

O/G 334

45821

F 32a

Exp + 8551 0004

a *Laura*
(Kelly)

PROYECTO

Análisis de los Servicios de Apoyo a la
producción en la provincia del Chaco

Informe Final



**CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES
FUNDACION FEDERAL**

INDICE

1 –Introducción	3
2 – El Tejido Institucional de Apoyo a MIPyME	5
3 – Caracterización de las Instituciones de Apoyo	8
4 – Caracterización de los Servicios de Apoyo a las PyMES	41
5- Caracterización de la Demanda de servicios de apoyo	46
6 - Potencial del mercado de servicios de apoyo en el futuro	57
7 – Metodología de relevamiento de información	60

1. Introducción

La importancia de contar con un entramado empresarial Pyme, fuerte y dinámico, que revitalice el tejido productivo, genere empleo, expanda los segmentos del mercado y de mayor dinamismo a la sociedad, a alcanzado un fuerte consenso, tanto en el ámbito académico, como entre la dirigencia política y la sociedad en su conjunto, al momento de definir las bases para alcanzar un desarrollo económico sostenible y socialmente incluyente. Así mismo, existe un creciente consenso respecto de lo crucial que resultan las capacidades institucionales locales para la existencia y supervivencia de dicho entramado.

La institucionalidad es la consecuencia de procesos históricos y de condiciones que hacen a la conformación de actores sociales, al desarrollo de sus relaciones recíprocas, a su articulación y a su inserción en los mercados mundiales. Esta consiste en reglas claras de juego, en sus interpretaciones y en su efectiva aplicación, en las expectativas en torno a ellas generadas y en el comportamiento de actores: no es arbitraria o aleatoria, sino que responde a lógicas sociales y organizacionales y esta caracterizada por tensiones entre sus componentes, incongruencias y ambigüedades (North 1997).

Los actores en el marco de esas reglas de juego son las organizaciones del sector público, con sus capacidades y acciones, las organizaciones de la sociedad civil (los mecanismos asociacionales existentes, los agrupamientos de productores, las organizaciones del nivel comunitario) y las formaciones empresariales. De la calidad de estos actores y de sus articulaciones con los sectores productivos depende la posibilidad de disponer de un sistema de reglas y de incentivos propicios para el desarrollo y la competitividad de la pequeña y mediana empresa.

En el marco de esta conceptualización, el presente estudio pretende determinar las capacidades de las instituciones existentes en la provincia del Chaco para apoyar el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas

De manera concreta se pretende ofrecer una visión completa, descriptiva y analítica de los servicios de apoyo brindados por instituciones Internacionales, nacionales y locales a las MIPyMES de la provincia del Chaco (análisis de la oferta).

Alcanzado este objetivo se podrán aportar elementos globales destinados a mejorar el actual mercado de servicios de apoyo para micro, pequeñas y empresas individuales de la provincia del Chaco.

El presente informe cuenta siete secciones, posterior a la introducción, existe una segunda sección donde se presentan la caracterización del tejido institucional que presta apoyo a la MIPYMEs en la provincia del Chaco. La caracterización de las instituciones de apoyo y de los servicios ofrecidos son exhibidos en la tercera y cuarta sección. En la quinta a sección se expone el perfil de la demanda de servicios. Las perspectivas del mercado de servicios de apoyo para micro, pequeñas y medianas empresas se exponen en la sexta sección. Por ultimo, en la sección séptima se presenta la metodología aplicada utilizada en el proceso de recolección y análisis de la información.

2- El Tejido Institucional de Apoyo a MIPyME en la Provincia de Chaco

La Provincia de Chaco cuenta con un nutrido número de instituciones vinculadas a la pequeña y mediana empresa, esto se debe esencialmente a las características del sector productivo de la Provincia, formado en su mayoría por este tipo de firmas.

El universo de instituciones que prestan apoyo a las PyMEs está compuesto por organizaciones públicas, educativas, privadas y mixtas, de alcance local, provincial y regional, con una importante heterogeneidad en su composición y en el grado de desarrollo.

Son pocas las instituciones que se vinculan de forma directa a las PyME, la mayoría lo hace de forma indirecta siendo este tipo de empresas un subgrupo de su población objetivo.

El sector público provincial no presenta instituciones comprometidas directamente con la problemática de las pequeñas y medianas empresas. Las dependencias públicas que se vinculan a las PyMES, lo hacen de manera indirecta, fundamentalmente mediante la provisión de información concerniente a programas y servicios diseñados y operados desde organismos públicos nacionales.

El sector privado de la provincia se distingue por la existencia de un importante número de Organizaciones No gubernamentales abocadas a promover el desarrollo económico sustentable de la provincia. Las mismas surgen por iniciativa del sector empresario, en el marco de las políticas de ajuste fiscal implementadas la segunda mitad de la década del 90, como consecuencia a la falta de respuesta del sector público en lo que ha desarrollo productivo se refiere. Complementan a este grupo de ONG's diversas asociaciones de productores y cámaras sectoriales dedicadas principalmente a defender los intereses de sus representados (lobby) ante organismos nacionales y provinciales.

Por su parte, las instituciones educativas se vinculan con las PyMES a partir de la prestación de servicios de capacitación. Las instituciones técnicas concentran su accionar en la prestación de los servicios de asistencia y difusión de tecnología. Por último, es importante señalar la existencia de dos instituciones Mixtas, creadas a partir

de la iniciativa del sector público, dedicadas a asistir técnica y financieramente a las PyMEs.

En términos generales, a excepción de las instituciones públicas, las organizaciones se estructuran internamente a través de un estamento de decisión política y otro de gestión. Esta forma de organización interna permite a las instituciones diferenciar los roles y funciones de cada estamento e impedir que los mismos se superpongan.

Se advierte, por parte de las instituciones, una clara definición de sus orientaciones estratégicas con apreciaciones adecuadas de los objetivos perseguidos, de sus fundamentos y de sus consecuencias. Sin embargo se evidencian falencias metodológicas y operativas en lo que respecta a la planificación de actividades y asignación de recursos. En general las instituciones no llevan a cabo este tipo de procesos y en el caso de hacerlo, no lo utilizan como mecanismo para medir resultados e impacto y facilitar el seguimiento y la evaluación.

Las instituciones demuestran problemas comunes que inciden sobre las capacidades de gestión: Recursos financieros limitados (destinados principalmente al financiamiento de las estructuras operativas), escasez de recursos físicos-tecnológicos, reducida profesionalización y carencia de manuales de organización y funcionamiento.

En materia de personal se observa ausencia de políticas de selección y de incentivos. Existen indicios que una proporción significativa del personal no posee los atributos requeridos para un desempeño eficaz de sus actividades. En general los planteles de personal suelen ser reducidos, con baja calificación (a excepción del gerente o responsable ejecutivo), regímenes que no alientan la eficiencia ni el perfeccionamiento y la falta de sistemas de evaluación.

Las condiciones reinantes en materia de personal generan una baja motivación y climas organizacionales inadecuados para una acción eficiente. Sin embargo, se aprecia una adecuada interacción entre los niveles políticos, técnicos y operativos basada en la confianza.

Son pocas las experiencias significativas de instituciones que se involucran directamente en la prestación de servicios con planteles técnicos propios, financiamiento regular y de forma complementada con el resto de instituciones.

Desde la perspectiva del empresario PyME, la oferta de servicios es de cobertura efectiva limitada y con elevados costos de transacción para el acceso a los mismos.

Las instituciones cuentan con una adecuada información de la realidad sectorial así como de gestión de políticas provinciales, no así en lo que respecta a instrumentos y políticas implementadas por organismos nacionales e internacionales.

Las organizaciones que componen el entramado institucional mantienen vínculos permanentes entre sí. Muchos de estos se basan en articulaciones institucionales formales con mecanismos estables que les permiten una labor conjunta y con un objetivo común. Existen incipientes mecanismos de coordinación de actividades entre instituciones. La escasez de recursos y las crecientes demandas han impulsado a las instituciones a coordinar actividades a los efectos de la coherencia y la acumulación de impactos de los proyectos que se ejecutan con financiamiento de distintas fuentes.

Pese a los avances alcanzados, los vínculos institucionales existentes no conforman un modelo de gestión asociada que potencie el trabajo común y contribuya significativamente a la efectividad de acciones y servicios de apoyo para las PyMEs.

Por lo general, las instituciones abocan sus esfuerzos a la difusión de actividades por realizar pero no hacen lo mismo en lo que respecta a resultados alcanzados y los medios utilizados para la realización de sus actividades.

3- Caracterización de las Instituciones de Apoyo

El objetivo perseguido en esta sección del informe es determinar el estado de situación del tejido institucional vinculado a las PyMES en cuanto a su capacidad para prestar apoyo. Para alcanzar el mismo se detectaron las instituciones públicas, privadas y mixtas que prestan apoyo a las PyMES y, mediante entrevistas con sus responsables, se las analizó a partir de su diseño institucional, su modo de inserción en la comunidad y con el público objetivo, los Servicios que prestan, sus prácticas de gestión, sus estructuras de control y accountability, su financiamiento y disponibilidad de recursos.

a) Instituciones Públicas

1- Subsecretaría Pymes, Industria y Comercio

a- Diseño institucional

La Subsecretaría se encuentra bajo la órbita del Ministerio de la Producción de la Provincia de Chaco.

Es un organismo Público que se rige bajo las normas del derecho público.

- *Organización interna*

La Subsecretaría presenta la siguiente estructura Orgánica:

Un subdirector y tres direcciones: Pymes, Industria y Comercio.

Es de señalar que esta subsecretaría es el fruto de la unificación del Ministerio de Infraestructura con el de Producción y Medio ambiente. Previo a esta unificación cada una de las áreas (industria, pymes y Comercio) conformaban una dirección ministerial con una misión en particular. La nueva subsecretaría no cuenta con una misión definida, de hecho es válido decir que la misma no es más que la sumatoria de las tres misiones previas. La nueva estructura organizativa ha generado cierto malestar en los recursos humanos dado que los mismos no aprecian una definición cierta del rol que cumplen y de los lineamientos de acción de la nueva dependencia.

De hecho la subsecretaría concentra su accionar en las mismas direcciones que lo hacían las tres áreas por separado:

Control y legislación del sector industrial

Promoción industrial y Pyme

Legislación y promoción del Comercio Exterior e Interior

b- Inserción en la comunidad y con el público objetivo

La subsecretaria de Industria, Pymes y Comercio trabaja de forma permanente con otras dependencias del sector público. Así mismo, debido a su escasez presupuestaria, mantiene vínculos y realiza actividades conjuntas con diversas entidades privadas y publicas del nivel municipal.

La Subsecretaría participa en distintos organizaciones público – privadas como la fundación Chaco 3000 e INTECNOR. Por otro lado, gran parte del personal del área de industria pertenecen al colegio de Ingenieros de la provincia razón por la cual se mantiene un vínculo permanente entre ambas instituciones. Así mismo, es de destacar que la subsecretaria se encuentra trabajando con la Universidad del Noreste un programa de calidad y formación de líderes en el sector publico.

En lo que respecta a la relación con los organismos del gobierno nacional es importante mencionar que la Subsecretaria mantiene un vínculo permanente con la Subsecretaria PyME, la Fundación Exportar y el CFI dado que es la dependencia provincial a través de la cual se vehiculizan los servicios ofrecidos estos organismo nacional.

• *Estrategias de marketing y difusión de actividades y servicios*

La subsecretaria no presenta una estrategia de marketing ni de imagen que le permita desasociar su accionar con la imagen de una oficina pública y ser visualizada como una organización de servicios para el sector privado. Una prueba de ello es la falta de un logotipo propio que le permita diferenciarse del sector público en general, e identificar los servicios que presta en particular. De hecho la difusión de sus actividades se realiza a través del logotipo del Ministerio de Producción y en casos puntuales utilizando la imagen de la Fundación Exportar, la SepymeyDr o el CFI.

La difusión de sus actividades la realiza a través de comunicados de prensa que publica en los periódicos locales o mediante la pagina Web del Gobierno provincial.

c- Servicios

La subsecretaría centra su accionar en la prestación de servicios de apoyos a la producción, financieros y no financieros, elaborados por organismos nacionales.

No cuenta con una actividad principal, los servicios ofrecidos se diferencian a partir del Área que los presta, los mismos son los siguientes:

Servicios Financieros

- Dinamización Productiva Regional DPR
- Fondo de Promoción Rural y Fomento Agropecuario, Forestal e Industrial para Pequeños y Medianos Productores
- Fondo Nacional de Desarrollo para la Pyme
- Fondo Fiduciario de Desarrollo Industrial
- Fondo Fiduciario de leasing
- FOMICRO

Formulación de Proyectos

Comercio

La presente área opera a través de las siguientes dos sub áreas o departamentos: Comercio interno y Comercio Exterior.

El departamento de comercio Interior tiene por objeto fomentar la comercialización de productos de la Provincia del Chaco por el país. En la actualidad este departamento no registra actividades contando en su estructura con un solo recurso humano.

En lo que respecta al área de comercio Exteriores se aprecia que la misma brinda los servicios ofrecidos por la Fundación Exportar, Cancillería y el CFI.

En este sentido ofrece a las pymes locales y a las cámaras empresariales, estudios de mercado e información de ferias y encuentros comerciales. Así mismo, las asiste

técnicamente en lo que respecta al armado de viajes comerciales y en la realización de su primera exportación (en cuanto a requisitos y procedimientos). Un tercer servicio ofrecido es la organización de visitas o presencias en ferias internacionales. Por último, realiza ocasionalmente eventos de capacitación que son financiados o gestionados a través de la Fundación Exportar.

