

ASOCIACIÓN ARGENTINA DE ESTUDIOS DEL TRABAJO
7mo. CONGRESO NACIONAL DE ESTUDIOS DEL TRABAJO

Dinámica de los territorios, las pymes y el empleo.

Un estudio reciente en distritos neuquinos

Lic. Graciela Landriscini, Lic. Griselda Domeett y Lic. María Sol Ozino Caligaris¹

Introducción general

El presente trabajo tiene por objeto presentar resultados de un estudio que forma parte de una investigación mayor acerca del desenvolvimiento del tejido empresario en la Provincia de Neuquén, que fuera desarrollada a partir de un Relevamiento llevado a cabo a lo largo de los años 2003 y 2004 ².

Se ha enfocado la dinámica empresaria, sectorial y territorial, con el objeto de contar con información estratégica para la formulación de políticas gubernamentales y para la puesta en marcha de programas y proyectos de interés específico para la franja de empresas Micro y PyMEs por actividad y localidad, en particular en materia de cambios tecnológicos y organizacionales, de inversiones en infraestructura, demanda de crédito y regulaciones sectoriales, y en relación a la calificación del personal y el gerenciamiento.

A tal efecto se han seleccionado, a los fines de esta presentación, los casos del conjunto de PyMEs regionales de la microregión hidrocarburífera – Cutral- Cór, Plaza Huincul y Rincón de los Sauces; de la microregión cordillera sur – Corredor de Los Lagos- que incluye San Martín de los Andes, Junín de los Andes y Villa La Angostura, con fuerte predominio de la actividad turística, motor de la construcción, el comercio, la hotelería y el transporte; y del área metropolitana con cabecera en Neuquén capital -que se extiende a las localidades de Centenario, Plottier y Senillosa- donde predominan las actividades de servicios, a las que se agregan

¹ Las autoras son docentes investigadoras de la Facultad de Economía y Administración de la Universidad Nacional del Comahue, con sede en Neuquén capital.

² El Relevamiento se realizó por convenio entre la Facultad de Economía y Administración de la Universidad Nacional del Comahue la Dirección General de Estadísticas y Censos y el Centro PYME de la Provincia del Neuquén. Las autoras del presente trabajo agradecen al personal afectado por la Dirección General de Estadísticas y Censos y del Centro PYME por compartir esta iniciativa.

actividades agroindustriales en la periferia de la capital. En ellas la selección de empresas abarcó las actividades de Industria, Comercio, Servicios, Construcción, Hoteles y restaurantes.³

A los fines de la investigación, las empresas PyMEs han sido definidas por tamaño de personal, de acuerdo a estudios anteriores producidos por el equipo, como las que ocupan de 4 a 50 empleados.⁴ **La unidad de observación fue la empresa** como entidad jurídicamente organizada, y el método de recopilación utilizado fue la entrevista directa a propietarios o responsables de las mismas.

El análisis que se presenta en este documento abarca entre otras dimensiones: actividad, tecnología y empleo, revisándose los cambios más relevantes operados en las mismas entre los años 2002 y 2003, fuertemente impactados por el nuevo régimen económico nacional postconvertibilidad, en general, y los cambios en los precios relativos y el notable aumento de los precios internacionales de los hidrocarburos, en particular.

Con el fin de realizar el seguimiento del panel original de empresas activas relevadas en el año 2002 de 1716 unidades, de las cuales 431 han sido identificadas como PyMEs, se decidió entrevistarlas por segunda vez consecutiva, a los efectos de comparar la evolución de las dimensiones relevantes para ese conjunto.⁵

³ Se trabajó con una muestra elaborada ad hoc, a partir del universo de empresas empadronadas en el Registro Provincial de Unidades Económicas de Neuquén, tomando las 13 localidades de más de 5.000 habitantes, según la información obtenida del Censo Nacional de Población y Vivienda, INDEC 2001.

⁴ Landriscini, Graciela (Director), y otros; Informe Final del Proyecto de Investigación E035 del Sistema de Investigación de la UNC "Las pequeñas y medianas empresas de Río Negro y Neuquén", Facultad de Economía y Administración de la Universidad Nacional del Comahue, Neuquén, noviembre de 2001.

⁵ Para no modificar el número de entrevistas efectivas, debieron efectuarse reemplazos de aquellas empresas que no pudieron ser entrevistadas por cierre definitivo del local, por ausencia de los responsables durante el período de relevamiento, por rechazo a ser encuestados o por cualquier otro motivo no contemplado en otra parte.

A continuación se presenta una breve descripción de las áreas y el análisis de los resultados obtenidos del citado Relevamiento para la muestra de PyMEs, en las que determinadas actividades operan como motores de la actividad del tejido empresario microregional.

Finalmente, se exponen conclusiones preliminares que permiten formular hipótesis sobre las tendencias generales y particulares en materia de competencias endógenas en cada una de ellas, y las fortalezas y debilidades más relevantes detectadas en el tejido PyME provincial.

1. El caso del Área Hidrocarburífera

1. 1 Características generales del área

La economía neuquina muestra un Producto Bruto Geográfico cuyo 61% proviene de la explotación de minas y canteras, siendo el sector hidrocarburífero generador del 90% de este total. Según promedios de los últimos años, la producción provincial de gas representa más del 90% de lo producido en la Cuenca Neuquina, y la de petróleo más de un 70% de la misma⁶. Sólo una pequeña porción de la producción es procesada en la Provincia, mientras el resto es destinado, a través de cuatro oleoductos, y gasoductos, a otros puntos del país y el exterior.⁷

Complementariamente, puede señalarse que la organización productiva y la trama empresaria del sector en el territorio neuquino, como en el país, da cuenta de una profunda reestructuración que se operó a partir del cambio de régimen económico en los años noventa, traducido en privatización y desregulación y que generó nuevos estilos de vinculación de los agentes dentro y fuera del sector. De la integración vertical de la empresa estatal nacional YPF se pasó a una red institucional y empresaria, con presencia de unidades “*spin off*” desprendidas de ella, y fuertemente acoplada a Repsol en una primera etapa, a la que se añadieron años después

⁶ La Cuenca Hidrocarburífera Neuquina abarca además de la Provincia de Neuquén, el área noroeste de la de Río Negro, de la Pampa, y el sur de la Provincia de Mendoza. Los datos porcentuales expuestos provienen de información oficial publicada por la Dirección General de Estadísticas, Censos y Documentación de la Provincia de Neuquén.

⁷ En los últimos años del siglo, aproximadamente un 6% del petróleo crudo se procesaba en la destilería local de Plaza Huincul, la que produce principalmente naftas y gas oil destinados a satisfacer la demanda provincial. Un 54% se destilaba en otros puntos del país, y un 40% se exportaba como petróleo crudo, por el oleoducto trasandino a Chile, o desde Puerto Rosales en Bahía Blanca.

Petrobras, Panamerican Energy y otras empresas, articuladas en sus estrategias e inversiones a las instancias nacional, internacional, provincial y local. En dicho proceso se modificaron los vínculos de aprovisionamiento y venta, y con ello han crecido y mutado multiplicidad de encadenamientos que pueden definirse como flujos materiales e inmateriales que suponen relaciones de mercado, jerarquía, y *cuasi-mercado*, y convenios de asistencia tecnológica nacionales e internacionales.

De esta manera, puede señalarse que se ha ido forjando una nueva *mesoeconomía*, que da cuenta de un tránsito de la regulación social a escala nacional a la “*governance*” local, lo que incorpora al análisis la cuestión del territorio y las reformas descentralizadoras del sistema político-administrativo que tienden a conceder a los distintos niveles territoriales grados de autonomía suficientes como para que puedan transformarse en administradores eficientes de sus propios recursos. Dicha “*governance*” aparece como una complementariedad y coherencia entre los principios de gestión, la organización interna de las firmas, sus relaciones con la competencia; la articulación con las empresas subcontratistas, la relación salarial y el sistema educativo, incorporando la regulación macroeconómica, la historia, la cultura y las funciones del Estado.

De este modo, y recurriendo a Arocena, es posible señalar que los procesos de desarrollo local en la Cuenca Neuquina estarían mostrando una dimensión específica que no puede reducirse a un simple efecto de reproducción de los determinantes globales, sino que involucra acciones locales, y estrategias ofensivas y defensivas de los agentes territoriales con un impacto real sobre los procesos de desarrollo.⁸

Cutral-Có se encuentra ubicada en el Departamento Confluencia próxima 100 kilómetros de la capital de la Provincia. Se vincula a ésta a través de la Ruta Nacional N° 22 y por la Ruta Provincial N° 17 con las zonas centrales del país. También por la Ruta Nacional 22 se comunica con otras que llevan hacia el litoral, y la pampa húmeda. Hacia el oeste se vincula con Zapala, y por la ruta que lleva en esa dirección con las localidades próximas a la frontera con Chile, y hacia el sur con las cordilleranas de la región de Los Lagos y el resto de la Patagonia occidental.

⁸ Arocena, José; El desarrollo local un desafío contemporáneo. Editorial Nueva Sociedad, Caracas, 1995. pág. 69.

La localidad nació y se desarrolló al amparo del petróleo y de la radicación de empresas de explotación petrolera y de servicios ligados a esta actividad, especialmente la empresa Yacimientos Petrolíferos Fiscales (YPF) en las primeras décadas del siglo XX. Esta ha sido la principal fuente de trabajo e identidad en la localidad y la que ha motorizado el desarrollo del conocimiento en el sector y el crecimiento económico en la ciudad y en toda la región. Es el segundo centro urbano más importante de la Provincia, tanto por el número de habitantes, como por su infraestructura vial, de servicios de transporte, tanto terrestre como aéreo, de telecomunicaciones y de servicios de salud.

A principios de los años 90, el gobierno nacional, a través del proceso de reforma del estado encaró la reorganización-racionalización de la empresa y luego su privatización y extranjerización, lo cual tuvo un impacto negativo determinante para Cutral-Có y su vecina localidad de Plaza Huincul, perjudicando la economía y la sociedad local, lo que implicó la reorganización de los procesos de trabajo ligados a los hidrocarburos, el deterioro del mercado de trabajo en general, y la quiebra de la cotidianeidad y las expectativas de la población.

A posteriori de la privatización de YPF, comenzó un proceso de reconversión de unidades externalizadas, de desarrollo de proveedores en el sector de hidrocarburos y de diversificación productiva, tendiente al fomento de actividades económicas alternativas que pudieran absorber la fuerza de trabajo excedente. Los emprendimientos más trascendentes se focalizaron en talleres industriales, explotaciones apícolas, y otros de productos elaborados.

Plaza Huincul conforma una unidad local con Cutral-Có y su origen y crecimiento ha estado basado en la actividad hidrocarburífera. Desde sus inicios, con el descubrimiento del petróleo, la ciudad ha sido el centro de las actividades petrolíferas en la cuenca neuquina. La refinería Plaza Huincul de la ex YPF ha abastecido a una amplia región que abarca a las provincias de Neuquén, Río Negro y La Pampa. Cuenta con industrias vinculadas con la actividad petrolera y sus derivados, desde industrias plásticas a empresas de servicios petroleros, y dispone de infraestructura de servicios suficiente para asegurar el normal desenvolvimiento de diferentes proyectos de inversión alternativos a la actividad petrolera. En su ejido opera la Unidad

Confluencia de la Universidad Tecnológica Nacional, y en Challacó, campamento próximo a la localidad, tuvo origen hace cuarenta años la Facultad de Ingeniería de la Universidad Nacional del Comahue con fuerte orientación a la ingeniería mecánica y petrolera, en la cual se han formado equipos técnicos y profesionales que han desarrollado su actividad en el sector a lo largo del tiempo.

Rincón de los Sauces, por su parte, es una localidad asentada en el noreste de la provincia, a 250 kilómetros de Neuquén capital, sobre el tramo superior del río Colorado, en el Departamento Pehuenches. En su área de influencia se encuentran los yacimientos Puesto Hernández, y Medanito, cercano a Catriel, localidad de fuerte impronta “ypefiana” ubicada en el extremo noroeste del territorio rionegrino. Dichos sitios poseen elevado potencial en producción petrolera y gasífera, y en ellos operan las grandes empresas del sector como Repsol, Petrobras y Panamerican Energy.

La localidad que cuenta con 15.000 habitantes, según el Censo Nacional de Población y Vivienda 2001 del INDEC, ha crecido particularmente después de las décadas del 80 y 90, con la operación de contratistas y subcontratistas dependiendo de los ciclos de precios del petróleo crudo y del tipo de cambio. Dichos factores han condicionado la instalación de empresas de servicios petroleros, ambientales, de seguros y de transporte, así como la evolución del comercio, y la construcción. Junto a ello, aparece como deficitaria la infraestructura social en materia de agua potable, gas, saneamiento y pavimento, y la prestación de servicios básicos a la población. También se hacen visibles problemáticas sociales asociadas a una población que se triplicó en la última década, con flujos migratorios sostenidos y elevadas tasas de masculinidad propias del trabajo ligado a la explotación petrolera.

La privatización del sector de hidrocarburos y la desregulación en desde comienzos de la década del noventa impulsó aún más la actividad en la zona, en extracción y exploración. A partir de ello las grandes empresas coordinadoras del sector de hidrocarburos vienen conformando una compleja trama de unidades proveedoras, y realizan inversiones en los procesos de extracción de hidrocarburos, en la gestión ambiental, en viviendas e instalaciones diversas para el personal que

opera en el sector (técnicos, profesionales y operarios), y otras a fin de posibilitar el funcionamiento de unidades de servicios a las actividades centrales. Por su parte, el Estado provincial avanza en la construcción de infraestructura y desarrolla programas de inversión pública para la progresiva satisfacción de la demanda de servicios de la población asentada.

La actividad de perforación, extracción y exploración en pozos de petróleo y gas, movilizan un flujo permanente de servicios que conectan esta localidad con Cutral-Có y Plaza Huincul y con diversos emplazamientos a lo largo y ancho de la Cuenca Neuquina. Dicho flujo constituye un intercambio de bienes e intangibles a través de diversas modalidades de contratación, e involucra empresas pequeñas y medianas especializadas que prestan servicios en toda la cuenca, operando con gran movilidad territorial, y dependencia de los centros de decisión y de las sedes administrativas de la actividad en Neuquén capital, Buenos Aires y el extranjero. De este modo, quedan conformados en la Cuenca Neuquina diversos entramados productivos, redes y sistemas locales abiertos de producción y servicios fuertemente dependientes de las prácticas de las empresas “coordinadoras”, del clima de los negocios y del valor de los hidrocarburos en el mercado mundial y regional, así como de las regulaciones nacionales e internacionales en materia de seguridad industrial y laboral, tributarias y de la gestión del medio ambiente.

A continuación se presentan los resultados de las encuestas acerca de las dimensiones más relevantes analizadas en el Relevamiento de Unidades Económicas en 2002 y 2003 para las empresas del distrito de hidrocarburos.

1. 2 Dimensiones relevantes analizadas

1. 2.1 Clasificación de las empresas entrevistadas por sector de actividad

La distribución de las 50 empresas entrevistadas teniendo en cuenta el sector de actividad al cual se dedican, da cuenta de un 36,0 % de unidades vinculadas al sector comercial, 44,0% de empresas de servicios y un 18,0% que representan a las industrias del área. Tales valores se presentan en números absolutos y en porcentajes en el siguiente cuadro.

Cuadro N ° 1 Empresas PyMEs por sector de actividad, según localidad. Año 2003

Composición de la muestra en valores absolutos y en porcentajes

Localidad	Total		Cutral-Có		Plaza Huincul		Rincón de los Sauces	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Total	50	100,0	28	100,0	10	100,0	12	100,0
Industria	9	18,0	5	17,9	2	20,0	2	16,7
Comercios	18	36,0	12	42,9	0	0,0	6	50,0
Servicios	22	44,0	11	39,3	7	70,0	4	33,3
Otros	1	2,0	0	0,0	1	10,0	0	0,0

Nota: Otros incluye unidades que declararon como actividad principal alguna del sector primario.

Fuente: Relevamiento de Unidades Económicas, Neuquén, 2002 y 2003

Como se señalara precedentemente, Plaza Huincul es el centro de la industrialización de hidrocarburos a partir de las actividades de refinación que se desarrollan desde la época en que operó YPF abasteciendo a la región de combustibles. Correlativo con ello cuenta con el mayor porcentaje de unidades de servicios diversos ligados directa o indirectamente a la actividad y que operan en toda la cuenca petrolera neuquina, llegando hasta Rincón de los Sauces, entre otras zonas, y al sur de Mendoza. Entre ellos destacan las unidades de *spin off* de la ex YPF que se conformaron a posteriori de la reorganización y privatización y que han venido operando a través de una diversidad de modalidades de contratos, articulados a las empresas coordinadoras del área, en particular Repsol. En paralelo, el Ente Intermunicipal de Cutral- Có y Plaza Huincul, que cuenta con los fondos derivados de la concesión del Yacimiento El Mangrullo a terceras empresas del sector, promueve la creación de nuevas empresas.

Según información que se extrae del Relevamiento efectuado, de las 50 empresas entrevistadas, Plaza Huincul y Cutral –Có son las que cuentan con unidades PyMEs más antiguas, en función de las fases del desarrollo de la actividad principal en la región, ligadas a la existencia y operación de la Administración Regional de YPF en la zona a lo largo de siete décadas. Es así que entre un 50 y 60% de ellas, según sea Cutral – Có o Plaza Huincul corresponden al tramo de más de 11 años, y entre 30 y 40% a las de 1 a 10 años. En Rincón de los Sauces y en función de la menor antigüedad de la explotación petrolera en el área, el mayor

número de unidades se ubica en los tramos de 6 a 10 años (41,7%), y se corresponden al período de plena desregulación de la actividad; el 25% aproximadamente tienen entre 1 y 5 años, y el 35%, aproximadamente se ubican en el tramo de 11 a 20 y más de 21 años.

