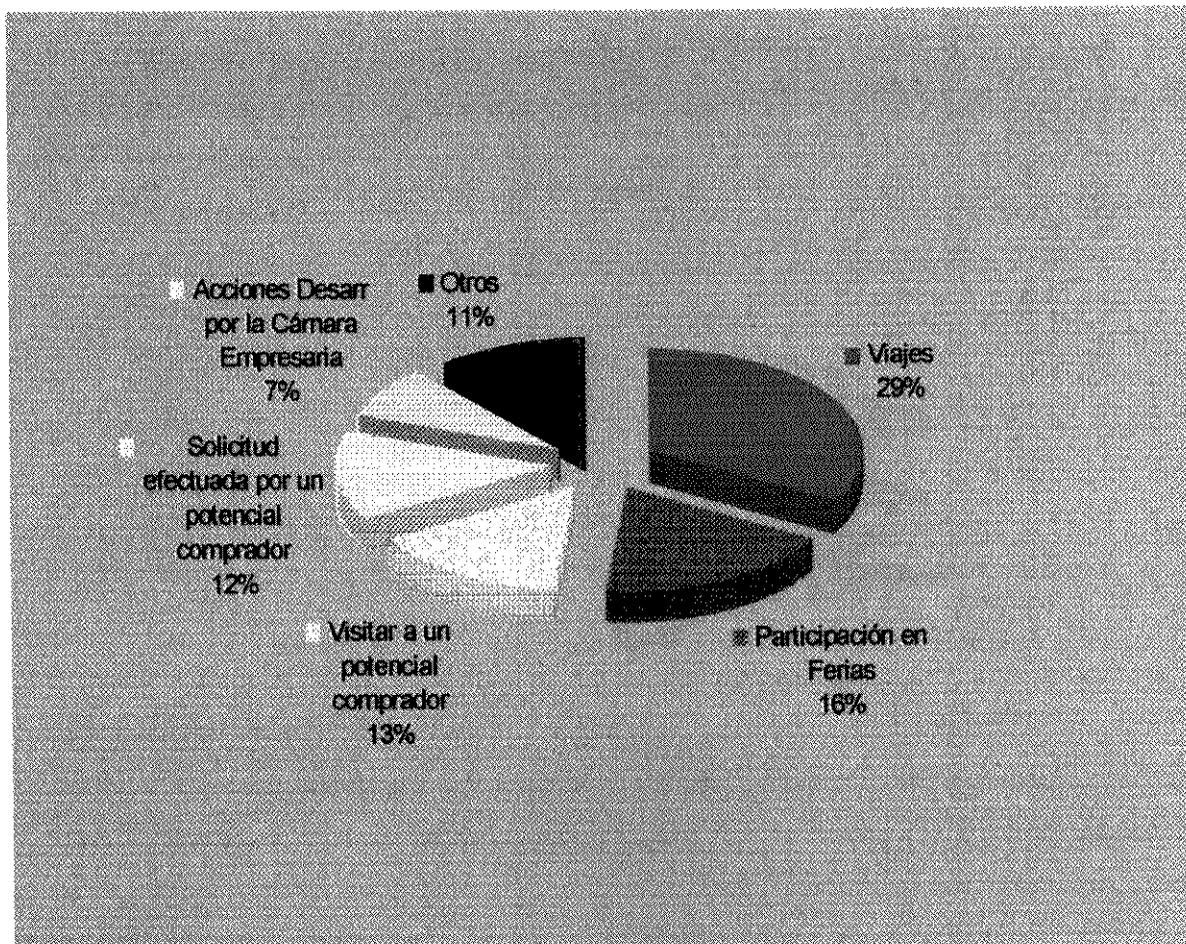


Gráfico 11
Calificación del personal de las empresas encuestadas. Medidas en porcentaje.

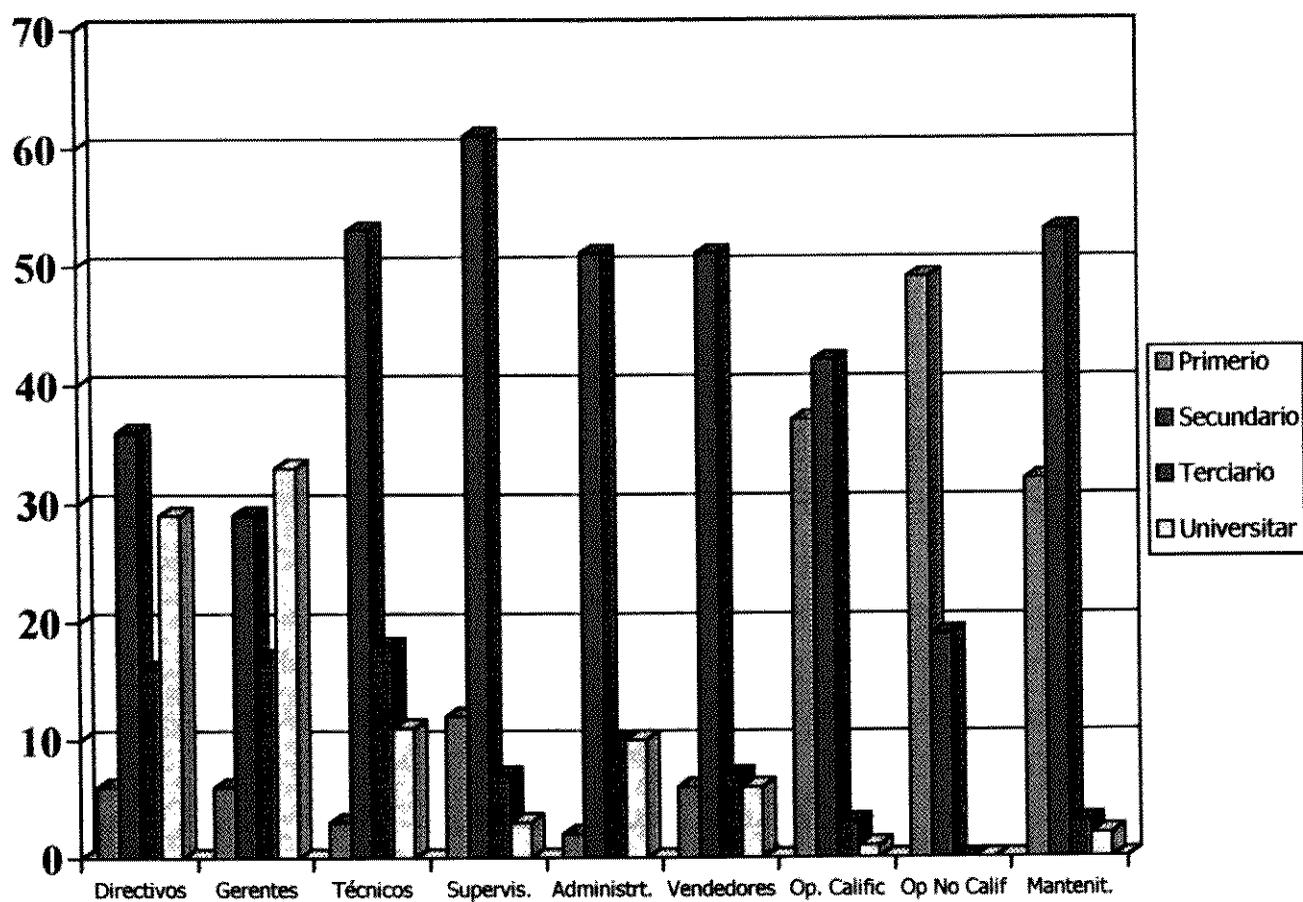


Gráfico 12
Composición del personal de las empresas encuestadas según tramos de edad.
Base 100 el tramo central 24 – 44. Medidas en porcentaje.

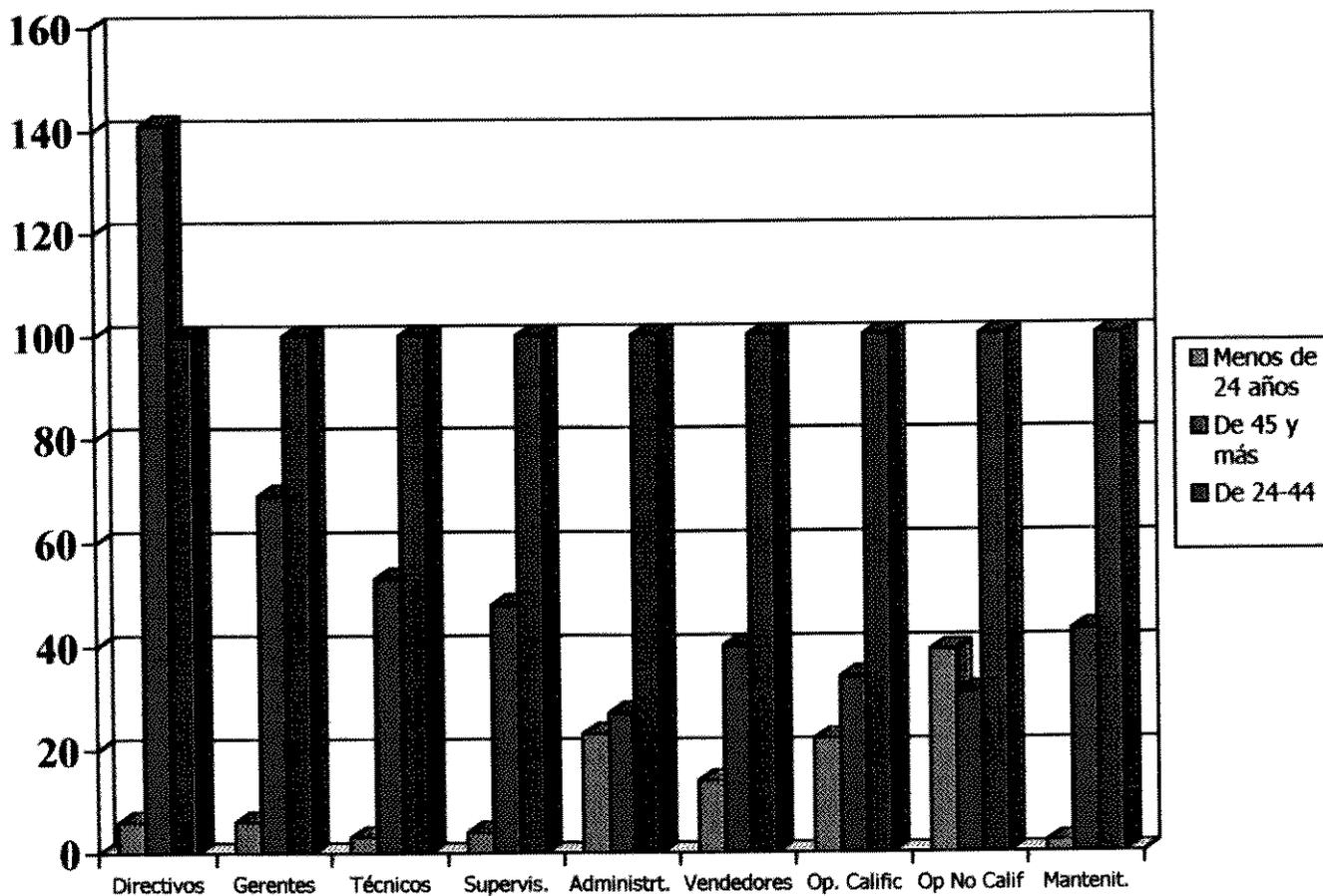
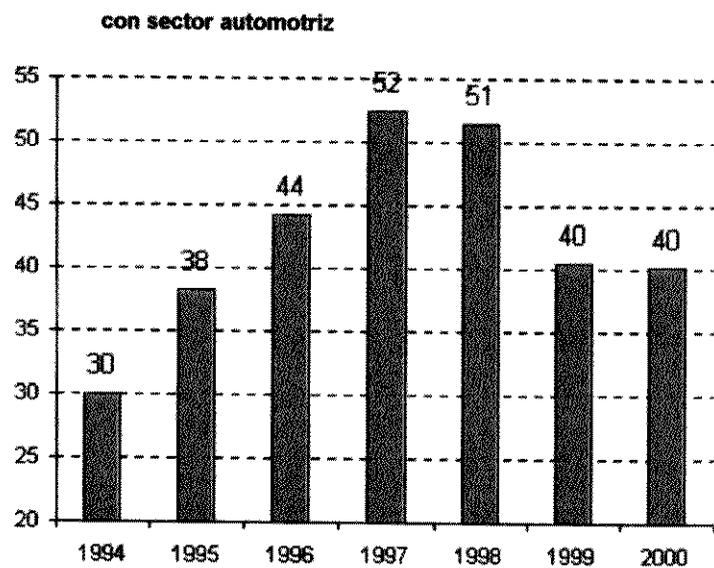


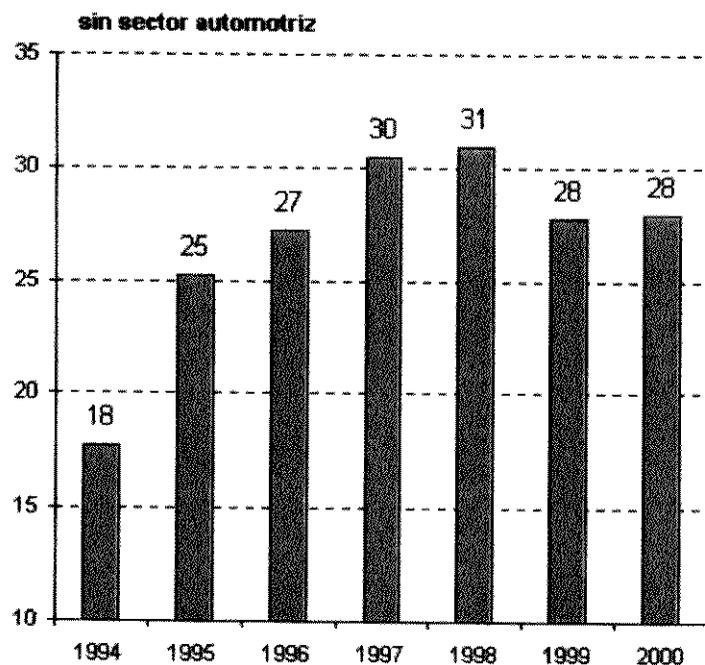
Gráfico 13

Exportaciones Totales. Manufacturas Industriales (MOI).
Con y sin Sector Automotriz.
Cuyo destino es Brasil. Medida en porcentajes.
MOI Total Brasil.