De acuerdo a los datos suministrados, las empresas en operación, las cámaras empresariales y otros organismos de gobierno representan el ámbito de actuación de la subsecretaría de Industria, comercio y minería. Los servicios que presta no tienen costo alguno para los beneficiarios, siendo los mismos asumidos en su totalidad por la dirección.

Hasta la fecha, la Subsecretaría no ha realizado una evaluación de resultados, tampoco tiene previsto realizar esta actividad en el corto plazo. En este sentido vale la pena remarcar que la dirección no cuenta con una cuantificación certera de las empresas asistidas ni de los montos de recursos aplicados a las distintas actividades que realiza.

Si bien mantiene contacto con los empresarios no realiza encuestas para analizar el perfil de las empresas y sus necesidades para el desarrollo de servicios. Tampoco chequea la calidad de los servicios (contenido y adecuación a las empresas locales) de terceros analizando los materiales que establecen su estandarización.

d- Prácticas de gestión

La Subsecretaría no realiza una planificación anual de sus actividades. Dadas las características de su funcionamiento, los tiempos y actividades que realiza están sujetos a los recursos disponibles y en parte a las necesidades de los programas ejecutados por los Organismos nacionales.

Los continuos reingenierías realizadas sobre la estructura del ministerio de la Producción, dificulta y desmotivan las intenciones de planificar actividades a futuro. Sin embargo, las actividades llevadas a cabo por la subsecretaría se orientan en función de su Misión.

En lo que respecta a la ingeniería de servicios, no se aprecia un buen conocimiento de las características del empresario al que se dirigen los mismos ni del resultado esperado. No existen manuales con el contenido y los procedimientos necesarios para la prestación del servicio.

e- Estructuras de control y accountability

La Subsecretaría no presenta estructuras internas ni externas de control que le permitan la retroalimentación de su labor y asegurar que la organización preserve su memoria y perfeccione su acción

No realiza actividades tendientes a analizar los servicios prestados que le permita un seguimiento sistemático sobre cantidad de receptores del servicio, la calidad del servicio y el impacto de las acciones realizadas.

No se realiza una difusión sistemática de sus actos y del origen y uso de los fondos. Si bien difunde a través de los periódicos locales, su sitio de Internet y comunicados de prensa, las actividades por realizar, no hace lo mismo en lo que respecta a resultados alcanzados y los medios utilizados para la realización de las mismas.

f- Financiamiento y disponibilidad de recursos.

- Recursos Financieros

Las actividades y el funcionamiento operativo de la subsecretaría de Industria, pymes y comercio son financiadas con ingresos públicos provinciales. Dichos recursos están comprendidos dentro del presupuesto público provincial. Adicionalmente realiza actividades financiadas a través de organismos públicos nacionales, no existiendo un monto anual predeterminado de dicho financiamiento.

- *Infraestructura y recursos Humanos*

La Subsecretaría ocupa tres Oficinas, dos en un edificio ubicado en el macro centro de la ciudad de resistencia Chaco donde operan las áreas de incumbencia (Industria, pymes y comercio). Las oficinas se encuentran sub equipadas en términos informáticos. Las funciones de la Subsecretaría son realizadas por un total de 28 personas (más inspectores). El Subsecretario, tres directores, quince profesionales y

personal de apoyo administrativo. No existe una política definida de captación de recursos humanos ni un sistema de premios y castigos para los mismos.

2- Cámara algodonera

La Cámara Algodonera de la Provincia de Chaco es una Asociación civil sin fines de lucro regida por el derecho privado dedicada a representar los intereses de los productores tabacaleros de la provincia. El número de representados alcanza un total aproximado de 700 productores.

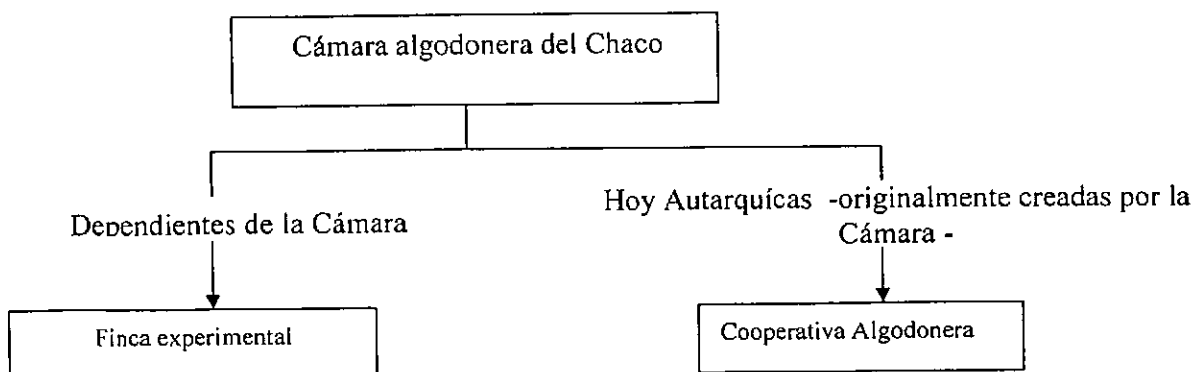
- *Organización interna*

La Cámara se estructura internamente a través de un Directorio (estamento de decisión política) que define los criterios políticos de la cámara y representa a la misma en la vinculación con el entorno político, institucional y social. Los integrantes del Directorio realizan sus actividades ad honorem.

Una estructura de gestión formada por una Gerencia y tres áreas de gestión; oficina de Planeamiento, oficina de negocios y proyectos y departamento administrativo

En cuanto a las capacidades de gestión de la Cámara es importante señalar que dependen de la misma una serie de instituciones abocadas a prestar distintos servicios.

Dicha estructura institucional se presenta a continuación:



b- Inserción en la comunidad y con el público objetivo

Dada la importancia de la actividad para la economía provincial, la Cámara Algodonera juega un rol central en la vida institucional de la provincia. La Cámara es una institución referente de la provincia, juega el rol articulador entre las distintas organizaciones privadas y el gobierno como así también entre las privadas mismas. Al margen de ello mantiene relaciones permanentes con diversas Nacionales e internacionales.

En este sentido la Cámara es miembro de la Cámara Argentina del Algodón, mantiene vínculos con la Organización mundial de la salud, la Secretaria de agricultura ganadera y pesca de la Nación (SAGPyA), con el Ministerio de Producción y con diversas instituciones privadas de la provincia.

- *Estrategias de marketing y difusión de actividades y servicios*

La Cámara ha construido una imagen visual de sí misma a partir de un logotipo. El mismo es utilizado para dar a conocer las actividades que realiza e identifica los servicios que presta.

La difusión de sus servicios y actividades la realiza mediante la emisión de un boletín institucional distribuido a los socios, el envío de e mails y la estación de Radio que posee la institución.

En el caso de Actividades puntuales se suma la confección de Afiches que son expuestos en otras instituciones, avisos en periódicos locales y el “boca en boca” mediante redes personales.

c- Servicios

La Cámara presta a sus asociados tanto servicios Financieros como no financieros. A diferencia de la mayoría de las restantes cámaras empresaria de la provincia, no limita su accionar a la representación gremial de sus asociados, complementa esta actividad con los siguientes servicios:

Asistencia Técnica

Producción de Algodón

Reconversión productiva

Análisis de laboratorio

De suelo

Agua

Fitosanitarios

Fisiología del Tabaco

Capacitación

En técnicas de producciones alternativas (Tomate, Pimiento, Frutilla, Duraznos, Chinchilla, etc.)

Información

Programas Nacionales y provinciales de apoyo a productores

Seguros

- Para bienes y personales
- Contra Granizo

Crédito

- Para Capital de trabajo
- Para Vivienda

Los servicios de Asistencia Técnica, capacitación, análisis e investigación son realizados a través de la finca experimental. Los mismos son prestados de forma gratuita a excepción de los análisis de laboratorio donde los empresarios deben abonar el costo de los insumos.

El servicio de información es prestado por la Oficina de Negocios y Proyectos de la Cámara a través del boletín oficial de la institución.

Los servicios de seguros para bienes, personales y contra granizo son prestados a través de las firmas dependientes de la Cámara.

En lo que respecta a los servicios financieros, es importante señalar que los créditos para vivienda son dados por la cooperativa, institución originalmente creada por la propia cámara, hoy institución autárquica. Los créditos para capital de trabajo, son dados por la propia Cámara mediante los recursos propios.

d- Prácticas de gestión

La Cámara realiza una planificación anual de sus actividades (Programa Operativo Anual - PAO). A partir de dicho ejercicio establece objetivos anuales, las respectivas actividades, responsables de las mismas, recursos e inversiones necesarias. Esta tarea le permite realizar el control operativo a lo largo del tiempo.

La Cámara presenta una estandarización de sus productos (servicios) a través de manuales de procedimientos para la prestación de los mismos.

La Institución organiza y participa, de forma periódica, tanto de reuniones con otras instituciones vinculadas a los sectores productivos a los efectos de compartir información y tomar conocimiento las actividades que realizan como de reuniones con empresarios del sector algodonero.

La Cámara realiza encuestas permanentes a sus asociados a los efectos de conocer sus necesidades. Asimismo, mantiene contacto permanente con los mismos lo cual le permite obtener información respecto de la percepción de los servicios prestados (calidad – resultado – retroalimentación).

e- Estructuras de control y accountability

La Cámara Algodonera presenta estructuras internas de control que le permitan la retroalimentación de su labor y asegurar que la organización preserve su memoria y perfeccione su acción.

Realiza un seguimiento metódico de los servicios que presta y tiene conocimiento cabal sobre la cantidad de receptores de servicios, la creencia de ellos sobre la calidad de los mismos y el impacto de las acciones realizadas.

Así como realiza una difusión sistemática de sus actos a través de boletines enviados a los socios, pone a disposición de ellos la memoria y balance donde brinda información respecto de resultados alcanzados y los medios utilizados para la realización de sus actividades.

f- Financiamiento y disponibilidad de recursos.

- Recursos Financieros

El Pago de la cuota societaria por parte de sus asociados (1% de lo acopiado) y la administración del Fondo Especial de tabaco constituyen las fuentes de recursos de la Cámara. Los mismos representan el 95% de los recursos anuales de la cámara y se destinan principalmente a financiar la estructura operativa.

- *Infraestructura y recursos Humanos*

Las instalaciones de la Cámara se encuentran ubicadas en el centro de la ciudad de Resistencia –Chaco-. Las mismas cuentan con una recepción, equipada con dos escritorios con sus respectivos teléfonos / fax y PC, y una sala de reuniones con una mesa de reuniones, rotafolio, proyector y pizarron de fibras, con capacidad para aproximadamente 30 personas y las oficinas correspondientes para cada departamento operativo.

3- Cámara de Comercio Exterior de la Provincia del Chaco

a- Diseño institucional

La Cámara de Comercio Exterior de la Provincia de Chaco es una Asociación Civil sin fines de lucro dedicada a defender los intereses del las firmas exportadoras de la provincia de Chaco.

- *Organización interna*

La Cámara se organiza estructuralmente de la siguiente manera:

Un estamento de decisión político representado por una Comisión Directiva, integrado por los socios, y un equipo de gestión, formado por un Gerente y un asistente, abocado a la ejecución de las tareas operativas de la Asociación.

b- Inserción en la comunidad y con el público objetivo

La Cámara mantiene relación permanente con diversas instituciones locales y Nacionales. En este sentido es miembro de la FECACERA, al tiempo que mantiene vínculos permanentes con la Fundación Exportar y con distintas dependencias del ministerio de la Producción.

- *Estrategias de marketing y difusión de actividades y servicios*

La Cámara ha construido una imagen institucional a partir de un logotipo con el cual de a conocer las actividades que realiza. La difusión de las actividades es realizada mediante el envío de e-mails, la emisión de un boletín y partes de prensa publicados en los periódicos locales y su pagina web.

En el caso de Actividades puntuales se suma a estas formas de difusión la publicación en medios locales, confección de Afiches que son expuestos en otras instituciones y en la vía publica.

c- Servicios

La representación del sector y la defensa de sus intereses ante distintos organismos de origen provincial y nacional constituyen la principal actividad de la Cámara. Adicionalmente presta los siguientes servicios.

Emisión de certificados de Origen

Asistencia Técnica en Comercio Exterior

Investigación de Mercados

Localización de Clientes

Capacitación en Comercio Exterior y Gestión Empresarial

Los servicios enumerados son prestados sin costo alguno para los 30 socios de la Cámara. Los servicios de Investigación de mercados, localización de clientes son prestados a través de la Dirección de Comercio Exterior de la subsecretaría industria, pyme y comercio de la provincia de Chaco.

d- Prácticas de gestión

La Cámara realiza una planificación anual de sus actividades. En este sentido, la cámara cuenta con un detalle de las actividades anuales, los servicios que se brindarán y las inversiones en equipamiento, desarrollo y personal que serán necesarias.

No realiza de forma institucional (no periódica) reuniones con otras organizaciones vinculadas a los sectores productivos a los efectos de compartir información y tomar conocimiento de la situación de los sectores productivos y las actividades que se realizan vinculadas a ellos. Sin embargo el Gerente de la Cámara se mantiene informado en virtud de sus contactos personales.

La Cámara mantiene vinculaos permanentes con sus socios razón por la cual mantiene un buen conocimiento de las necesidades de los mismos.

e- Estructuras de control y accountability

La Cámara cuenta con estructuras internas de control que le permitan la retroalimentación de su labor y asegurar que la organización preserve su memoria y perfeccione su acción. Realiza una difusión sistemática de sus actos, de los resultados alcanzados y los medios utilizados para alcanzar los mismos.

f- Financiamiento y disponibilidad de recursos.