La antigüedad de la empresa es un atributo que permite caracterizar el aparato productivo de bienes y servicios localizado en el territorio provincial, ya que se vincula con las formas de organización y las redes de vínculos formales y no formales hacia adentro, y hacia fuera de la misma, tanto con sus competidores en el mercado, como con empresas de otros sectores de actividad, proveedoras y clientes, por el intercambio de bienes y servicios como de intangibles. Se relaciona, asimismo, con las capacidades acumuladas en el tiempo por parte del personal y los responsables de la conducción, lo que da cuenta del grado de flexibilidad de la misma para enfrentar las cambiantes condiciones del mercado, de la tecnología, de las regulaciones y del entorno de los negocios. Desde un punto de vista social, involucra la trayectoria de las personas que la integran como miembros de la organización, en sus lazos en el proceso de aprendizaje intrafirma como con organizaciones públicas y entidades gremiales empresarias y del trabajo. Y se correlaciona habitualmente con las estrategias para la obtención de información de mercado, y con referencia a la dinámica del cambio técnico y al régimen de incentivos de la rama de actividad en que se desenvuelve.

Las empresas más antiguas del grupo, con más de veinte años dentro del mercado, han surgido en el marco de la expansión de actividades en la cuenca hidrocarburífera, y debieron enfrentar los desafíos impuestos por procesos de fuerte cambio en la orientación de la política económica a lo largo de su trayectoria, y en los escenarios macroeconómicos: períodos de alta inflación, cambios abruptos en la política cambiaria y aduanera; la regulación y desregulación de los mercados de bienes, servicios financieros y del trabajo, así como, la volatilidad y segmentación del sistema financiero, los ciclos de alza y baja de la demanda interna y externa, cambios en la política fiscal, monetaria y tributaria, etc, que les impusieron sucesivas reestructuraciones y estrategias de sobrevivencia.

Las PyMEs de menos de 10 años, nacieron, en el marco de la Convertibilidad, ligadas a una estructura productiva desarticulada, de baja industrialización, basada en los servicios, especialmente los rubros de servicios públicos privatizados, el ensamblado y la distribución de rubros importados. Estas empresas se correspondieron con nuevos modelos de relacionamiento interempresario, basados en formas generalizadas de subcontratación, con menor independencia en términos de propiedad, disponibilidad de capital y decisión en la gestión del negocio. En tanto, las de reciente creación, deben avanzar en la progresiva creación de competencias, particularmente de gerenciamiento para enfrentar escenarios cambiantes y complejos.

En función de la especialización de las localidades cabe remarcar que las unidades comprendidas en el circuito hidrocarburífero han evolucionado sujetas a los ciclos del precio del petróleo, a los cambios en las regulaciones sectoriales y las concesiones de exploración y explotación de nuevas áreas. La desregulación de la actividad operada durante el Régimen de Convertibilidad, impulsó el desarrollo de inversiones a cargo de empresas nacionales y de capital extranjero, reconfigurando la Cuenca Neuquina y la trama empresaria del sector. Asimismo, la privatización de YPF, con el consecuente desprendimiento de una multiplicidad de departamentos del núcleo central de Plaza Huincul, dieron nacimiento a las nuevas unidades económicas de servicios especializados de diversa envergadura que aportaron a la reestructuración del mercado de trabajo y la reorganización productiva y la distribución del ingreso de esta región.

De los resultados obtenidos en el Relevamiento, se desprende que el 42,0% de las empresas se considera familiar, y el 58,0% no lo es, lo que comporta una menor proporción de unidades familiares en comparación con el panel general de empresas estudiado en el Relevamiento para todas las localidades neuquinas. Ello se vincula fundamentalmente al tipo de actividad.⁹

Existen algunas características distintivas entre localidades, ya que Cutral-Có presenta mayores relaciones de familiaridad respecto a Plaza Huincul (39,3% y 30% respectivamente). Puede suponerse que en Plaza Huincul los emprendimientos hidrocarburíferos corresponden a sociedades del tipo SRL, y SA preferentemente, tal el caso de proveedoras a las empresas mayores como las plantas de refinación. Por su parte, en Rincón de los Sauces el porcentaje de empresas familiares es mayor, lo que estaría ligado al importante número de pequeñas empresas de comercio y servicios a la población que acompañan el crecimiento de la actividad principal en el área.

Con el fin de explorar los vínculos de abastecimiento de insumos, materias primas y servicios, en la fase de compra del circuito de producción de la empresa, se analizó el origen geográfico de las fuentes proveedoras.

El área de Cutral-Có y Plaza Huincul se abastece en un 100% por empresas nacionales. En Rincón de los Sauces el 45,0% de las unidades se abastecen en Neuquén, el 30% en Capital Federal y el Gran Buenos Aires, un 5% en países del MERCOSUR, y otro 5% en otros países. Cabe señalar la importancia en la zona de las operaciones de Petrobras (ex Pérez Companc, empresa que desarrolló actividades estratégicas en hidrocarburos desde fines de la década del

⁹ La condición de familiaridad se refiere a la participación de uno o más miembros directos de la familia del responsable en las decisiones y la marcha de la empresa. Las empresas familiares de pequeña dimensión se caracterizan por poseer una mínima división de las tareas, asumiendo el titular una multifuncionalidad explícita, que abarca desde la planificación del negocio, los vínculos con los proveedores y clientes, el gerenciamiento técnico y financiero y la producción de bienes o la prestación de servicios. En este tipo de organizaciones es frecuente la transmisión de *know how* por parte del titular a los descendientes, con el objetivo de proyectar la continuidad del emprendimiento en el futuro, reduciendo las posibilidades de quiebre en el recambio empresarial en las distintas funciones.

setenta del siglo pasado y hasta hace dos años en que vendió su capital a la corporación brasileña), la que ha redefinido la modalidad de abastecimiento y desarrolla su actividad en forma articulada a la casa matriz. Otras empresas, de origen estadounidense también mantienen fuertes vinculaciones con sus empresas de origen en materia de aprovisionamiento de equipos y tecnología de procesos, y en relación a la operación en los mercados.

La provincia de Neuquén es la principal proveedora de las empresas de las tres localidades con un 41,9%, mientras que Capital Federal y GBA representa el 32,6%. En tanto, Neuquén capital se ha configurado, mediante el aprovechamiento de ventajas comparativas de escala y aglomeración, en el centro regional de abastecimiento de la Patagonia Norte, resultando sede de distribuidores y mayoristas de firmas líderes, para operaciones comerciales de productos de venta masiva, durables y no durables, y para servicios, como también para rubros tecnológicos en hidrocarburos, y otros ligados con las principales producciones regionales, que localizan sus oficinas centrales en la ciudad capital. Las empresas provinciales ubicadas en la ciudad capital también desarrollan estrategias de expansión a las localidades del interior en forma directa o a través de sucursales o representantes, por ramas y sectores, lo que da origen a un tejido creciente en densidad de vínculos de compra-venta al interior del propio territorio provincial, como expresión de estrategias de acumulación endógena.

Las empresas rionegrinas que aportan sus productos para las empresas neuquinas representan un 7,0% del total de las respuestas, lo cual muestra un vínculo poco relevante a pesar de la cercanía de ambas jurisdicciones.

Respecto a las diferencias entre las localidades, la mayor dependencia de fuentes proveedoras en Capital Federal la tiene Cutral-Có. Las nuevas formas de vinculación interempresarias a través de Internet y correo electrónico, han introducido modificaciones notables tanto en la gestión de abastecimiento como de ventas y favorecido estos contactos. Las empresas de Plaza Huincul, por su parte, han respondido en un 64,3% su dependencia de empresas radicadas en la Provincia de Neuquén, favoreciendo las relaciones intersectoriales

intrafrontera. No obstante ello, el resto de las provincias proveen a unidades locales en un 21,4% de los casos. Para las unidades localizadas en Rincón de los Sauces ese valor asciende a 15%.

Podría resumirse que las empresas del área presentan un nivel de regionalización medio, con un valor cercano al 50% del grupo entrevistado abastecido por empresas radicadas en las Provincias de Río Negro y Neuquén, aunque sigue siendo importante aún la dependencia de Capital Federal y Gran Buenos Aires. En este último caso, los flujos de abastecimiento extra-regional se corresponden con rubros específicos de baja comercialización local, vínculo directo con importadores o industriales, y mejores opciones en términos de precios y condiciones de financiamiento, en servicios tecnológicos, equipos y maquinaria.

1. 2. 2 Producción y Tecnología

El Relevamiento efectuado tuvo entre sus objetivos centrales conocer la dinámica de incorporación de innovaciones en los distintos sectores de actividad económica en la región, en particular en aquellas cuyos procesos se corresponden con circuitos internacionalizados. Por ello, la encuesta contó con un capítulo específico sobre la relación producción-tecnología, en el que se interrogó acerca de las técnicas de mejoramiento de la producción y la gestión, y sobre la renovación de equipos, maquinaria, e instalaciones.

En general la incorporación de cambios técnicos apunta a optimizar el uso de los recursos, y bajar costos, en procura de proporcionar beneficios a los miembros de la organización, a través de una elevación en el volumen de operaciones y una consolidación del negocio, convirtiéndose en una fortaleza para lograr competitividad regional.

El abordaje de la temática se realizó interrogando a los entrevistados acerca de la utilización de las técnicas más usuales en el mercado. El abanico de posibilidades incluyó: el **control estadístico de productos y procesos**, asociado a estudios de costos, cálculo de rendimientos y procedimientos de normatización, que requieren del monitoreo previo del proceso de producción, y permiten mediante el uso de la herramienta estadística medir el rendimiento en tiempo del proceso productivo.

La inspección de los rendimientos por unidad de tiempo, se vincula a su vez, con la segunda opción: **sistema justo a tiempo (*just in time*)**, que persigue la adecuación de abastecimiento y stocks a los pedidos de clientes en tiempo y forma. Ello involucra modificaciones organizacionales en el proceso de trabajo, las que se vinculan a la conformación de equipos, división de tareas, evaluación, control de *stocks*, tiempo y productividad, elaboración de indicadores de costos, etc. Esta nueva forma de gestión, resultante de los nuevos paradigmas de administración de la producción y de los recursos humanos, involucra cambios culturales y de capacitación, y supone el trabajo en grupo, de modo de promover relaciones horizontales, y lograr un mayor involucramiento del personal con la empresa.

Una tercera posibilidad es la **gestión participativa**, que implica la participación de todos los empleados de la empresa en el control de la calidad prestada.

En la práctica, el mayor crecimiento en el uso de estas técnicas se da en la zona en empresas contratistas de corporaciones internacionales, del rubro hidrocarburos, mineras, y eléctricas, y en empresas exportadoras, u otras pertenecientes a cadenas comerciales sujetas a fuerte competencia en las ramas de actividad y segmentos de clientes que atienden.

A continuación se exponen los valores obtenidos del Relevamiento:

Cuadro N ° 2 Utilización de técnicas de mejoramiento de calidad según localidad, Año 2003

En porcentajes

Técnicas de mejoramiento de calidad	Total	Cutral-Có	Plaza Huincul	Rincón de los Sauces
Total	100,0	100,0	100,0	100,0
Utiliza alguna técnica (1)	42,3	39,3	50,0	42,9
Control estadístico de procesos	11,5	17,9	0,0	7,1
Sistema justo a tiempo	3,8	7,1	0,0	0,0
Administración de calidad total	7,7	3,6	10,0	14,3
Gestión participativa	9,6	7,1	10,0	14,3
Otras	9,6	7,1	30,0	7,1
No utiliza ninguna técnica	55,8	60,7	40,0	57,1
Ns/Nr	1,9	0,0	10,0	0,0

(1) Los totales de esta categoría no coinciden con la suma de las subcategorías porque en éstas se admitió más de una respuesta por empresa.
Fuente: Relevamiento de Unidades Económicas, Neuquén, 2002 y 2003

De los respuestas obtenidas, se infiere que en la zona de Cutral-Có, Plaza Huincul, Rincón de los Sauces el 42,3% de las empresas implementa alguna técnica de mejoramiento de calidad. Ese valor es superior al observado en otras zonas de estudio, más específicamente en áreas turísticas o en la zona que incluye la capital de la provincia y localidades aledañas. Esto puede explicarse por la rigurosidad tecnológica de las empresas del área, con prestaciones de servicios especializados de complejidad, y los controles de procedimientos y prácticas obligatorios, en muchos casos ligados a la gestión ambiental y la seguridad industrial.

El sistema justo a tiempo, según se informa en las respuestas, no tiene alta significatividad dentro del área Cutral-Có, Plaza Huincul y Rincón de los Sauces.

En conjunto, el control estadístico de procesos, la administración de la calidad total y la gestión participativa son las técnicas más frecuentes, mostrando un incipiente esfuerzo en busca de mediciones de la productividad media de sus empleados. Cutral-Có es la localidad en la que mayor importancia le otorgaron las empresas a este tipo de técnica, registrado ello en un 17,9% de los casos, mientras que en Rincón de los Sauces lo es la gestión de calidad.

En Plaza Huincul, se informa con más frecuencia la administración de la calidad total y otras técnicas no contempladas en detalle en el formulario de relevamiento.

1. 2. 3 Clasificación de las empresas por personal ocupado y calificación

Al clasificar a las empresas encuestadas según su tamaño de personal declarado, se encontró que el área Cutral-Có / Plaza Huincul tiene entre las 38 empresas entrevistadas, un 42,1% de las empresas con 4 a 5 empleados, siguiéndole en orden de importancia las unidades productivas que disponen en sus planteles con 6 a 10 empleados. Los rangos de mayor personal se citaron sólo en el 15,8% de los casos observados. En Cutral-Có hay un 53,6% de empresas en el tramo de 4 a 5 empleados. Lo contrario ocurre con Plaza Huincul que cuenta con el 40% de las 10 empresas entrevistadas que registran entre 21 y 50 empleados.

El grupo analizado por tamaño de 4 a 50 empleados, descarta las microunidades, por lo que puede deducirse, que al tratarse de empresas de tamaño medio, poseen un mayor nivel de desarrollo en las áreas de personal idóneo para la asignación más clara de roles. A partir de ello, puede deducirse que los volúmenes de producción y facturación de este tamaño de firmas, especialmente en los últimos tramos, no deberían constituir barreras a la adquisición y/o elaboración de servicios y de información, elementos vitales para fortalecer las áreas de personal menos desarrolladas. Estas capacidades a su vez, se potencian cuando las empresas deciden asociarse en algún punto de la cadena de producción. Otra ventaja que poseen las empresas de tamaño medio, respecto a las microunidades es que existe una asignación más clara de los roles en las estructuras organizativas.

La caracterización del personal realizada en el Operativo **Relevamiento de Unidades Económicas 2003** incluyó una categoría que fue llamada Personal Propio, dentro de la cual se integraron los propietarios, empleadores o socios aportantes del capital constitutivo de la empresa, el personal asalariado propiamente dicho con relación contractual definida entre las partes, con percepción de haberes fija y periódica y por último, los familiares no asalariados que prestan sus servicios, aún sin estar contratados para tal fin. Sobre ese grupo se investigó su calificación, entendida como la acumulación de conocimientos de quienes prestan sus servicios a la empresa, vinculada además a la mayor o menor capacidad para instrumentar innovaciones tecnológicas. Es así que la calificación del recurso humano se transforma, en cierta forma, en una determinante de la competitividad de empresa y de la región en la que ésta se desenvuelve.

De la información obtenida del Relevamiento se advierte que en muchas unidades económicas existe una marcada tendencia a que el conocimiento sea transmitido en forma práctica entre profesionales, técnicos y operarios, en ensayos informales de prueba y error (*learning by doing, learning by interacting*), combinando el conocimiento tácito con el codificado, antes que a través de capacitación formal propiamente dicha. Los datos obtenidos se presentan en porcentajes en el siguiente cuadro:

Cuadro N ° 3 Calificación del personal ocupado según localidad, Año 2003

En porcentajes

Localidad	Total	Cutral-Có	Plaza Huincul	Rincón de los Sauces
Total	100,0	100,0	100,0	100,0
Profesionales	16,3	20,0	19,2	4,8
Técnicos	25,0	28,9	23,1	19,0
Calificación operativa	45,7	51,1	38,5	42,9
Sin calificación	13,0	0,0	19,2	33,3

Fuente: Relevamiento de Unidades Económicas, Neuquén, 2002 y 2003

En las tres localidades se observaron valores muy relevantes en el tramo de calificación operativa de los empleados, ya que un 45,7% de los empresarios dijo contar entre sus planteles con empleados con calificación específica para realizar las tareas para las que fueron contratados. Asimismo existe una baja profesionalidad o tecnicidad del recurso humano contratado, lo que comporta una restricción para la gestión empresarial. Es así que en Cutral- Có y Plaza Huincul el peso del personal ocupado en categoría “profesional” ronda el 20%, mientras que en la de personal “técnico” Cutral- Có posee el 28,9 % de los ocupados en las firmas encuestadas y en Plaza Huincul el 23,1%.