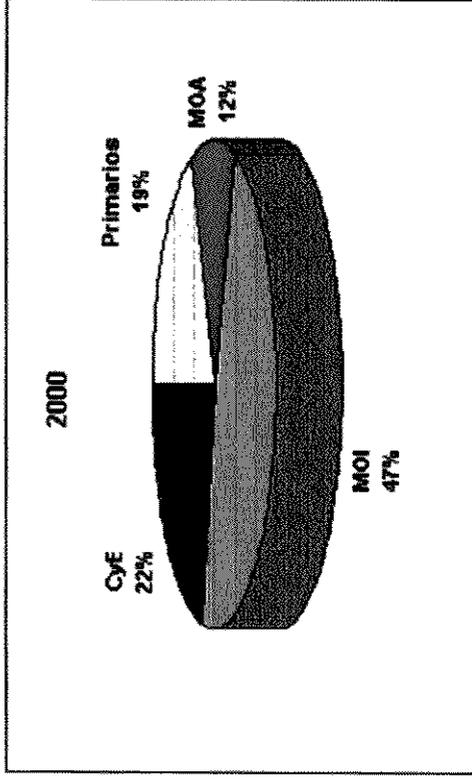
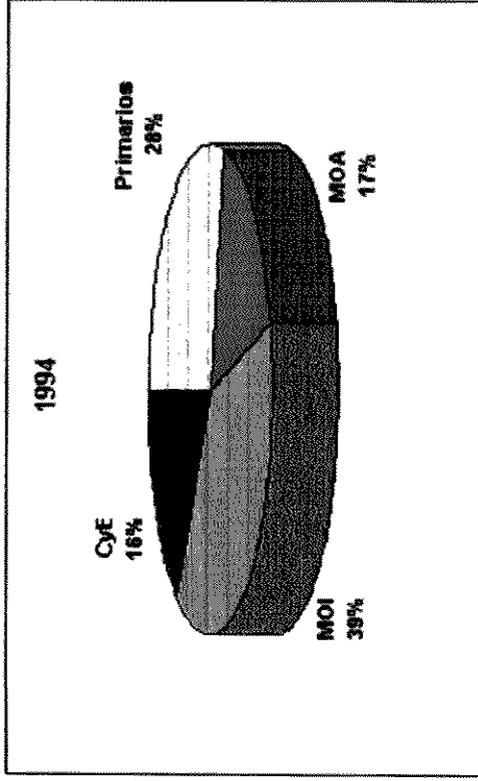
Elaboración propia sobre datos INDEC

MOI. Sin automotriz

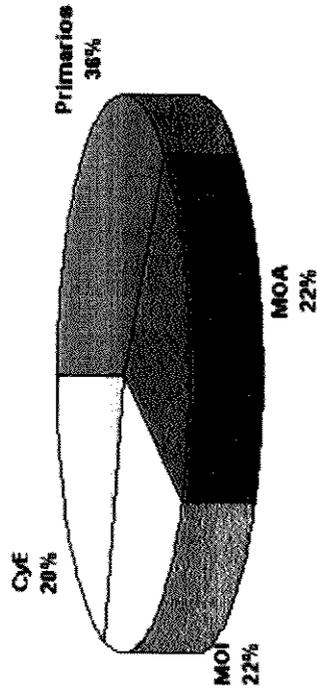


Elaboración propia sobre datos INDEC

Gráfico 14
Exportaciones a Brasil por sectores para los Años 1994 – 2000.

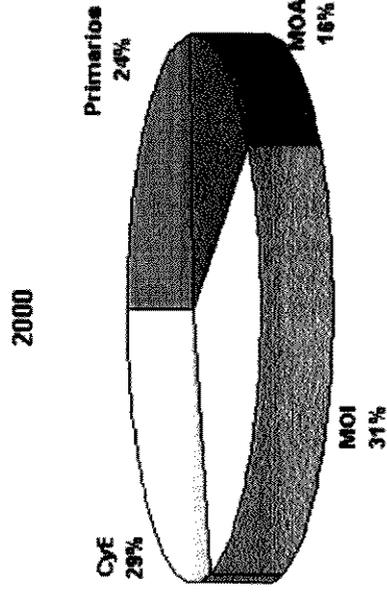


MOI. (Con sector automotriz) 1994



MOI. (sin sector automotriz)
Elaboración propia sobre datos del INDEC

MOI. (Con sector automotriz) 2000



MOI. (sin sector automotriz)

Gráfico 15

Cantidad de empresas que se vincularon con otras empresas en los últimos 2 años. Según rubro de actividad.

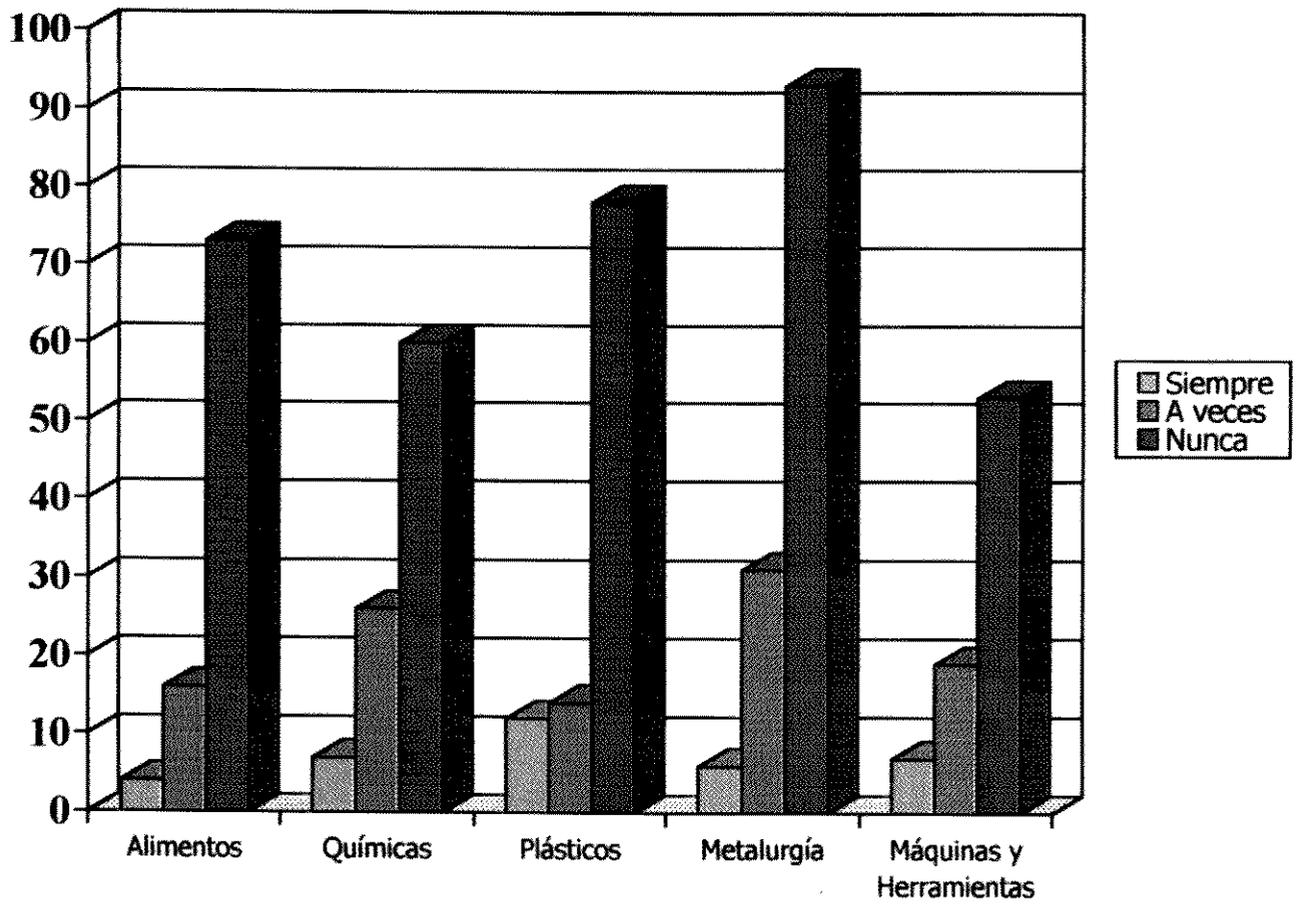
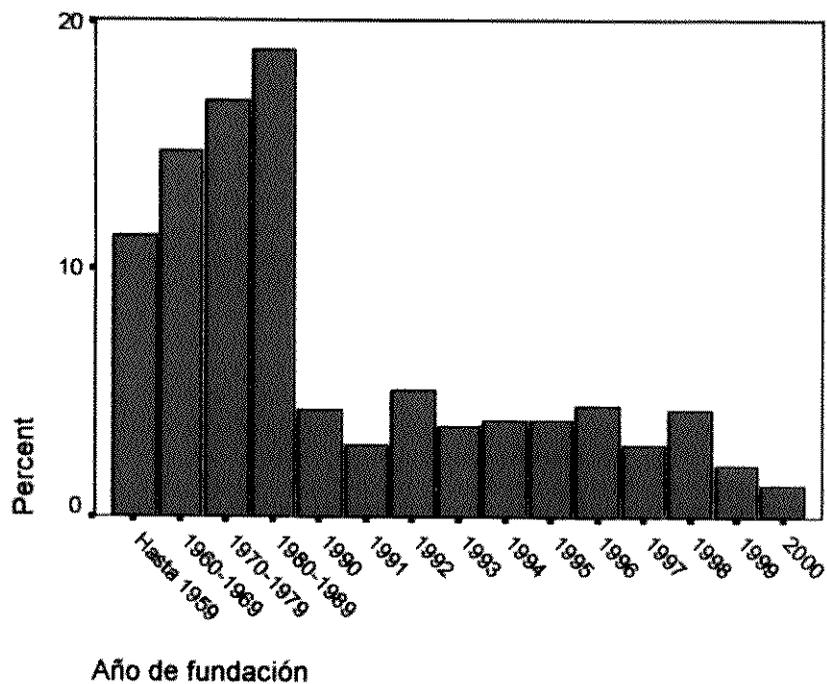
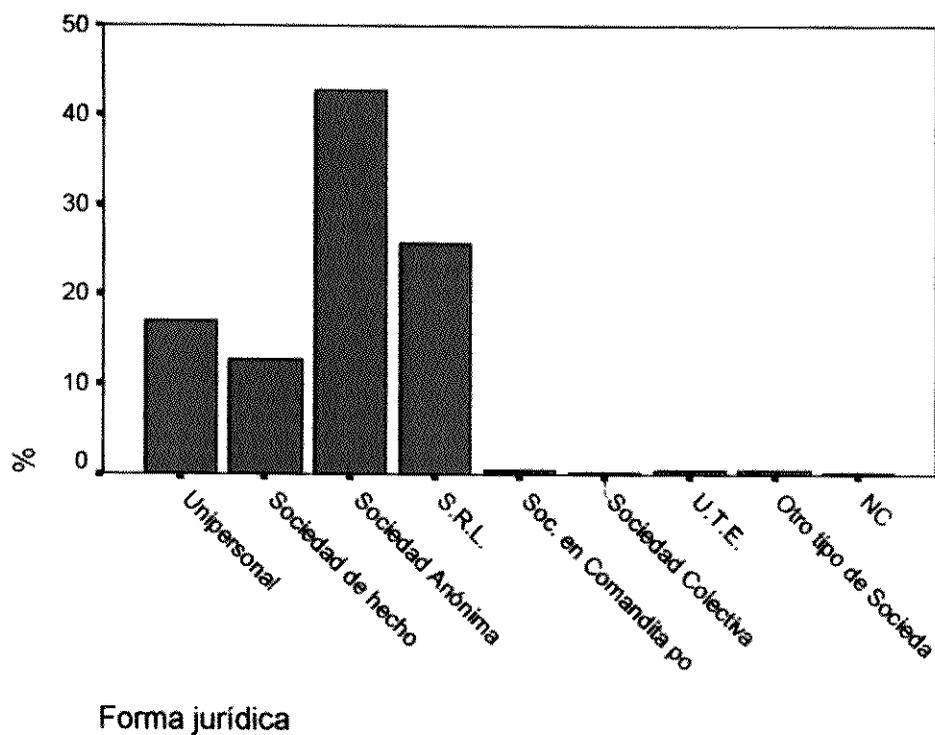


Gráfico 16
Año de Fundación de las empresas encuestas.