- Recursos Financieros

La principal fuente de recursos de la Cámara es el aporte de sus socios. Los mismos representan aproximadamente el 100% de los recursos anuales. En los años que se realiza ExpoChaco se agregan los recursos provenientes de dicho evento.

La cámara no cuenta con una estrategia deliberada de captación de fondos, ni realiza actividades específicas con este fin.

- *Infraestructura y recursos Humanos*

La Cámara cuenta con una oficina ubicada en el centro de la ciudad de Resistencia - provincia del Chaco. La misma cuenta con un amplio salón de reuniones y un despacho equipado con dos escritorios teléfono / fax y PC.

El gerente y dos asistentes componen el personal técnico la Cámara, estos se vinculan contractualmente a la misma bajo el régimen de relación de dependencia.

4- Unión Industrial del chaco

a- *Diseño institucional*

La Unión Industrial del Chaco tiene por fin promover el desarrollo sustentable de la provincia de Chaco.

- *Organización interna*

La institución se organiza estructuralmente de la siguiente manera:

Un estamento de decisión político representado por un Directorio constituido por Presidente, Vicepresidente, Tesorero y tres vocales, y un Comité ejecutivo, liderado por un gerente, abocado a llevar adelante las tareas operativas.

b- *Inserción en la comunidad y con el público objetivo*

En el camino de cumplir con los fines para los cuales fue creada, la federación realiza diversas actividades mediante las cuales mantiene relación permanente con diversas instituciones locales, Regionales, Nacionales e Internacionales.

En este sentido la Unión participa del Instituto de la Calidad, al tiempo que mantiene vínculos permanentes con entidades educativas (UNNE), con Cámaras representativas (UICH, APyME, etc), instituciones publicas provinciales (Ministerio de Infraestructura), municipales (Municipalidad de Resistencia), otras ONG (Fundación

RECREAR, Fundación FORTIS, etc.) e Organizaciones Nacionales e internacionales (UIA – BID)

- *Estrategias de marketing y difusión de actividades y servicios*

La Unión Industrial es ampliamente reconocida entre las instituciones vinculadas a los sectores productivos de la Provincia del Chaco. Dicho reconocimiento ha sido construido a partir de las acciones realizadas. La institución cuenta con un logotipo pero no presenta una estrategia de marketing ni de comunicación.

La difusión de sus servicios y actividades la realiza mediante la emisión de comunicados de prensa, el envío de e-mails. En el caso de Actividades puntuales (talleres, seminarios, charlas) se suma a la difusión la confección de afiches que son expuestos en otras instituciones, avisos en periódicos locales y el “boca en boca” mediante redes personales.

c- *Servicios*

La Unión Industrial concentra su accionar en los servicios no financieros. La Formación de líderes, la gestión de proyectos, el análisis de políticas públicas, la capacitación y la asistencia técnica constituyen sus principales líneas de acción.

La Asistencia técnica y la Capacitación se centran en los siguientes campos:

- Gestión Administrativa
- Calidad
- Comercialización
- Medio Ambiente

Su ámbito de intervención son las empresas en operación y el desarrollo de clusters, así mismo interviene en la creación de entidades de apoyo y el asesoramiento a organismos gubernamentales.

El accionar se orienta en forma directa en un 80% a pequeñas empresas y el restante 20% a Medianas empresas.

FEDERAR

Fundación de Estudios para el Desarrollo Económico y Regional de la Argentina

Su cobertura geográfica es la siguiente: Capital (30%), Colonia Elisa (20%), Villa Ángela (15%), Barranqueras (25%) y Charata (10%).

Los sectores productivos a los que orienta su accionar son los siguientes: Industria (60%), Servicios (40%).

De acuerdo a lo informado la federación a brindado capacitación a aproximadamente 250 empresas a lo largo del año 2005. Para el presente año, se estima brindar este servicio a un número similar de firmas.

En lo que respecta a la Asistencia técnica, el número de empresas asistidas rondo las 50 firmas a lo largo del año 2006. La misma cantidad de firmas será asistida en el presente año.

d- Prácticas de gestión

La federación realiza una planificación de actividades por programas. En este sentido, cuenta con un detalle de las actividades para cada programa, cuantificando los servicios que se brindarán y las inversiones en equipamiento, desarrollo y personal que serán necesarias.

La institución realiza manuales metodológicos para la ejecución de los programas que implementa.

La Institución realiza reuniones con otras instituciones vinculadas a los sectores productivos a los efectos de compartir información y tomar conocimiento de la situación de los sectores productivos y las actividades que se realizan vinculadas a ellos.

e- Estructuras de control y accountability

La Unión presenta estructuras internas y externas de control que le permitan la retroalimentación de su labor y asegurar que la organización preserve su memoria y perfeccione su acción.

Tanto el control interno de la fundación como el de los programas que ejecuta es realizado mediante la implementación de auditorías externas. Los resultados obtenidos son difundidos a los socios participantes, los donantes y a la sociedad en su conjunto.

f- Financiamiento y disponibilidad de recursos.

- Recursos Financieros

La institución se financia a través del aporte de sus socios y de los recursos obtenidos para la ejecución de proyectos. Los aportes de los socios fundadores son destinados a financiar la estructura operativa de fundación y parte de los proyectos que se llevan a cabo.

En el último año el presupuesto de la institución se constituyó de la siguiente manera: \$90 mil de aportes de los socios - \$ 220 mil de proyectos.

La Unión Industrial del Chaco cuenta con una estrategia deliberada de captación de recursos.

- *Infraestructura y recursos Humanos*

Las instalaciones se encuentran ubicadas en la periferia del centro de la ciudad de Resistencia. Las instalaciones de la Institución cuenta, en planta baja, con una recepción, una sala con una mesa de reuniones, rotafolio, proyector y pizarrón de fibras, con capacidad para aproximadamente 30 personas.

El personal técnico permanente está compuesto por dos profesionales (gerente y asistente) y una secretaria. En caso de ejecutarse algún proyecto se contrata el personal necesario para el mismo a través del sistema de contratos.

5- Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria

Inserción en la comunidad y con el público objetivo

A través de la implementación de los programas diseñados, la estación experimental Colonia Benítez ha logrado una fuerte inserción Institucional. Esto se evidencia a través de las diversas actividades realizadas entre la estación y las diversas instituciones locales y provinciales.

La estación realiza actividades permanentes con la UCIP, la Cámara de lumbicultores de Chaco, el Ministerio de Producción y la Asociación de productores Porcinos de la Provincia del Chaco.

- *Estrategias de marketing y difusión de actividades y servicios*

La Estación Experimental utiliza el logo del INTA para dar a conocer sus actividades y construir su imagen visual. Sin embargo esto no implica la existencia de una estrategia de Marketing definida por parte de la estación experimental

La difusión de los servicios y actividades la realiza a través de las instituciones con las que trabaja, el envío de e-mails, los medios de comunicación provincial y la pagina de Internet de la Institución.

En el caso de Actividades puntuales se suma la confección de Afiches que son expuestos en otras instituciones y el “boca en boca” mediante redes personales.

c- *Servicios*

La estación experimental concentra su accionar en la prestación de servicios de capacitación y asistencia técnica. Los servicios son ofrecidos a través de programas diseñados por el INTA central. A continuación se detallan los programas que la estación se encuentra ejecutando, las instituciones con las que se trabaja, la localidad y el numero de productores que participan

Programa Cambio Rural

Se esta trabajando con dos grupos de 10 productores. El primero de ellos esta constituido por productores fruti hortícola de la localidad de las Breñitas. El segundo por productores porcinos de la localidad de Colonia Benitez

Programa PROFAM.

Este proyecto se esta ejecutando en la localidad de las Breñas e involucra a un total de 80 productores.

Programa Minifundios

Este proyecto se está ejecutando en la localidad del Coruza e involucra a un total de 150 productores hortícola y ganaderos.

Programa Pro Huerta.

Este programa de definido corte social se está implementando en las siguientes localidades: Avia Terai, Barranqueras, Charadai, Campo Largo, Ciervo Petiso, La Clotilde y Laguna Blanca.

De manera conjunta con estos programas se está brindando asistencia técnica en producción de Maracuya a los productores de frutas de la localidad de Miraflores.

La estación a firmado un convenio de asistencia técnica y capacitación en frutales y hortalizas con la UNNE.

Mediante sendos convenios de colaboración con la Cámara de Lombricultores y la UCIP, la estación experimental ha brindado capacitación en Hortalizas (jornada de día de campo), Citrus (Manejo integrado de Plagas), Palta (Manejo del cultivo de Palta) y Papaya (jornada de actualización).

d- Prácticas de gestión

La estación experimental realiza una planificación anual de sus actividades. A partir de dicho ejercicio establece objetivos anuales y las respectivas actividades, recursos para su ejecución y el responsables de las mismas. Esta tarea le permite a la institución realizar un seguimiento de sus actividades y evaluar resultados.

La estación organiza y participa de distintas reuniones con instituciones vinculadas a los sectores productivos a los efectos de compartir información y tomar conocimiento de la situación de los mismos y las actividades que se realizan vinculadas a ellos.

e- Financiamiento y disponibilidad de recursos.

- Recursos Financieros

La estación experimental Colonia Benítez financia sus actividades a través de los fondos que le provee el INTA Central. Dichos recursos provienen del sector Público Nacional.

- *Infraestructura y recursos Humanos*

La estación experimental se encuentra ubicada en una casa céntrica de la ciudad de Colonia Benítez. La casa cuenta con una recepción y cuatro despachos equipados con dos escritorios y dos PC cada uno. A los efectos de poder trasladarse a los distintos emprendimientos, la estación cuenta con una camioneta que se encuentra en buenas condiciones.

Trabajan de forma permanente en la estación un total de 4 Personas. 3 Ingenieros y 1 administrativo.

6- RITIM (*Red de Instituciones de Desarrollo Tecnológico de la Industria de la Madera*)

a- *Diseño institucional*

RITIM es una asociación civil sin fines de lucro, constituida en el año 2000, con alcance nacional, integrada por universidades, centros tecnológicos, cámaras empresariales y profesionales independientes.

Su principal objetivo es la cooperación entre las instituciones que la componen para unir esfuerzos y optimizar recursos en beneficio del sector foresto industrial.

Sus objetivos específicos son:

- Apoyar el desarrollo de la industria maderera Argentina y sectores afines.
- Difundir y transferir nuevas tecnologías para las distintas etapas de la transformación de la madera
- Asesorar y prestar servicio a la industria maderera y sectores conexos
- Lograr a través de proyectos especiales la participación activa de diferentes instituciones independientes que componen la Asociación
- Facilitar el acceso a información nacional e internacional sobre productos y procesos de los distintos subsectores integrados que componen la industria maderera
- Promover y mejorar el uso racional de la madera

Las siguientes instituciones Chaqueñas integran la Asociación RITIM:

Cámara del mueble

Universidad del Nordeste

b- Inserción en la comunidad y con el público objetivo

A través de las instituciones que la componen la RITIM mantiene relaciones permanentes con las firmas e instituciones públicas y privadas locales.

En este sentido, la RITIM, realiza a través de las instituciones que la componen actividades con el Ministerio de Economía y los gobiernos municipales.

La RITIM es el resultado de un proyecto impulsado por la GTZ.

- *Estrategias de marketing y difusión de actividades y servicios*

La RITIM cuenta con un logotipo sobre el cual se basa su imagen visual y a través del cual ejecuta su estrategia de Marketing. La red cuenta con brouchers institucionales que son utilizados para dar a conocer sus objetivos, instituciones que la componen, actividades que realizan y servicios que prestan.

La red difunde sus actividades a través de su página web (www.ritim.org.ar) y de los medios de las instituciones que la componen: publicaciones, boletines, folletos, páginas web.

c- Servicios

La RITIM trabaja en las siguientes líneas de acción:

Capacitación

Los Asociados de RITIM ofrecen a los empresarios, profesionales, técnicos y operarios de la industria de la Madera una oferta de capacitación en los siguientes temas:

Gestión y Organización de la Producción

Seguridad en la Industria de la Madera

Mejora en procesos productivos

Cálculo y control de costos

Secado de la Madera

Diseño de productos

Control de Calidad de procesos y productos

Investigación y Desarrollo

Los Asociados de RITIM, junto a empresas del sector, llevan a cabo proyectos I+D con el claro objetivo de brindar soluciones concretas a problemas específicos.

Calidad de la Madera

La RITIM y sus Asociados impulsan la conformación, desarrollo y consolidación de grupos de empresas con el objetivo que las mismas puedan competir mejor en el mercado interno, iniciar sus exportaciones o incrementar y diversificar su producción a través de una oferta concreta en capacitación y asistencia técnica en calidad.

Asistencia Técnica

Los Asociados de RITIM ofrecen a la industria de madera y sectores a fines el asesoramiento en los siguientes temas:

- Control de Calidad
- Inspecciones y peritaje
- Optimización de productos: mejoramiento de diseño
- Organización de la producción
- Organización del trabajo
- Gestión de calidad en la Industria
- Gestión de la producción en la industria maderera

Información sistematizada de la industria de la Madera

En la provincia del Chaco la RITIM ha realizado las siguientes actividades a partir de su constitución:

Clasificación visual de la madera. Se desarrollo con la participación de la Facultad de ciencias forestales, un sistema de clasificación visual de la madera para uso estructural.

Capacito a empresas locales en Seguridad en el manejo de maquina de Madera.

Según lo informado por la representante de la RITM se han involucrado en estos dos proyectos aproximadamente 11 empresas.

FEDERAR

Fundación de Estudios para el Desarrollo Económico y Regional de la Argentina

En el presente año el RITIM se encuentra ejecutando, a través de la facultad y el CTM, un proyecto de capacitación para carpinteros. Se capacitan a través de este proyecto aproximadamente 50 carpinteros.

d- Prácticas de gestión

La Red realiza reuniones con el fin de conocer las actividades que se están realizando y una de ellas es utilizada para planificar líneas de acción que son puestas a consideración de las firmas del sector.