Entre las diferencias observadas a nivel localidad, puede decirse que en Cutral-Có no se registró la presencia de personal no calificado entre los planteles, el que alcanza el valor del 19,2% en Plaza Huincul. Ello permite aseverar que Cutral-Có posee más personal calificado operativamente y mayor nivel de técnicos, que su localidad vecina. Por su parte, en Rincón de los Sauces la estructura de personal muestra un nivel medio de menor formación: el 42,9% del personal se ubica en el tramo de calificación operativa, el 19% en el de técnicos, sólo el 4,8% en la categoría de profesionales y un 33% de los ocupados corresponde a la categoría “no calificados”.

La baja calificación del recurso humano puede plantear serias dificultades a las empresas y al territorio en materia de competitividad, en la implementación de nuevos procesos o en la reconversión técnica de los existentes, de cara a las exigencias internacionales de los productos.

En los tramos de 4 a 5 empleados, es frecuente el aprendizaje realizado a partir de aprender el oficio, o realizar la tarea junto al propietario de la empresa en procesos de *learning by doing* y *learning by interacting*. En esos casos, la carencia en la formación sistemática del personal, se compensa progresivamente en los últimos tiempos con cursos de formación cortos y capacitación específica, en el grueso de los casos, financiados por las mismas empresas.

En la segunda mitad de los años 90, cuando se agudizaron las exigencias de competitividad para las empresas, las exigencias en materia ambiental y la generalización del uso de la informática, se incrementaron notablemente en la región las actividades de capacitación del personal organizadas por las empresas, las cámaras empresariales y los organismos públicos en la materia, con apoyo nacional y provincial.

1. 2.4 Relaciones interempresarias y asistencia técnica

La incorporación de esta temática en el Relevamiento se ha considerado particularmente importante para el caso de las empresas pequeñas, ya que la vulnerabilidad implícita en su dimensión puede ser compensada por un entorno que las apoye a través de redes e intercambios, tanto de carácter formal como informal. La red puede ser definida como un sistema de relaciones entre empresas, vinculado de una manera más o menos estable en el tiempo. Para una correcta operatividad de la misma, sus miembros deben identificar al conjunto como tal y caracterizar las relaciones que los vinculan. Puede tratarse de *redes de producción*, las cuales tienen lugar entre organizaciones que se vinculan con fines de producción, basadas en relaciones contractuales, o *redes de intercambio* referidas a vínculos por transacciones comerciales. En ambos casos se plantean situaciones de poder que hacen que las redes sean **simétricas**, es decir relaciones con convergencia de objetivos y confianza mutua, o por el contrario, **asimétricas**, cuando la relación entre las partes tiene desequilibrios de fuerzas por tratarse de empresas de tamaño muy disímil.¹⁰

¹⁰ Este último caso, sería, por ejemplo, el de una empresa pequeña subcontratista de otra empresa más grande, la cual ejerce influencia en las decisiones de la primera, en áreas de suma sensibilidad, como la fijación de los precios, o condiciones de los productos y compras planteando en definitiva una relación de control o dominación.

También cabe computar las *redes personales*, cuando se forman lazos basados en la confianza o *redes simbólicas* formadas por vínculos sociales basados en lazos comunitarios.

En el formulario se interrogó acerca de la posibilidad de que hubieran formado uniones transitorias de empresas (UTE), o consorcios, o estuvieran articulados en la figura de “franquiciado”, en los que una empresa líder en el mercado delega en otra empresa la cuestión operativa de ventas de los productos, monitoreando el capital disponible y la calidad de la prestación. Por último, se planteó la eventualidad de que a una empresa se le encargue en forma directa la producción o prestación de un servicio integrado en un proceso mayor llevado a cabo por otra empresa (tercerización-subcontratación).

Los resultados obtenidos del Relevamiento se presentan en el cuadro adjunto:

Cuadro N ° 4 Pertenencia a redes empresariales según localidad, Año 2003

Localidad	En porcentajes			
	Total	Cutral-Có	Plaza Huincul	R. de los Sauces
Total	100,0	100,0	100,0	100,0
Integra una red empresaria	15,7	14,3	10,0	23,1
Es franquiciado	0,0	0,0	0,0	0,0
Es tercerizado	2,0	0,0	0,0	7,7
Forma parte de un consorcio	0,0	0,0	0,0	0,0
Integra una UTE	7,8	10,7	10,0	0,0
Integra una entidad cooperativa	0,0	0,0	0,0	0,0
Terceriza a otras empresas	0,0	0,0	0,0	0,0
Otras	5,9	3,6	0,0	15,4
Ns/Nr	0,0	0,0	0,0	0,0
No integra una red empresaria	84,3	85,7	90,0	76,9

Fuente: Relevamiento de Unidades Económicas, Neuquén, 2002 y 2003

Se observa que sobre un conjunto de 38 empresas entrevistadas en la zona de Cutral-Có / Plaza Huincul, sólo 5 plantearon la integración en redes, nombrando como única opción de las ofrecidas en el formulario, la integración en una Unión Transitoria de Empresas. Esto ocurrió en ambas localidades. En Rincón de los Sauces, por su parte, el porcentaje de integración en redes es mayor, alcanzando al 23,1% del total de las unidades encuestadas.

Ello por cuanto en el complejo hidrocarburífero operan numerosas empresas de servicios especializados, en exploración, perforación, mantenimiento y reparación de equipos, en la gestión ambiental y de la seguridad industrial, que integran redes de producción. Por esta razón, en esta región pueden aparecer mayor número de vínculos entre empresas que corresponden a las nuevas formas de conexidad contractual, en figuras básicamente de subcontratación, ligados a una actividad como la hidrocarburífera, que se ha desverticalizado y descentralizado. Un 5,9% de las empresas plantearon tener alguna forma diferente de integración a las citadas en el formulario, lo que en el caso de las unidades relevadas en Rincón de los Sauces alcanza al 15,4%.

En función de lo anterior, resulta estratégica la generación y el fortalecimiento los vínculos asociativos, a través de cámaras empresarias, por su aporte para la mejora de diversas cuestiones operativas, para la adecuación de normas y regulaciones sectoriales, y en la demanda y gestión de líneas de crédito de inversión y evolución acordes al giro de la actividad. La posibilidad de asociarse con empresas del mismo ramo para la compra de materia prima e insumos, es decir aguas abajo, se sustenta en la búsqueda de una mayor competitividad derivada de mejores opciones de aprovisionamiento en costos y de la negociación en las condiciones de pago, como consecuencia de una mayor escala de operaciones. Al respecto, la literatura y las experiencias acerca de la cuestión en distintas realidades, dan cuenta de la importancia estratégica de los comportamientos asociativos y del impacto que en la gestión empresarial produce un vínculo más estrecho de las unidades menores con el “ambiente”, entendido como el conjunto de instituciones y agentes económicos circundantes.¹¹

En este caso particular, la zona de Cutral-Có y Plaza Huincul, da cuenta de una leve asociación en la compra de insumos, ya que 4 de las 38 empresas se vinculan formalmente con otras unidades productivas. En Rincón de los Sauces no existen experiencias de asociación para

¹¹ Sobre el particular, Gabriel Yoguel y Moori- Koenig, a partir de un estudio reciente realizado sobre un panel de 600 empresas PyMEs argentinas, demostraron que del total de unidades un 59% evidenciaba alto grado de aislamiento, y sólo un 5,1% presentaba un bajo nivel de aislamiento, reflejado en los escasos contactos con instituciones públicas o privadas, y que carecían de las competencias instaladas necesarias para interactuar con ellas en forma sistemática.

el abastecimiento de insumos y materias primas. Ello muestra para las unidades más pequeñas la ineficiencia en términos de costos de aprovisionamiento para toda el área, donde una mayor escala de compras permitiría mejorar la ecuación económico financiera de las empresas. Puede suponerse que la expansión de la actividad hidrocarburífera de los últimos años ha atraído nuevos inversores independientes, en modelos de empresas unipersonales, con baja densidad de vínculos locales al presente, y dificultades para coordinar operaciones y establecer vínculos contractuales asociativos, tanto para compras como para ventas conjuntas, lo cual explica en cierto modo la justificación de esta respuesta.

El panorama, un tanto desalentador, se atenúa si se observa que el 30% de las empresas del área hidrocarburífera consideran factible la asociación al futuro, lo que crea un espacio de posibilidades para un trabajo de promoción y un régimen de incentivos que estimule dichas iniciativas asociadas. La potencialidad del vínculo es más elevada en Rincón de los Sauces (41,7%) y en Cutral- C6 en donde el 32,1% de las empresas que no se asocian muestran predisposición a hacerlo en el futuro. En cambio en Plaza Huincul, esto ocurre sólo en el 10% de los casos.

La asociación para la venta de productos o la prestación de servicios, entre empresas de un mismo sector de actividad, es decir, aguas arriba del proceso productivo, muestra la misma debilidad en los vínculos formales de integración, aunque en este caso parece notarse una mayor predisposición de parte del empresariado. El 16,0% del total de empresas entrevistadas dijo asociarse con sus competidores en el mercado a los efectos de mejorar los ingresos del conjunto. En el otro extremo, el 82,0% de los empresarios contestó negativamente, pudiendo plantearse dos razones que explican esta conducta: en primer lugar, la falta de confianza en el vínculo, y por otra parte, el desconocimiento de las ventajas que podrían obtenerse a partir de la asociación con empresas del mismo ramo.

En Cutral-C6 hay mayor predisposición a un vínculo futuro, además de poseer un nivel de asociación superior a Plaza Huincul, en la que ninguna empresa de las que respondieron la encuesta manifestó estar dispuesta a asociarse en el futuro.

En tales circunstancias, y a fin de superar el relativo aislamiento en que eventualmente operan las empresas de la región, la formación de una red de firmas PyMEs geográficamente próximas, daría lugar a la internalización de las economías externas generadas por los participantes de esa red, atrayendo proveedores y compradores especializados y con el paso del tiempo un pool de trabajadores especializados. Adicionalmente, sin perder su carácter de competidores, los empresarios pueden converger en asociaciones de hecho, para la compra de insumos y materias primas, y colaborar con el desarrollo de proveedores de servicios técnicos e información sectorial relevante, lo que aporta a la construcción de ventajas competitivas en el territorio. Ello es compatible con un régimen de incentivos en esa línea, que parta de instituciones públicas regionales y municipales, en particular de las Agencias de Desarrollo Local.

Se concluye que en las localidades con actividad hidrocarburífera los vínculos formales e informales son relevantes para el desenvolvimiento de las unidades productivas, en tanto, el desarrollo de estas vinculaciones a partir del aprendizaje conjunto puede constituir un proceso evolutivo que, a partir de la generación de confianza recíproca entre los agentes, contribuya al cambio de rutinas, a la circulación de conocimiento informal y al desarrollo de competencias.

En cuanto a la pertenencia a entidades gremiales empresarias, de las respuestas obtenidas se observa que un 36,8% de las informantes pertenecen a alguna entidad gremial afín, mientras que el 60,5% no pertenece formalmente a ninguna entidad de ese tipo. Esto significa que existe un bajo grado de interacción respecto a operaciones empresarias conjuntas. En relación con la intensidad de la participación, sólo 6% de las unidades tienen titulares que son miembros activos de organizaciones gremiales, de lo que puede esperarse un bajo nivel de compromiso en la participación en el desarrollo sectorial, por rama de actividad y territorial.

La mayor pertenencia a dichas entidades se observó en Plaza Huincul y Rincón de los Sauces, aunque con un alto grado de pasividad en la participación. En Cutral-Có, en cambio, el 64,3% de las 28 empresas encuestadas no pertenece formalmente a ninguna entidad.

Esta realidad, también visible en otras regiones del país, y en particular en los grandes aglomerados urbanos, muestra un fuerte peso de factores idiosincráticos, en tanto de la respuesta

de los titulares de empresas se deduce que la agremiación es sólo formal, sin intervenir en muchos casos activamente en proyectos y gestiones de interés sectorial o territorial. Coincide asimismo con la baja integración en redes, con predominio de empresas que desarrollan estrategias individuales de captación de clientes y de compras, evidenciando, además, limitaciones en las capacidades financieras, de conocimientos y de vínculos con el mercado y el Estado.

En cuanto a la búsqueda y obtención de asistencia técnica se procuró en la encuesta del Relevamiento conocer el flujo de intangibles entre empresas e instituciones y organismos públicos de investigación y desarrollo tecnológico en las localidades y otras del área de influencia, traducido en la producción de conocimiento acerca de los procesos del funcionamiento de los mercados, técnicas de venta, modalidades de vinculación contractual, estudios de mercado, asesoramiento para la innovación en cuanto al diseño del producto, consejería contable, administrativa, financiera y tributaria, entre otros.

La incorporación del conocimiento dentro de los equipos de trabajos de la empresa, con el objeto de aumentar la eficiencia en la prestación del servicio o la producción de un bien final determinado se complementan con las capacidades obtenidas a través de los mecanismos de prueba y error, más conocidos como *learning by doing*. La actitud frente a la asistencia técnica, y el acceso a ella, constituye un aspecto clave a estudiar, del que deben derivarse políticas específicas en la materia, por sectores y agrupamientos de empresas, aprovechando la progresiva conformación de aglomeraciones sectoriales en la región, en actividades neurálgicas para esta zona, como pueden ser las ligadas al complejo hidrocarburífero.

En el siguiente cuadro se presenta la información brindada por los informantes de las empresas encuestadas con relación a la búsqueda de asistencia técnica.

Cuadro N° 5 Búsqueda de asistencia técnica y/o capacitación según localidad, Año 2003

En porcentajes

Localidad	Total	Cutral-Có	Plaza Huincul	R. de los Sauces
Total	100,0	100,0	100,0	100,0
Buscó asistencia técnica	56,0	46,4	50,0	83,3

No buscó asistencia técnica 44,0 53,6 50,0 16,7

Fuente: Relevamiento de Unidades Económicas, Neuquén, 2002 y 2003

De acuerdo a la información obtenida, algo más de la mitad de las empresas interrogadas en el área Cutral-Có / Plaza Huincul/ Rincón de los Sauces no buscó asistencia técnica y/o capacitación, y la totalidad de las empresas que lo buscaron lograron obtenerla. No obstante, existen diferencias sustanciales entre las localidades, respecto a esos valores. Por caso en Rincón de los Sauces el 83,3% de las respuestas señalan que las firmas buscaron asistencia técnica y capacitación para el personal, y el 72,7% la obtuvo. En Cutral-Có y Plaza Huincul el 100% de las búsquedas de asistencia y capacitación obtuvieron los servicios.

Un parámetro importante sobre el cual se interrogó fue la obtención de la asistencia en forma individual o grupal. Se nota un leve predominio de la segunda opción, lo cual, en cierta forma, denota una conexidad entre empresas que puede llevar al fortalecimiento de futuros lazos asociativos. En Cutral-Có, el 64,3% de las empresas contestaron que obtuvieron asistencia en forma conjunta. En Plaza Huincul predomina el tipo de asistencia y capacitación individualizada por sobre la colectiva, siendo la primera del 60% de las respuestas. En Rincón de los Sauces, la asistencia y capacitación comprenden procesos individuales y colectivos en igual proporción, mientras un 27,3% de las respuestas dan cuenta de la no obtención de asistencia técnica y capacitación.

El grado de interacción real en la cuestión de la producción de conocimiento, y la mayor o menor vinculación técnica con instituciones del quehacer empresario, vinculante de la demanda empresarial y la oferta de los organismos pertinentes a través de programas específicos, se resume en el siguiente cuadro:

Cuadro N° 6 Obtención de asistencia técnica y/o capacitación según localidad, Año 2003

En porcentajes

Localidad	Total	Cutral-Có	Plaza Huincul	R. de los Sauces
Total	100,0	100,0	100,0	100,0

Obtuvo asistencia técnica y/o	90,0	100,0	100,0	72,7
Individual	40,0	35,7	60,0	36,4
Colectiva	50,0	64,3	40,0	36,4
Ns/Nr	0,0	0,0	0,0	0,0
No obtuvo asistencia técnica y/o	10,0	0,0	0,0	27,3
Ns/Nr	0,0	0,0	0,0	0,0

Fuente: Relevamiento de Unidades Económicas, Neuquén, 2002 y 2003

Cabe reconocer que este tipo de demanda por parte de las empresas requiere de una base mínima de conocimientos previos acerca del nuevo entorno complejo de los negocios, las nuevas tecnologías, materiales y procesos. Asimismo, se requieren programas específicos de parte de las Agencias de desarrollo local, y de las unidades de experimentación y asistencia sectorial, combinando la asociatividad y la asistencia técnica, para resolver problemas comunes ligados al desarrollo de los negocios, con un criterio de obtención de economías de aglomeración. Por último, y no por ello menos importante, se necesita un autodiagnóstico por parte de las firmas, lo que implica una observación profunda de la realidad interna y externa de ellas, a fin de identificar sus fortalezas y debilidades frente a las oportunidades y amenazas del entorno.

1. 2. 5 Inversiones en mejoras técnicas

Las inversiones en mejoras técnicas tuvieron durante el período en estudio un cuello de botella muy fuerte en la restricción financiera del año 2003 y anteriores, y consecuencia del reacomodamiento del sector bancario luego de las medidas de política impulsadas a partir del mes de enero del 2002. Cabe señalar además, que en las localidades del interior provincial es reducida la infraestructura bancaria disponible. Esta dificultad de acceso al crédito bancario intensifica la tendencia tan característica en las PyMEs a financiarse a través de la reinversión de las utilidades del ejercicio, utilizando su propio *cash-flow*. Ello ha repercutido negativamente durante el año transcurrido entre 2002 y 2003 en las decisiones de inversión, planteándose como objetivo los titulares de empresas, en primer lugar, el mantener la presencia en el mercado.