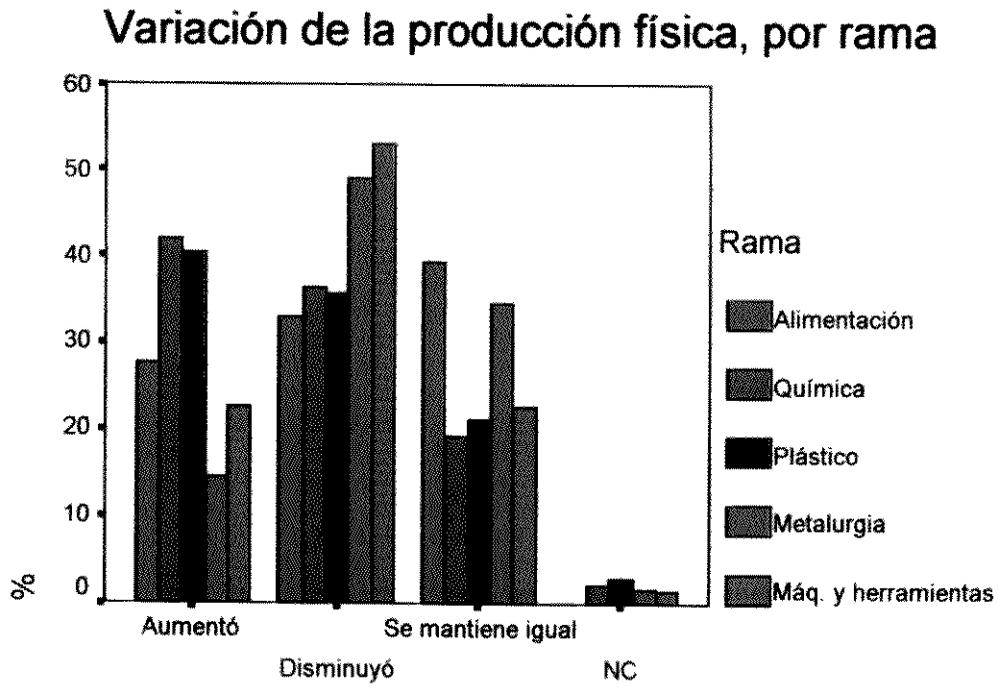
Proc.: Flabián Nievas

Gráfico 17
Forma Jurídica de las empresas. Medido en Porcentaje.



Proc.: Flabián Nievas

Gráfico 18
Variación de la Producción Física por Rama de actividad para 1998.
Medida en Porcentaje

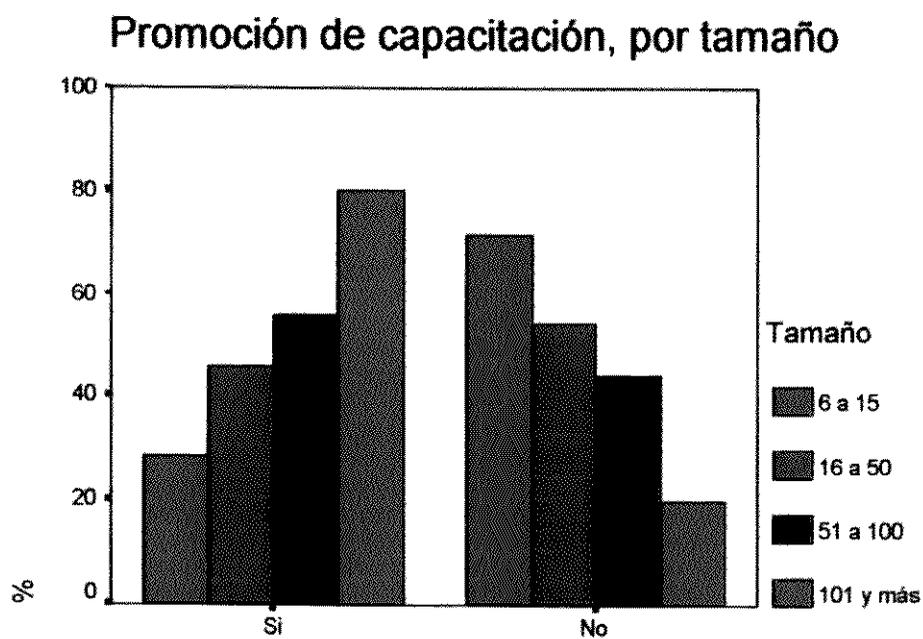


¿Varió la producción física desde 1988?

Proc.: Flabián Nieves

Gráfico 19

Porcentaje de empresas que promueven cursos de capacitación en el año. Según tamaño medido por cantidad de empleados.



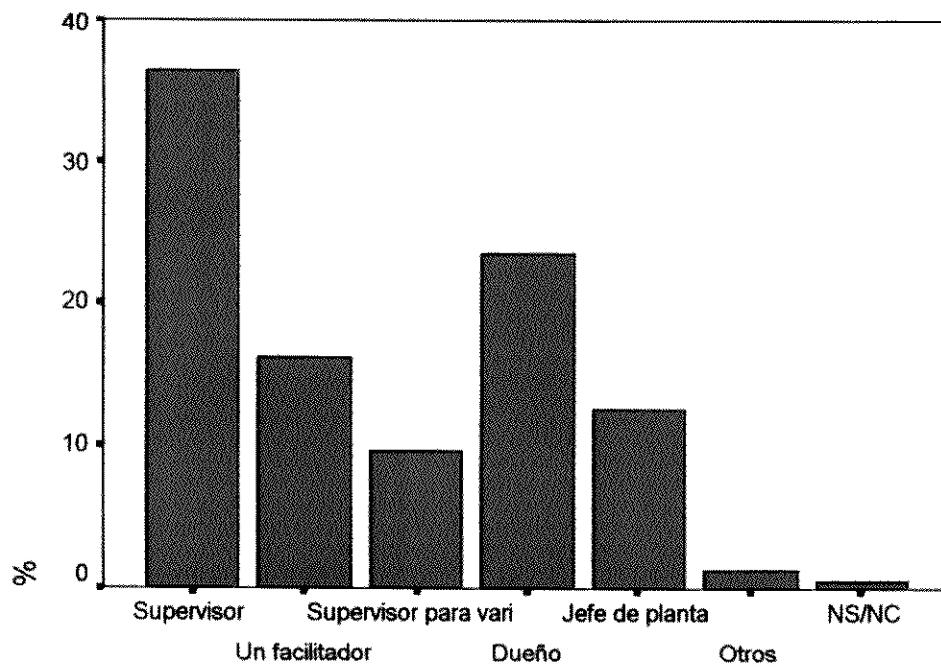
¿La empresa promueve cursos de capacitación?

Proc.: Flabián Nievas

Grafico 20

Las empresas que poseen células de trabajo: Quién efectúa la conducción del trabajo.

Medido en Porcentajes

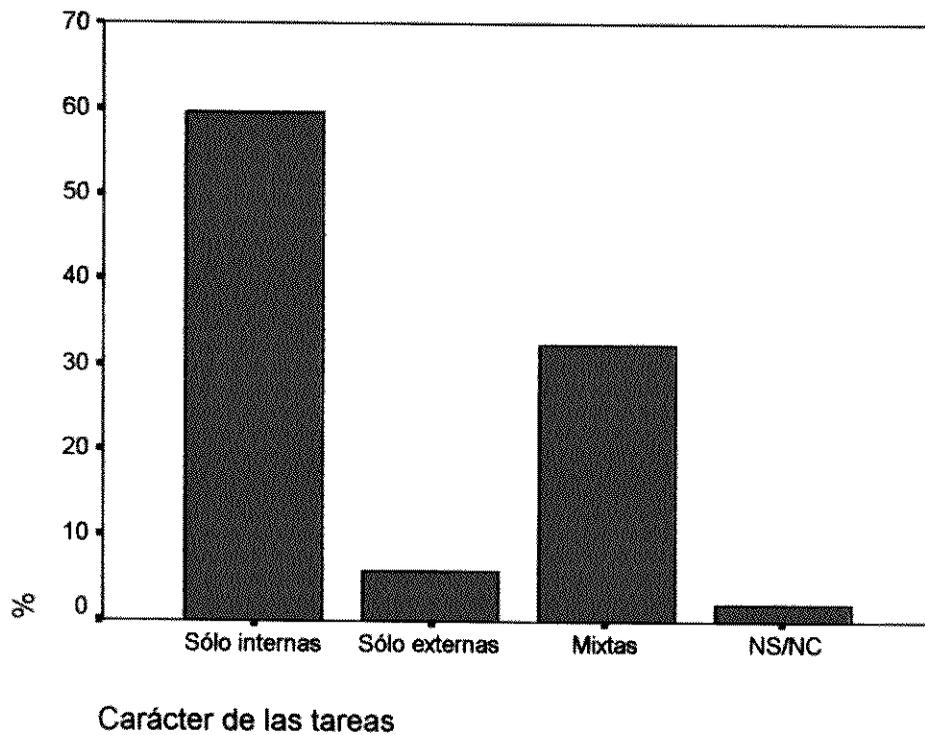


Conducción del equipo

Proc.: Flabián Nievas

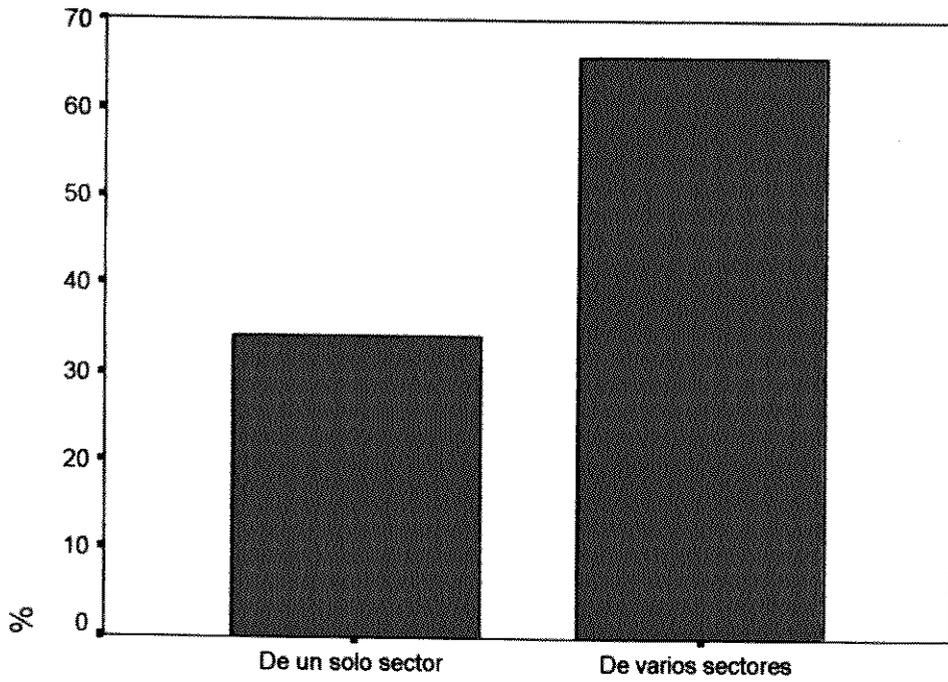
Gráfico 21

En las empresas que hay células de trabajo: Características de la rotación de tareas. Medida en porcentajes.



Proc.: Fabián Nievas

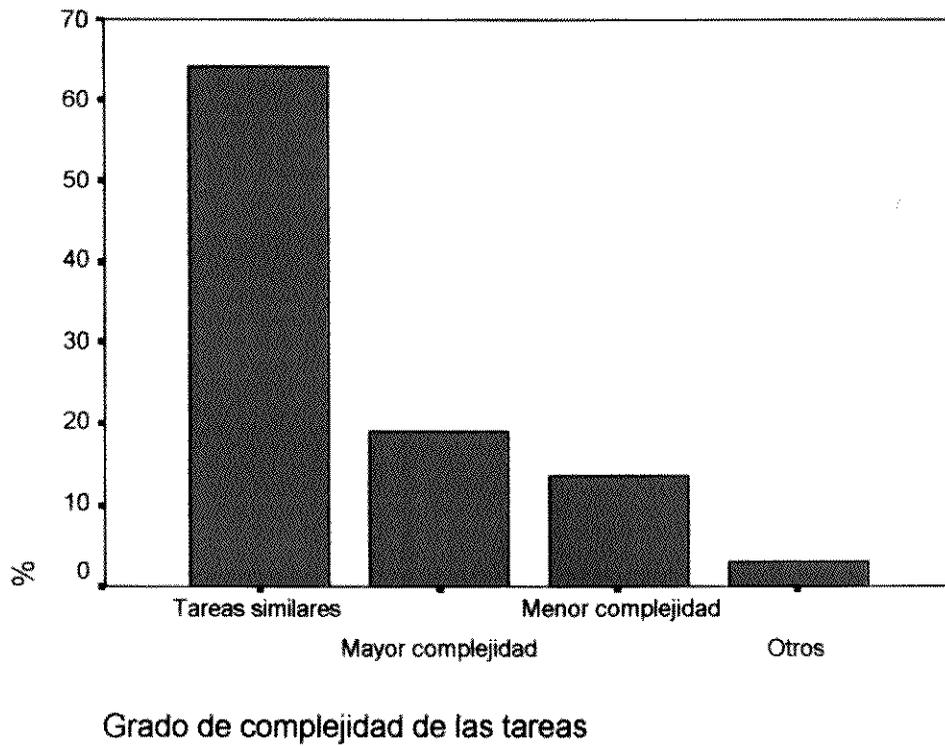
Gráfico 22
En las empresas que indicaron implementar polivalencia. Requiere habilidades de:



Requerimientos de la multifuncionalidad

Proc.: Flabián Nieves

Gráfico 23
Grado de complejidad de las tareas entre las cuales se efectúa rotación.
Medida en Porcentajes



Proc.: Flabián Nievas

Gráfico 24
Instituciones con las cuales se han vinculado las empresas.
Menciones señaladas.