A través de las instituciones que la componen la RED mantiene un buen conocimiento de la situación del sector, las actividades que se realizan y las necesidades de las firmas que operan en el mismo. La Red realiza encuestas tendientes a obtener información respecto de las necesidades de las firmas del sector.

e- Financiamiento y disponibilidad de recursos.

• Recursos Financieros

En su etapa inicial (2000 – 2002) la Red Ritim era financiada a través de un convenio firmado entre la misma y la GTZ –Cooperación técnica Alemana-. A partir del presente año la Red se ha comenzado a financiar a través del aporte de las instituciones participantes y de los servicios y proyectos llevados a cabo por la Red.

• Infraestructura y recursos Humanos

La red cuenta con una oficina en Buenos Aires y una oficina de representación en las distintas regiones del país donde se desarrolla la actividad foresto industrial. En el NEA la oficina de la RITIM se encuentra ubicada en la Facultad de Ciencias Forestales, siendo esta institución la que cumple el papel de presidente de la Red en la actualidad. LA oficina de la RITIM ubicada en la Facultad de Ciencias Forestales se encuentra equipada con computadora con acceso a Internet, teléfono, fax, escritorio, biblioteca y mesa de reuniones.

7- Fundación INTECNOR

La fundación tiene por objeto generar empresas innovadoras que posibiliten el desarrollo local, mediante el surgimiento de negocios que utilizan la tecnología como

principal insumo, brindarles asistencia en la etapa inicial de mayor vulnerabilidad y propiciar su crecimiento.

Mantiene vínculos permanentes con instituciones del sector privado, principalmente Universidades y cámaras empresariales con quienes realiza actividades de manera asiduamente.

- *Estrategias de marketing y difusión de actividades y servicios*

Su estrategia de marketing e imagen se desarrolla a través de su página Web. La misma le permite desasociar su accionar con la imagen de una oficina pública y ser visualizada como una organización de servicios para el sector privado. La institución cuenta con logotipo o imagen gráfica que le permite diferenciarse del sector público en general e identificar los servicios que presta en particular.

Para poder alcanzar sus objetivos, INTECNOR diseñó un proceso mediante el cual las *Empresas de Base Tecnológica (EBT's)* son asesoradas en el desarrollo de diferentes actividades, todas orientadas a su crecimiento y consolidación.

Existen dos etapas en la prestación de los servicios: Pre-incubación e Incubación.

SERVICIOS DE PRE- INCUBACION: Asesoramiento y evacuación de consultas necesarios para la formulación del plan de negocio del proyecto. Participación en capacitación general sobre formulación de proyectos.

SERVICIOS DE INCUBACION: Las empresas recibirán durante el período de incubación todos los servicios especializados que brinda la incubadora y que sean necesarios para cada momento o situación particular. Entre estos servicios se encuentran:

- Asistencia y asesoramiento en aspectos técnicos, estratégicos y de gestión
- Transferencia de tecnología con la Universidad y otros centros de I+D.
- Espacio físico para el funcionamiento del Proyecto.
- Asesoramiento para la obtención de Financiamiento, y en la presentación ante Organismos y Entidades de Financiamiento Públicos y Privados.
- Incorporación a esquemas de incubación conjunta con Instituciones científicas y/o académicas.
- Presentación ante Instituciones públicas o privadas para el logro de auspicios o apoyo al proyecto.

- Contactos con empresas existentes para ofrecer a los emprendedores eventuales opciones de asociatividad

CAPACITACIÓN: Programa de Formación de Emprendedores, cuyo propósito es impulsar el espíritu emprendedor y promover la creación de empresas, fortaleciendo el entramado productivo regional y fomentando el desarrollo de emprendimientos sustentables.

8- Facultad de Agroindustrias –Universidad Nacional del Nordeste-

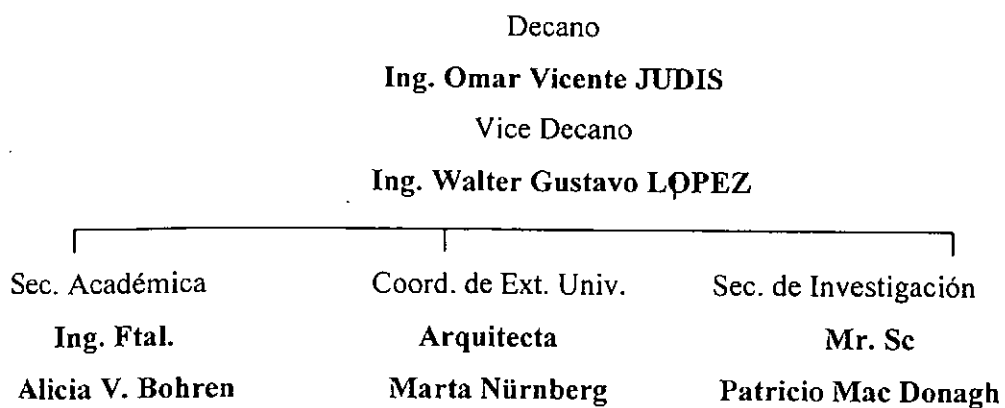
a- *Diseño institucional*

La Facultad de Ciencias Agorindustriales fue creada en la localidad de Sáenz Peña en Julio de 1974. La misma depende orgánicamente de la Universidad Nacional del Nordeste, entidad pública sin fines de lucro.

- *Organización interna*

La Facultad de estructura orgánicamente de la siguiente manera:

Organigrama



b- Inserción en la comunidad y con el público objetivo

A lo largo de su existencia, la facultad de Agroindustrias se ha destacado por su integración a la región lo que se pone de manifiesto en los diversos convenios de cooperación y actividades realizadas entre la facultad y diversas instituciones públicas y privadas locales, provinciales y nacionales. A continuación se enumeran las instituciones y los tipos de convenios de las mismas con la facultad de ciencias agrarias.

Entidades educativas

Facultad de Ciencias Exactas, Químicas y Naturales - UNaM. Convenio Marco de Cooperación Académica

Instituto Agrotécnico "Victor Navajas Centeno". Gdor. Virasoro. Corrientes. Solicitud Curso de Capacitación.

Facultad de Recursos Naturales-Universidad Nacional de Formosa. Convenio Marco de Cooperación Académica de grado y posgrado

Universidad Federal do Paraná. Convenio Marco de Cooperación entre Dpto. de Tecnología de la U.F.Do P. y la U.Na.M. Cooperación recíproca y Cursos de Postgrado.

Universidad Nacional de Santiago del Estero. Acuerdo de Cooperación e Intercambio Educativo, Cultural, Científico y Tecnológico.

Universidad do Estado do Sta. Catarina, Brasil. Convenio Marco de Cooperación e Intercambio Científico, Tecnológico y Cultural.

Áreas de Gobierno Municipal, Provincial y Central

Ministerio de la Producción. Convenio Marco de Pasantías.

Municipalidad de Sáenz Peña. Convenio Marco de Pasantías.

Tabacaleros y M.E.y R.N.R. Convenio Marco de Apoyo Técnico.

Instituciones Científico - Tecnológicas

Asociación Centro Tecnológico de la Madera. Convenio Marco de Cooperación.

I.N.T.A. Montecarlo. Convenio Marco de Pasantías.

INTA - C.I.E.F. -SAGPYA. Consorcio.

SAGPYA - INTA. Proyecto conjunto.

Empresas, Asociaciones

EMPRESA PÉREZ COMPANC S.A. Convenio Marco de Pasantías.

EMPRESA: DANZER FORESTACIONES. Convenio Marco de Pasantías.

PEREZ COMPANC S.A. Convenio de Asistencia Técnica.

PROTISA. Convenio Marco de Asistencia Técnica.

RESERVA PRIVADA "VIRGEN DE PATICUÁ". Convenio Marco de Pasantías.

SELVA S.R.L. Convenio Marco de Asistencia Técnica.

O.N.Gs. y otras.

ASOCIACIÓN CIVIL "INAL - COOPERACIÓN INTERALTERNATIVA". Convenio Marco de Cooperación.

- *Estrategias de marketing y difusión de actividades y servicios*

La Facultad cuenta con un logotipo sobre el cual basa su imagen visual y con el cual da a conocer las actividades que realiza, aunque esto no implica la existencia de una estrategia de Marketing definida por parte de la institución.

La difusión de los servicios y actividades la realiza a través de su sitio web, el envío de e-mails, la emisión de un boletín institucional, los medios de comunicación local y las redes institucionales de las cuales forma parte (ie.RITIM)

En el caso de Actividades puntuales se suma a estas formas de difusión la confección de Afiches que son expuestos en otras instituciones y el "boca en boca" mediante redes personales.

c- *Servicios*

Capacitación

FEDERAR

Fundación de Estudios para el Desarrollo Económico y Regional de la Argentina

La Facultad de Agroindustrias centra su accionar en el dictado de las siguientes carreras:

- Ingeniería Química
- Ingeniería Industrial
- Ingeniería en Alimentos
- Profesorado de Matemática
- Profesorado de Ciencias Químicas y Medio Ambiente
- Ingeniería Agroindustrial
- Técnico Forestal
- Cursos de capacitación y asistencia técnica empresarial en los ramos de estudio de la Facultad; calidad en agroindustrias, procesos de producción, tecnología, etc.

INVESTIGACION

Investigación de Química Forestal

Laboratorio de Calidad de Aguas

Cadenas de valor agroindustrial

Estas actividades son llevadas a cabo principalmente por el departamento de tecnología de la facultad. Según el mismo, el número de empresas asistidas, tanto técnicamente como en capacitación, a lo largo del año 2005 a sido de 25 aproximadamente. Se estima que en el presente año el número de empresas asistidas se incrementara dado que la facultad ha firmado un convenio de cooperación con Municipio de Sáenz Peña a través del cual se capacitaran aproximadamente unos 42 carpinteros.

La faculta opera tanto en el ámbito rural como urbano siendo las localidades de Sáenz Peña y las Breñas sus principales zonas de acción.

Los servicios prestados por la facultad son arancelados, no existiendo subsidio alguno por parte de la facultad.

d- Prácticas de gestión

El departamento de tecnología de la Facultad de Agroindustrias realiza un planeamiento anual de sus actividades anuales. A partir de dicho ejercicio establece objetivos anuales y las respectivas actividades, recursos para su ejecución y el responsables de las mismas. Esta tarea le permite a la institución realizar un seguimiento de sus actividades, evaluar resultados y retro alimentarse de ellas.

La Facultad, a través de sus distintos departamentos, participa de las distintas reuniones que organizan otras instituciones vinculadas a los sectores productivos a los efectos de compartir información y tomar conocimiento de la situación de los sectores productivos y las actividades que se realizan vinculadas a ellos.

Pese a no realizar encuestas permanentes tendientes a obtener información respecto de las necesidades de sus clientes, los distintos departamentos de la facultad mantiene vínculos permanentes con las distintas firmas e instituciones sus socios razón por la cual tiene un buen conocimiento de las necesidades de los mismos.

e- Financiamiento y disponibilidad de recursos.

- Recursos Financieros

Los ingresos públicos y el cobro de los servicios que presta son las fuentes de financiamiento de la Facultad de Agroindustrias. Los primeros representan el 95% y son destinados a financiar los sueldos y el funcionamiento operativo de la casa de estudios. Los ingresos provenientes del cobro de servicios son destinados al funcionamiento de los laboratorios y equipamiento técnico utilizado para la prestación de los servicios.

Los ingresos públicos destinados a la Facultad de Agroindustrias se encuentran dentro de la partida que el presupuesto Nacional asigna a la Universidad Nacional del Nordeste. Los recursos provenientes de la prestación de servicios dependen exclusivamente del número de empresas, instituciones y organismos públicos que los demandan.

- *Infraestructura y recursos Humanos*

La facultad de Agroindustrias se encuentra ubicada en la localidad de Sáenz Peña sobre un terreno de aproximadamente una hectárea donde se hayan ubicadas las aulas, la oficina del rector, un laboratorio técnico, las oficinas de los distintos departamentos de investigación. Las instalaciones se encuentran en muy buen estado de conservación y se hallan equipadas con los insumos necesarios.

El personal de la Facultad es elegido por concurso público, rigiendo en la misma el sistema de ingreso de la UNNE

9- Cámara Pyme del Chaco

a- *Diseño institucional*

La Cámara PyME de la Provincia del Chaco fue creada en el año 1986 bajo la forma jurídica de Asociación Civil sin fines de lucro y se rige por el derecho privado.

- *Organización interna*

La Cámara se organiza estructuralmente de la siguiente manera:

Un estamento de decisión político representado por el Directorio, constituido por Presidente, Vicepresidente, Tesorero y tres vocales, y un equipo de gestión abocado a llevar adelante las tareas operativas de la Cámara.

b- *Inserción en la comunidad y con el público objetivo*

A los efectos del cumplimiento de la función de representar a las PyMES Chaqueñas, la cámara realiza diversas actividades mediante las cuales mantiene relación permanente con diversas instituciones locales y Nacionales.

En este sentido la Cámara es miembro de la Unión de Empresarios Chaqueños, y de CAME, al tiempo que mantiene vínculos permanentes con entidades educativas (a firmado un convenio de colaboración con la UNNE para la prestación del servicios de tutoría informática para PyMEs) y con Cámaras representativas de otros Sectores (Cámara de comercio exterior, etc.).

- *Estrategias de marketing y difusión de actividades y servicios*

La Cámara PyME ha construido una imagen visual de sí misma a partir de un logotipo e imagen gráfica (Broucher) que utiliza para dar a conocer las actividades que realiza e identificar los servicios que presta.