No obstante, el predominio de empresas ligadas directa o indirectamente al circuito transnacional de hidrocarburos forzó inversiones en mejoras técnicas, en la incorporación de tecnología informática, y cambios organizacionales de ella derivados que también requirieron

para su implementación de la capacitación individual y colectiva de personal y de asistencia técnica para la adopción y adaptación de los cambios tecnológicos.

En un marco de debilitamiento por el lado de la oferta crediticia, y de reticencia de toma de fondos por parte de los empresarios, los esfuerzos por invertir en mejoras técnicas fueron resultado del uso de fondos propios, aportes de empresas clientes, o de casas matrices, y el destino fue variado en innovación de procesos, renovación de maquinarias, equipos e instalaciones, capacitación de personal y desarrollo de intangibles, para la puesta en marcha de procesos interactivos monitoreados a través de las nuevas tecnologías de información y comunicación.

En función de lo anterior, el cuadro que presenta los resultados porcentuales de incorporación de mejoras técnicas da cuenta de un promedio de un 78,2% de inversiones con ese objeto, las que varían por localidad, siendo de un 92,3% en Rincón de los Sauces, un 90% en Plaza Huincul, y un 63,4% en Cutral- C6 con una estructura de negocios más diversificada que incluye un mayor número de unidades dedicadas al comercio y a la prestación de servicios a la población.

La respuesta más frecuente, fue, tal cual ocurriera con el Panel de 1716 empresas del Relevamiento de Unidades Económicas 2003 del conjunto del tejido empresario neuquino, la renovación de maquinaria y equipo en un 24,1% de las respuestas.

No obstante, dado que la opción de respuestas fue múltiple, se puede suponer que ello ha implicado, complementariamente, el entrenamiento de los responsables de su uso, requiriendo inversión intangible como parte de un proceso de innovación en la producción y/o la gestión, para la adopción y adaptación de técnicas y procedimientos, la aplicación de conocimientos genéricos y la construcción y difusión al plantel de personal involucrado de conocimiento específico. Paralelamente también fueron citadas las inversiones en tecnología informática (14,9%), y la capacitación de recursos humanos (11,5%).

Cuadro N° 7 Realización de inversiones en mejoras técnicas según localidad, Año 2003

En porcentajes

Localidad	Total	Cutral-Có	Plaza Huincul	R. de los Sauces
Total	100,0	100,0	100,0	100,0
Realizó inversiones en mejoras	78,2	63,4	90,0	92,3
Innovación de productos	6,9	7,3	5,0	7,7
Innovación de procesos	4,6	4,9	5,0	3,8
Renovación de maquinaria y equipo	24,1	24,4	30,0	19,2
Capacitación de recursos humanos	11,5	7,3	15,0	15,4
Organización	6,9	4,9	15,0	3,8
Tecnología informática	14,9	12,2	5,0	26,9
Otros	6,9	2,4	5,0	15,4
Ns/Nr	2,3	0,0	10,0	0,0
No realizó inversiones en mejoras	21,8	36,6	10,0	7,7
Ns/Nr	0,0	0,0	0,0	0,0

Los totales de esta categoría no coinciden con la suma de las subcategorías porque en estas se admitió más de una respuesta por empresa.
Fuente: Relevamiento de Unidades Económicas, Neuquén, 2002 y 2003.

Del análisis por localidad se desprende que las unidades PyME localizadas en Plaza Huincul realizaron el mayor esfuerzo en la renovación de maquinarias (30,0%) y en capacitación de recursos humanos (15,0%) mientras que la localidad con mayor incorporación en tecnología informática en empresas PyME fue Rincón de los Sauces con un 26,9%. Cabe señalar la complejidad y necesaria maduración del proceso de incorporación de innovaciones en las unidades económicas, que involucra el entrenamiento de los recursos humanos y las pruebas y puestas a punto de procesos y sistemas lo que da cuenta de que estos procesos no se caracterizan por ser automáticos ni mecánicos.

1. 2.6 Evolución reciente de las PyMEs en distritos hidrocarburíferos

A fin de analizar la evolución de la actividad económica en el período de relevamiento, respecto al año 2002, se seleccionaron dos variables significativas: el volumen de las ventas y el personal ocupado, considerando cada localidad del área analizada. El escenario previo a la realización de las entrevistas fue el de la post-devaluación 2002, con asentamiento de los cambios

en los precios relativos y reestructuración del sistema bancario, determinantes en conjunto del accionar de la demanda interna.

La *performance* de la variable ventas en el 2003 respecto al año 2002, según información que consta en el procesamiento de las encuestas del Relevamiento de Unidades Económicas 2003, fue particularmente favorable, dados los beneficios que la devaluación de la moneda nacional tuvo sobre los sectores productores de bienes finales exportables, tal el caso de alimentos básicos o el petróleo, y la sustitución de importaciones reflejada en la reactivación manufacturera.

En el área hidrocarburífera el 44,0% de las unidades PyME mantuvo el nivel de ventas del año anterior; el 38,0% las aumentó en 20% o más; y sólo un 2,0% las subió en un 10%. Esto plantea una situación favorable respecto a las posibilidades de expansión dentro del mercado en el cual se desenvuelven. Los mayores aumentos por localidad se dieron en Rincón de los Sauces, en donde el 50,0% de las empresas vieron aumentadas sus ventas en un 20% y más. En la localidad de Plaza Huincul, el impacto del aumento en las ventas en ese porcentaje se dio en un 30% de las empresas del segmento PyME, y en Cutral – C6 en el 35,7%.

En cualquier caso, la consolidación de esta tendencia puede expandir la capacidad de acumulación de las firmas, mejorar su poder de negociación e impulsar cambios organizativos hacia adentro y hacia fuera de las mismas, que apunten a fortalecer sus capacidades estratégicas. Asimismo, ello puede mejorar la recaudación tributaria local y provincial, impulsar la demanda de empleo, y movilizar las instituciones locales en pro de generar dinámicas de articulación sectorial y territorial.

Estos resultados resultan compatibles con los aumentos corrientes de la facturación a nivel nacional y provincial, con el crecimiento en la recaudación del IVA y el Impuesto sobre los Ingresos Brutos y con el mejoramiento de la demanda regional, básicamente explicada por las auspiciosas perspectivas de las actividades ligadas a negocios de exportación, las mejoras salariales recibidas por el sector privado, la recuperación de los salarios públicos, y en menor proporción, por los aumentos en jubilaciones y pensiones.

Sólo un porcentaje del 14,0% de las 50 empresas entrevistadas en la zona de Cutral-Có y Plaza Huincul, vio disminuidos sus ingresos por ventas respecto al año anterior. Ese porcentaje en Rincón de los Sauces alcanzó al 16,7%.

En cuanto a la evolución del plantel ocupado, los datos obtenidos del mismo Relevamiento 2003 muestran cierta cautela de parte de los empresarios PyME en contratar personal, a pesar de la expansión en las ventas observada en el análisis anterior. Podría señalarse que la conducta empresaria más frecuente impulsa a aumentar el número de horas trabajadas por el personal, la familia y el propio empresario, como alternativa a incorporar nuevo personal. Para tomar la decisión de ampliar el plantel el empresariado requiere de una consolidación en el nivel de actividad, y claridad en los marcos regulatorios. Con frecuencia, el comportamiento empresario se combina con una lenta percepción de los cambios estratégicos requeridos en la gestión, y una tendencia al “esperar y ver”, en tanto se consolide el nuevo escenario de reactivación.

El 70,0% de los empresarios del segmento PyME de las localidades hidrocarburíferas consideró que no era conducente aumentar la dotación de recurso humano contratada, y el 10% de las firmas del agrupamiento redujo su personal entre el 10% y el 20% . Se observa que, a pesar de los aumentos observados en el nivel de actividad, el 71,4 % de las empresas PyME de Cutral-Có y el 80,0% de las PyME de Plaza Huincul no presentaron ningún cambio en los planteles de empleados vinculados con las mismas. En Rincón de los Sauces ese valor alcanzó el 58,3% de las respuestas del segmento estudiado. A pesar de ello, es destacable que el 10,0% del conjunto de las empresas PyMes entre las tres localidades hidrocarburíferas han aumentado en 10% y más su dotación de recursos humanos.

2. El caso del Área Confluencia

2.1 Características del área

Las localidades incluidas en el área forman parte de lo que se conoce como la **Confluencia**, zona que posee la mayor concentración demográfica de la provincia del Neuquén, localizándose en ella la capital provincial. La zona del Valle Inferior de los ríos Limay y Neuquén comprende a las localidades ubicadas en el margen inferior de ambos, destacándose además de la ciudad

capital, las ciudades de Centenario, Plottier y Senillosa, todas ellas abordadas en la presente investigación. Se encuentran conectadas por la Ruta Provincial N ° 7, Ruta Nacional N ° 22 y la Ruta Nacional N ° 237, que constituyen la puerta de acceso al interior de la Provincia. Esta localización ofrece una ventaja comparativa para el desarrollo de las mismas como centros de escala.

Neuquén aparece enclavada en la confluencia de los ríos Neuquén y Limay, sobre la Ruta Nacional 22, en la zona Noroeste de la Patagonia Argentina. El aprovechamiento para riego de las aguas de ambos ríos, sobre una superficie de 9500 has, ha permitido un pujante desarrollo agrícola, especialmente en el cultivo intensivo de frutales, especialmente manzanos y perales, actividad que se extiende a las localidades vecinas como **Plottier, Senillosa y Centenario**, donde la fruticultura, y en menor escala, la horticultura son la fuente principal de las economías regionales. Como actividades derivadas de la fruticultura han surgido los galpones de empaque, los frigoríficos y las empresas vinculadas a la industria juguera, con importante orientación a la exportación.

El desarrollo del Parque Industrial Neuquén, posibilitó el nacimiento de variadas industrias tales como la maderera, cerámica, metalúrgica, de materiales de construcción, y fundición, entre las más importantes. Muchas de ellas resultaron promovidas por políticas de desgravación y diferimiento impositivo nacional y provincial, y contaron con créditos blandos para la inversión original. Dentro del mismo se erige también el Mercado Concentrador, cuyo objetivo principal es estimular la producción primaria y dinamizar la comercialización y distribución dentro y fuera de la región, permitiendo a los productores locales la organización e integración horizontal.

Si bien los atractivos turísticos no se encuentran radicados en el área metropolitana, ella constituye un paso obligado en viaje hacia los principales centros de la Provincia y de la cordillera en Río Negro y Chubut. La ciudad capital es también el centro de los servicios, principalmente comercial y financiero, además de ser el núcleo político, administrativo y económico, en el cual se toman las decisiones más gravitantes de la política regional. El perfil comercial de Neuquén capital se ha visto reforzado en la última década por la irrupción de

cadenas supermercadistas nacionales e internacionales, las que a través de sus inversiones modificaron la organización urbana, la circulación local, el tejido empresario y las formas de abastecimiento de la población.

En **Centenario**, centro urbano rural de tradición frutihortícola se destacan como segunda actividad los servicios petroleros, ya que en el área de influencia de la localidad se encuentra Planicie Banderita, área donde se localizan campamentos de prospección, perforación y extracción de petróleo, y donde operan empresas nacionales e internacionales. Por la ruta de acceso N° 7 se encuentra emplazado el mayor yacimiento gasífero del país: Loma de la Lata, y junto a él instalaciones y equipos que operan en la extracción y separación de gas, así como son cabecera de gasoductos que abastecen al país y a Chile.

Entre otras actividades se cuentan las de turismo agro-rural, como también la combinación de actividades de servicio y agropecuarias: cría de chinchillas, elaboración de dulces artesanales, elaboración de encurtidos, apicultura, etc. Operan en la zona establecimientos de producción, elaboración, industrialización y comercialización frutihortícola, contando con chacras dotadas de modernos sistemas de conducción de frutales. En cuanto a la industrialización y elaboración funcionan galpones de empaque, frigoríficos y plantas elaboradoras de jugos concentrados con equipamiento y tecnología de punta.

Dentro del circuito periférico, se encuentran los lagos Mari-Menuco y los Barreales. Este posee una excavación paleontológica y un Museo de Sitio, que se ha convertido en un importante atractivo turístico, con excursiones geológicas en la zona.

El área de influencia de localidad de **Plottier**, asentada aguas arriba del Limay y próxima a Neuquén capital, incluye galpones de empaque, de elaboración de jugos concentrados, sidras y vinos, y de elaboración de manzanas y peras deshidratadas. Cuenta además con un desarrollo piscícola dedicado a la producción de salmónidos (truchas).

Senillosa, por su parte, ubicada también hacia arriba del Limay, cumple un rol trascendente desde la década del 60, cuando se comienza a ejecutar la obra hidroeléctrica del Chocón-Cerros Colorados, al desembarcar por su estación los equipos y maquinarias que se utilizarían para la

ejecución de la obra. La localidad tiene recursos naturales aptos para el desarrollo de la producción de frutales, especialmente peras y manzanas, facilitada por su proximidad con el río Limay. En un principio su desarrollo productivo y económico fue absorbido por las zonas más propicias y más cercanas al centro capitalino, por la carencia de políticas de arraigo que favorecieran el aumento de su escasa densidad poblacional. Actualmente existen colonias agrícolas, la mayoría de ellas sistematizadas con canales de riego y electricidad. Como alternativa económica se suma un parque industrial, con importantes beneficios y excepciones para la radicación de empresas e industrias diversas. La ubicación de la localidad, permite tener importantes vías de acceso fácil al ferrocarril para cargas y al Aeropuerto Internacional de Neuquén, lo que constituye una ventaja para la salida de la producción local.

2. 2 Dimensiones relevantes analizadas

2. 2 . 1 Clasificación de las empresas entrevistadas por sector de actividad

La distribución de las 278 empresas entrevistadas teniendo en cuenta el sector de actividad al cual se dedican, da cuenta de un 51,4% de unidades productivas vinculadas al sector comercial, 29,5% de empresas de servicios y un 19,1% representan a las industrias del área.

La ciudad de Neuquén capital concentra el 83,4% de las unidades relevadas en esta zona. Esto se corresponde con la magnitud económica y demográfica del área, en la que están localizadas las administraciones centrales o regionales de las empresas de mayor envergadura económico-financiera y ocupacional, y con la existencia de un denso tejido de unidades que interactúan en ofertas y demandas recíprocas, conformando el núcleo del aparato productivo provincial. El 8,9% de las empresas se ubica en Centenario, el 6,8% en Plottier y sólo 0,71% en Senillosa.

A esta representatividad por actividad para cada localidad se llegó a partir de la asignación proporcional verificada en el Registro Provincial de Unidades Económicas (REPUE).

Los siguientes cuadros presentan la citada distribución por sector de actividad y por localidad en valores absolutos y en porcentajes.

Cuadro N ° 8 Empresas por sector de actividad según localidad. Año 2003

En valores absolutos y en porcentajes

Localidad	Total		Centenario		Neuquén		Plottier		Senillosa	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Total	278	100,0	25	100,0	232	100,0	19	100,0	2	100,0
Industria	53	19,1	5	20,0	40	17,2	6	31,6	2	100,0
Comercios	143	51,4	13	52,0	124	53,4	6	31,6	0	0,0
Servicios	82	29,5	7	28,0	68	29,3	7	31,8	0	0,0

Fuente: Relevamiento de Unidades Económicas, Neuquén, 2002 y 2003.

En cuanto a la antigüedad del grupo de empresas ubicadas en el área de la Confluencia, la misma es, de acuerdo a las respuestas obtenidas en el Relevamiento, de entre 11 y 20 años en el 26,1% de los casos y de más de 21 años en el 27,2%. Estas empresas crecieron en la fase de industrialización sustitutiva y su nacimiento se vincula con la construcción de grandes obras públicas en la Provincia, el desarrollo de los polos energéticos y la concentración industrial manufacturera promocionada por el Estado Nacional y provincial. Su desenvolvimiento atrajo importantes flujos migratorios particularmente en el Departamento Confluencia, del cual forman parte las localidades estudiadas. Las empresas de entre 3 y 5 años representan un 17,4% y las de 6 a 10 años un 17,0%. Se trataría de unidades económicas nacidas en la década del 90, dentro de un escenario de fuerte apertura económica, en un marco de reorganización y privatización de las empresas públicas, de apertura y desregulación de la economía.

En Centenario se encuentra el mayor porcentaje de empresas más antiguas (32,0%). Plottier, en cambio, tiene el mayor aporte de empresas más nuevas (15,8%). En este último caso, las empresas nacieron en la post-Convertibilidad, y están más ligadas a las actividades primarias y agrícolas, y a los circuitos de exportación.

De los resultados obtenidos de las mismas encuestas, puede decirse que el 64,4% de las empresas se considera familiar, y el 35,3% no lo es, lo que guarda proporción con el panel general de empresas estudiado en el Relevamiento.

En cuanto a la indagación acerca de las condiciones en que se inició el emprendimiento productivo, en el 74,9% de los casos (134 de las 179 empresas consideradas familiares) fueron los representantes de la familia quienes iniciaron el proyecto. Del análisis por localidad, en

Centenario, Plottier y Senillosa un importante número de informantes respondieron haber heredado el emprendimiento, probablemente en vinculación con el tipo de actividad preponderante: las explotaciones frutícolas, en donde es frecuente el traspaso intergeneracional del control de las tierras.