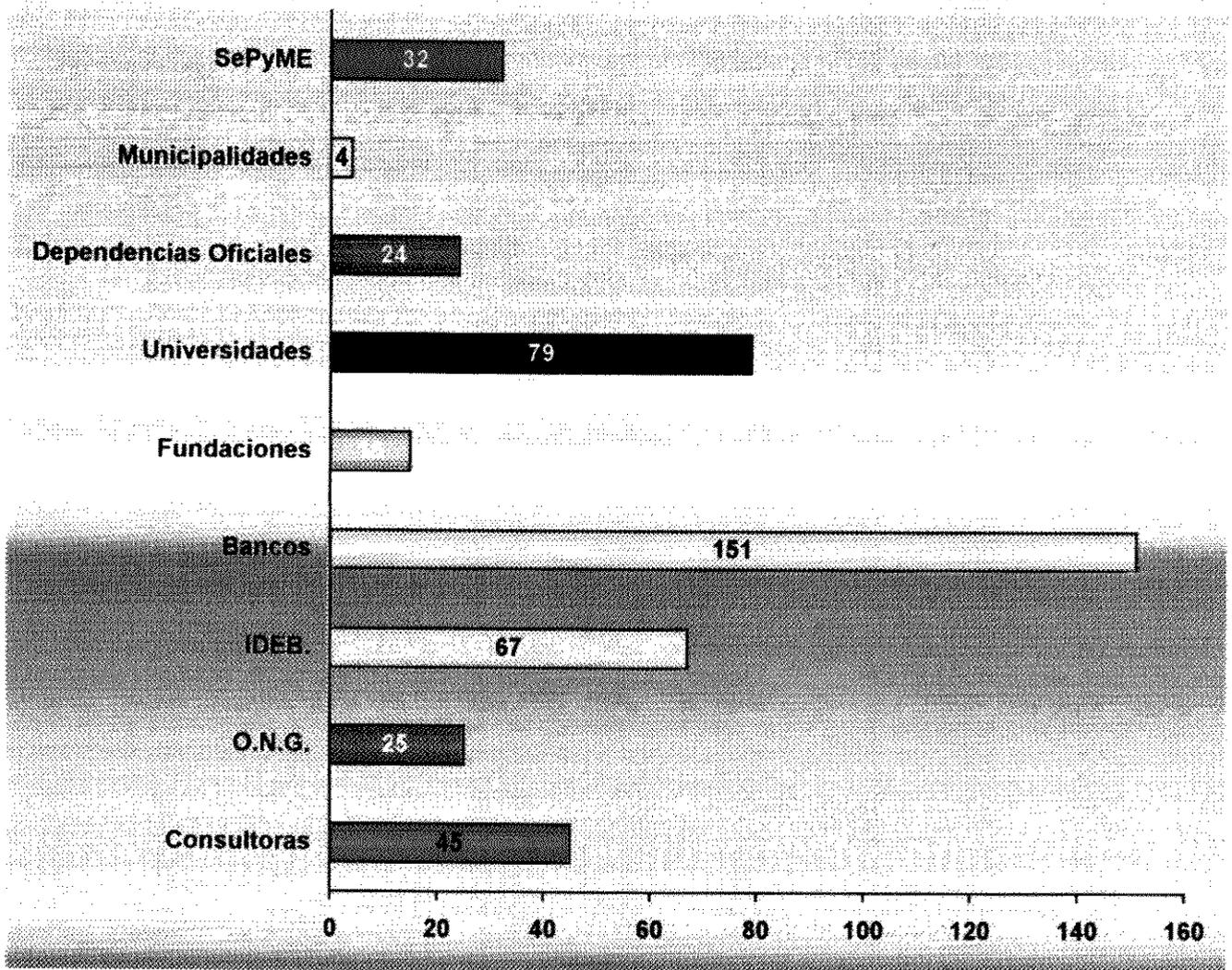
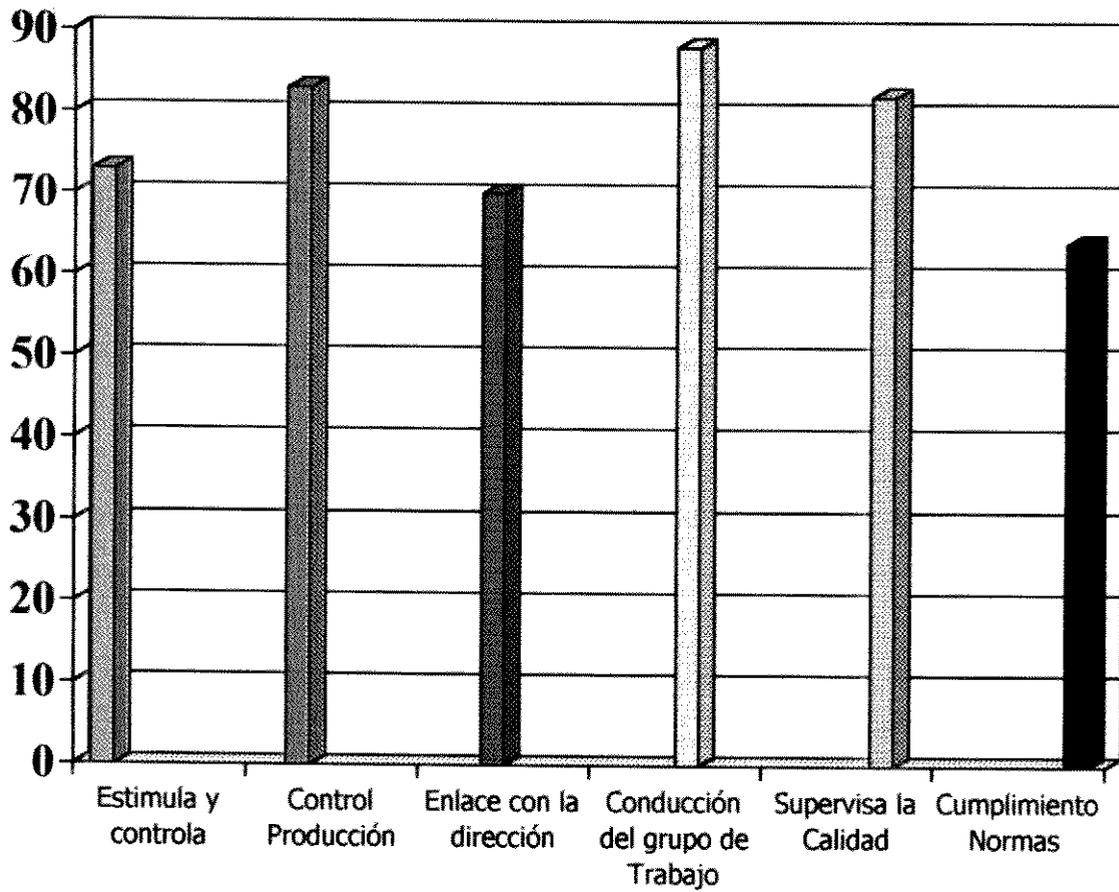


Gráfico 25
Funciones que cumple un supervisor en el proceso de trabajo.
Menciones recibidas en porcentajes.



27 APÉNDICE I

Herramental Metodológico. Encuesta
Encuesta a la Industria de la provincia de Buenos Aires

A - DATOS GENERALES

1.

a) NRO. DE ENCUESTA

2.

a) Nombre de la firma o
Razón Social

b) Dirección

c) Localidad

d) Código
Postal

e) Teléfono

f) Fax

g) e. mail

h) Año de fundación o inicio de actividad (en la el país)

i) (si corresponde) Año de Fusión

j) Nombre del Entrevistado

h) Cargo

3. ¿Cuál es la forma jurídica de su empresa?

Una sola persona no constituida en sociedad	<input type="checkbox"/>	Sociedad Colectiva	<input type="checkbox"/>
Sociedad de Hecho	<input type="checkbox"/>	Cooperativa	<input type="checkbox"/>
Sociedad Anónima	<input type="checkbox"/>	Unión Transitoria de Empresas	<input type="checkbox"/>
Sociedad Responsabilidad Limitada	<input type="checkbox"/>	Sucursal o Representación de Empresa Extranjera	<input type="checkbox"/>
Sociedad en Comandita por Acciones	<input type="checkbox"/>	Otro tipo de Sociedad (indicar)	<input type="checkbox"/>

4. Podría indicar el rubro al que se dedica su empresa.

a) Rubro

5. ¿Qué tipo de empresa es?

Privada familiar (pasar a 6)	<input type="checkbox"/>
Privada no familiar (pasar a 7)	<input type="checkbox"/>
Mixta (pasar a 7)	<input type="checkbox"/>
Otros (especificar) (pasar a 7):.....	<input type="checkbox"/>

6. La empresa familiar, en la actualidad se encuentra conducida por:

Los fundadores *	<input type="checkbox"/>
Compartida (socios fundadores y otras generaciones) *	<input type="checkbox"/>
Primera generación (hermanos, primos) **	<input type="checkbox"/>
Segunda generación **	<input type="checkbox"/>
Compartida primera y segunda generación **	<input type="checkbox"/>
Otros (especificar)	<input type="checkbox"/>

* (pasar a 7)

** (pasa a preg. 8)

7. ¿ Es su empresa herencia familiar?

SI

Si fuera SI (marcar con una cruz, no excluyente)

Porque motivos continuó con esa actividad:	
Porque conoce el proceso productivo	<input type="checkbox"/>
Permanece porque no pudo liquidarla	<input type="checkbox"/>
Porque es un buen negocio	<input type="checkbox"/>
Otros (especificar)	<input type="checkbox"/>

NO

N/S

8. ¿Cuál es el origen del capital mayoritario de la empresa?

Capital nacional	<input type="checkbox"/>
Capital extranjero	<input type="checkbox"/>
Capital mixto	<input type="checkbox"/>

9. ¿Funciona en este establecimiento la administración central de la empresa?

SI

NO

10. Aparte de éste local, la empresa dispone de otras plantas productivas?

a) SI	<input type="checkbox"/>
b) NO	<input type="checkbox"/>

 Pase a la pregunta 12

11. Podría indicar, la localización del resto de las plantas y la actividad principal a la que se dedican:

Nombre de la planta	Localización	Actividad
a)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

PRESENTACIÓN DEL INFORME FINAL

d)	1	2
----	---	---

12. Señalar la participación de sus principales productos según las ventas totales: Sean estos comercializados o producidos; (Indicar si es comercialización; distribución de productos, partes, piezas y/o servicios de 3°).

Línea de producción (indicar si es: comercialización, etc)	% en las ventas
a)	
b)	
c)	
d) Resto	
e) Total	100%

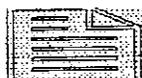
13. Podría señalar su facturación aproximada en el año 1998 y 2000?

	1998	2000
Facturación	1	2

14. Aumentó la producción física de su empresa por ocupado desde 1998 a la actualidad?

SI NO Indique el porcentaje %

15. Podría indicar en % la variación de sus ventas y de la ocupación según los siguientes subperiodos de años? (o desde el momento de fundación /radicación de la firma en el país, indicar año)



1 presentar tarjeta

VENTAS			
Años	Aumentó	No varió	Disminuyó
a) 1991/2000	1	2	3
b) 1991/1994	1	2	3
c) 1994/ 1997	1	2	3
d) 1997/2000	1	2	3

OCUPACION			
Años	Aumentó	No varió	Disminuyó
a) 1991/2000	1	2	3
b) 1991/1994	1	2	3
c) 1994/ 1997	1	2	3
d) 1997/2000	1	2	3

16. Podría indicar en % la utilización de su capacidad instalada en el año 1998 y 2000?

Años	Utilización de capacidad instalada %
a) 1998	1
b) 2000	1

17. Podría indicar la distribución del número total de ocupados por sexo y edad de esta planta; **SEGÚN LAS SIGUIENTES CATEGORÍAS**. En 1995 (o desde el año de fundación /fusión o radicación de la planta **INDICAR AÑO**)



2

presentar tarjeta

Categorías	Según sexo y edad					
	Hasta 24		25- 44		45 y +	
	F	M	F	M	F	M
a) Directivos						
b) Gerentes						
c) Otros profesionales*						
d) Técnicos/ Jefes de Planta						
e) Supervisor						
f) Vendedores						
g) Administrativos						
h) Operarios calificados						
i) Operarios no calificados						
j) Otros (especificar)						
k) Total						

*Ingenieros, economistas, etc.

18. Podría indicar la distribución del número total de ocupados por sexo y edad de esta planta; en la actualidad **SEGÚN LAS SIGUIENTES CATEGORÍAS**.



presentar tarjeta

En caso de variación de los ocupados entre el pasado y la actualidad. Sexo/ Edad. Pregunta 19.

Categorías	Según sexo y edad					
	Hasta 24		25- 44		45 y +	
	F	M	F	M	M	F
a) Directivos						
b) Gerentes						
c) Otros profesionales*						
d) Técnicos/ Jefe de Planta						
e) Supervisor						
f) Administrativos						
g) Vendedores						
h) Operarios calificados						
i) Operarios no calificados						
j) Otros (especificar)						
k) Total						

*Ingenieros, químicos, etc.

19. Podría indicar algunas de las causas por las cuáles se ha realizado el **reemplazo** de personal (**INDICAR: DETALLE SEGÚN SEA VARIACIÓN: por sexo y/o edad**)

.....

.....

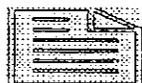
.....

PRESENTACIÓN DEL INFORME FINAL

20. Hubo variación en los 5 últimos años del personal permanente?

SI NO

Indicar por favor, en orden de importancia que influyó:



3 presentar tarjeta

(Marcar lo que corresponda, en orden de importancia hasta 5)

20.1. Disminución del volumen de producción	
20.2. Cambio en el mix	
20.3. Introducción de nuevas tecnologías automatizadas (automatismos, microelectrónica)	
20.4. Cambios del lay out (distribución de máquinas y personal)	
20.5. Asociación/ alianzas estratégicas con otras firmas	
20.6. Tercerización/ Subcontratación	
20.7. Búsqueda de personal más idóneo / calificado	
20.8. Incremento del personal contratado y temporario	
20.9. Aumento de productividad por puesto	
20.10. Introducción nuevos productos /procesos	
20.11. Cambios en la comercialización/ marketing	
20.12. Otros (especificar)	

21. Podría señalar la cantidad de personal permanente y temporario para los meses agosto del 1998 y agosto 2000 (para este año diferenciar por sexo):

TIPO DE CONTRATO	Agosto 1998	Agosto 2000	
		F	M
a) Permanente	1	2	3
b) Temporario (contratado, por agencia, a plazo fijo, pasantías, etc.)	1	2	3
c) Total			

22. ¿Podría indicar para su Personal según cada Categoría el nivel máximo de educación formal alcanzado? (incluye permanentes y contratados).