La difusión de sus servicios y actividades la realiza mediante la emisión de un boletín mensual que es entregado a las PyMES por el cobrador de la cuota societaria. Así mismo, utiliza el e-mail como medio para informar y mantener contacto permanente con sus socios.

En el caso de Actividades puntuales (talleres, seminarios, charlas) se suma a la difusión la confección de afiches que son expuestos en otras instituciones, avisos en periódicos locales y el "boca en boca" mediante redes personales.

c- Servicios

La Cámara PyME concentra su accionar en los servicios no financieros. La representación gremial de las PyMES constituye su principal actividad. A ella se le suman los siguientes servicios:

Asistencia Técnica

Asesoramiento general en comercio exterior

Asesoramiento Legal

Asesoramiento en Marketing

Asesoramiento Contable

Estos servicios son gestionados por la Cámara y prestados a través de dos estudios con los cuales la institución ha firmado sendos convenios de colaboración. A estas actividades se le suman asesorías en Bromatología y procesos químicos que son prestados directamente por la Cámara. Este último servicio tiene como público objetivo a las firmas manufactureras.

Información

Información impositiva y legislativa

Eventos promocionales (Ferias, show rooms, misiones de negocios)

Capacitación

En Gestión Empresaria.

En Atención al Cliente

Tutoría en Aplicaciones informáticas Básicas

Este último servicio es prestado por los alumnos de la facultad de ingeniería de la UNNE. En lo que respecta a los servicios de capacitación es importante tener en cuenta que la cámara subsidia el 50% del costo de los cursos que realiza. El servicio de Tutoría en Aplicaciones informáticas básicas no cuenta con ningún subsidio por parte de la Cámara, debiendo las firmas abonar el 100% de sus costos.

d- Prácticas de gestión

La Cámara PyME no realiza una planificación anual de sus actividades. Sin embargo, establece las líneas de acción sobre las cuales actuara. Esta tarea permite alcanzar un consenso entre el estamento de conducción política y el equipo técnico a cargo de la implementación pero no hace posible el control operativo de su labor y su retroalimentación a lo largo del tiempo. En este sentido, no existe un detalle de las actividades para el año cuantificando los servicios que se brindarán y las inversiones en equipamiento, desarrollo y personal que serán necesarias.

A excepción del servicio de tutoría informática, la Cámara no presenta una estandarización de sus productos (servicios) a través de manuales conteniendo los procedimientos necesarios para la prestación de los mismos.

La Institución participa de forma circunstancial (no periódica) reuniones con otras instituciones vinculadas a los sectores productivos a los efectos de compartir información y tomar conocimiento de la situación de los sectores productivos y las actividades que se realizan vinculadas a ellos.

La Cámara realiza encuestas permanentes a sus asociados, la misma se centra en las necesidades de capacitación. Pese a no realizar encuestas permanentes sobre el resto de las necesidades de las PyMES, mantiene contacto permanentes con las mismas lo cual

FEDERAR

Fundación de Estudios para el Desarrollo Económico y Regional de la Argentina

le permite obtener información respecto de las necesidades y percepción de los servicios prestados (calidad – resultado – retroalimentación). La Cámara PyME realiza encuentros permanentes con sus asociados.

e- Estructuras de control y accountability

La Cámara PyME no presenta estructuras internas de control que le permitan la retroalimentación de su labor y asegurar que la organización preserve su memoria y perfeccione su acción.

Así mismo, no realiza un seguimiento metódico de los servicios que presta. Por ello no conoce con certeza la cantidad de receptores de servicio (ni por servicio), la creencia de los receptores sobre la calidad de los mismos y el impacto de las acciones realizadas.

Si bien realiza una difusión sistemática de sus actos a través de boletines enviados a los socios, no hace lo mismo en lo que respecta a resultados alcanzados y los medios utilizados para la realización de sus actividades. (no se envían a los socios la memoria anual de actividades)

f- Financiamiento y disponibilidad de recursos.

- **Recursos Financieros**

El Pago de la cuota societaria por parte de sus asociados representa la principal fuente de recursos de la Cámara Pyme. Los mismos representan el 90% de los recursos anuales de la cámara y se destinan principalmente a financiar la estructura operativa. La venta de servicios representa el restante 10% de los ingresos totales.

La Cámara no cuenta con una estrategia deliberada de captación de recursos.

- **Infraestructura y recursos Humanos**

Las instalaciones de la Cámara PyME se encuentra ubicada en el centro de la ciudad de Resistencia. Las mismas cuentan con una recepción, equipada con dos escritorios con sus respectivos teléfonos / fax y PC, y una sala de reuniones con una mesa de reuniones,

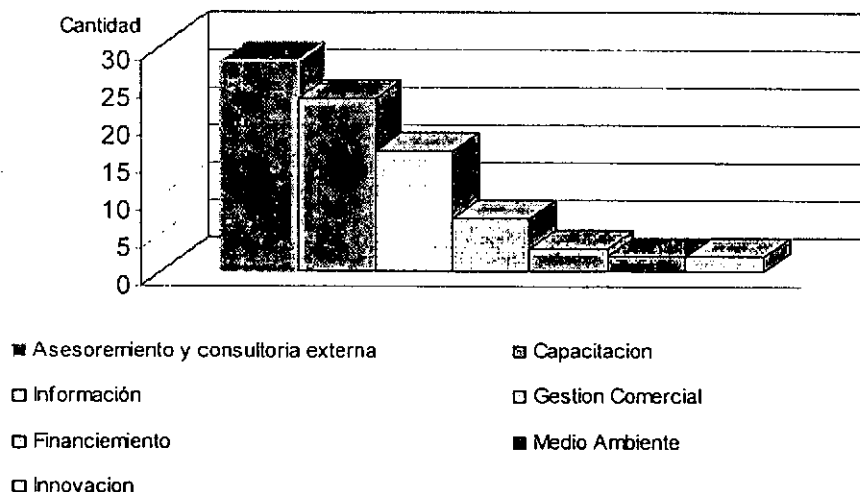
rotafolio, proyector y pizarron de fibras, con capacidad para aproximadamente 30 personas.

El personal técnico de la Cámara esta compuesto por dos profesionales (gerente y asesor de Pymes manufactureras), un asistente y dos cobradores. Todos ellos se vinculan a la Cámara a través de contratos, siendo los mismos monotributistas.

4- Caracterización de los Servicios de Apoyo a las PyMES

A la hora de analizar los tipos de servicios de apoyo ofrecidos a micro, pequeñas y medianas empresas en la Provincia de Chaco, sería necesario recordar la definición empleada en esta parte de la evaluación. Concretamente, quedan excluidas del análisis todas las ayudas a pequeñas empresas, tales como préstamos, garantías, todo tipo de subvenciones y desgravaciones fiscales, por lo que no debe sorprender su escasa o nula representación.

Tipos de Servicio Identificados

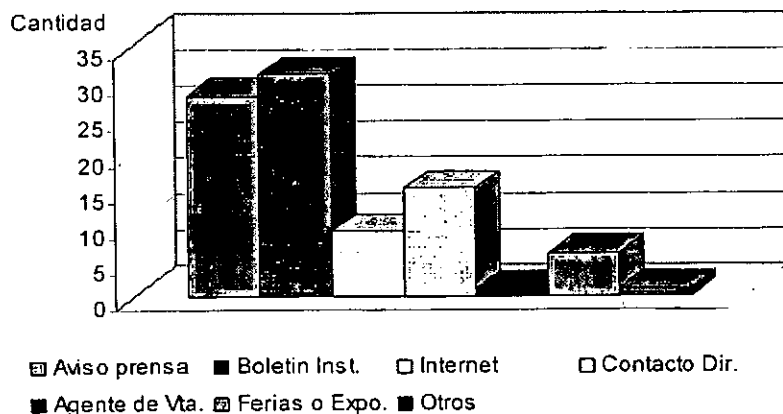


La mayoría de las instituciones de apoyo vinculadas a micro pequeñas y medianas empresas operando en la provincia de Chaco centran su accionar en el ofrecimiento de capacitación, asesoramiento y consultoría externos. La ayuda suele hacer hincapié en capacitación técnica o “dura”, planificación y estrategia comercial. Un número considerable de instituciones permite el acceso a servicios de información, que son utilizados con frecuencia en la fase de puesta inicio o preliminar de desarrollo de las firmas recién creada.

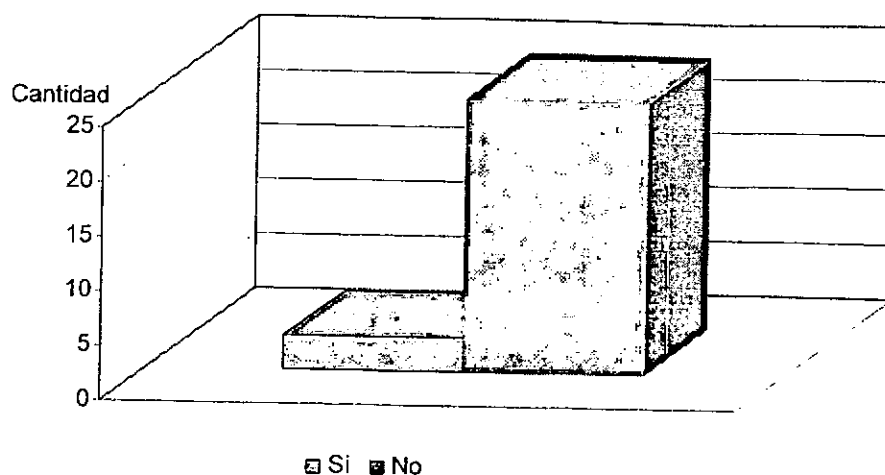
Los servicios de apoyo prestados en Chaco se concentran con frecuencia en la formación específica para PYME, es decir, gestión de PYME. Por ejemplo, el servicio «Excelencia en la Gestión Empresarial» puesto en marcha mediante la colaboración de

las Cámaras gremial empresarias sectoriales. Los servicios están enfocados a instaurar nuevos sistemas de gestión de manera sencilla y práctica para permitir que las empresas desarrollen y pongan en marcha planes de mejora o Sistemas de Calidad para obtener la certificación.

Promoción de Servicios



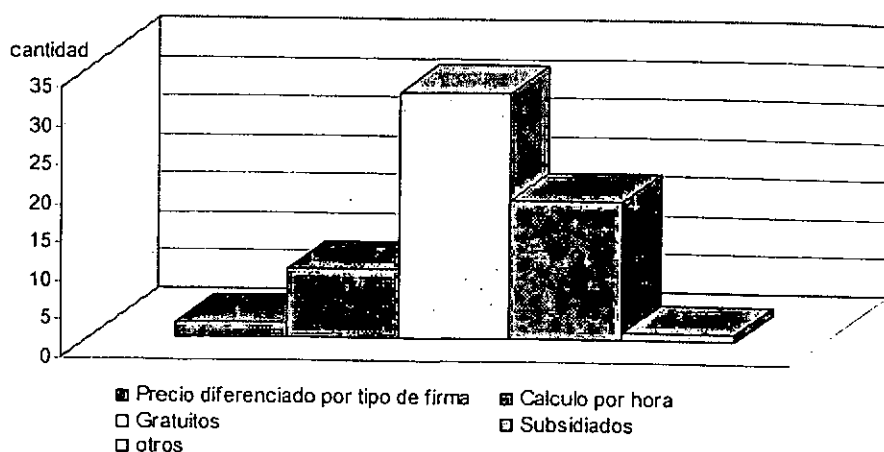
Como muestra el gráfico, el canal de comunicación más importante utilizado por los prestadores de servicios en Chaco es el boletín institucional, dado que son estos donde primero incluyen la información sobre los servicios destinados a microempresas, pequeñas empresas y empresas individuales. El método tradicional de incluir anuncios en la prensa también se usa ampliamente con fines informativos y promocionales, como suele suceder, en todas las provincias de nuestro país. Asimismo, el contacto directo es utilizado para dar publicidad a los servicios disponibles e informar brevemente del funcionamiento del servicio en cuestión y los beneficios que puede reportar al empresario.

Existencia de Mecanismos de Control de Calidad

A partir de las encuestas realizadas fue factible comprobar que muy pocas instituciones aplican sobre los servicios destinados a microempresas, pequeñas empresas y empresas individuales, algún tipo de mecanismo de control de calidad, siendo lo menos habitual las evaluaciones periódicas del servicio y el seguimiento periódico con los clientes. Asimismo, se aprecia una muy escasa aplicación de normas generales de calidad como certificados ISO. En virtud de esto, raras veces se dispone de resultados fiables comparables de la evaluación de los servicios.

Puesto que los prestadores de servicios son en su mayoría sin ánimo de lucro, los servicios de apoyo suelen estar financiados y subvencionados por administraciones públicas (nacionales y provinciales). Este es el motivo de que gran parte de los servicios de apoyo existentes no apliquen ninguna cuota a sus actividades, como muestra el gráfico. Los que sí establecen precios son generalmente instituciones privadas de formación subvencionadas por las autoridades públicas u organizaciones empresariales y cámaras de comercio.

Precio de los Servicios



El apoyo público a las microempresas, pequeñas empresas y empresas individuales se basa en la convicción de que el crecimiento económico está fuertemente vinculado al desarrollo de estas empresas. Se aprecia una fuerte concentración en torno a unas pocas formas de apoyo orientadas a ciertos ámbitos de la vida empresarial. Existen ciertos servicios a partir de los cuales se ofrece asesoramiento práctico y consultoría dirigidos especialmente a sectores concretos o a distintas fases de desarrollo. Como ejemplos de objetivos se pueden citar, dependiendo del enfoque principal del servicio, mejorar la competitividad y la capacidad comercial de las PYME.