En cuanto a los vínculos para el abastecimiento de insumos, materias primas y servicios, se indagó sobre el origen geográfico de la fuentes proveedoras, en la fase de compra del circuito de producción de la empresa.

Al respecto, de los resultados del Relevamiento se infiere que las unidades PyMEs del área de la Confluencia se abastecen en un 97,3% de empresas nacionales y en un 2,2% con empresas radicadas fuera del país. Dentro de las fronteras nacionales, Capital Federal ocupa el primer lugar, con el 39,9%, mientras que la Provincia de Neuquén representa el 30,5% de los proveedores de la zona. En este último caso, la provincia se ha configurado, en el centro regional de abastecimiento de la Patagonia Norte, resultando sede de distribuidores y mayoristas de firmas líderes, para operaciones comerciales de productos de venta masiva, durables y no durables, y para servicios, como también para rubros ligados con las principales producciones regionales, que localizan sus oficinas centrales en la ciudad capital.

Las empresas provinciales ubicadas en la capital también desarrollan estrategias de expansión a las localidades del interior en forma directa o a través de sucursales o representantes, lo que da origen a un tejido creciente en densidad de vínculos de compra-venta al interior del propio territorio provincial, como expresión de estrategias de acumulación endógena.

Las empresas rionegrinas que aportan sus productos a empresas neuquinas representan un 7,1% del total de las respuestas, lo cual muestra un vínculo relativamente irrelevante a pesar de la cercanía geográfica de ambas jurisdicciones.

Fuera de las fronteras nacionales, los países del Mercosur representan el 0,7% y Chile el 0,2%.

Respecto a las diferencias entre las localidades, la mayor dependencia de proveedores de Capital Federal la tiene la localidad de Neuquén, convertida en centro de abastecimiento de las

restantes. Las empresas de Plottier, por su parte, han respondido en un 53,3% su dependencia de empresas radicadas en la Provincia de Neuquén, favoreciendo las relaciones intersectoriales intrafrontera. Senillosa, en cambio tiene mayores contactos con Río Negro y otras Provincias.

Podría resumirse que las empresas del área presentan un nivel de regionalización medio, ya que solo el 37,6% del grupo entrevistado se abastece en las Provincias de Río Negro y Neuquén, prevaleciendo la dependencia de Capital Federal y Gran Buenos Aires.

Los flujos de abastecimiento extra-regional se corresponden con rubros específicos de baja comercialización local, vínculo directo con importadores o industriales, y mejores opciones en términos de precios y condiciones de financiamiento.

2. 2. 2 Producción y Tecnología

De los respuestas obtenidas a la pregunta sobre incorporación de mejoras tecnológicas, el grupo de la zona Confluencia contestó que sólo el 38,7% de las empresas desarrolla alguna técnica de mejoramiento de la calidad. Ello puede explicarse por la generalización de prácticas artesanales en la producción de bienes y en la prestación de los servicios, con división técnica del trabajo mínima y una gestión poco compleja, con escaso control de procedimientos y prácticas.

A continuación se exponen en porcentajes los valores obtenidos del Relevamiento:

Cuadro N ° 9 Utilización de técnicas de mejoramiento de calidad según localidad. Año 2003
En porcentajes

Técnicas de mejoramiento	Total	Centenario	Neuquén	Plottier	Senillosa
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Utiliza alguna técnica (1)	38,7	4,0	41,2	46,2	50,0
Control estadístico de procesos	8,6	0,0	8,8	11,5	50,0
Sistema justo a tiempo	5,8	0,0	5,8	11,5	0,0
Administración de calidad total	10,7	0,0	11,3	15,4	0,0
Gestión participativa	8,3	0,0	9,1	7,7	0,0
Otras	5,2	4,0	6,2	0,0	0,0
No utiliza técnicas de mejoramiento	61,0	96,0	58,4	53,8	50,0
Ns/Nr	0,3	0,0	0,4	0,0	0,0

(1) Los totales de esta categoría no coinciden con la suma de las subcategorías porque en éstas se admitió más de una respuesta por empresa.

Fuente: Relevamiento de Unidades Económicas, Neuquén, 2002 y 2003

El sistema justo a tiempo no es frecuente entre las empresas del área. En este caso, el mismo implica modificaciones organizacionales en el proceso de trabajo, en relación con la conformación de equipos, división de tareas, evaluación, control de *stocks*, tiempo y productividad, elaboración de indicadores de costos, etc. que no ha sido incorporadas a las PyMes de la Confluencia. Esta forma de gestión, resultante de los nuevos paradigmas de administración de la producción y de los recursos humanos, involucra cambios culturales y de capacitación, y supone el trabajo grupal, de modo de promover relaciones horizontales, y lograr un mayor involucramiento del personal con la empresa. A su vez, este tipo de técnicas, demanda la incorporación de equipos y sistemas informáticos, lo que supone mayores competencias en el personal para su adopción y adaptación.

En conjunto, la administración de calidad total fue la técnica más nombrada por las empresas, y compartiendo casi los mismos porcentajes, le siguieron el control estadístico de procesos y la gestión participativa de los empleados.

Del análisis por localidad, se infiere que en Centenario no se registraron respuestas coincidentes con las opciones planteadas en el formulario. Resultan importantes los porcentajes de la localidad de Plottier, ya que de 19 empresas homogéneamente repartidas por sector de actividad, la utilización de técnicas se ha registrado en un 46,2% de ellas. En Neuquén Capital es más frecuente la gestión participativa, sobre un total de 232 empresas, con más de la mitad de ellas vinculadas al comercio.

2. 2. 3 Clasificación de las empresas por personal ocupado y calificación

Al clasificar a las empresas encuestadas según su tamaño de personal declarado, se encontró que el área de la Confluencia tiene entre las 278 unidades PYMEs entrevistadas, un 32,0% de ellas con 4 a 5 empleados, siguiéndole en orden de importancia las unidades productivas que disponen en sus planteles con 6 a 10 empleados. Los rangos de mayor personal corresponden al 12,2% de los casos observados. En Centenario es donde mayor cantidad de

empresas con 11 a 20 empleados se cuentan, mientras que en Neuquén capital y Plottier predominan los dos primeros tramos.

La caracterización del personal realizada en el Operativo **RUE 2003** incluyó la categoría Personal Propio, dentro del cual se integraron los propietarios, empleadores o socios aportantes del capital constitutivo de la empresa, el personal asalariado propiamente dicho con relación contractual definida entre las partes, con percepción de haberes fija y periódica y, por último, los familiares no asalariados que prestan sus servicios, aún sin estar contratados para tal fin.

Sobre ese grupo se investigó su calificación, entendida como la acumulación de conocimientos en el recurso humano que presta sus servicios a la empresa. En muchos casos existe una marcada tendencia a que este conocimiento sea transmitido en forma práctica, y combinando el conocimiento tácito con el codificado, antes que a través de capacitación formal propiamente dicha. De este modo, la calificación del recurso humano se transforma en una determinante de la competitividad de la empresa y de la región en la que ésta se desenvuelve.

En el área de la Confluencia se observaron valores muy relevantes en el grado de calificación operativa de los empleados, ya que un 54,1% de los empresarios dijo contar en sus planteles con empleados calificados para realizar las tareas puntuales para las que fueron contratados. Asimismo existe una baja profesionalidad del recurso humano contratado (16,6%), lo que comporta una restricción para la gestión empresarial. El personal sin calificación representa sólo un 10,1% de los casos observados, aunque este grupo, en la medida en que adquiere experiencia práctica en el negocio se puede transformar en personal calificado operativamente. Como puede observarse de la información obtenida, la baja calificación del recurso humano en las PyMEs de la Confluencia puede plantear serias dificultades a la empresa por razones de competitividad, en la implementación de nuevos procesos o en la reconversión técnica de los procesos. Asimismo genera dudas acerca de las tendencias en materia de productividad de las empresas, de cara a la competencia.

En los tramos más bajos de personal, de 4 a 5 empleados, es frecuente el aprendizaje realizado a partir del oficio, o de la realización de la tarea junto al propietario de la empresa. La

carencia en la formación sistemática del personal se compensa en los últimos tiempos con cursos de formación cortos y capacitación, en el grueso de los casos, dictados por cámaras empresarias y organismos promotores de emprendimientos y financiados por las mismas empresas. La temática de los mismos se liga a la gestión de recursos humanos, control de calidad, comercialización, y tecnología informática específica para procesos administrativos y contables.

Los datos sobre calificación en porcentajes se presentan en el siguiente cuadro:

Cuadro N° 10 Calificación del personal ocupado, según localidad. Año 2003

En porcentajes

Localidad	Total	Centenario	Neuquén	Plottier	Senillosa
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Profesionales	16,6	12,2	17,2	11,1	25,0
Técnicos	19,2	18,4	19,3	18,5	25,0
Calificación operativa	54,1	28,6	57,4	66,7	50,0
Sin calificación	10,1	40,8	6,1	3,7	0,0

Fuente: Relevamiento de Unidades Económicas, Neuquén, 2002 y 2003

Entre las diferencias observadas a nivel localidad, puede decirse que en Plottier es en la localidad en la que menos personal sin calificación tienen contratado las empresas PyMEs, mientras que en Centenario ese porcentaje es significativamente más alto (40,8%). Neuquén, con 378 personas ocupadas observadas, presenta las mismas características estructurales que el grupo.

2. 2. 4 Relaciones interempresarias y asistencia técnica

Como se explicara precedentemente, dentro del formulario de encuesta a titulares y responsables de empresas se interrogó acerca de la posibilidad de que hubieran formado uniones transitorias de empresas (UTE), o consorcios, o estuvieran articulados en la figura de “franquiciado”, en los que una empresa líder en el mercado delega en otra empresa la cuestión operativa de ventas de los productos, monitoreando el capital disponible y la calidad de la prestación. Por último, se planteó la eventualidad de que a una empresa se le encargue en forma

directa la producción o prestación de un servicio integrado en un proceso mayor llevado a cabo por otra empresa (tercerización-subcontratación).

A continuación se presentan los resultados obtenidos en las PyMEs de la Confluencia.

Cuadro N° 11 Pertenencia a redes empresariales, según localidad. Año 2003

En porcentajes

Localidad	Total	Centenario	Neuquén	Plottier	Senillosa
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Integra una red empresaria	11,5	16,0	10,8	10,5	50,0
Es franquiciado	1,1	0,0	0,9	5,3	0,0
Es tercerizado	0,4	0,0	0,4	0,0	0,0
Forma parte de un consorcio	0,7	4,0	0,4	0,0	0,0
Integra una UTE	0,4	0,0	0,0	0,0	50,0
Integra una entidad cooperativa	0,4	0,0	0,4	0,0	0,0
Terceriza a otras empresas	1,1	0,0	1,3	0,0	0,0
Otras	7,6	12,0	7,3	5,3	0,0
Ns/Nr	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
No integra una red empresaria	88,1	84,0	88,8	89,5	50,0
Ns/Nr	0,4	0,0	0,4	0,0	0,0

Fuente: Relevamiento de Unidades Económicas, Neuquén, 2002 y 2003

Puede observarse que sobre un conjunto de 278 empresas PyMEs entrevistadas en la zona la Confluencia, 32 de ellas plantearon la integración en redes. En ello Centenario ocupa el primer lugar, respecto al resto de las localidades. No obstante, las opciones planteadas en el formulario fueron poco consideradas.

En estas localidades coexisten unidades PyMEs de servicios y comercio, surgidas como consecuencia de la expansión que tuvo la capital de la Provincia a partir de la década del 80 y del 90, que responden a formas modernas de conexidad contractual del tipo franquicias o integración horizontal, propias de empresarios de mayor escala e inversores, empresas que operan como independientes dentro de formas de articulación típicas de mercado, y otras artesanales, de mayor informalidad.

De acuerdo a información extraída del Relevamiento de Unidades Económicas, las unidades PyMEs de la zona de la Confluencia, muestran una leve asociación en la compra de insumos, ya que el 7,9% de las 278 empresas se vincula formalmente con otras unidades productivas. Ello da cuenta de la ineficiencia en términos de costos de abastecimiento para toda el área, donde una mayor escala de compras permitiría mejorar la ecuación económico financiera de las empresas. Puede suponerse que la expansión comercial y de servicios de los últimos años ha atraído nuevos inversores independientes, en modelos de empresas unipersonales y familiares, con baja densidad de vínculos locales al presente, y dificultades para coordinar operaciones y establecer vínculos contractuales asociativos, tanto para compras como para ventas conjuntas, lo cual explica en cierto modo la respuesta. El panorama, un tanto desalentador, se atenúa si se observa que un 29,5% de las PyMEs encuestadas que contestaron negativamente, consideran factible hacerlo en el futuro, lo que crea un espacio de posibilidades para un trabajo de promoción y un régimen de incentivos que estimule dichas iniciativas asociadas.

Plottier supera a las restantes localidades con un 15,8% de asociación entre sus empresarios PYME. Neuquén capital es la que presenta menor asociatividad, que podría interpretarse como falta de objetivos comunes y de confianza en los vínculos entre empresas, producto presumiblemente del modo en que se ha ido configurando el tejido económico en la zona, en continua reestructuración, por rama, tamaño y localización, resultante ello del notable y permanente crecimiento poblacional con origen migratorio y de inversiones de diverso origen operado en las últimas décadas. La mayor potencialidad de asociación se encuentra en Centenario, localidad de mayor arraigo de las empresas, donde el 36% de los informantes que no se asocian contestaron que estarían dispuestos a hacerlo en el futuro.

La asociación para la venta de productos o la prestación de servicios, entre empresas de un mismo sector de actividad, es decir aguas arriba del proceso productivo, muestra la misma debilidad en los vínculos formales de integración, aunque en este caso parece notarse una mayor predisposición de parte del empresariado. Sólo el 9,7% de las empresas entrevistadas dijo asociarse con sus competidores en el mercado a los efectos de mejorar los ingresos conjuntos. La

mayor tendencia a la asociación para la venta que se verificó en otras regiones, no se observa en este caso. El 89,9% de los empresarios contestó negativamente, pudiendo plantearse dos razones que explican esta conducta: en primer lugar, la falta de confianza en el vínculo, ante la posibilidad de que alguna de las partes no cumpla con las condiciones pautadas, y por otro lado, el desconocimiento de las ventajas que podrían obtenerse a partir de la asociación con empresas del mismo ramo. Frecuentemente, estas unidades no cuentan con el tiempo necesario, por parte de los responsables, para encarar individualmente el conjunto de acciones requeridas en un proceso de mejoramiento de las capacidades y de adopción de innovaciones tecnológicas en forma sistemática.

Plottier es la localidad con mayor asociatividad para la venta, de la misma forma que ocurrió con la compra de insumos. Por su parte, en Centenario habría mayor potencialidad del vínculo asociativo entre las empresas, ya que el 40% de los que contestaron negativamente estaría dispuesto a hacerlo en el futuro.

En tales circunstancias, y a fin de superar el relativo aislamiento en que operan las PyMEs de la región, se impone una política de construcción de iniciativas pro asociación para el intercambio y para el aprendizaje colectivo en materia de gestión de la calidad, organización, y gerenciamiento en red, lo que lentamente comienza a evidenciarse en actividades de capacitación empresaria local promovida desde el Estrado, y desde las propias cámaras empresarias.

En cuanto a la pertenencia a las entidades gremiales representativas de cada sector, de las respuestas obtenidas, se observa que un 31,7% de las informantes pertenecen a alguna entidad gremial afín, mientras que el 68,0% no pertenece formalmente a ninguna entidad de ese tipo. Esto significa que existe un bajo grado de interacción respecto a operaciones conjuntas. En relación con la intensidad de la participación, 24 de las 88 empresas son miembros activos, de lo que puede esperarse un compromiso de participación en el desarrollo sectorial, por rama de actividad y territorial.

La mayor pertenencia a entidades gremiales se observó en la localidad de Centenario, aunque predomina la pasividad en la participación. Por el contrario, en Plottier hay mayor

resistencia por parte del empresario a intervenir en las entidades que los nuclean, ya que sólo el 21,1% de los empresarios dijo pertenecer a alguna. En Neuquén capital, 162 empresas de las 232 encuestadas no mostraron pertenencia, lo cual da cuenta del descreimiento hacia estas entidades.

Esta realidad, también visible en otras regiones del país, y en particular en los grandes aglomerados urbanos, muestra un fuerte peso de factores idiosincráticos, en tanto de la respuesta de los titulares de empresas se deduce que la agremiación es sólo formal, sin intervenir activamente en proyectos y gestiones de interés sectorial o territorial. Coincide asimismo con la baja integración en redes, y el predominio de empresas que desarrollan estrategias individuales de captación de clientes y de compras, evidenciando, además, limitaciones en las capacidades financieras, de conocimientos y de vínculos con el mercado y el Estado.

Como se ha expresado en tramos previos de este documento, la actitud frente a la asistencia técnica, y el acceso a ella, constituyen aspectos claves, de los que deben derivarse políticas específicas en la materia, por sectores y agrupamientos de empresas, aprovechando la progresiva conformación de aglomeraciones sectoriales en la región, en actividades neurálgicas para la zona de la Confluencia, como son la fruticultura, el comercio minorista y mayorista, y los servicios turísticos, entre otros.

En los siguientes cuadros se presenta la información brindada por los informantes de las empresas PyMEs encuestadas con relación a la búsqueda de asistencia técnica y capacitación, y a la asistencia y capacitación obtenida.