4 presentar tarjeta

Cargo	Educación Formal							
	Primario		Secundario		Terciario		Universitario	
	C*	I**	C	I	C	I	C	I
a) Directivos								
b) Gerentes								
c) Administración								
d) Supervisores								
e) Técnicos								
f) Operarios calificados								
g) Operarios no calificados								
h) Mantenimiento								
j) Otros (especificar)								

* completo

** incompleto

PRESENTACIÓN DEL INFORME FINAL

23. Podría indicar si la empresa tiene **requisitos de educación formal o informal preestablecidos** para los nuevos puesto de trabajo (ej: administrativo, supervisor, operarios calificado, oficios: tomero... etc)

SI NO
Indicar cuáles: pregunta abierta

¿Cuáles?.....

24. Podría indicar los **ascensos de personal** por puesto/ categoría de trabajo con que criterio se regula?



5 presentar tarjeta

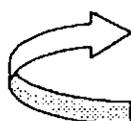
(Marcar según orden de importancia)

Ascenso de personal	
25.1. Antigüedad:	
25.2. Productividad/ Rendimiento:	
25.3. Cumplimiento en la calidad:	
25.4. Al completar nuevo nivel de educación formal:	
25.5. Predisposición de la persona:	
25.6. Otros (especificar):	

B. GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

25. ¿Podría decir cuáles de las siguientes modalidades emplea en el proceso de trabajo y qué porcentaje de empleados trabajan en ellas?

Pasa a 35



Organización del proceso de trabajo	Areas operativas (1)	Area administrativa o ventas (1)	Otros (1)
a) Trabajo individual (asignación individual de puestos)			
b) Trabajo en grupo de trabajo con rotación de tareas*			
c) Actividad automatizada con puestos fijos			
d) Actividad automatizada con rotación de tareas* (células)			
e) Otros (especificar)			
f) Total	100%	100%	100%

1) Porcentaje de trabajadores empleados

*Atención para la pregunta 26

26. Podría indicar a partir de que año incorpora esta modalidad organizacional (equipo de trabajo – automatización con rotación de tareas [Célula])

26.1. Equipo de trabajo o módulo:

Año

26.2. Automatización con rotación de tareas / (Célula):

Año

"REESTRUCTURACIÓN PYME Y EFECTOS SOBRE LA DEMANDA EN EL MERCADO DE TRABAJO"

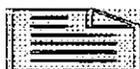
27. Desde ese momento podría indicar si en los puestos de trabajo se han:

(Marcar con una cruz)

	Areas Operativas	Area Adm. o Ventas	Otros
a) Simplificado las tareas	1	2	3
b) Tendido hacia mayor multifuncionalidad / polivalencia *	1	2	3
c) Se requiere en el puesto mayor calificación para el desarrollo del trabajo	1	2	3

* Atención para la pregunta 30

28. Los operarios calificados o los grupos/ equipos de trabajo / células tiene alguna participación en:



6

presentar tarjeta

Actividad	Siempre	A veces	Nunca
a) La determinación de los ritmos de producción	1	2	3
b) La determinación de los estándares de calidad	1	2	3
c) La programación o reprogramación de la maquinaria automatizada que utiliza	1	2	3
d) Diseño, mejoras y desarrollo de productos y procesos	1	2	3
e) Mantenimiento de los equipos (tareas sencillas)			
f) Detección de fallas			

29. En el caso de rotación de tareas, podría indicar si las mismas son:

(Puede marcar más de una opción)

a) Sólo internas dentro del mismo grupo/ equipo	
b) Internas dentro del mismo grupo/ equipo y externas al mismo grupo/equipo	

30. En el caso de haber marcado multifuncionalidad / polivalencia (pregunta 27.b) Indique por favor si la misma:

a) requiere habilidades correspondientes a puestos de un solo sector	
b) requiere habilidades correspondientes a puestos de diferentes sectores	

31. Indique si el equipo de trabajo /célula es conducido por:

Conductor	Marcar con una cruz
a) Un supervisor	
b) Un miembro del equipo que trabaja como facilitador (surgido del mismo grupo)	
c) Hay un supervisor para varias células/ equipos	
g) El dueño/s (o jefe de plata) está a cargo frente a un problema/ (es quién da las respuestas)	
h) Otra (cuál)	

Subrayar si es el dueño o el jefe de planta.

32. Podría indicar el tamaño promedio de la dotación del equipo grupo, las células:

a) Tamaño promedio de equipos, células etc.	
---	--

33. ¿Qué cantidad promedio de trabajadores tiene un supervisor o facilitador a cargo?

a) Cantidad promedio de personas	
----------------------------------	--

PRESENTACIÓN DEL INFORME FINAL

34. Ud considera actualmente que el rol del supervisor se modificó con estos cambios realizados por su empresa?

SI NO
 Indicar cómo: pregunta abierta

¿Cómo?.....

35. Podría indicar horas trabajadas (en la principal línea de producción) durante el último mes del 2001 por el personal de planta y del año 1998?

2001 (último mes)	1	Hs.
1998 (p/ el mismo mes)	2	Hs.

36. Podría indicar escala salarial promedio según categoría (señalar salario promedio por categoría según sexo) de:

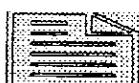


7

Presentar tarjeta

Categorías	Ingreso promedio según sexo	
	F	M
a) Gerente	\$	\$
b) Profesionales	\$	\$
c) Técnicos	\$	\$
d) Supervisor/ Facilitador	\$	\$
e) Administrativos	\$	\$
f) Operarios calificados	\$	\$
g) Operarios no calificados	\$	\$
h) Otros (especificar)	\$	\$

37. Podría decir si las remuneraciones efectivamente pagadas, incluyen:



8

Presentar tarjeta

(Puede marcar más de uno)

	Marcar con una cruz
a) Premio por presentismo	
b) Premio por productividad	
c) Premio por calidad	
d) Adicional por trabajo grupal y/o multifuncionalidad	
e) Algún tipo de bonus o bonificaciones especiales	
f) Adicional por competencias/ capacitación	
g) Otros. Indicar	

38. Incluye aspectos no remunerativos tales como:

Aspectos no remunerativos	Marcar con una cruz
a) Tickets	
b) Transporte	
c) Comedor	
d) Seguro de salud a cargo de la empresa	
e) Otros	¿Cuáles?

C. CAPACITACIÓN

39. ¿La empresa realiza actividades de capacitación?

SI	1
NO	2

Pase a pregunta 46

40. Por favor, ¿podría indicar el monto de inversión anual aproximado destinado a capacitación formal e informal (año 1997-1998 / 1999 - 2000 / 2001) En porcentaje según facturación?

AÑO	Inversión Anual destinada a capacitación % Facturación
a) 1997	%
b) 1998	%
c) 1999	%
d) 2000	%
e) 2001 (para los 5 primeros meses del año)	%
NS / NC.	

41. Indique, cuántas personas estuvieron involucradas en cursos de capacitación en el último año? (temáticas tales como: aseguramiento de la calidad, tecnología de producto o proceso, informática, CAD, CAM, CAE (ingeniería asistida por ordenador), marketing, etc.)

a) Cantidad de personas involucradas en actividades de capac.	
---	--

42. Indique del total de personal involucrados los cargos: (pregunta 41):

Cargos	Cantidad de personal involucradas en las actividades de capacitación
a) Gerentes	
b) Técnicos	
c) Supervisores	
d) Operarios	
e) Administrativos / vendedores	
f) Otros	

43. Posee una estructura propia y diferenciada dentro de la empresa responsable del diagnóstico, planificación y desarrollo de la capacitación?

SI	1
NO	2

D. ESTRUCTURA DE COMPRA/VENTAS

44. Podría indicar el plazo de pago a sus proveedores?

Días

45. Podría indicar el plazo de cobro a sus clientes?

Días

PRESENTACIÓN DEL INFORME FINAL

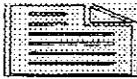
46. Podría decir si hubo **cambios en el mix** de líneas de productos **desde** el año 1995 hasta la fecha? (o desde el año de su fundación, fusión o radicación en el país)

SI	1
NO	2



Pase a la pregunta 48

47. Podría indicar las **alternativas más adecuadas** para los cambios efectuados en el mix:



9 presentar tarjeta

Alternativas	Marcar con una cruz
a) Se concentró en menos líneas y menos productos	
b) Se concentró en menos líneas y más productos	
c) Se concentró en más líneas y más productos	
d) Se concentró en más líneas y menos productos	
e) Comercializa y produce	
f) Otros (aclarar)	

48. Podría indicar qué porcentaje de sus ventas están destinadas a:

	% de Ventas
a) su principal cliente (en el caso de ser solo uno)	
b) sus principales cinco clientes / o más clientes	
c) tiene muchos clientes con pequeña cantidad (atomización)	

49. Introdujo la planta nuevos productos desde el año 1995 hasta la actualidad?

SI	1
NO	2



Pase a la pregunta 51

50. Podría indicar cuál es la **participación** de esos nuevos productos en la **facturación de 2000** y los **gastos** que le demandó su desarrollo, diseño y/o concepción de ese nuevo producto:

a) Participación de nuevos productos en la facturación de 2000	
b) En cuanto los gastos para su concepción	
c) NS. / NC.	

51. ¿Podría indicar la estructura de costos de su empresa?

Costos	Porcentaje
Sueldos y salarios brutos	
Contribuciones sociales patronales	
Materias Primas –materiales consumidos para la producción-	
Servicios	
Publicidad/ Marketing	
Impuestos	
Otros (especificar)	

E- RELACIÓN CON EL MERCADO

Cientes

52. Indicar ¿cuál es el destino principal de sus tres primeras líneas de producción o servicios en porcentaje?

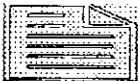
Producto	Tipo de Mercado		
	Nacional	Internacional	
		Mercosur	Unión Europea
1			
2			
3			
4. Otros (especificar)			

Si no hay exportación pase a Preg. 58

53. Los productos que Ud. exporta son similares a los que vende en el mercado interno?

SI 1 NO 2 A VECES 3

54. Indique si para exportar debió realizar alguna de las siguientes acciones. Entre las opciones marcadas positivamente:



10

Presentar tarjeta

(señale las cinco más importantes)

Tipo de acciones que debió encarar:	SI	NO
a) Registrar la marca en el exterior		
b) Publicitar el producto		
c) Desarrollar proveedores en el país		
d) Desarrollar una página WEB		
e) Implementar comercio electrónico		
f) Desarrollar proveedores en el exterior		
g) Realizar servicios de posventa		
h) Utilizar embalajes especiales		
i) Cambiar los envases		
j) Bajar los precios y disminuir su margen de rentabilidad		
k) Efectuar cambios en el proceso productivo/ Diseño de producto		
l) Capacitar personal técnico		
m) Buscar una cadena de distribución adecuada		
n) Certificar calidad		
o) Instalar oficina / depósito en el país de destino		
p) Certificaciones y análisis para venta de producto		
q) Otros (especificar)		

PRESENTACIÓN DEL INFORME FINAL

55. ¿Cómo obtuvo la información acerca de **oportunidades comerciales** para sus productos en el exterior en sus primeros negocios de exportación?

(INDIQUE LAS 3 MÁS IMPORTANTES)

Fuente	
Viajes	
Organismo público	
Bancos o fundaciones de bancos	
Cámaras o asociaciones sectoriales/nacionales	
IDEB (Instituto de Desarrollo Empresarial Bonaerense)	
Internet	
Publicaciones sectoriales (nacionales e internac.)	
Participación en ferias y misiones comerciales	
Visitas de un potencial comprador	
Solicitud de un potencial comprador	
Otros (especificar)	

56. ¿Cuánto tiempo transcurrió entre que identificó una oportunidad de negocios en el exterior y el primer embarque que realizó? (.....meses)

F- PROVEEDORES PRINCIPALES

57. Podría indicar el origen de los **principales proveedores** de insumos: Nacionales (locales/ regionales; de la provincia; otra provincia) y/o Internacionales?

(Indique según corresponda)

Tipo de Insumo	Nacional			Internacionales
	Localidad / región*	Provincia	Otra Prov.	País

* Próximo a la localización de la planta principal

G. LAS ACTIVIDADES INNOVATIVAS

58. Podría señalar si su **tecnología, respecto a la frontera tecnológica internacional**, es: (marque con una cruz el casillero correspondiente).

Tecnología	Superior	Igual	Atrasada	Muy atrasada	No sabe
a) Producto			2	3	4
b) Proceso			2	3	4

59. Se han **incorporado tecnologías** con base en informática y microelectrónica en la empresa en los últimos 3 años? en:

	Si	No
Dirección y gestión de la producción		
Administración		
Comercialización y venta		
Producción		
Otros (especificar)		

60. Podría indicar si ha efectuado gastos en las siguientes actividades en los últimos tres años y el monto aproximado gastado?



11

Presentar tarjeta

Actividad	SI	NO	En miles de pesos
a) Compra de bienes de capital relacionados con nuevos productos	1	2	3
b) Compra de bienes de capital relacionados con nuevos procesos	1	2	3
c) Cambio organizacional y de canales comerciales, adaptaciones de productos y procesos, etc.	1	2	3
d) Consultoría y software	1	2	3
e) Gastos en investigación y desarrollo	1	2	3
f) Licencias de fabricación	1	2	3

61. Podría indicar si la incorporación de tecnologías (máquinas) ha modificado la asignación de tareas que desarrollaban sus empleados? (rotación/ multifuncionalidad/ escala jerárquica)

Señalar:.....

62. A partir de la introducción de nuevas tecnologías: Señalar si hubo desaparición (indicar) o creación de nuevos puestos /categorías de trabajo?