La formación técnica y el asesoramiento son, para una economía con necesidad de un mayor desarrollo empresarial, los dos fines más destacados de los servicios de apoyo existentes en Chaco. También ejerce un papel importante el acceso a la información para las pequeñas empresas, mientras que la mejora del empleo y las condiciones de trabajo parece ser menos importante dentro de los servicios de apoyo a empresas.

El apoyo público a las microempresas, pequeñas empresas y empresas individuales se basa en la convicción de que el crecimiento económico está fuertemente vinculado al desarrollo de estas empresas. Los objetivos de las diversas formas de apoyo ofrecidas son complejos y están orientados a distintos ámbitos de la vida empresarial. Numerosos servicios ofrecen asesoramiento práctico y consultoría dirigidos especialmente a sectores concretos o a distintas fases de desarrollo. Como ejemplos de objetivos se

pueden citar, dependiendo del enfoque principal del servicio, facilitar información sobre servicios de apoyo, reforzar la preparación para la puesta en marcha de empresas y preparar a los posibles empresarios, mejorar la competitividad y la capacidad innovadora de las PYME o asegurar los puestos de trabajo. La consecución de dichos objetivos daría lugar a un aumento del crecimiento económico sostenido y del bienestar social.

5 - Demanda de servicios de apoyo

Con respecto a la demanda de servicios de apoyo destinados a microempresas, pequeñas empresas y empresas individuales en Chaco, se aprecia que los resultados obtenidos no están relacionados directamente con los servicios mencionados en la sección anterior.

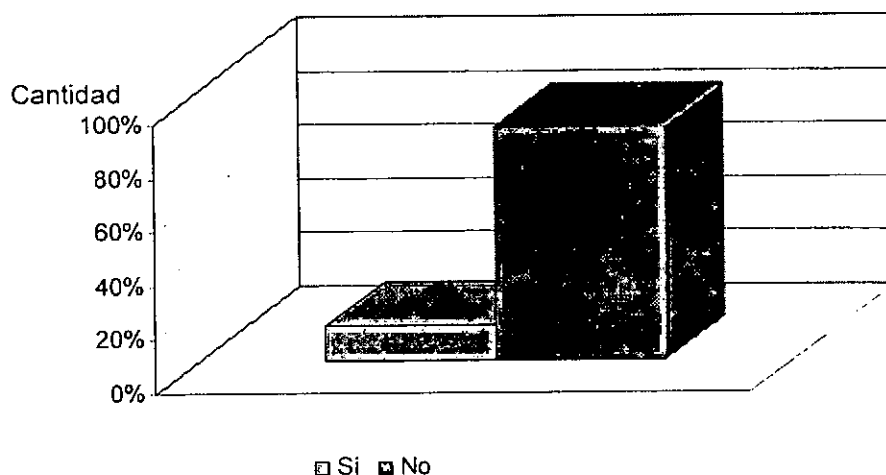
La información se obtuvo a partir de de 75 entrevistas llevadas a cabo a con empresarios de firmas medianas, pequeñas e individuales, a las que se ha aplicado una ponderación de manera que se consideran representativos de toda la población Chaqueña de microempresas, pequeñas empresas y empresas individuales. No obstante, dado el número relativamente bajo de respuestas referidas a cuestiones específicas, los resultados podrían mostrar errores de muestreo, por lo que se deben interpretar con cautela.

PARTICIPACIÓN EN LOS SERVICIOS DE APOYO

Para que las pequeñas empresas sigan siendo competitivas y contribuyan al crecimiento económico y al empleo en Chaco, necesitan el mejor entorno posible, además de información y sistemas de apoyo empresarial de fácil acceso y comprensión, que estos se correspondan con sus necesidades.

A pesar de que lo escrito en el párrafo precedente es compartido tanto por los hacedores de política como por los empresarios, es notable verificar que las microempresas, pequeñas empresas y empresas individuales chaqueñas todavía recurren bastante poco a los servicios ofrecidos.

Uso de Servicios de Apoyo

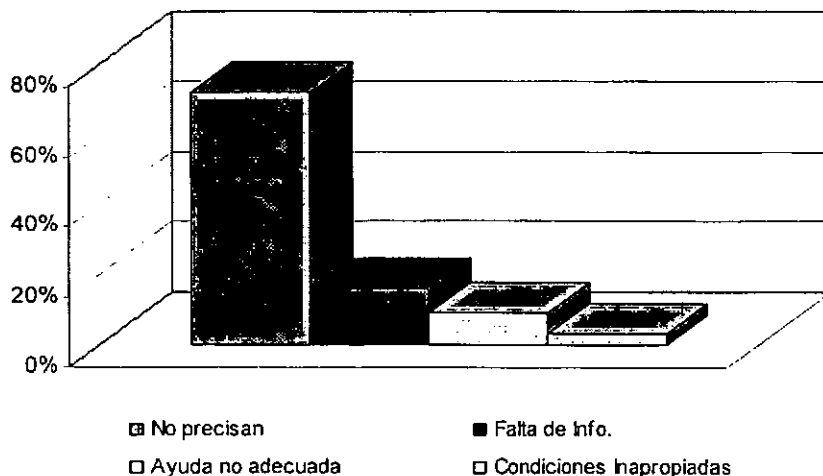


Como se observa en el gráfico, la tasa de participación (es decir, el porcentaje de empresas que han utilizado los servicios de apoyo durante los tres últimos años) de las microempresas, pequeñas empresas y empresas individuales Chaqueñas es bastante reducida: menos de una quinta parte de las empresas (13%) entrevistadas hicieron uso servicios de apoyo en dicho periodo.

Se pueden observar diferencias considerables en la tasa de participación de empresas con distintos tamaños: mientras que más de la mitad de las pequeñas empresas (10 a 49 empleados) han hecho uso de servicios de apoyo, solamente en torno al 12 % de las empresas individuales han utilizado algún tipo de ayuda en los cinco últimos años. Esto demuestra que cuanto menor es el tamaño de las empresas, menos recurren a los servicios de apoyo.

Los motivos por los que las empresas no hacen uso de los servicios de apoyo ofrecidos en son variados, pero en su mayoría se pueden clasificar en cuatro grupos: a) las empresas opinan que no necesitan ayuda externa, b) las empresas no conocen la existencia y disponibilidad de servicios de apoyo, c) el contenido de los servicios de apoyo no se corresponde con las necesidades de las empresas y d) los servicios de apoyo no se ofrecen en las condiciones apropiadas. Las razones más invocadas por las microempresas, pequeñas empresas y empresas individuales Chaqueñas para no utilizar los servicios de apoyo se presentan en el siguiente gráfico

Razones para no utilizar servicios



La razón principal es que no ven la necesidad de obtener ayuda externa, especialmente en el caso de las empresas individuales (hasta el 72 % de ellas indican que por este motivo no aprovechan los servicios de apoyo). En segundo lugar, las empresas (especialmente las pequeñas) mencionan que con frecuencia carecen de información sobre la existencia y disponibilidad de servicios de apoyo, aunque reconozcan la necesidad de buscar ayuda externa.

Aproximadamente una quinta parte de las empresas indica que «el tipo de ayuda no es adecuada» como razón para no participar, aunque solamente las empresas individuales y las microempresas aluden a este problema.

Se puede extraer a modo de conclusión que la reducida tasa de participación de las empresas se podría incrementar satisfactoriamente mejorando la publicidad de los servicios de apoyo y ofreciendo más información sobre las ventajas que pueden ofrecer dichos servicios. Además, en el caso de servicios de apoyo destinados específicamente a empresas individuales y a microempresas, sería útil equiparar la oferta de contenido con las necesidades del grupo objetivo, ya que parece darse cierto desequilibrio a este respecto.

Una vez que se deciden a participar en los servicios de apoyo, más de dos terceras partes de las empresas no experimentan ningún problema. Sin embargo, por lo que respecta a las empresas en periodo de crisis, obtener información sobre los servicios de apoyo adecuados constituye un factor importante, puesto que precisan soluciones urgentes que solamente pueden obtener mediante apoyos externos que son bastante difíciles de encontrar, por la escasez de oferta. Esto sucede igualmente con las empresas en fase de transmisión aunque su problema principal parece ser el contenido de los servicios ofrecidos, es decir, que los tipos de servicios existentes no suelen ofrecer las ayudas que necesitan las empresas en el momento de su transmisión.

Las microempresas, pequeñas empresas y empresas individuales españolas parecen bastante poco informadas sobre la existencia y disponibilidad de servicios de apoyo: solamente el 6 % de ellas indican disponer de «much» información y un 23 % afirman estar «bastante» bien informadas. En total, más del 70 % de las empresas carecen de información sobre los servicios de apoyo.

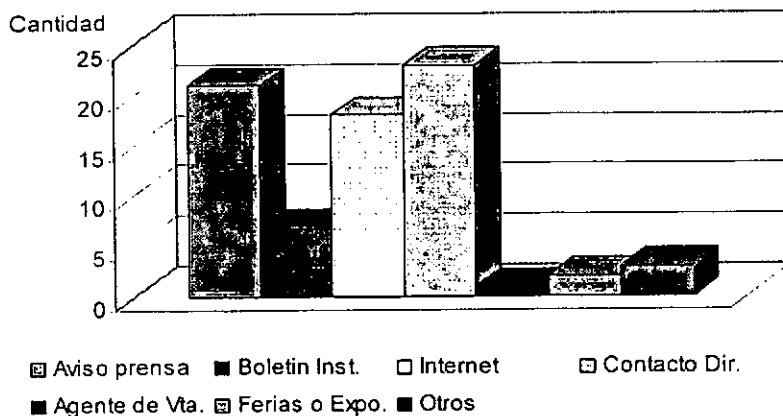
En general, el nivel de información de las empresas sobre la existencia y disponibilidad de servicios de apoyo disminuye cuanto menor es el tamaño, por lo que las diferencias son considerables. Mientras que más de la mitad de las empresas de 10-49 empleados afirman tener un nivel de información suficiente, menos de una quinta parte de las empresas individuales indican tener mucha o, al menos, bastante información.

El equivalente a la posible «falta de información» en la parte de la demanda sería una «falta de visibilidad» en la oferta de los servicios de apoyo. Dar a conocer la existencia y disponibilidad de servicios de apoyo entre los empresarios se considera uno de los principales desafíos para la política de ayudas a pequeñas y medianas empresas y, más concretamente, para microempresas, pequeñas empresas y empresas individuales.

En cuanto al método por el cual las microempresas, pequeñas empresas y empresas individuales desean recibir información sobre los servicios de apoyo, las encuestas realizadas permiten concluir que, aunque el porcentaje más elevado preferiría el contacto directo, no existe preferencia clara por ninguna forma de promoción determinada. Solamente se ven menos favorecidas las presentaciones en ferias de muestras, exposiciones o eventos similares.

Al establecer la comparación con los métodos de promoción aplicados realmente para los servicios de apoyo, se comprueba que, aunque muchas empresas apreciarían recibir una visita personal del prestador, esta actividad de promoción no es la más utilizada por las instituciones de apoyo. Esto mismo sucede con el contacto directo: más de la mitad de las microempresas, pequeñas empresas y empresas individuales desearían que los prestadores se pusieran en contacto con ellas directamente (por ejemplo, por teléfono o por correo), pero la mayoría de los prestadores de servicios de apoyo no lo hacen.

Promoción preferida por Empresas



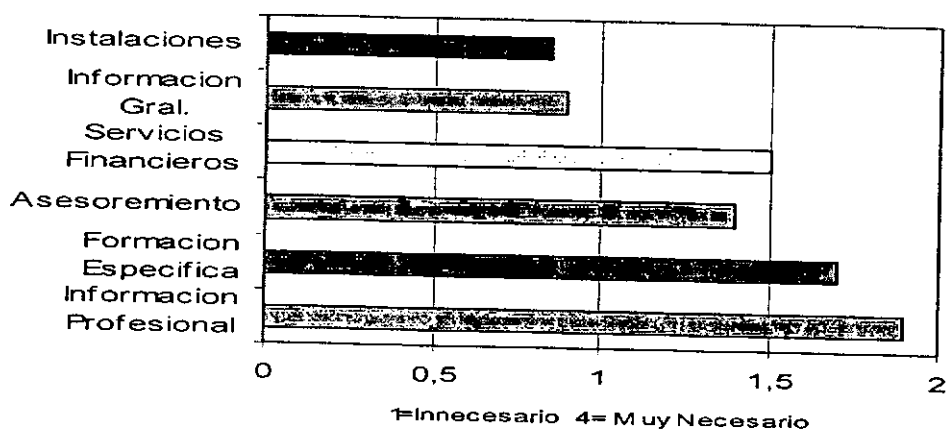
En general, las empresas prefieren claramente buscar servicios de apoyo a escala local. En torno al 16 % de las empresas estarían dispuestas a buscar puntos de contacto nacionales y solamente el 4 % buscaría información sobre servicios de apoyo disponibles a escala regional. Al comparar esta demanda con la organización efectiva de los servicios de apoyo, se deduce que la oferta satisface las necesidades de las empresas a este respecto.

No obstante, parece darse cierto desequilibrio en cuanto a la promoción y la información sobre la oferta de servicios de apoyo. El conocimiento sobre las ayudas disponibles para las microempresas, pequeñas empresas y empresas individuales podría incrementarse visitándolas personalmente y contactando directamente con ellas, en campañas de correo, llamadas telefónicas, etc., en lugar de presentar los servicios en ferias de muestras o exposiciones, por ejemplo, que se cuentan entre los tipos de promoción menos atractivos para ellas. Concretamente, las visitas personales apenas

son utilizadas por los prestadores de servicios, pero podrían ser muy eficaces a la hora de darlos a conocer y de aumentar la tasa de información de las empresas.