Cuadro N ° 12 Búsqueda de asistencia técnica y/o capacitación según localidad. Año 2003

En porcentajes

Localidad	Total	Centenario	Neuquén	Plottier	Senillosa
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Buscó asistencia y/o capacitación	51,4	60,0	51,3	42,1	50,0
No buscó asistencia y/o capacitación	48,2	40,0	48,3	57,9	50,0
Ns/Nr	0,4	0,0	0,4	0,0	0,0

Fuente: Relevamiento de Unidades Económicas, Neuquén, 2002 y 2003

Cuadro N ° 13 Obtención de asistencia técnica y/o capacitación, según localidad. Año 2003

En porcentajes

Localidad	Total	Centenario	Neuquén	Plottier	Senillosa
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Obtuvo asistencia y/o capacitación	92,3	87,5	92,3	100,0	100,0
Individual	42,3	37,5	41,5	62,5	50,0
Colectiva	50,0	50,0	50,7	37,5	50,0
Ns/Nr	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
No obtuvo asistencia y/o capacitación	7,7	12,5	7,7	0,0	0,0
Ns/Nr	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0

Fuente: Relevamiento de Unidades Económicas, Neuquén, 2002 y 2003

Según se observa, prácticamente la mitad de las unidades PyMEs interrogadas en el área de la Confluencia no buscó asistencia técnica y/o capacitación, aunque el 92,3% de las empresas que lo buscaron lograron obtenerla. No existen diferencias sustanciales entre las localidades, respecto a esos valores. No obstante, puede decirse que en Centenario fue donde ha sido más relevante la búsqueda de asistencia técnica y/o capacitación por parte de los empresarios PyMEs.

Un parámetro importante sobre el cual se interrogó fue la obtención de la asistencia en forma individual o grupal. La información obtenida muestra un leve predominio de la segunda opción, lo cual en cierta forma, denota una conexidad entre empresas que puede llevar al fortalecimiento de futuros lazos asociativos. Cabe reconocer que este tipo de demanda por parte de las empresas requiere compartir una base mínima de conocimientos previos acerca del nuevo entorno complejo de los negocios, las nuevas tecnologías, materiales y procesos.

Ello plantea la necesidad de fortalecer las Agencias de desarrollo local, y las unidades de experimentación y asistencia sectorial, combinando la asociatividad y la asistencia técnica, para resolver problemas comunes ligados al desarrollo de los negocios, con un criterio de obtención de economías de aglomeración. Por último, y no por ello, menos importante, se necesita un autodiagnóstico por parte de las firmas, lo que implica una observación profunda de la realidad

interna y externa de ellas, a fin de identificar sus fortalezas y debilidades frente a las oportunidades y amenazas del entorno.

2. 2. 5 Inversiones en mejoras técnicas

Como fuera señalado precedentemente, las inversiones en mejoras técnicas tuvieron durante el período en estudio un cuello de botella muy fuerte en la restricción financiera del año 2003, consecuencia del reacomodamiento del sector bancario luego de las medidas de política impulsadas a partir del mes de enero del 2002. Las dificultades en el acceso al crédito bancario intensificaron la tendencia tan característica en las PyMEs a financiarse a través de la reinversión de las utilidades del ejercicio.

En ese marco, los esfuerzos por invertir en mejoras técnicas fueron por localidad los que se presentan en el cuadro N° 14. En él se observa que el 75,8% de las empresas PyMEs entrevistadas en la zona de la Confluencia realizaron inversiones en mejoras técnicas, lo cual corrobora el gran esfuerzo hecho por el empresariado regional y del resto de la provincia para incorporar mejoras en sus procesos, productos, en intangibles, sea a través de recurso humano contratado o capacitación del propio, o en rubros materiales, sea en instalaciones o en el mejoramiento de su dotación de maquinaria y equipo.

La respuesta más frecuente, fue, tal cual ocurriera con el Panel de 1716 empresas del **RUE 2003**, la renovación de maquinaria y equipo. No obstante, se puede suponer que ello ha implicado, complementariamente, el entrenamiento de los responsables de su uso, requiriendo inversión intangible como parte de un proceso de innovación en la producción y/o la gestión. Paralelamente las respuestas dieron cuenta de inversiones en tecnología informática, en un 16,7%, capacitación de recursos humanos en un 13,1% y la innovación en el producto.

Cuadro N° 14 Realización de inversiones en mejoras técnicas, según localidad. Año 2003

En porcentajes

Localidad	Total	Centenario	Neuquén	Plottier	Senillosa
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Realizó inversiones en mejoras	75,8	80,5	76,3	58,3	80,0
Innovación de productos	10,5	9,8	10,6	8,3	20,0
Innovación de procesos	6,4	12,2	5,8	4,2	20,0
Renovación de maquinaria y equipo	19,9	29,3	18,6	25,0	20,0
Capacitación de recursos humanos	13,1	9,8	13,9	4,2	20,0
Organización	5,1	4,9	5,0	8,3	0,0
Tecnología informática	16,7	9,8	18,6	0,0	0,0
Otros	3,9	4,9	3,5	8,3	0,0
Ns/Nr					
No realizó inversiones en mejoras	23,3	19,5	22,7	41,7	20,0
Ns/Nr	0,9	0,0	1,0	0,0	0,0

Los totales de esta categoría no coinciden con la suma de las subcategorías porque en estas se admitió más de una respuesta por empresa.

Fuente: Relevamiento de Unidades Económicas, Neuquén, 2002 y 2003

Del análisis por localidad se desprende que las unidades económicas de Centenario y Plottier realizaron el mayor esfuerzo en la renovación de maquinarias. Las empresas de Neuquén capital, por su parte fueron las que se distinguieron por la incorporación en tecnología informática y capacitación de recursos humanos.

2. 2. 6 Evolución reciente de las PyMEs

Como fuera señalado en el primer tramo del presente documento, a fin de analizar la evolución de la actividad económica en el período de relevamiento, respecto al año 2002, se seleccionaron dos variables significativas: el volumen de las ventas y el personal ocupado, considerando cada localidad del área analizada.

El escenario previo a la realización de la entrevista fue el de la post-devaluación 2002, con asentamiento de los cambios en los precios relativos y reestructuración del sistema bancario, determinantes en conjunto del accionar de la demanda interna.

La *performance* de la variable ventas respecto al año 2002, fue en el 2003 particularmente favorable en la región, dados los beneficios que la devaluación de la moneda nacional tuvo sobre los sectores productores de bienes finales exportables, tal el caso del petróleo, y la sustitución de importaciones reflejada en la reactivación manufacturera. También incidió la recuperación del

turismo interno dentro de la Provincia, con una sucesión de obras tendientes a incentivar esta actividad, principalmente desde la capital de la Provincia. Otra actividad que motorizó al resto de los sectores fue la industria de la construcción.

De acuerdo a lo informado en las encuestas, el 24,5% de las unidades PyMEs mantuvo el nivel de ventas del año anterior; el 46,0% de ellas las aumentó en 20% o más, y un 6,5% las subió en un 10%. Esto plantea una situación muy favorable respecto a las posibilidades de expansión dentro del mercado en el cual se desenvuelven. Los mayores aumentos por localidad se dieron en Centenario y Neuquén capital, en donde el 64,0% y el 46,1% de las empresas vieron aumentadas sus ventas en un 20% y más. En la localidad de Plottier, el impacto del aumento en las ventas se dio en un 26,3% de las empresas, predominando una situación de invariabilidad de las ventas entre ambos años (52,6%).

En cualquier caso, la consolidación de esta tendencia puede expandir la capacidad de acumulación de las firmas, mejorar su poder de negociación e impulsar cambios organizativos hacia adentro y hacia fuera de las mismas, que apunten a fortalecer sus capacidades estratégicas. Asimismo, ello ha mejorado la recaudación tributaria local y provincial, y movilizó las instituciones locales en pro de generar dinámicas de articulación sectorial y territorial. Estos resultados resultan compatibles con los aumentos corrientes de la facturación a nivel nacional y provincial, con el crecimiento en la recaudación del IVA y el Impuesto sobre los Ingresos Brutos y con el mejoramiento de la demanda regional, básicamente explicada por las auspiciosas perspectivas de las actividades ligadas a negocios de exportación, las mejoras salariales recibidas por el sector privado, la recuperación de los salarios públicos, y en menor proporción, por los aumentos en jubilaciones y pensiones.

En el nuevo escenario sólo un porcentaje cercano al 15,0% de las 278 PyMEs entrevistadas en la zona de la Confluencia vio disminuidos sus ingresos por ventas respecto al año anterior.

En cuanto a la evolución del plantel ocupado, los datos obtenidos muestran cierta cautela de parte de los empresarios PyMEs de la Confluencia en contratar personal, a pesar de la expansión en las ventas observada en el análisis anterior. Podría señalarse que la conducta empresaria

impulsó a aumentar el número de horas trabajadas por el personal disponible, por miembros de la familia y el propio empresario, como alternativa a incorporar nuevo personal. En el contexto analizado a lo largo del presente informe, el comportamiento de los empresarios se combinó con una lenta percepción de los cambios estratégicos requeridos en la gestión, y una tendencia a “esperar y ver”, en tanto se consolide el nuevo escenario de reactivación.

El 62,2% de las empresas consideró que no era conducente aumentar la dotación de recurso humano contratada. No obstante ello, 34 empresas sobre las 278 entrevistadas disminuyeron los planteles. En función de la tendencia observada en sus ventas, en la localidad de Plottier el 84,2% de las empresas no registró cambios en su personal.

El comportamiento de lenta percepción se hace evidente en Centenario y Neuquén capital, donde a pesar de haber aumentado las ventas, en un 68,0% en el primer caso y en un 59,9% en el segundo, no mostraron las unidades PyMEs ningún cambio en los planteles de empleados vinculados a sus firmas. A pesar de ello, es destacable que el 24,4% de las PyMEs de la microregión han aumentado en 10% y más su dotación de recursos humanos.

3. El caso del Área turística del Corredor de Los Lagos

3.1 Características de los Municipios de San Martín de los Andes, Junín de los Andes, y Villa La Angostura

La región Corredor de los Lagos es un área con fuerte interacción con Chile, y se presenta como un flujo de turistas, bienes y servicios, que progresivamente adquiere una creciente dinámica, hoy aún más intensa a partir de la devaluación de la moneda nacional a principios del 2002. En tal sentido, la conectividad en la zona ha sido un factor fundamental en la organización del territorio. Cuenta con tres Parques Nacionales, habiendo el organismo nacional responsable de su manejo marcado profundamente el perfil de la región en cuanto a la conservación de los recursos paisajísticos, de suelo, flora y fauna, a lo que se agregaron las políticas provinciales de valorización de los mismos después de las décadas del 60 y 70 en adelante.

La calidad ambiental del Corredor de los Lagos reside en su matriz natural, su biodiversidad, sus bosques, las cualidades del agua y el aire, y la singularidad del paisaje, siendo

el crecimiento y los cambios de escala de los asentamientos humanos un factor reconocido de inestabilidad. También se hacen presentes conflictos por la competencia espacial entre la naturaleza paisajística de ciertos puntos y las acciones antrópicas, por explotación primaria y por los enclaves urbanos que presionan al crecimiento, en un contexto de fragilidades ambientales y de economías locales emergentes, que dan cuenta de la importancia de la gestión del suelo para la sustentabilidad ambiental del área.

En el escenario del Corredor de los Lagos cabe computar las áreas naturales protegidas como un gran ámbito microregional, y gran recurso de biodiversidad, que enfrentan la citada presión por la creciente valorización inmobiliaria del suelo privado dentro y contiguo a la zona de parques y reservas, y con zonas conflictivas en virtud de fraccionamientos en los bordes con los enclaves urbanos.

El área puede definirse como parte de un amplio corredor en la región patagónica, y como puerta de la Patagonia cordillerana, corredor que puede caracterizarse como estacional por las restricciones bioclimáticas en invierno, que bloquean parcialmente los caminos y pasos fronterizos, mermando la conectividad. Al mismo tiempo, es parte del Corredor Bioceánico, en la vinculación con la zona centro de la Provincia, y a través de ella con los valles y puertos sobre el Atlántico, por una parte, y con los puertos chilenos sobre el Pacífico, por la otra.

En ella conjugan su actividad actores diversos como son: los residentes, los empresarios, los inversores, los turistas actuales y potenciales, en sus distintos segmentos, los organismos estatales y los funcionarios públicos. Ellos forman parte de un sistema local y microregional, y su diversidad de intereses así como los diferentes horizontes de sus demandas, provocan con frecuencia desencuentros y conflictos por el uso de los recursos.

Cuenta con infraestructura básica, servicios de red eléctrica, alumbrado público, red cloacal, red de agua y gas, TV abierta y por cable, teléfonos, y servicios de transporte, todos vitales para el aprovechamiento de la fuente principal de recursos del lugar, y denota una estructura ocupacional que combina empleos públicos y privados, con tendencia reciente al crecimiento de los puestos ligados al desarrollo de actividades privadas, básicamente derivadas

del turismo y los servicios, y la construcción a él asociada. Se plantea en ella el crecimiento constante del equipamiento y las instalaciones para la puesta en valor de los atractivos, en una combinación de inversiones públicas y privadas, de las cuales el mantenimiento de la estructura vial y el alojamiento son estratégicas, así como la infraestructura de educación, salud, comercio, servicios y comunicaciones. Del mismo modo lo son las que permiten el turismo ecológico y alternativo, conjugadas con una regulación eficiente del uso, que minimice los conflictos ambientales y entre agentes económicos

Como parte del Corredor, se destaca **San Martín de los Andes**, ocupando una posición geográfica ventajosa, casi oculta en un suntuoso anfiteatro de montañas, conservando la fecundidad de sus paisajes circundantes, entre bosques y lagos. Está enclavada en la Cordillera de los Andes, al Sudoeste de la Provincia del Neuquén. Constituye la población más importante del Parque Nacional Lanín, de 383.612 ha., el más extenso de la provincia y sede de su intendencia. Es un centro turístico, con un estilo arquitectónico que se manifiesta en el uso de los materiales característicos de la zona, como madera y piedra, que conjuntamente con el entorno paisajístico le dan un carácter único de aldea de montaña.

En invierno, el Centro de Esquí Chapelco se ha convertido en un centro de esquí moderno y cautivante por su entorno, calidad, extensión y diversidad de pistas. En las estaciones más cálidas, primavera y verano, las actividades al aire libre permiten a los visitantes realizar caminatas, cabalgatas, paseos en bicicleta de montaña o en vehículos para todo terreno. También se ofrecen servicios de canotaje, deportes de agua, pesca deportiva y campings, corroborando una diversificación de oferta que procura satisfacer todas las demandas. La continua afluencia de turistas ha provocado un aumento en la oferta de plazas hoteleras, a la par del resto de los servicios. La capacidad total de la oferta se conforma con las plazas de establecimientos registrados en la Dirección Provincial de Turismo, junto a las plazas ofrecidas por las viviendas de alquiler turístico y las de viviendas de vacaciones utilizadas por sus propietarios. Un nicho de mercado importante lo constituyen la celebración de congresos y convenciones, con numerosos salones debidamente equipados para tales fines.

Otra localidad cubierta en el Relevamiento fue **Junín de los Andes**, ubicada al sur de la Provincia en la zona lacustre, dentro del Corredor de los Lagos. Situada a 40 Km de San Martín de los Andes, actúa como centro de estadía, tránsito y excursiones. Entre las actividades más destacadas en el lugar, está la pesca de mosca en la Boca del Chimehuín, donde expertos de distinta procedencia se reúnen cada temporada. Posee a su vez un relevante contenido histórico, dado que se funda a partir de la existencia de un fuerte, realizando una constante revalorización de las tradiciones y costumbres paisanas e indígenas.

También integra el área la localidad de **Villa La Angostura**. De naturaleza agreste, se proyecta como uno de los centros turísticos con mayor posibilidad de desarrollo, y ha crecido fuertemente en los últimos años. El desarrollo de la flora del lugar es de los más importantes de la Provincia debido a la humedad ambiental existente. Los bosques de coihues, lengas, cipreses y ñires, tienen un rol importante, previendo la erosión, reteniendo y liberando los caudales de los ríos, lagos y arroyos. La fauna es variada, contando con una rica variedad de especies ictícolas.

La localidad ha tenido una explosión económica basada en la actividad turística. En los últimos años se han realizado importantes inversiones en servicios complementarios: nuevos centros y galerías comerciales, y también en el rubro gastronómico con nuevos establecimientos de alta categoría. Se puede prever que el turismo receptivo en el Corredor, en sus distintos segmentos, seguirá creciendo en cantidad, desde dentro y fuera del país y la región, atraído por la imagen de “Patagonia natural”. Y la actividad forestal se intensificará, con eventuales externalidades negativas para el medio ambiente y el turismo, por la afectación paisajística y de nichos de especies nativas, y por el flujo de cargas.

3. 2. Dimensiones relevantes analizadas

3. 2. 1 Clasificación de las empresas entrevistadas por sector de actividad

La distribución de las 62 unidades PyMEs entrevistadas en estas localidades teniendo en cuenta el sector de actividad al cual se dedican, da cuenta de un 24,2% de unidades productivas vinculadas al sector comercial, 53,2% de empresas de servicios y un 22,6% representan a las industrias del área. El 56,4% de las empresas encuestadas se encuentra radicada en San Martín de

los Andes, mientras que el 22,6% corresponden a Junín de los Andes y el 20,9% restante a Villa La Angostura. A esta representatividad por actividad para cada localidad se llegó a partir de la asignación proporcional verificada en el Registro Provincial de Unidades Económicas (REPUE).