¿Cuáles?.....

63. Efectúa algún control de calidad a lo largo de su proceso productivo?

SI	1
NO	2



Pase a la pregunta 69

64. Podría indicar en su empresa ¿quién efectúa el control de calidad? (Si es interno a la empresa: puesto de la persona/ O indicar si es externo a la firma)

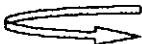
.....

65. Podría indicar si lleva planillas de seguimiento en cada uno de los puestos de control?

SI	1
NO	2

66. Podría indicar si la búsqueda de calidad varió la asignación y organización de los puestos de trabajo?

SI NO



¿Cómo?.....

67. Podría indicar si se redujeron los % de fallas.

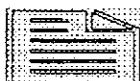
SI NO Indique %

68. Evalúe los resultados de la política de la empresa en esta materia? (En calidad)

.....

.....

69. Podría decir si a partir de 1995 se lograron resultados en: (o desde el año de su fundación, fusión, radicación en el país):



12 Presentar tarjeta

En caso positivo indique si fue por desarrollos efectuados en el país o fue por compra en el exterior. (Especificar institución)

Actividades	No	Si	Describa en que forma lo obtuvo (compra en el exterior - desarrollo en institución nacional/ propia)
a) Desarrollo y mejora de productos	1	2	3
b) Adaptación de productos	1	2	3
c) Desarrollos de nuevos Procesos	1	2	3
d) Mejoras en procesos	1	2	3
e) Desarrollo de nuevas formas de distribución de productos	1	2	3
f) Desarrollo de marketing de la firma	1	2	3

Si fuera NO pase a la pregunta 76

70 Podría Indicar que tipo de personal utiliza para el desarrollo y mejora de las actividades antes señaladas (en la pregunta 69) (incluyendo el aseguramiento de la calidad)

	SI	NO
a) Lo desarrolla mediante 3° /laboratorios externos, etc.	1	2
b) Existe un grupo interno estable (formal o informal)	1	2

Si fuera NO pase a 73

71 En el caso de tener un GRUPO ESTABLE (formal o informal) Indique el número de personas que integran el grupo mencionado por tipo de calificación:



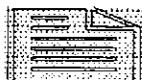
13 Presentar tarjeta

Profesionales	Numero de Personas
a) Profesionales (aclarar especialidades)	
b) Técnicos	
c) Contadores/ Administradores	
d) Operarios	
e) Operarios calificados	
f) Pasantas de universidades	
g) Supervisor	
g) Otros (especificar)	

72 ¿Cuántas personas del equipo mencionado se ocupan solo de esas tareas?

a) Numero de Personas

73 Podría indicar si se realizaron en su firma algunas de las siguientes actividades?



14 Presentar tarjeta

Actividades	Si
a) Gestión y/o planificación estratégica	
b) Mejoras en la estructura organizativa de la empresa (reestructuración funcional, reducción de niveles, etc.)	
c) Profesionalización y/o desarrollo gerencial	
d) Reingeniería de procesos Administrativos/	
e) Otros	

74 ¿El % de accidentes de trabajo ha variado desde e 1997 a la fecha en su empresa?

SI NO Indicar % Nunca fue significativo

* Para indicar disminución en - para aumento +.

H. NIVEL DE ASOCIATIVIDAD

75 ¿La empresa está asociada a alguna cámara empresaria?

SI NO

Indique:

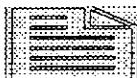
Nivel	Nombre de la cámara	Dirigente	Mbro. Activo	Sólo afiliado
Nacional/ Prov				
Sectorial				
Territorial				

76 La empresa ha tenido en los 2 últimos años alguna experiencia de trabajo en conjunto con otra empresa – colaboradores (sea para compra-venta o desarrollo de procesos - productos)

SI NO A VECES

76. 1. ¿Cómo considera que fue la experiencia?

77 La empresa se ha vinculado en los 2 últimos años con algunas de las siguientes instituciones, u organismos públicos y/o privados:



15

Presentar tarjeta

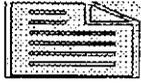
(Puede incluir Universidades, Consultoras, Organismos no Gubernamentales, IDEB, Dependencias y Agencias Estatales, Bancos, Fundaciones, Cámaras Empresarias).
(Señale las **5 MAS IMPORTANTES** en orden de importancia –por la asistencia recibida- e Indique la frecuencia de contactos anuales. Grado de Conformidad en la asistencia)

	Nombre de la institución	Frecuencia*	Conformidad**
1)			
2)			
3)			
4)			
5)			

*Frecuencia: M (mensual) S (semestral) A (anual)

**Indica conformidad: MS (muy satisfactorio) S (satisfactorio) R (regular) M (malo)

78 ¿Cuáles fueron los vínculos con las 3 instituciones u organismos más importantes mencionados anteriormente?



16 Presentar tarjeta

Tipo de actividad/ asistencia	1	2	3
a) Diagnóstico asistencia: gestión, consultoría			
b) Análisis y metodología			
c) Búsqueda, procesamiento y análisis de información tecnológica y de mercado			
d) Seminarios y cursos de capacitación			
e) Proyectos de investigación y desarrollo			
f) Financiamiento			
g) Ensayos laboratorios			

Encuestada N°:

Encuestador: Nombre Apellido

INSTRUCTIVO PARA COMPLETAR LA ENCUESTA.

Encuesta a PyMEs Industriales de la Provincia de Buenos Aires

La presente encuesta debe ser completada por el encuestador. Al no tratarse de una encuesta "autoadministrada", no debe ser completada por el informante, es decir aquel que responde la encuesta.

Dada la estructura del cuestionario, prácticamente en su mayor parte contiene preguntas estructuradas y semiestructuradas y, en menor cantidad preguntas abiertas.

El objetivo de cuestionario es obtener información sobre las nuevas formas de gestión de los Recursos Humanos y de organización del trabajo, de la producción en la Pequeñas y Medianas empresas industriales de las ramas bajo estudio.

En función de este objetivo se ha organizado el cuestionario de manera tal que el tema de la **gestión de la fuerza de trabajo está ubicado al inicio del mismo**, en forma inmediata subsiguiente a los datos generales de la empresa. Dentro de este ítem está comprendido las formas de organización del trabajo, es decir como están organizados los puestos de trabajo, el tipo de puesto de trabajo, si es individual o grupos de trabajo, en relación con automatismos o tecnología tradicional, polivalencia, multifuncionalidad, los premios por productividad, presentismo, u otros como así también si la empresa posee un sistema de capacitación, etc.

Los otros temas que están comprendidos como ítems relevantes son acerca de las formas de producción y de inserción en el mercado, el tipo de actividades innovativas relacionadas al nivel de equipamiento y a la inversión realizada en las mejoras de

PRESENTACIÓN DEL INFORME FINAL

producto o de procesos productivos, las tareas administrativas, logística y estrategia, planificación y marketing, etc.

El último ítem del cuestionario hace referencia al nivel de asociatividad de la empresa. El tipo de preguntas de este apartado está orientado a obtener información acerca de las relaciones institucionales que la empresa desarrolla con otras instituciones privadas o públicas del ámbito de la producción nacional o internacional. Este puede ser el caso de su relación con otras empresas de la misma rama, organizaciones públicas como universidades o cámaras industriales, fundaciones u organizaciones sin fines de lucro, entre otras teniendo en cuenta la frecuencia de los vínculos asociativos de la firma.

Observaciones Generales Sobre El Cuestionario

El cuestionario está dividido en 5 secciones:

- A. Datos generales sobre la empresa.
- B. Gestión de la fuerza de trabajo.
- C. Estructura de compras /ventas.
- D. Capacitación
- E. Actividades Innovativas
- F. Nivel de Asociatividad.

Dada la forma en que está estructurado el cuestionario y por el tipo y calidad de información que contiene, el mismo está destinado a informantes calificados de nivel gerencial, o nivel de conducción de la empresa encuestada:

Dadas las diversas denominaciones posibles al interior de las empresas, teniendo en cuenta diferentes grados de formalización, el informante calificado puede ser quien conduce la empresa, o gerentes de las diversas áreas por ejemplo, Gerente de Recursos Humanos, Gerente de Producto, Comercial, Ventas o Marketing, Ingeniero, el Contador, u otros según sea el caso.

Lo relevante para cada caso en particular es que el encuestador debe dejar indicado el cargo, funciones y /o responsabilidad del respondente. Si es más de una persona debe dejar esta información consignada.

Nota: es fundamental que cada encuestador explique al respondente con claridad y cuantas veces sea necesario: **los objetivos del estudio, la institución que lleva a cabo la investigación, y las garantías de confidencialidad de la información solicitada.**

La pregunta debe ser realizada en forma textual, tal como figura en el cuestionario.

El presente cuestionario consta de diverso tipo de preguntas que incluye desde respuestas sencillas, hasta respuestas no excluyentes y con muchas opciones, o el tipo de respuestas en las que el encuestado debe elegir un número preciso de indicadores en orden de importancia. En mucha de las preguntas está previsto no sólo qué clase de respuestas se espera obtener, sino "mostrar tarjeta" para aquellas respuestas múltiples.

Cuando las respuestas no son excluyentes, y hay muchas opciones, se espera una respuesta espontánea y luego pueden indicarse las restantes alternativas.

Se debe recordar que cuando se leen las opciones, la categoría "Otros" que aparece como alternativa en el cuestionario, **nunca** debe ser presentada al encuestado. **Sin embargo**, en el caso de que las opciones de respuesta no sean suficientes para la información suministrada o se tengan dudas respecto de su ubicación, marcar con una X el casillero correspondiente a "otros (especificar)" y anotar de la manera en que el encuestado responda de manera fiel su testimonio (no traducir la respuesta con

palabras propias).

Por su parte, la alternativa, "NS/NC" (No sabe/ No contesta), (que prácticamente no ha sido contemplada en este cuestionario) tampoco debe ser presentada al encuestado, sólo será señalada (marcada) cuando el respondente "realmente" ignore la respuesta.

El caso de las preguntas abiertas es particular, ya que requieren el relevamiento de información en forma de opiniones, motivos o razones de una decisión, o información que no puede ser prevista con anterioridad. En ellas se debe registrar fielmente el testimonio de los entrevistados, con sus mismas palabras, (no traducir con las propias) y pedir aclaraciones si no se comprende o la respuesta no es muy precisa. (Si es necesario se utilizan hojas adicionales)

Cómo Completar El Cuestionario

Indicaciones sobre las preguntas

Nota: solamente se harán indicaciones para las preguntas que requieran observaciones específicas

A. Datos generales

El Nº de encuesta deber ser completado por el mismo encuestador y sirve para su

control.

La fecha que se registre al final de la encuesta corresponde a la realización de la encuesta. Si fuera en varias entrevistas, indicar las fechas y observaciones si las hubiere.

Datos generales de la empresa:

ítem: 2, puntos a) - g) INFORMACIÓN DE CARÁCTER GENERAL SOBRE LA EMPRESA:

Se recomienda completarlo previamente cuando se está realizando la concertación telefónica, en el caso que quede alguna información pendiente completarlo en el momento de realización de la encuesta y /o posteriormente a la entrevista.

La empresa que encuestamos es una unidad jurídica.

Esto no significa que la empresa puede estar constituida por establecimientos o plantas con distinta localización geográfica en las cuales pueden realizarse productos diversos, con diferencia de tecnología, personal, etc.

Por lo tanto,

La unidad de registro de la encuesta es un establecimiento (en una unidad física) en donde se realiza un proceso de producción completo o se fabrican productos finales y /o servicios.

Por lo tanto, la información que será relevada corresponde al **establecimiento encuestado**, aunque en la encuesta se utilice la denominación “la empresa” o “la firma”.

Únicamente, se deberá consignar el nombre de la empresa o grupo empresario al cuál pertenece el establecimiento encuestado en la pregunta 9, en el caso en que la administración central se encuentre en “otro establecimiento”.

Tipo de empresa

La pregunta 4. Se presupone que casi la totalidad de las empresas se encuentren dentro de las categorías “privada no familiar y “privada familiar”.

La mayoría de las PyMEs en la Argentina históricamente son empresas familiares. Son aquellas empresas que en la conducción o gestión de la firma encontramos a familiares del fundador o de los fundadores y en muchos cargos jerárquicos son ocupados por estos familiares en función de la pertenencia a la familia. Son empresas que por su constitución pueden poseer un alto grado de informalidad en su estructura.

Las pregs. 6. hacen referencia al tipo de conducción de la empresa familiar. Si la empresa está conducida por sus fundadores o quién /es han creado la empresa, o si la conducción es compartida, en este caso, al frente de las decisiones de la empresa se van a encontrar a distintas generaciones. En este caso, la conducción puede ser compartida por la línea fundadora y la primera generación (hijos). También está

PRESENTACIÓN DEL INFORME FINAL

contemplado el caso que al frente de la empresa se encuentre la primera generación solamente, esto es los hijos de los socios fundadores, (por lo tanto hermanos y primos y /o sus cónyuges), o puede ser conducida por la segunda generación que son los nietos de los socios fundadores (por lo tanto hermanos y primos y /o sus cónyuges).

Finalmente, la conducción puede ser compartida entre la primera y segunda generación.

La preg.12 es fundamental ya que nos indica la rama de producción a la que se dedica la empresa. Esta es la categoría a partir de la cual se espera establecer las comparaciones de desarrollo sectorial diferencial entre las PyMes de la Provincia de Buenos Aires.

La preg. 13. Indica cuáles son las principales líneas de productos con respecto a las ventas totales, establecido en forma espontánea por el encuestado. Las respuestas por lo tanto pueden ser diversas, en principio porque el trabajo de campo incluye a cinco ramas industriales diferentes, y en segundo lugar, a causa de la diversificación productiva y comercial actual de las empresas que se han diversificado para poder insertarse exitosamente en un mercado segmentado y frente a una demanda variable. De esta manera, está previsto que las firmas señales como principales productos a propios industriales de producción propia, líneas de distribución y comercialización de productos no producidos por la empresa pero que se importan y se distribuyen, o que únicamente comercializan productos y /o servicios.