Una vez que las empresas han superado el problema de la falta de información, les sigue resultando difícil identificar el tipo de apoyo que necesitarían para su desarrollo. El contenido del apoyo disponible (es decir, los tipos de ayuda ofrecidos, las empresas objetivo, etc.) parece una de las principales razones para que las microempresas, pequeñas empresas y empresas individuales no hagan uso de estos servicios. Aún así, son pocas las empresas que indican este aspecto como una dificultad importante a la hora de participar en servicios de apoyo, o de utilizarlos. Pese a que la necesidad de servicios de apoyo parece ser, en general, comparativamente reducida, lo que podría deberse a que las empresas más pequeñas suelen tener problemas para identificar o expresar sus necesidades reales de apoyo externo, hay ciertos tipos de servicios que parecen considerar más importantes que otros.

Necesidad de distintos tipos de servicios de apoyo



Las microempresas, pequeñas empresas y empresas individuales suelen expresar una necesidad de servicios de apoyo muy reducida. No obstante, al analizar distintos tipos de servicios se observa que la demanda de servicios de información profesional, formación específica y asesoramiento o consultoría parece ligeramente superior a la de instalaciones. La comparación entre la demanda y la oferta en el mercado de servicios de apoyo demuestra un equilibrio bastante adecuado entre ambas, ya que el asesoramiento y la consultoría externos y los servicios de información profesional son los que cuentan con mayor oferta.

Un motivo de la relativamente escasa demanda de servicios de apoyo entre las empresas de todos los tamaños podría ser la existencia de ciertas carencias en cuanto a la orientación de los servicios sobre el grupo objetivo en lo que respecta al tamaño, sector de actividad o fase de desarrollo de las empresas. La mayoría de las microempresas, pequeñas empresas y empresas individuales (95 %) preferirían usar servicios de apoyo diseñados específicamente para empresas de su respectivo sector. Casi la mitad incluso señalan como «muy importante» que el servicio en cuestión esté adaptado a las necesidades de un sector específico. La comparación con la oferta permite ver que, aunque numerosos servicios ofrecidos están destinados a todos los sectores sin distinción, existe una amplia gama de servicios de apoyo para sectores específicos. Así, la coincidencia entre la oferta real y la demanda parece ser elevada, pero carecería de publicidad.

Una gran parte de las microempresas, pequeñas empresas y empresas individuales también considera importante que los servicios de apoyo estén diseñados específicamente para empresas de su tamaño. Sin embargo, en este caso, la oferta no se corresponde con los deseos y las necesidades de las empresas tanto como en el sector. La mayoría de las empresas de pequeño tamaño (82%) preferiría utilizar servicios de apoyo diseñados en particular para su actual fase de desarrollo.

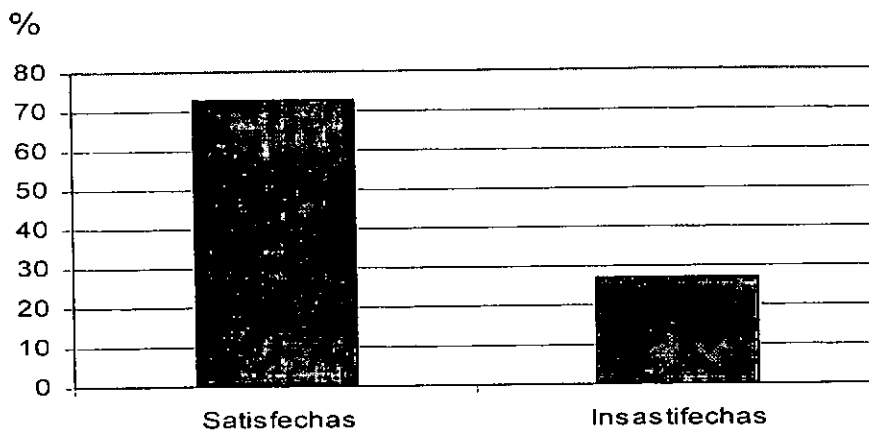
En concreto, se cree que la fase de puesta en marcha, la fase preliminar de desarrollo y la fase de crecimiento son los momentos en los que las empresas experimentan la mayor necesidad de ayudas externas. Al comparar esta necesidad con la oferta de servicios de apoyo, se llega a la conclusión de que en Chaco se ofrece una escasa gama de ayudas para la puesta en marcha de empresas. De hecho, aunque más del 40 % de las empresas piensa que la fase de crecimiento es uno de los momentos en que más ayuda exterior se precisa, solamente un reducido número de prestadores de servicios de apoyo se centra exclusivamente en dicha fase.

CONDICIONES Y PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE APOYO

A fin de incrementar la aceptación de los servicios de apoyo entre las microempresas, pequeñas empresas y empresas individuales, no basta con divulgar información sobre la disponibilidad de las ayudas y la oferta de servicios adecuados o pertinentes si las

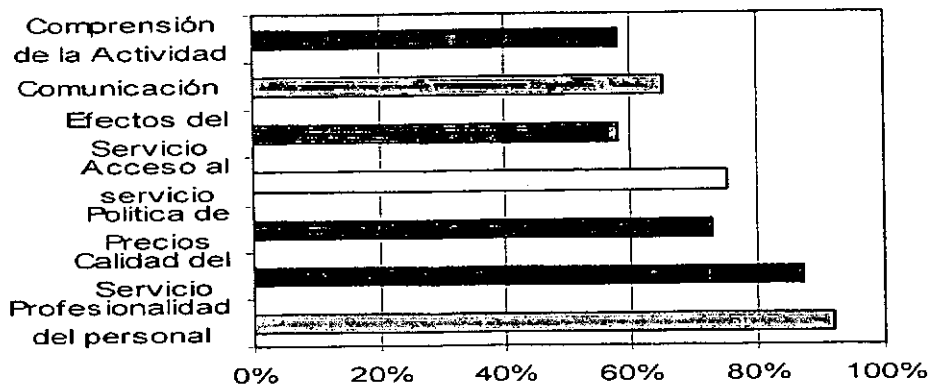
empresas no están convencidas de su valor y calidad reales. Como se indica en los párrafos precedentes las empresas Chaqueñas de estos tamaños considera que la mayor dificultad para utilizar los servicios de apoyo viene dada por sus condiciones de prestación. Es preciso superar esta falta de credibilidad si no se desea perder posibles participantes que suelen estar convencidos de la utilidad de la ayuda externa y que probablemente utilizarían los servicios de apoyo con regularidad si se ofrecieran en las condiciones adecuadas. Esta sección está destinada a analizar en mayor detalle la prestación de los servicios de apoyo, para lo cual aporta datos sobre la tasa de satisfacción de las empresas con los servicios de apoyo ofrecidos e identifica posibles desequilibrios entre las preferencias de las empresas respecto a métodos específicos de comunicación, pago, etc., y los métodos empleados realmente para la prestación de los servicios.

Tasa de satisfacción de las empresas



Como se observa la mayoría de las microempresas, pequeñas empresas y empresas individuales Chaqueñas (74%) que han recurrido a servicios de apoyo en los cinco últimos años indican estar satisfechas con su experiencia al respecto. Esto coincide con el elevado porcentaje de empresas que afirman no haber experimentado ningún problema al utilizar estos servicios.

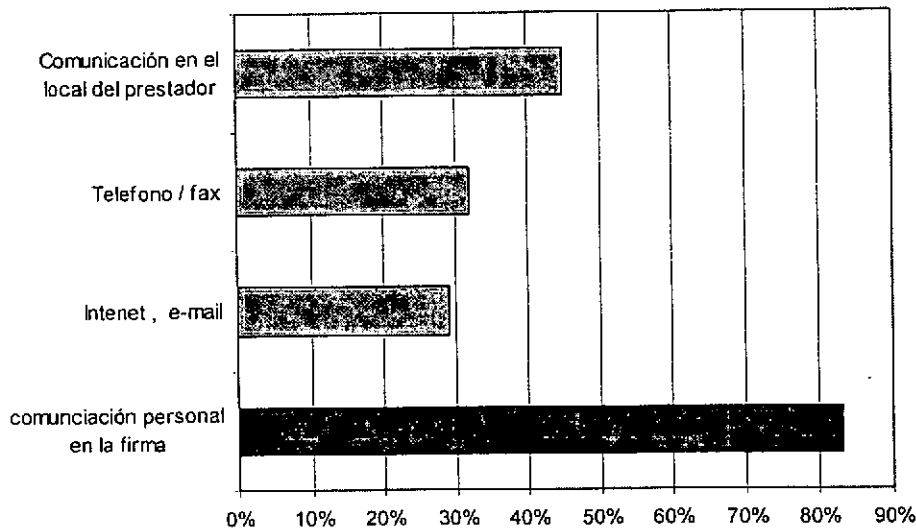
Mientras que el gráfico anterior presenta en términos bastante generales la tasa de satisfacción de las microempresas, pequeñas empresas y empresas individuales con los servicios utilizados, el siguiente gráfico ilustra el grado de satisfacción diferenciando aspectos específicos relacionados con la prestación de servicios de apoyo.

Satisfacción con el uso de servicios de apoyo, por aspectos específicos

Según demuestra la elevada tasa de satisfacción general, se puede considerar que los prestadores de servicios de apoyo en la provincia de Chaco actúan de manera satisfactoria, no únicamente en cuanto a sus servicios en general, sino en los distintos aspectos de su labor. Casi todas las empresas que han recurrido a servicios de apoyo en los cinco últimos años están satisfechas con la profesionalidad del personal y la calidad del servicio (92 % y 87% respectivamente). El menor grado de satisfacción se expresa respecto a la comprensión de la actividad por el prestador, pero incluso en este aspecto el 58 % de las pequeñas empresas indican su satisfacción. Por tanto, se puede plantear la hipótesis de que la elevada tasa de satisfacción no se debe únicamente a que la mayoría de los servicios se ofrecen gratuitamente, sino que se puede atribuir al alto valor de los servicios prestados.

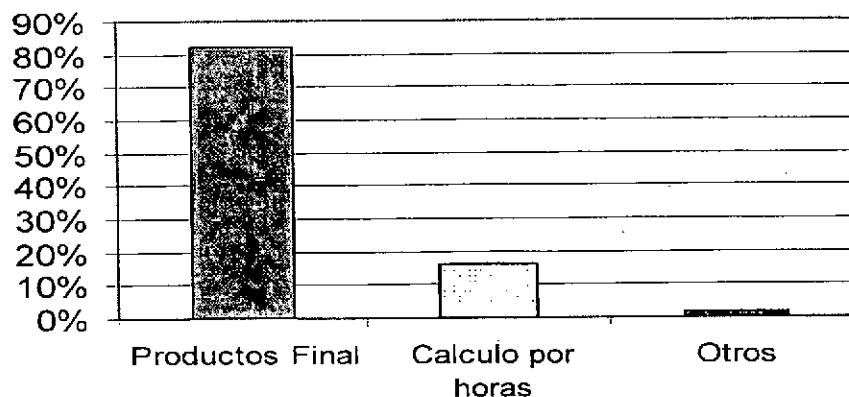
A continuación se analizan tres facetas diferentes de la prestación de servicios: el método de comunicación con el prestador, la forma de pago y los mecanismos de control de calidad, con objeto de averiguar las preferencias de las microempresas, pequeñas empresas y empresas individuales españolas en la materia y comparar estos resultados con la oferta en el mercado español de servicios de apoyo.

Método de comunicación con el prestador de servicios preferido por las empresas



Está claro que las microempresas, pequeñas empresas y empresas individuales del Chaco prefieren comunicarse directamente con el prestador de servicios de apoyo, bien sea en la propia empresa (83%) o en los locales del prestador (45%) al recurrir a dichos servicios. Más de una cuarta parte de las empresas aprecia la posibilidad de usar tecnologías modernas para esta comunicación, en tanto sólo al 32 % les gusta emplear el teléfono o el fax como medio de comunicación con los prestadores del servicio.

Forma de pago preferida por las empresas

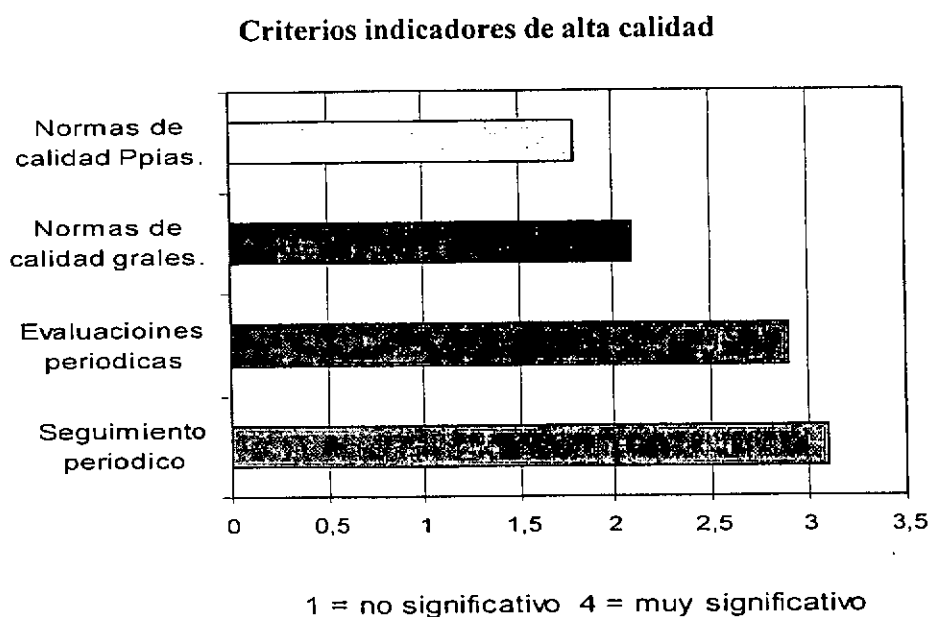


En lo que respecta a la política de precios del servicio, las microempresas, pequeñas empresas y empresas individuales prefieren claramente pagar por producto final. No obstante, esta forma de pago raras veces es utilizada por los prestadores de servicios, es

preciso mencionar que la mayoría de los servicios se prestan de forma gratuita porque están subvencionados por las administraciones públicas.