Cuadro N ° 15 Empresas por sector de actividad según localidad. Año 2003

En valores absolutos y en porcentajes

Localidad	Total		San Martín de los Andes		Junín de los Andes		Villa La Angostura	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Total	62	100,0	35	100,0	14	100,0	13	100,0
Industria	14	22,6	8	22,9	4	28,6	2	15,4
Comercios	15	24,2	7	20,0	3	21,4	5	38,5
Servicios	33	53,2	20	57,1	7	50,0	6	46,2

Fuente: Relevamiento de Unidades Económicas, Neuquén, 2002 y 2003

En virtud de reconocer a la trayectoria como un atributo central en el desenvolvimiento de las empresas, particularmente en el caso de las PyMEs, se indagó en el Relevamiento acerca de su antigüedad. La antigüedad es un atributo que permite caracterizar el aparato productivo de bienes y servicios localizado en el territorio provincial, ya que se vincula con los ciclos de la actividad económica nacional y regional, que dieron lugar a la creación de empresas en los distintos sectores y ramas. Asimismo guarda relación con las formas de organización que las mismas adoptaron y con las redes de vínculos formalizados y no formalizados contractualmente hacia adentro, y hacia fuera de la unidad económica, por el intercambio de bienes y servicios como de intangibles; y con las capacidades acumuladas en el tiempo, por parte del personal y los responsables de la conducción, lo que da cuenta del grado de flexibilidad de la misma para enfrentar las cambiantes condiciones del mercado, de la tecnología y del entorno de los negocios. Desde un punto de vista social, involucra la trayectoria de las personas que la integran como miembros de la organización, en sus lazos hacia adentro en la construcción colectiva de conocimientos el desarrollo de prácticas, como en su relación con organizaciones públicas y entidades gremiales empresarias y del trabajo

El análisis de la temática al cruzar emergencia de las empresas con el territorio, da cuenta de la ocupación productiva del espacio a lo largo del tiempo, y la puesta en valor de los recursos naturales, cuestión de vital importancia en las áreas turísticas, como así en cuanto al asentamiento de la población y el flujo de bienes y servicios en el territorio.

Las empresas PyMEs de la región de Los Lagos que integraron la muestra se agrupan preferentemente en los rangos de mayor antigüedad. El 30,6% de ellas se agrupa en el tramo de entre 11 y 20 años de desempeño en el mercado local. Le sigue con un 25,8% el segmento de empresas con más de 21 años, las que emergieron antes de la década del 90. Las unidades económicas de más reciente creación, sólo alcanzan al 4,8% del total. La antigüedad promedio de las empresas se vincula directamente a las fases del desarrollo del Circuito de Los Lagos y a las políticas vinculadas a la promoción de esta actividad, a la construcción de obras de infraestructura (extensión de agua, gas y energía, pavimentación de caminos, etc), como así también a la disponibilidad de crédito oficial y privado para el desarrollo de emprendimientos, la política cambiaria y el ciclo económico que inciden directamente en la demanda turística local y extranjera.

Existen, no obstante, algunas características distintivas por localidad. En San Martín de los Andes y Villa La Angostura, por caso, predominan las empresas del rango de entre 11 y 20 años (37,1%), mientras que en Junín de los Andes representa solo el 7,1%. Esta última es la localidad en la que predominan las empresas con más de 21 años (42,9%). Asimismo, también se diferencia por poseer la mayor representatividad de las unidades PyMEs de entre 3 y 5 años.

Complementariamente, según la información obtenida del Relevamiento, puede señalarse que el 67,7% de las empresas es familiar, y el 32,3% no lo es, lo que guarda proporción con el panel general de 1716 empresas estudiado.

En cuanto al abastecimiento de las unidades, la información obtenida de las entrevistas da cuenta de que las PyMEs del área en estudio se abastecen en un 98,0% de empresas nacionales y en un 2,0% con empresas radicadas fuera del país. Dentro del país, la Provincia de Neuquén ocupa el primer lugar como lugar de abastecimiento de las PyMEs radicadas en las localidades

neuquinas del Corredor de Los Lagos, con el 43,7%; mientras que Capital Federal y Gran Buenos Aires cubre al 32,0% del abastecimiento de dichas unidades.

Las empresas rionegrinas que aportan sus productos a las PyMEs de la zona de Los Lagos representan un 9,7% del total de las respuestas, lo cual muestra un vínculo relativamente irrelevante a pesar de la cercanía geográfica de ambas jurisdicciones.

Fuera de las fronteras nacionales, los países del Mercosur y Chile representan un 1% cada área.

Respecto a las diferencias entre las localidades, la mayor dependencia de fuentes proveedores en Capital Federal la tiene la localidad de Junín de los Andes. Las unidades PYMEs asentadas en San Martín de los Andes, por su parte, han respondido en un 47,2% de los casos, acerca de su dependencia de empresas radicadas en la Provincia de Neuquén, favoreciendo las relaciones intersectoriales intrafrontera. Villa La Angostura, en cambio, por su mayor cercanía a la Provincia de Río Negro, particularmente a San Carlos de Bariloche, y al paso más accesible en la frontera con Chile, es la que tiene mayores contactos con empresas rionegrinas y chilenas.

De todos modos, puede sintetizarse que las PyMEs del área neuquina de los lagos presentan un nivel de regionalización medio, con un 53,4% del grupo entrevistado abastecido por las Provincias de Río Negro y Neuquén. Los flujos de abastecimiento extra-regional, más específicamente de Capital Federal y GBA, se corresponden con rubros específicos o de mayor complejidad tecnológica, de baja comercialización local, con vínculos directos con importadores o industriales, y mejores opciones en términos de precios y condiciones de financiamiento.

3. 2.2 Producción y Tecnología

De los respuestas obtenidas del Relevamiento se infiere que, el 34,8% de las unidades del grupo PyME de la zona de Los Lagos realiza alguna técnica de mejoramiento de calidad. Ello muestra un tránsito gradual de la actividad tradicional a las nuevas prácticas de diferenciación de productos en bienes y en servicios, con predominio aún de una escasa división técnica del trabajo y una gestión de negocios de baja complejidad. En el caso de los servicios turísticos, de

alojamiento y otros, se prevé que la expansión de la actividad derivará en una creciente diferenciación de los productos, y la certificación por categorías de acuerdo a los estándares corrientes de la misma, cuestión frecuentemente promovida desde las cámaras empresariales del sector. Esto plantea la necesidad de un trabajo integrado público-privado para la calificación de las actividades, habida cuenta del crecimiento de la afluencia de turistas a la región.

Cuadro N ° 16 Utilización de técnicas de mejoramiento de calidad según localidad. Año 2003

En porcentajes

Técnicas de mejoramiento de calidad	Total	San Martín de los Andes	Junín de los Andes	Villa La Angostura
Total	100,0	100,0	100,0	100,0
Utiliza alguna técnica (1)	34,8	36,6	21,4	42,9
Control estadístico de procesos	11,6	17,1	7,1	0,0
Sistema justo a tiempo	1,4	2,4	0,0	0,0
Administración de calidad total	7,2	9,8	0,0	7,1
Gestión participativa	4,3	4,9	0,0	7,1
Otras	8,7	0,0	14,3	28,6
Ns/Nr	1,4	2,4	0,0	0,0
No utiliza ninguna técnica	63,8	63,4	78,6	50,0
Ns/Nr	1,4	0,0	0,0	7,1

(1) Los totales de esta categoría no coinciden con la suma de las subcategorías porque en éstas se admitió más de una respuesta por empresa.

Fuente: Relevamiento de Unidades Económicas, Neuquén, 2002 y 2003

Como se observa en el cuadro expuesto, la gestión participativa y el sistema justo a tiempo no tienen elevada significatividad entre las unidades PyMEs de la zona en estudio. Ellas implican modificaciones organizacionales en el proceso de trabajo, las que se vinculan a la conformación de equipos, división de tareas, evaluación, control de tiempos, resultados y productividad, elaboración de indicadores de costos, etc. Esta nueva forma de gestión, resultante de los nuevos paradigmas de administración de la producción y de los recursos humanos, supone cambios culturales y de capacitación, y supone el trabajo en equipo, de modo de promover relaciones horizontales, y lograr un mayor involucramiento del personal con la empresa. Este tipo de

técnicas, demandan además la incorporación de equipos y sistemas informáticos, lo que supone mayores competencias en el personal para su adopción y adaptación.

Por su parte, el control estadístico de procesos fue en forma grupal la técnica más nombrada por las empresas, mostrando un incipiente esfuerzo en busca de mediciones de productividad media de sus empleados.

Del análisis por localidad, en Junín de los Andes no fueron nombradas las opciones planteadas en el formulario, con excepción del control estadístico de procesos. Villa La Angostura posee la mayor gestión participativa de parte de los empleados (7,1%) y San Martín de los Andes la mayor administración de calidad total en la producción (9,8%).

3. 2.3 Clasificación de las empresas por personal ocupado y calificación

Al clasificar a las PyMEs encuestadas según su tamaño de personal declarado, se encontró que el área de Los Lagos tiene entre las 62 empresas entrevistadas, un 33,9% con 4 a 5 empleados, siguiéndole en orden de importancia las unidades que disponen en sus planteles con 6 a 10 empleados. Los rangos de mayor personal se citaron solo en el 14,5% de los casos observados.

Junín de los Andes es la localidad que presenta una distribución más pareja entre los diferentes tramos, mientras que en Villa La Angostura, de las 13 PyMEs entrevistadas, ninguna cuenta con entre 21 y 50 empleados y el tramo de 11 a 20 empleados registra una sola empresa. Por su parte, el tramo de 4 a 5 empleados es más representativo en San Martín de los Andes.

La caracterización del personal realizada en el Operativo **RUE 2003** incluyó un grupo, que fue llamado Personal Propio, dentro del cual se integraron los propietarios, empleadores o socios aportantes del capital constitutivo de la empresa, el personal asalariado propiamente dicho con relación contractual definida entre las partes, con percepción de haberes fija y periódica y por último, los familiares no asalariados que prestan sus servicios, aún sin estar contratados para tal fin. Sobre ese grupo se investigó su calificación, entendida como la acumulación de conocimientos en el recurso humano que presta sus servicios a la empresa. En muchos casos existe una marcada tendencia a que este conocimiento sea transmitido en forma práctica, y

combinando el conocimiento tácito con el codificado, antes que a través de capacitación formal propiamente dicha. Es que la calificación del recurso humano se transforma, en cierta forma, en una determinante de la competitividad de empresa y de la región en la que ésta se desenvuelve.

En el área de los Lagos se observaron valores muy relevantes en el grado de calificación operativa de los empleados, ya que un 40,9% de los empresarios dijo contar entre sus planteles con empleados con capacidades en materia operativa para puestos específicos. En general, la información obtenida da cuenta de que existe una baja profesionalidad o tecnicidad del recurso humano contratado, lo que comporta una restricción para la gestión empresaria, y requiere de un entrenamiento especial para dar cumplimiento a las certificaciones de calidad que se imponen en el sector a nivel internacional, toda vez que es creciente el turismo extranjero a la zona.

El personal sin calificación presenta valores más altos respecto a otras zonas analizadas, como por ejemplo, el área Cutral-Có/ Plaza Huincul y Neuquén capital, Plottier, Senillosa y Centenario, con un 32,2% de las 62 empresas observadas. Este grupo, en la medida en que adquiere experiencia práctica en el negocio (*learning by doing*), se puede transformar en personal calificado operativamente.

En los tramos de unidades económicas de 4 a 5 empleados, es frecuente el aprendizaje realizado al desarrollar las tareas asignadas junto al propietario o responsable de la empresa. Los déficit en la formación sistemática del personal, se compensan parcialmente con cursos de formación cortos, entrenamiento en nuevas tecnologías informáticas y capacitación en buenas prácticas, financiados por las mismas empresas y con apoyo oficial de los entes responsables en la materia. Los datos al respecto se presentan en el siguiente cuadro:

Cuadro N ° 17 Calificación del personal ocupado según localidad. Año 2003

En porcentajes

Localidad	Total	San Martín de los Andes	Junín de Los Andes	Villa La Angostura
Total	100,0	100,0	100,0	100,0
Profesionales	16,5	16,4	18,5	14,3
Técnicos	10,4	13,4	7,4	4,8
Calificación operativa	40,9	43,3	29,6	47,6

Sin calificación	32,2	26,9	44,4	33,3
------------------	------	------	------	------

Fuente: Relevamiento de Unidades Económicas, Neuquén, 2002 y 2003

De lo observado en la información expuesta, se infiere que en Junín de los Andes fue donde las respuestas dieron cuenta de una menor calificación del recurso humano en general, a la vez que el mayor número de profesionales (18,5%). San Martín de los Andes comparte las características estructurales del grupo. En tanto, las unidades PyMEs relevadas en Villa La Angostura registran la menor nivel de calificación del personal (4,8%).

3. 2. 4 Relaciones interempresarias y asistencia técnica

Como fuera señalado en otros tramos del presente documento, la incorporación de esta temática es particularmente importante en el caso de las empresas con 4 a 5 empleados, ya que, la vulnerabilidad implícita en su dimensión puede ser compensada por un entorno que apoye a través de redes, tanto de carácter formal como informal.

Dentro del formulario se interrogó acerca de la posibilidad de que hubieran formado uniones transitorias de empresas (UTE), o consorcios, o estuvieran articulados en la figura de “franquiciado”, en los que una empresa líder en el mercado delega en otra empresa la cuestión operativa de ventas de los productos, sean bienes o servicios, monitoreando el capital disponible y la calidad de la prestación. También se planteó la opción “tercerización-subcontratación”. Con frecuencia la empresa subcontratada debe adaptar sus prácticas a las disposiciones de manuales de procedimientos diseñados por la empresa coordinadora de la red a fin de poder seguir perteneciendo a ella, lo que condiciona su organización y su dinámica de trabajo. A partir de estos vínculos y prácticas se conforman las tramas de empresas sectoriales y territoriales, que imponen nuevas rutinas en lo laboral y encaminan la definición de procesos de negociación en el intercambio, así como pautas de distribución del ingreso entre empresas y con los asalariados. Ello encamina procesos de gobernanza locales y regionales convocando al sector público a mediar en las negociaciones y en diversas cuestiones que hacen a la definición de los vínculos.

Los resultados obtenidos de las entrevistas con los responsables de unidades PyMEs de la zona se presentan en porcentajes en el cuadro N° 18. De los datos puede observarse que: sobre un

conjunto de 62 empresas PyMEs entrevistadas, sólo cinco plantearon la integración en redes, nombrando dentro de las opciones del formulario, la tercerización a otras empresas, sin definir el grado de formalización y sustentabilidad en el tiempo de los vínculos. En ello incide la propia historia local, los vínculos entre agentes locales tradicionales y nuevos agentes, no locales, que operan en la zona a partir de la reciente creación de empresas, y del propio desarrollo institucional. De igual forma en esta región, los agentes de inmobiliarias y los operadores de turismo se articulan con otros del sector, dentro y fuera de la localidad, como parte de una estrategia regional, promovida desde el Estado y las propias cámaras empresarias, en respuesta a la búsqueda de valorización de los recursos turísticos del Corredor de Los Lagos, y la articulación en los circuitos de alcance binacional.

En estas localidades coexisten empresas de servicios y comercio, surgidas como consecuencia de la expansión turística e inmobiliaria de la última década, que responden a formas modernas de conexidad contractual del tipo franquicias o integración horizontal, propias de empresarios de mayor escala e inversores, empresas que operan como independientes, dentro de formas de articulación típicas de mercado, y otras artesanales, de mayor informalidad.

Cuadro N ° 18 Pertenencia a redes empresariales según localidad. Año 2003

En porcentajes

Localidad	Total	San Martín de los Andes	Junín de los Andes	Villa La Angostura
Total	100,0	100,0	100,0	100,0
Integra una red empresaria	8,1	5,7	7,1	15,4
Es franquiciado	0,0	0,0	0,0	0,0
Es tercerizado	0,0	0,0	0,0	0,0
Forma parte de un consorcio	0,0	0,0	0,0	0,0
Integra una UTE	0,0	0,0	0,0	0,0
Integra una entidad cooperativa	0,0	0,0	0,0	0,0
Terceriza a otras empresas	3,2	0,0	0,0	15,4
Otras	4,8	5,7	7,1	0,0
Ns/Nr	0,0	0,0	0,0	0,0

No integra una red empresaria	91,9	94,3	92,9	84,6
Ns/Nr	0,0	0,0	0,0	0,0

Fuente: Relevamiento de Unidades Económicas, Neuquén, 2002 y 2003

En materia de vínculos asociativos para la compra, la zona de Los Lagos, representada en estas tres localidades, da cuenta de una muy baja vinculación asociada de las PyMEs con ese fin, ya que sólo 3 de las 62 unidades encuestadas se vincula formalmente con otras. Sólo en Junín de los Andes hubo dos empresas con conducta asociativa, y una en Villa La Angostura. En San Martín de los Andes, ningún empresario dijo asociarse a otras empresas con fines de aprovisionamiento. Ello permite suponer que existe ineficiencia en términos de costos de abastecimiento para toda el área, donde una mayor escala de compras efectuadas en forma conjunta permitiría mejorar la ecuación económico financiera de las empresas.