La preg.13. Indica el nivel de facturación según monto aproximado para los años de 1998 y 2000.

La preg.14. en esta pregunta se intenta conocer si desde 1998 hasta la actualidad ha aumentado la producción física por ocupado, esto es si ha variado la relación productividad por ocupado desde el año citado. Si es Sí, indicar porcentaje de variación. Si permanece igual la respuesta es No.

La preg.15 . Nos permite dar cuenta de cómo ha evolucionado la empresa en la década de los noventa a partir de indicar según su variación en las ventas para los periodos indicados si éstas han aumentado, disminuido o no han variado.

En la segunda parte de la pregunta, se intenta observar cómo se ha modificado el personal ocupado en la empresa para los periodos indicados según si aumentó, no varió o disminuyó.

Preg.16. indica la evolución productiva de la empresa para los años 1998 y 2000 en relación a la capacidad ociosa de la firma.

La capacidad ociosa refiere a la relación entre el nivel tecnológico del equipamiento utilizado en la empresa y su volumen de producción. Si utilización de la capacidad instalada de la empresa es del 100% esto indica que la utilización y amortización de los equipos es la óptima en relación del volumen de producción de la empresa y, por lo tanto, no hay capacidad ociosa. Por el contrario, si la respuesta es por ejemplo un 90% esto significa que la empresa se encuentra sobreequipada en relación del volumen de producción, es decir el equipamiento tecnológico se encuentra subutilizado, esto es no se lo utiliza en su verdadera capacidad productiva lo que genera pérdidas para la empresa.

PRESENTACIÓN DEL INFORME FINAL

Las preg. 17 y 18. Indican la distribución del número total de ocupados por sexo y edad en las diferentes categorías de la empresa, permitiendo comparar cómo era esta distribución en el año de 1995 y cómo es en la actualidad.

La preg. 20. Para el caso de variación en el nivel de ocupación del personal permanente se espera que en forma espontánea el respondente mencione hasta las cinco principales causas de esta variación según criterio del encuestado.

Las modalidades de contratación del personal puede ser permanente o temporario.

El personal permanente es el personal estable de la empresa que está en blanco y que se encuentra sindicalizado, está comprendido por los convenios colectivos de trabajo, posee obra social, derechos laborales, vacaciones, etc.

El personal temporario es aquel conjunto de trabajadores que no pertenecen al staff permanente de la empresa, que son contratados por un período determinado de tiempo y una vez que el contrato finaliza quedan automáticamente desafectados de la empresa.

La existencia de personal temporario puede obedecer a diversas razones por ejemplo, al lanzamiento de nueva actividad. En este caso, se contrata a un trabajador para la prestación de servicios en un establecimiento o una nueva línea de producción de un establecimiento existente. También puede ser contratado en forma estacional es decir, durante aquellos periodos del año en que aumenta la productividad de la empresa y ésta decide durante este período responder al aumento de productividad a través de la

contratación de trabajadores temporarios.

Las pasantías son una forma de contrato de personal temporario. En este caso se trata de un contrato de formación destinado jóvenes universitarios que se encuentran en los últimos años de la formación académica sin formación profesional previa que son contratados en función de sus competencias profesionales para la realización de tareas vinculadas a su especialidad profesional, a través de la mediación de la universidad.

La preg. 21. Hace referencia al tipo de relación contractual de los empleados en la firma, tomando como categorías de análisis la forma permanente y temporario analizada según sexo, comparando dos años 1998 y 2001. .

La preg. 22. Indica el grado de instrucción alcanzado por los asalariados de las diferentes áreas de la empresa diferenciando según sexo.

B. Gestión de los Recursos Humanos

En esta sección se intenta obtener información acerca de cómo es la forma de organización del trabajo.

Las llamadas "nuevas formas de organización del trabajo" alude a los cambios en el concepto del trabajador y de su función al interior del proceso productivo y además, a las modificaciones en el contenido de las tareas.

PRESENTACIÓN DEL INFORME FINAL

El tipo de trabajador en este modelo es un trabajador “multifuncional” o “polivalente” es decir que realiza múltiples tareas de diversos grado de complejidad, que tiene responsabilidad y capacidad de decisión sobre las mismas. Es un trabajador que trabaja en redes, equipos de trabajo o células y por lo tanto, no es un trabajador individual que realiza tareas parciales, simples y rutinarias. Esto tiene como consecuencia cambios en el contenido del trabajo, ya que las tareas se han enriquecido dada el grado de complejidad y de responsabilidad (discrecionalidad) del trabajador sobre el proceso productivo.

Se entiende al trabajo en grupo como aquel que es realizado por un grupo de operarios de igual o diferente calificación y no en forma individual. Los puestos de trabajo al interior del grupo son intercambiables entre los trabajadores que integran el grupo y no son fijos. Los grupos pueden estar coordinados por un “facilitador”, o a cargo de un supervisor, del jefe de planta, o del propio dueño de la empresa en el caso en que no existan las categorías anteriormente mencionadas.

Círculos de calidad: en muchas empresas se recurre a la creatividad del colectivo de trabajo, es decir al saber práctico y habilidades reales del trabajador (calificado), al “saber productivo” acumulado entre los trabajadores por sus calificaciones, la experiencia adquirida, la antigüedad en el puesto de trabajo. La introducción de círculos de calidad está vinculado a la búsqueda e identificación de los problemas relevantes, para su análisis y la proposición de soluciones, en forma voluntaria y fuera del tiempo normal de trabajo remunerado.

La realización de las reuniones de trabajo ser hacen bajo la dirección y el estímulo de los supervisores y mandos medios de la empresa.

Preg.25 Indica la forma de organización del proceso de trabajo, sea un trabajo

"REESTRUCTURACIÓN PYME Y EFECTOS SOBRE LA DEMANDA EN EL MERCADO DE TRABAJO"

individual o un trabajo en células, redes, o grupos de trabajo para tareas operativas o tareas administrativas, discriminado por sexo.

Preg.27. Indica cómo ha variado el contenido del trabajo de los puestos de trabajo a partir del momento (año) en que se realiza la introducción de la forma de organización del trabajo en grupos o células. Esto es si se han simplificado las tareas o se han enriquecido, incluyendo la polivalencia o multifuncionalidad.

Preg.28. Intenta dar cuenta de cuáles son las actividades que realizan los trabajadores calificados polivalentes o multifuncional al interior de las redes /células o grupos de trabajo y la frecuencia de realización de estas actividades que puede ser siempre, a veces, o nunca.

De esta manera se puede observar la diversidad de tareas que estos operarios realizan, cuál es realmente el contenido del trabajo y cómo se han enriquecido sus tareas además de poder establecer cuál es realmente el nivel de responsabilidad y de decisión sobre su trabajo.

Además de la diversidad de las tareas esta pregunta indica su nivel de complejidad.

Preg. 29 y 30. Indica el tipo de rotación de tareas en los puestos de trabajo en redes /células o grupos de trabajo según sean éstas internas o externas al grupo, y cuál es el requerimiento de habilidades correspondientes a la modalidad de rotación que se efectúa en función de la complejidad de las tareas que realiza el grupo.

Preg.31. Indica el tipo de conducción al interior de la célula / equipo de trabajo. El

PRESENTACIÓN DEL INFORME FINAL

conductor puede ser un supervisor, un facilitador interno del grupo o un supervisor para varias células.

Esta pregunta intenta develar si dadas las modificaciones en la forma de organización de trabajo se ha modificado la estructura jerárquica de la empresa, modificándose a su vez el rol del supervisor con la nueva modalidad de gestión del grupo de trabajo. A su vez, se intenta conocer si esta nueva modalidad organizacional ha modificado las formas de control y supervisión en el proceso productivo. La figura del facilitador es una clara demostración de estos cambios.

Facilitador: no es ni una categoría ocupacional ni una jerarquía formalmente reconocida por la empresa. Se trata en cambio de un operario que ha sido reconocido y elegido de manera informal por los otros operarios de la célula de trabajo para el ejercicio de tareas de gestión, conducción y dirección al interior del grupo. Una de sus funciones más importantes es la de representación del grupo para con la empresa y viceversa.

Por otro lado, la forma grupo de trabajo y célula puede implicar también que la tarea de control y supervisión sobre el proceso sea realizada por el propio dueño de la empresa.

Preg. 33 y 34. Intenta establecer si a partir de los cambios en la forma de organización del proceso de trabajo el rol del supervisor se ha modificado. Los cambios en la forma de organización del trabajo han tenido como consecuencia la transformación del rol y de las actividades de los mandos medios (supervisor) y de la estructura jerárquica de la firma. Esta pregunta de características abierta intenta registrar estos procesos de

cambio, por lo tanto el encuestador debe registrar fielmente el testimonio del encuestado.

Supervisor: se trata de una categoría ocupacional formalmente reconocida al interior de la empresa. Por su función jerárquica es el nexo entre la dirección, el jefe de producción o de planta y los operarios.

C. Capacitación

En la actualidad, las nuevas tecnologías organizacionales imponen nuevos requerimientos de capacitación en la empresa, tanto de carácter formal e informal. Estos requerimientos se relacionan con las nuevas exigencias sobre el trabajador que realiza controles de calidad en el propio puesto de trabajo o que debe readaptarse en función de la incorporación de nuevas tecnologías (equipos).

De esta manera, la capacitación implica un proceso de aprendizaje de nuevas técnicas y métodos de producción para adecuarse a las exigencias de calidad, productividad y competitividad empresarial.

La preg. 39. está orientada a conocer si la empresa realiza capacitación. En el caso de que no realice tareas de capacitación el encuestador debe pasar a la preg. 46

Si en cambio, la respuesta es afirmativa se debe continuar la secuencia y pasar a la preg. Subsiguiente 40, que alude a la inversión anual (en porcentaje) que la empresa destina a un programa de capacitación formal e informal para los años 1997, 1998,

1999, 2000 y 2001.

Preg.41 se indica cuántas personas estuvieron involucradas en el último año en cursos de capacitación vinculados a:

Calidad: TQC (calidad total)

Para las empresas que buscan la calidad total, se pretende que el trabajador en el puesto de trabajo realice controles sobre el proceso para prevenir y corregir defectos "in situ" en lugar de corregirlos una vez que han aparecido después del proceso y fuera del proceso productivo. Esto implica que:

- ❖ la reflexión sobre la calidad se dirige hacia el proceso de producción y no al producto y
- ❖ todos aquellos que intervienen en el proceso de producción hacen suyo el objetivo de la calidad, por lo tanto los operadores deben estar capacitados para comprender los problemas que implica la calidad y el proceso global en el que actúan , con el fin de mejorarlo.

CAD: Equipos de diseño (Computer Aided Design) y equipos de ingeniería, **CAE** (Computer Aided Engineering) y **CAM** (Manufacturing Aided Computer).

El CAD es una tecnología electrónica que se utiliza para las actividades de diseño. Es un sistema gráfico que permite realizar en dos o tres dimensiones todo tipo de operaciones gráficas, memorizarlas y reproducirlas. Sustituye el tablero de dibujo por la pantalla de un plotter.

Permite evitar volver a dibujar las partes de un plano que se repiten, corregir en forma parcial, presentarlo en distintas escalas y con distintos ángulos de visión.

La tarea de diseño también se ve facilitada por el acceso a bancos de datos, archivo de diseños y especificaciones técnicas.

Tecnología de producto: cualquier modificación que se realice sobre un producto, puede ser modificar un producto ya existente o generar un producto nuevo.

Tecnología de proceso: cualquier modificación que se realice sobre el proceso por ejemplo incorporar CAD /CAM en el diseño de los productos, realizar modificaciones sobre el lay out de la empresa, es decir, la forma de distribución de las máquinas y de los operarios en contacto con estas, etc.

Marketing: son todas aquellas actividades y estrategias implementadas por la empresa para la comercialización y venta de sus productos. Por ejemplo, el marketing estratégico sería el conjunto de estrategias instrumentadas por la empresa para lograr un mejor posicionamiento dentro del mercado y obtener una mayor competitividad.

D. Estructura de Compra /Venta

Esta sección intenta relevar información acerca de las características de la producción, cuáles son los principales productos de empresa y si se han realizado en la misma "nuevos productos" en los últimos cinco años y finalmente, la forma de inserción de la empresa en el mercado a partir de la producción y de su relación con los clientes y proveedores.

PRESENTACIÓN DEL INFORME FINAL

Las "nuevas formas organización de la producción" se relacionan con la forma actual de producción caracterizada por una producción flexible, con series de cortas de productos heterogéneos (a diferencia de la forma de producción taylorista /fordista, la producción en masa de productos homogéneos). Esto ha repercutido sobre las modalidades de organización de la producción y las posibilidades de externalizar partes del proceso productivo o terciarizarlas.

Como vemos en las Preg.46 y 47:

Esto implica que en la actualidad pueda existir una importante diversidad en los "mix" de producción al interior de una empresa. Así podemos encontrar una firma que desarrolle tantas líneas como productos para poder responder a un mercado segmentado. Pero también puede darse el caso que por una decisión empresarial decida reconcentrarse sobre sus productos más competitivos, es decir, especializarse y "concentrarse en menos líneas y menos productos"

Otro de los casos posibles es la posibilidad de "concentrarse en menos líneas y más productos", producir diversos productos sin aumentar las líneas de producción o, viceversa, "desarrollar más líneas y menos productos".

También está contemplado que la empresa comercialice productos no realizados en el establecimiento (producción de terceros), es decir que realice actividades de distribución, pero a su vez fabrique sus propios productos.