A las empresas les suele resultar difícil evaluar la calidad de los servicios antes de llegar a utilizarlos. No obstante, a fin de incrementar su confianza en la fiabilidad de los prestadores correspondientes, es aconsejable aplicar medidas de control de calidad que, además de ser indispensables para garantizar la elevada calidad de prestación del servicio, tienen gran visibilidad y reconocimiento entre las empresas. Por ejemplo, aplicar normas de calidad u ofrecer un seguimiento periódico con el cliente son métodos fundamentales para el éxito de la promoción de estos servicios. Elegir las medidas más adecuadas (las que ofrecen mayor confianza a las empresas) y hacerlas visibles resulta crucial para reforzar el convencimiento de las empresas de que los servicios de apoyo son útiles y, por esta vía, incrementar la demanda de estas ayudas.

En siguiente gráfico presenta los resultados relativos a este respecto.



Cuando las microempresas, pequeñas empresas y empresas individuales intentan evaluar la calidad de un prestador de servicios, los criterios en que más confían incluyen un seguimiento periódico con el cliente y una evaluación periódica de los servicios prestados. Al comparar estos datos con los mecanismos de control de calidad que

utilizan realmente los prestadores, se observa que, efectivamente, tanto el seguimiento como las evaluaciones son muy utilizados.


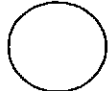


6 - Potencial del mercado de servicios de apoyo en el futuro

La siguiente matriz ofrece una visión general del potencial del mercado de servicios de apoyo en Chaco por diferentes tipos de empresa, junto con la estrategia que se debería aplicar para incrementar la aceptación y el uso de los servicios de apoyo. Para ello, se ha segmentado la actitud de las empresas respecto a los servicios de apoyo de conformidad con dos criterios, a saber:

- a) clasificación subjetiva de la utilidad general de los servicios de apoyo, y
- b) declaración sobre su propia necesidad de servicios de apoyo.

La hipótesis es que ambos criterios influyen significativamente en la buena disposición de las empresas para participar en servicios de apoyo en el futuro. Su representación gráfica combinada en una matriz da como resultado cuatro tipos distintos de empresas y permite juzgar el potencial del mercado de servicios de apoyo así como elaborar estrategias específicas para movilizar dicho potencial. En el siguiente gráfico se representan las microempresas, pequeñas empresas y empresas individuales que no han participado en ningún tipo de servicio de apoyo durante los cinco últimos años según su actitud hacia estos servicios.

Matriz sobre potencialidad del mercado de servicios de apoyo en Chaco

Útiles	III 40% 	I 29% 
	IV 8% 	II 23% 
	Innecesario	Necesario

Cuadrante I: El primer cuadrante muestra el porcentaje de empresas que han declarado necesitar apoyo externo y que están convencidas de la utilidad de los servicios de apoyo. Básicamente, estas empresas están dispuestas a participar en los servicios de apoyo, pero carecerían de información sobre su disponibilidad y la forma de acceder a

ellos. Serían muy sensibles a cualquier tipo de medidas para dar a conocer los servicios y a actividades promocionales aplicadas por los prestadores. Las empresas situadas en este cuadrante son las que cuentan con mayores probabilidades de utilizar servicios de apoyo en el futuro y suponen el 29 % de las empresas entrevistadas que no han utilizado servicios de apoyo. La mejor forma de movilizarlas sería mejorar y reforzar las actividades promocionales y de mercadotecnia de los servicios de apoyo existentes, mediante visitas personales a las empresas o campañas de correo, por ejemplo.

Cuadrante II: Las empresas de este cuadrante han indicado la necesidad general de servicios de apoyo, pero dudan de su utilidad, lo que puede deberse a cierto descontento con la oferta existente. Serían muy sensibles a estrategias destinadas a mejorar el contenido y las condiciones de prestación de los servicios, tales como una mejor orientación al grupo objetivo o la mejora de las estrategias de comunicación y de la comprensión de las necesidades de las empresas. Las empresas de este cuadrante (el 23% de las empresas que no han recurrido a servicios de apoyo en los cinco últimos años) tienen una actitud bastante crítica hacia los servicios de apoyo, pero se podrían movilizar mediante una mejora de su contenido y de los mecanismos para su prestación.

Cuadrante III: Este cuadrante engloba a las empresas que consideran en general que los servicios de apoyo son útiles, pero no ven ninguna necesidad en su propia empresa al respecto. Suele ser más difícil movilizar a estas empresas que a las que no recurren a servicios de apoyo por otras razones, como falta de información o insatisfacción con la oferta, por ejemplo. No obstante, dado que aceptan la utilidad general de estos servicios, serían sensibles a estrategias destinadas a la proliferación de información sobre los méritos de los servicios de apoyo, por ejemplo, mediante la difusión de «buenas prácticas» o la demostración de tasas de éxito de empresas que sí hacen uso de ellos. El 40 % de las microempresas, pequeñas empresas y empresas individuales serían sensibles a este tipo de estrategias. Sin embargo, la actitud de este grupo relativamente amplio de empresas con frecuencia tiene relación con la dificultad general para identificar sus necesidades o enfrentarse a problemas económicos u operativos en sus actividades cotidianas, dificultad que es preciso superar. Aun así, la mayoría de las empresas parecen, cuanto menos, convencidas de la utilidad de los servicios de apoyo, lo que supone un buen punto de partida para la aplicación de medidas adicionales.

Cuadrante IV: Por último, el cuarto cuadrante recoge el porcentaje de empresas que no declaran ninguna necesidad de servicios de apoyo ni creen en su utilidad. Este grupo está conformado especialmente por parte de las empresas más pequeñas que no están capacitadas para juzgar correctamente sus propias necesidades y extraer de ellas una demanda específica. La consecuencia de esta falta de conocimiento de sus propias necesidades puede dar lugar a una aceptación reducida de los servicios de apoyo existentes en el mercado, que suele ir asociada con la desconfianza general hacia los «de fuera» y a la falta de disposición para dar a los prestadores de servicios de apoyo externos detalles confidenciales sobre sus asuntos económicos y operativos internos. Lo más probable es que las empresas de este grupo permanezcan insensibles ante cualquier medida tradicional de promoción o información y no utilicen servicios de apoyo en el futuro.

7 - Metodología de relevamiento

Se ha utilizado una encuesta prototipo como instrumento fundamental para la recolección de la información y el posterior armado de la base de datos

Del análisis de distintas alternativas de recolección y procesamiento de los datos relevados, surgió que los ítems a considerar debían quedar suficientemente acotados, no sólo con respecto a la cantidad sino también a la calidad de la información. Se sopesó como una ventaja su posibilidad de ser traducida en variables y valores cuantitativos significativos en función de las muestras obtenidas.

Con el fin de arribar a un consenso se evaluaron, en particular, las dificultades que podrían originarse de contar con rubros demasiado abiertos. Se discutió la posibilidad de que se dieran origen a un vicio, propio del lenguaje natural, a saber la vaguedad por falta de precisión del rango de aplicación. De aquí que se pensó que acotar su alcance, permitiría anticiparnos a la posibilidad de que el universo de respuestas tuviera tal amplitud que imposibilitara traducirlas en variables y valores procesables.

Resulta oportuno señalar que la mencionada desagregación intentó mantener un grado de objetividad máxima y evitar caer en el vicio de convertirlos en sesgados por meros motivos pragmáticos, a saber la facilidad de su procesamiento. En este sentido, por un lado, se sopesó la pérdida de riqueza de la información que también se procuró reducir a un punto mínimo.

Por el otro, se abrió en la encuesta la posibilidad de efectuar consultas y observaciones que darían lugar a un escenario de reflexión dialógica, incluyendo la opción "otros".

La encuesta prototipo presenta un diseño muestral estratificado por rubros desagregados que permitirá realizar inferencias acerca de las diversas características que poseen los servicios de apoyo a MIPYMEs.

Para la interpretación de los datos se realizó un análisis cualitativo y cuantitativo a los efectos de representar la información obtenida, de la que ofrecemos algunos de los gráficos más representativos.

Los datos se recolectaron mediante la metodología de **entrevista directa**, es decir que cada Mipyme fue visitada por un censista, quien debía formular todas las preguntas del cuestionario censal. No se aplicó muestra en el relevamiento sino que se formularon las mismas preguntas a toda la población, sin excepción, mediante la aplicación de un **cuestionario único**.

La **encuesta** que se utilizó es producto del trabajo conjunto de técnicos de la Fundación Federar, de la Cámara Pyme de Chaco y de la Unión Industrial de Chaco. El cuestionario fue formulado atendiendo recomendaciones y sugerencias de organismos sectoriales y de usuarios, a las experiencias anteriores y al análisis de la Pruebas Piloto.

La misma se organiza operativamente sobre las divisiones y subdivisiones político-territoriales / administrativas en las que está organizada la Provincia estableciéndose además, divisiones creadas en el operativo censal que dividen el territorio en unidades menores a estas subdivisiones denominadas Fracción, Radio y Segmento. El objetivo es que todas las áreas de la provincia estén cubiertas y subdivididas con un mismo criterio. Para ello se realizan distintas tareas previas al operativo censal: actualización planimétrica, listado, conteo y segmentación de las Mipymes y preparación del operativo.

La estructura de relevamiento quedó conformada por 1 Coordinadores y 22 Censistas. El programa de capacitación consistió en entrenar a los diferentes censistas que componen la estructura de relevamiento procurando asegurar un proceso de formación homogéneo que minimizara las distorsiones derivadas de sucesivas transmisiones. Para ello se formó una estructura de capacitación, que entrenó a todos los encuestadores, utilizando recursos multimediales, con instancias de auto instrucción y evaluación previas a los cursos presenciales.

Se realizó una campaña de sensibilización, en la misma se acordó con cámaras, sindicatos y organismos públicos la inclusión de mensajes alusivos a la encuesta en sus

comunicaciones. La campaña consistió en avisos en los boletines institucionales de las entidades vinculadas a las MIPYMES

A partir de la semana siguiente a la finalización de la relevamiento se efectuó la encuesta post-censal que tuvo como objetivo medir la omisión de MIPYMES en todas las localidades mayores a 500 mil habitantes. Para ello se aplicó un cuestionario especialmente diseñado a tal efecto.

Respecto del procesamiento de los datos, la *captura* de los mismos se basó en técnicas de reconocimiento inteligente de los datos registrados tanto con marcas como con caracteres manuscritos. Con ese fin se aplicaron softs diseñados especialmente para reconocer las imágenes de los cuestionarios capturadas por escáners de alta resolución. Ello hizo necesario que el diseño gráfico de los cuestionarios se adaptara a los requerimientos técnicos pertinentes, considerando el color de la impresión y respetando los tamaños mínimos de las “burbujas” para las preguntas cerradas y de las “cajas” previstas para escribir números y textos.

La lectura e interpretación de los caracteres contenidos en los cuestionarios fueron evaluados mediante un control de calidad que garantizó el cumplimiento de ciertos estándares expresados en tasas máximas de error según tipo de respuesta (marca, número o texto). A tal fin, se aplicó sistemáticamente la confrontación entre imágenes de una muestra de cuestionarios y la correspondiente base de datos. Como producto de la comparación entre ambas fuentes se registró la coincidencia o divergencia del ingreso de los datos encuestados.

Si bien el análisis de la fidelidad de la captura se basó fundamentalmente en el cotejo con imágenes, se complementó con otros controles como, por ejemplo, la presencia de duplicaciones y de defectos de interpretación. Por último, durante el cotejo de imágenes se comprobó la integridad de las imágenes almacenadas, es decir que cada cuestionario contuviese la información de todas sus páginas.

Una vez realizado el control de la captura se llevó a cabo el *control de integridad o completud* de los datos encuestados, el cual tiene por objeto verificar que la base de datos contenga todos los segmentos censados, sin excepciones, y controlar su correcta

denominación y ubicación. Esta revisión se realizó contrastando la información proveniente de las encuestas con los resultados provisionales y con la tabla de segmentación. Una vez realizados dichos controles, se efectuaron las correcciones correspondientes y se continuó con los restantes procesos.

La información resultante de la lectura e interpretación de los datos de las encuestas fue evaluada a partir de una serie de procedimientos denominados *evaluación de calidad y consistencia de los datos*.

Para llevar a cabo los procedimientos de evaluación se desarrollaron una serie de programas a través de los cuales se detectaron cada uno de los errores, su correspondiente magnitud, el origen y su incidencia en los distintos universos de análisis.

Además de las actividades que atañen a la evaluación de calidad, se llevó a cabo la comparación de los datos con información proveniente de otras fuentes (censos, encuestas, registros continuos, relevamientos regulares, investigaciones, etcétera) y se realizaron consultas a informantes calificados con el fin de corroborar la consistencia de los datos.

Por último se efectuó el *plan de tabulados* para su posterior presentación en el marco del plan de difusión de los datos de la encuesta que fue diseñado considerando no solamente las temáticas incluidas en la encuesta censal, sino también los diferentes soportes en que estará disponible la información (gráficos, magnéticos, etcétera) y atendiendo la necesidad del usuario.