La preg.48. está orientada a conocer la cantidad de clientes que tiene la empresa y la relación comercial con los mismos, sea éste su principal cliente, definido en función del volumen de venta y de sus principales cinco clientes/ o más teniendo en cuenta el mismo criterio, o atomización –muchos clientes con poco volumen-.

La preg. 49. indica si en la empresa se han realizado "nuevos productos" desde el año 1995 hasta la actualidad. Si no se realizaron nuevos productos se debe pasar a preg. 49.

Nota: "nuevos productos" pueden ser:

- 1) el mismo producto con incorporación de nuevo envase o "packaging".
- 2) diferentes modelos de un producto, parte o componente del mismo.
- 3) el mismo producto con diferente exigencia de calidad para exportar.

La preg.52. Se indica el destino de los tres principales líneas de producción mencionando si el destino es el mercado nacional, si exporta a, en el caso de ser ambos mercados deberá indicarlo en los casilleros correspondientes. La respuesta es dada en porcentajes.

Preg.55. indica para el caso que la empresa exporte que actividades debió realizar para insertarse exitosamente en el mercado exterior señalando hasta las cinco más importantes según criterio espontáneo del encuestado.

Preg.56. Intenta registrar de qué manera el empresario se informó acerca de las oportunidades para la comercialización de sus productos en los mercados externos. Indicando hasta las tres principales fuentes de información según el orden de importancia dado por el entrevistado. Lo que se intenta conocer son los mecanismos formales e informales de las fuentes de información. Dentro de las formales se encuentran los mecanismos institucionales como organismos públicos, cámaras o asociaciones sectoriales, Institutos de desarrollo, publicaciones, participación en ferias, privados a través de bancos, sin fines de lucro como fundaciones. E informales, como viajes, internet, visitas de un potencial comprador o solicitud de un potencial comprador.

Preg. 58. Indica el origen de los proveedores de la empresa, si son nacionales y /o internacionales. Por lo tanto, se espera que en la respuesta se indique si es un proveedor nacional la localidad o región y el tipo de insumo y para el caso de que sea un proveedor internacional el país de origen y el tipo de insumo. Cualquiera sea el caso de la respuesta se debe consignar fielmente el testimonio del respondente, aún tratándose de nombres técnicos.

E. Actividades Innovativas

Preg. 59. Indica el grado de automatización alcanzado por la empresa en relación a la frontera internacional.

Se entiende por "frontera internacional" el máximo grado de desarrollo tecnológico alcanzado en esa rama de la industria en el proceso productivo.

"Innovación tecnológica" implica el desarrollo de un producto nuevo y /o el desarrollo de una nueva tecnología. Por ejemplo: las nuevas tecnologías con base en microelectrónica e informática son innovaciones tecnológicas. La fibra óptica es una innovación tecnológica dentro del campo de las telecomunicaciones.

Con respecto a la frontera tecnológica, la tecnología de la empresa puede estar o atrasada o muy retrasada. También si la empresa invierte o ha invertido en investigación y desarrollo el nivel de equipamiento de la empresa puede ser superior al de esta frontera.

Preg.64. Se denomina control de calidad al proceso mediante el cual utilizando sistemas visuales, manuales o electrónicos se realiza la inspección de productos con la finalidad de

separarlos en dos grandes grupos: los aceptados y los rechazados.

Convencional: el control se realiza en forma manual o visual.

Automatizado: el control se realiza mediante un equipamiento automatizado.

Calidad total: es un método moderno que se aplica a todo el proceso productivo, que integra cálculos estadísticos, aplica instrumentos informatizados para el control del cumplimiento de las normas, y procura implicar a los propios trabajadores para que produzcan con calidad, asignando a los mismos tareas de evaluación y control.

Preg.74. se indica las actividades que la firma ha realizado para mejorar el posicionamiento de la firma en el mercado y obtener una mejor competitividad a través de gestión y /o planificación estratégica.

Se entiende por "planificación estratégica" el conjunto de acciones y /o actividades orientadas a lograr una mejor posición, nivel de competitividad en el mercado (nacional o internacional) a partir del mejor aprovechamiento de la especialización productiva (o comercial) de la firma.

Esta incluye por ejemplo la utilización de marketing estratégico para lograr el ingreso o un mejor posicionamiento de los productos en el mercado, o invertir en una campaña publicitaria para hacer conocer el producto, por ejemplo.

Mejoras en la estructura organizativa de la empresa hacer referencia a las modificaciones que se han realizado desde el punto de vista de la organización y estructura de la firma. Estas pueden ser una reestructuración jerárquica como cambiar de una estructural

PRESENTACIÓN DEL INFORME FINAL

autoritaria piramidal hacia una estructura más chata que puede incluir un management participativo y una red de comunicación más eficiente. De esta manera se asiste a la eliminación de mandos medios. También puede ser el caso de una modificación en la organización de la estructura productiva para mejorar el aprovechamiento de los trabajadores, por ejemplo incorporar el trabajo en grupo con polivalencia y rotación del personal, o priorizando la utilización óptima de los equipos, entre otros.

La profesionalización y el desarrollo gerencial implica mejorar el grado de calificación profesional de los recursos humanos de la empresa en las diferentes áreas de la misma, incluyendo las funciones de dirección y gestión.

La reingeniería de procesos administrativos tiene que ver por ejemplo con la informatización de los procesos de administración que puede incluir nuevos requerimientos sobre el personal ocupado en estas actividades a nivel calificación, capacitación ,etc.

F. Nivel de Asociatividad

El nivel de asociatividad de la empresa alude al conjunto de relaciones formales e informales que la firma ha desarrollado, con el fin de obtener información acerca de la red institucional en la que la empresa se encuentra inmersa, el grado de desarrollo de esa red, la existencia o no de mecanismos formales o la ausencia de redes institucionales.

La preg.78 indica si la empresa en los últimos dos años había establecido relaciones con alguna de las instituciones que mencionan en forma espontánea, estableciendo la frecuencia (mensual, semestral, anual) de las mismas y el grado de conformidad (satisfactorio, regular, malo). En este sentido, se espera que el encuestado elija

espontáneamente hasta las cinco instituciones más importantes según su criterio.

La preg.79. describe el tipo de actividades o de asistencia que entablan las empresas con las distintas organizaciones que han nombrado.

Técnicas Cualitativas.

Guía de pautas para informantes clave.

EJE ESPECÍFICO	TEMÁTICA / PREGUNTAS	INFORMANTES
<p>Estrategia empresarial en los noventa. Impacto en organización del proceso productivo</p>	<p>Sobre la organización del proceso productivo: como percibe que está la situación en las empresas de la entidad. Distinguir entre tecnología dura y blanda.</p> <p>Identificación estrategias para modernizar el proceso productivo. Identificar las estrategias adoptadas –y el año- y las pensadas/posibles hacia el futuro.</p> <p>Variaciones en las demandas de calificaciones de los recursos humanos que se produjeron en la década y las que pretenden incorporar a las empresas. Distinguir entre nivel educativo formal y calificación operativa. Evaluación que realizan sobre el sistema educativo formal (medio y universitario).</p>	<p>Entidades Empresarias Nacionales y Provinciales Sindicatos. Secretarios de la Prod. de Municipios</p>
<p>Caracterización de la demanda laboral</p>	<p>Cantidad de empresas en la provincia de Buenos Aires.</p> <p>En el último período las empresas expresan una necesidad de empleo (manda laboral)</p> <p>Tipo de mano de obra requerida. Grado de especialización</p> <p>Inversiones previstas/ instalación de nuevas industrias o ampliaciones.</p>	<p>Entidades Empresaria Ministerio Empleo. Sindicato</p>
<p>Demanda de empleo. Indagar sobre referencia histórica.</p>	<p>En general hacia mediados del 90 en cuanto a la mano de obra ocupada, que tipo de mano de obra se requería. Grado de especialización. Cambio salariales. Cuáles.</p> <p>Hubo cambios en tomo a la demanda de empleo en algunos puestos según sexo (reemplazo mujer a hombre). En que porcentaje. Bajaron los sueldos de dichos puestos.</p> <p>Las empresas utilizaron/ zán los contratos flexibles. En que %. Para que puestos? Que ocurre al finalizar el período, toman a otro o pasan a planta?</p>	<p>Todos los referentes.</p>
<p>Políticas Públicas de Promoción del Empleo / Producción</p>	<p>Estadísticas de desocupación disponibles por sexo en el sector.</p> <p>Utilización de programas: para la industria. Fueron útiles. Que repercusión generó en cuanto la producción y el empleo</p>	<p>Todos los referentes. Sindicato</p>

Migraciones de empresas	Que porcentaje. Lugares de destino (otra provincia / municipio). Con cierre. Otro país, ¿cuál? Cómo afectó al empleo.	Sindicatos.
Sistema educativo	Demanda de alguna especialización particularmente. Se forma a los egresados para insertarse en empresas. Se utiliza el régimen de pasantes, que porcentaje luego queda en la empresa Percepción de la coherencia entre la oferta educativa y las necesidades de las empresas, distinguidos según nivel medio y universitario.	Autoridades de Universidad Dpto. Extensión

4. 3.1. Criterios de selección de informantes clave

Se seleccionaron informantes claves según los siguientes criterios:

- Representantes de las entidades empresarias de los sectores bajo estudio
- Sindicatos.
- Autoridades del sector educativo Universidades. Departamento de Extensión o los vinculados a asistencia a PyMEs.
- Funcionarios de la administración provincial, a cargo de Programas vinculados con producción / empleo
- Funcionarios de la administración municipal, particularmente de los distritos con concentración industrial. Secretarías de la Producción.
- Investigador sobre la temática de PyMEs en relación con empleo

28 APÉNDICE II

Centros IDEB de la Provincia de Buenos Aires

DISTRITO	DIRECCIÓN	C.P.	TELÉFONO	E-MAIL u OTRO
ALTE. BROWN	Esteban Adrogué 1224	1846	011- 4377-4455	
AVELLANEDA	Hipólito Yrigoyen 355	1870	011-4222-5001	ideba@ideba.inea.com.ar
AZUL	España 620	7300	02281-434863	idebazul@cpsarg.com
BAHIA BLANCA	Zelarrayán 79	8000	0291-455-6259	idebblanca@terranet.com.ar
BALCARCE	Avda. Kelly 812	7620	02266-424873	idebbal@balcarce.net.ar
BARADERO	San Martín 1232	2942	03329-484384	ideb@redsp.com.ar
BERAZATEGUI	Avda. Pte. Perón 5124	1884	011-4226-9340	idebegui@inea.com.ar
BOLIVAR	Las Heras 45	6550	02314-424226	idebbol@coopenet.com.ar
BRAGADO	Alte. Brown 139	6640	02342-426099	cidebragado@crebragado.com.ar
CAMPANA	Berutti 452	2804	03489-425170	idebcampana@utenet.com.ar
CHACABUCO	Saavedra 59	6740	02352- 451785	ideb@s12.coopenet.com.ar
DOLORES	Mitre 485	7100	02245-442210	idebdol@fairweb.com.ar
E. ECHEVERRIA	Enrique Santamarina 220	1842	011-4281-9312	idebeche@escape.com.ar
FCIO. VARELA	ruta 2 Y Sgto. Cabral	1888	011-4275-8297	idebvarela@ciudad.com.ar
LA MATANZA	Entre Ríos 3026, 1º P.	1754	011-4484-2452	ideblmatanza@sion.com
LA PLATA	Avda. 53 Nº 720 2º Piso	1900	0221- 4275340	ideblp@way.com.ar
LANUS	Avda. H. Yrigoyen 3948	1824	011-4240-9041	lanus@ideb.mp.gba.gov.ar
LOM. DE ZAMORA	L. N. Alem 207- 3º Piso	1832	011-4244-6731	ideblomas@elsitio.net
MAR DEL PLATA	Jujuy 1.746	7600	0223-475-5369	idebmdq@satlink.com
MERCEDES	Calle 20 Nº 507- 1º Piso	6600	02324-426000	idebmer@infovia.com.ar
MORENO	Boulevard Alcorta 2446	1744	0237-4635528	ideb@oeste.com.ar
MORON	Tres Arroyos 329-Haedo	1706	011-4629-3318	idebmoron@infovia.com.ar
NUEVE DE JULIO	Avda. Vedia 598	6500	02317-432789	ideb9@morea.dataco23.com.ar
OLAVARRIA	España 2882- 2º PISO	7400	02284-446321	idebolavarria@coopenet.com.ar
PERGAMINO	San Martín 419	2700	02477-441004	centideb@netdigital.com.ar
QUILMES	Alvear 867	1878	011-4224-8024	idebquil@inea.com.ar
SALADILLO	Avda. San Martín 3251	7260	02344-453-085	idebsaladillo@ciudad.com.ar
SAN MARTIN	Avda. Ayacucho 2197	1650	011-4580-7269	idebsm@redynet3.com.ar
SAN MIGUEL	Sarmiento 1663	1663	011- 4664-1518	
SAN NICOLAS	Urquiza 32	2900	03461-436295	idebsannicol@intercom.com.ar
VICENTE LÓPEZ	Próximo a inaugurarse			jsantamaria@yahoo.com.ar
TANDIL	Mitre 856	7000	02293-432535	idebtandil@cpsarg.com
TIGRE	Avda. Belgrano 3047	1611	011-4727-1235	idebtigre@dataco10.com.ar
TREN. LAUQUEN	Avda. Villegas 150	6400	02392-430447	idebtren@teletel.com.ar
TRES ARROYOS	Avda. Moreno 467	7500	02983-424430	idebtsas@cyh.com.ar
AGENCIA CNEL.SUAREZ	Avellaneda 360	7540	02926- 421948	coprodes@ssdnet.com.ar
AGENCIA MAIPU	Alsina 396	7160	02268-422307	
AGENCIA PATAGONES	Olivera 71	8504	02920-461-463	ccpi@infovia.com.ar
AGENCIA SALTO	Avda. Mitre y Alvear	2741	02474-424544	ideb@s10.coopenet.com.ar