La búsqueda de una explicación a dicha debilidad en materia de vínculos de asociación empresaria local habilitaría a suponer que la expansión turística de los últimos años ha atraído nuevos inversores independientes externos a la región, en modelos de empresas unipersonales y familiares, con escaso arraigo, baja densidad de relaciones locales al presente, y dificultades para coordinar operaciones y establecer vínculos contractuales asociativos, tanto para compras como para ventas conjuntas. El panorama, un tanto desalentador, se atenúa si se observa que 16 de las empresas informantes consideran factible hacerlo en el futuro, lo que crea un espacio de posibilidades para un trabajo de promoción y un régimen de incentivos que estimule dichas iniciativas pro asociación.

La asociación para la venta entre empresas de un mismo sector de actividad, es decir, aguas arriba del proceso productivo, muestra la misma debilidad en los vínculos formales de integración, aunque en este caso las respuestas mostrarían una mayor predisposición de parte del empresariado para encarar procesos de cooperación interfirmas. Sólo el 19,4% del total de empresas PyMEs entrevistadas dijo asociarse con sus competidores en el mercado a los efectos de mejorar los ingresos conjuntos. El 79% de los empresarios contestó negativamente. Es posible plantear dos razones que explicarían esta conducta: en primer lugar, la falta de confianza en el

vínculo, y complementariamente, el desconocimiento de las ventajas que podrían obtenerse a partir de la asociación con empresas del mismo ramo. Además, en muchas oportunidades estas unidades no cuentan con el tiempo necesario, por parte de los responsables, para encarar individualmente el conjunto de acciones requeridas en un proceso de mejoramiento de las capacidades y de adopción de innovaciones tecnológicas en forma sistemática.

Junín de los Andes es la localidad donde más vínculos asociativos se observan también para el caso de las ventas, mientras que en Villa La Angostura por el contrario, sólo el 15,4% de las empresas responde afirmativamente, lo cual puede ser el resultado de la reciente creación de un importante número de ellas.

En tales circunstancias, y a fin de superar el relativo aislamiento en que operan las PyMEs de la zona, la formación de una red de firmas geográficamente próximas, daría lugar a la internalización en el territorio de las economías externas generadas por los participantes de esa red, atraería proveedores y compradores especializados y aportaría a construir un pool de trabajadores especializados. Sin perder su carácter de competidores, los empresarios agrupados en asociaciones de hecho, permitirían el desarrollo de proveedores de servicios técnicos e información sectorial relevante. Ello es compatible con un régimen de incentivos en esa línea, que parta de instituciones públicas regionales y municipales, y apunte al cambio de rutinas, y al desarrollo de competencias.

En tanto, en materia de afiliación a entidades gremiales empresarias, se tiene que, de las respuestas obtenidas, se observa que un 41,9% de las informantes PyMEs pertenecen a alguna entidad gremial afín, mientras que el 58,1% no pertenece formalmente a ninguna entidad de ese tipo. Esto significa que existe un grado de interacción medio respecto a operaciones conjuntas, y gestiones institucionales. En relación con la intensidad de la participación, 11 de las 26 empresas son miembros activos, de lo que puede esperarse un compromiso de participación en el desarrollo sectorial, por rama de actividad y territorial.

La mayor pertenencia a entidades gremiales se observó en Junín de los Andes, con un alto grado de participación. Por el contrario Villa La Angostura, de desarrollo más reciente del tejido

empresarial, es la localidad donde menor pertenencia a este tipo de entidades se observa. Esta realidad, también visible en otras regiones del país, y en particular en los grandes aglomerados urbanos, muestra un fuerte peso de factores idiosincráticos, en tanto de la respuesta de los titulares de empresas se deduce que la agremiación es sólo formal, sin intervenir en muchos casos activamente en proyectos y gestiones de interés sectorial o territorial.

Coincide asimismo con la baja integración en redes, con el predominio de empresas que desarrollan estrategias individuales de captación de clientes y de compras, evidenciando, además, limitaciones en las capacidades financieras, de conocimientos y de vínculos.

La actitud frente a la asistencia técnica, y el acceso a ella, fue definido por los responsables de unidades PyMEs encuestadas en el Relevamiento como un aspecto estratégico, del que deben derivarse políticas específicas en la materia, por sectores y agrupamientos de empresas, aprovechando la progresiva conformación de aglomeraciones sectoriales en la región, como pueden ser los servicios turísticos.

En el siguiente cuadro se presenta la información brindada por los responsables de las empresas encuestadas con relación a la búsqueda de asistencia técnica.

Cuadro N° 19 Búsqueda de asistencia técnica y/o capacitación según localidad. Año 2003

En porcentajes

Localidad	Total	San Martín de los Andes	Junín de los Andes	Villa La Angostura
Total	100,0	100,0	100,0	100,0
Buscó asistencia técnica y/o	48,4	45,7	50,0	53,8
No buscó asistencia técnica y/o	50,0	51,4	50,0	46,2
Ns/Nr	1,6	2,9	0,0	0,0

Fuente: Relevamiento de Unidades Económicas, Neuquén, 2002 y 2003

Prácticamente la mitad de los empresarios PyMEs interrogados en el área de Los Lagos no buscó asistencia técnica y/o capacitación, aunque el 93,8% de los que buscó logró obtenerla, no existiendo diferencias sustanciales entre las localidades, respecto a esos valores. El grado de interacción real en la producción de conocimiento, y la mayor o menor vinculación técnica con

instituciones del quehacer empresario, vinculante de la demanda empresarial y la oferta de los organismos pertinentes a través de programas específicos, se resume en el siguiente cuadro:

Cuadro N ° 20 Obtención de asistencia técnica y/o capacitación según localidad. Año 2003

En porcentajes

Localidad	Total	San Martín de los Andes	Junín de los Andes	Villa La Angostura
Total	100,0	100,0	100,0	100,0
Obtuvo asistencia y/o capacitación	93,8	100,0	85,7	85,7
Individual	31,3	44,4	0,0	28,6
Colectiva	62,5	55,6	85,7	57,1
Ns/Nr	0,0	0,0	0,0	0,0
No obtuvo asistencia y/o capacitación	3,1	0,0	14,3	0,0
Ns/Nr	3,1	0,0	0,0	14,3

Fuente: Relevamiento de Unidades Económicas, Neuquén, 2002 y 2003

Del análisis por localidad puede decirse que San Martín de los Andes pudo obtenerla en el caso de las 18 empresas que realizaron la búsqueda.

Un parámetro importante sobre el cual se interrogó a los responsables de las unidades PyMEs fue la obtención de la asistencia en forma individual o grupal. Las respuestas denotan un predominio de la segunda opción, lo cual en cierta forma, estaría mostrando una conexidad entre empresas que puede llevar al fortalecimiento de futuros lazos asociativos. En Junín de los Andes, el 85,7% de las empresas contestaron que obtuvieron asistencia en forma conjunta.

Cabe reconocer que este tipo de demanda por parte de las empresas requiere de una base mínima de conocimientos previos compartidos acerca del nuevo entorno complejo de los negocios, las nuevas tecnologías, materiales y procesos. Asimismo, se requiere el fortalecimiento de las Agencias de Desarrollo Local y de las unidades de experimentación y asistencia sectorial, combinando la asociatividad y la asistencia técnica, para realizar autodiagnósticos estratégicos y procurar resolver problemas comunes ligados al desarrollo de los negocios, con un criterio de obtención de economías de aglomeración.

3. 2. 5 Inversiones en mejoras técnicas

Las inversiones en mejoras técnicas mostraron durante el período en estudio dificultades por la restricción financiera del año 2003, consecuencia del reacomodamiento del sector bancario luego de los acontecimientos del 2001 y de las medidas de política impulsadas en el 2002. Cabe señalar además, que en las localidades del interior provincial es reducida la infraestructura bancaria disponible, dependiendo las unidades económicas del Banco de la Nación Argentina, y del banco provincial instalado en la zona, mayoritariamente. Esta dificultad de acceso al crédito bancario intensifica la tendencia tan característica en las PyME a financiarse a través de la reinversión de las utilidades del ejercicio, utilizando su propio *cash-flow*. Ello repercutió negativamente en las decisiones de inversión en particular durante el año 2002, planteándose los titulares de empresas como objetivo primario el mantener la presencia en el mercado.

La información obtenida para las PyMEs se presenta en el siguiente cuadro, y da cuenta de que: el 72,6% de las empresas entrevistadas en la zona de los Lagos realizaron inversiones en mejoras técnicas, lo cual corrobora el gran esfuerzo del empresariado PyME de la región para incorporar mejoras en los sus procesos, productos, y en intangibles, ya sea a través de recurso humano contratado o capacitación del propio, en instalaciones o en el mejoramiento de su dotación de maquinaria y equipo.

Cuadro N ° 21 Realización de inversiones en mejoras técnicas según localidad. Año 2003

En porcentajes

Localidad	Total	San Martín de los Andes	Junín de los Andes	Villa La Angostura
Total	100,0	100,0	100,0	100,0
Realizó inversiones en mejoras	72,6	78,3	82,6	53,3
Innovación de productos	5,3	5,0	8,7	3,3
Innovación de procesos	2,7	3,3	0,0	3,3
Renovación de maquinaria y equipo	28,3	25,0	39,1	26,7
Capacitación de recursos humanos	9,7	11,7	13,0	3,3
Organización	3,5	5,0	0,0	3,3
Tecnología informática	17,7	20,0	17,4	13,3
Otros	5,3	8,3	4,3	0,0
Ns/Nr	0,0	0,0	0,0	0,0

No realizó inversiones en mejoras	24,8	20,0	17,4	40,0
Ns/Nr	2,7	1,7	0,0	6,7

Los totales de esta categoría no coinciden con la suma de las subcategorías porque en estas empresas se admitió más de una respuesta por unidad.

Fuente: Relevamiento de Unidades Económicas, Neuquén, 2002 y 2003

La respuesta más frecuente, fue, tal cual ocurriera con el Panel de 1716 empresas del **RUE 2003**, la renovación de maquinaria y equipo. No obstante, se puede suponer que ello ha implicado, complementariamente, el entrenamiento de los responsables de su uso, requiriendo inversión intangible como parte de un proceso de innovación en la producción y/o la gestión.

Paralelamente también fueron citadas las inversiones en tecnología informática, en un 17,7% y la capacitación de recursos humanos con un 9,7%. Las unidades PyMEs localizadas en Junín de los Andes realizaron el mayor esfuerzo en la renovación de maquinarias (39,1%) y en capacitación de recursos humanos (13,0%). En tecnología informática lo hicieron las unidades de San Martín de los Andes (20,0%) buscando mejorar la conectividad internacional.

La complejidad y necesaria maduración del proceso de incorporación de innovaciones en las unidades económicas, el entrenamiento de los recursos humanos, las pruebas y puestas a punto de procesos y sistemas dan cuenta de que estos procesos no se caracterizan por ser automáticos ni mecánicos, requiriendo la promoción por parte de las cámaras empresarias y agencias de desarrollo local y sectorial.

3. 2.6 Evolución reciente de la empresa

Como fuera explicitado en otro tramo del presente documento, con el fin de analizar la evolución de la actividad económica en el período 2003 respecto al 2002, se seleccionaron dos variables significativas: el volumen de las ventas y el personal ocupado, considerando cada localidad del área analizada. El escenario previo a la realización de la entrevista fue el de la post-devaluación 2002, con la consolidación en los cambios de los precios relativos y la reestructuración del sistema bancario, determinantes en conjunto del accionar de la demanda interna.

La evolución de las ventas respecto al año 2002, fue particularmente favorable, dado el impacto de la devaluación sobre el turismo receptivo proveniente de países limítrofes, preferentemente. Es así que el 24,2% de las respuestas da cuenta de que ese número de unidades PyMEs mantuvieron el nivel de ventas del año anterior; un valor muy significativo de las empresas, el 46,8%, pudo aumentarlas en 20% o más; y un 11,3% las subió en un 10%.

Los mayores aumentos por localidad se dieron en Junín de los Andes y Villa La Angostura, en donde el 57,1% y el 53,8% de las empresas PyMEs vieron aumentadas sus ventas en un 20% y más. En San Martín de los Andes, el impacto del aumento en las ventas se registró en un 40% de las empresas del segmento PyME, predominando los aumentos de 10%.

La consolidación de esta tendencia ha promovido la capacidad de acumulación de las firmas, ha mejorado su poder de negociación e impulsado cambios organizativos hacia adentro y hacia fuera de las mismas, apuntando a fortalecer sus capacidades estratégicas. Asimismo, ello ha impactado favorablemente en la recaudación tributaria local y provincial, en la demanda de empleo, y ha movilizadado las instituciones locales a fin de generar dinámicas de articulación sectorial y territorial.

Sólo un porcentaje cercano al 10,0% de las 62 empresas entrevistadas en la zona de los Lagos vio disminuidos sus ingresos por ventas respecto al año anterior.

En cuanto a la evolución del plantel ocupado, los datos obtenidos muestran cierta cautela de parte de los empresarios en contratar personal, a pesar de la expansión observada en las ventas. Incide en ello la estacionalidad de la actividad turística, que plantea ciclos de verano e invierno en la utilización de la capacidad instalada material y humana. En ese marco, el comportamiento se combina con una lenta percepción de los cambios estratégicos requeridos en la gestión, y una tendencia al “esperar y ver”, en tanto se consolide el nuevo escenario de reactivación.

De los datos obtenidos del Relevamiento se tiene que el 66,1% de los empresarios PyME consideró que no era conducente aumentar la dotación de recurso humano contratada. Sólo 3 empresas de las 62 entrevistadas disminuyó los planteles. Se observa que a pesar de los aumentos en ventas experimentados en las PyMEs de las tres localidades del área, el 71,4 % de las

empresas de San Martín de los Andes, el 64,3% de las radicadas en Junín de los Andes y el 53,8% de las empresas de Villa La Angostura no presentaron ningún cambio en los planteles de empleados vinculados con las mismas. A pesar de ello, es destacable que el 27,4% de las empresas han aumentado en 10% y más su dotación de recursos humanos.

Reflexiones finales

Del análisis de las motivaciones y resultados del Relevamiento de Unidades Económicas neuquinas realizado durante el 2002 y 2003, del cual se ha efectuado el recorte en el tramo PYME a los efectos del presente documento, agrupando las unidades del sector por rama de actividad y por territorio, y se han revisado algunas de las dimensiones relevadas, se obtienen un conjunto de evidencias que orientan la acción pública y privada para su fortalecimiento.

El operativo cubrió un conjunto diverso de unidades económicas, en términos de tamaño, forma jurídica, actividad, antigüedad y trayectoria, lo que se tradujo en una variedad de escalas de operaciones y estructuras de personal, de conductas en términos de financiamiento, asociatividad, agremiación. La heterogeneidad se ha manifestado, asimismo, en la diversidad de estrategias en materia de inversión e innovación y de comportamientos con relación a las formas de vinculación interempresaria y con agentes públicos y privados del entorno científico-técnico.

Estas últimas cuestiones, producto de los cambios recientes operados en el entorno de negocios, como referente del espacio global, y del comportamiento de los empresarios PYME en respuesta a ellos, constituyen en las áreas bajo estudio procesos en marcha con características propias.

Se advirtió a partir de las respuestas obtenidas, un dispar desempeño de las empresas en cuanto a estrategias ofensivas y defensivas, según los casos, frente a las cuestiones señaladas precedentemente, las que se explican a partir del dinamismo del sector en el que desarrollan sus actividades, incluyendo el ritmo del cambio tecnológico, la estructura de los mercados y su grado de internacionalización, los vínculos con proveedores y clientes, y la incidencia de las políticas, en particular las vinculadas al financiamiento, la gestión ambiental y de la seguridad industrial, así como la trayectoria del titular. Cabe señalar que la incertidumbre institucional y

macroeconómica ha incidido en los comportamientos, particularmente en los procesos productivos de alta densidad contractual, y en aquellos que involucran decisiones de inversión complejas y multidimensionales. Aparecen detrás de este fenómeno una combinación de factores en los que pesan, por un lado, los “*costos de transacción*”, de particular relevancia en zonas con mercados incompletos e imperfectos, como es el caso de distintas áreas de la Patagonia, y por otro, lo sociocultural, la inercia, y la “*trayectoria*” e idiosincrasia de los titulares de empresas, particularmente en el caso de las PyMEs, de los sectores y del territorio.

Ello habilitaría a suponer, en las áreas de estudio, una evolución progresiva, a distintas velocidades, según los sectores de actividad, hacia nuevas formas de organización y división del trabajo que van remodelando la estructura de vínculos, en un proceso de redefinición de la “*conexidad*” entre empresas, y con usuarios y consumidores, lo que se registra particularmente en el sector industrial y de servicios en los que se detecta un proceso de desarrollo de proveedores. El mismo acompaña el proceso general de cambio de la economía en la región, en cuyo desenvolvimiento juega un papel fundamental la operación de nuevos agentes económicos nacionales y transnacionales, gestores de grandes negocios, los cambios en las regulaciones y la privatización de los servicios básicos.

Los procesos de innovación organizacional y tecnológica, tal cual se advierte de los resultados obtenidos del Relevamiento, avanzan a ritmos dispares según las actividades. En ello ha incidido la inestabilidad macroeconómica, la falta de información estratégica por parte de las firmas, el déficit en materia de financiamiento accesible, y la lenta maduración de los vínculos proinnovación. En la exploración realizada se ha encontrado, asimismo, debilidad de nexos con los organismos de asesoramiento científico-técnico, y de vínculos interempresarios de tipo asociativo.

En síntesis, el proceso de cambio hacia nuevas formas de producción y gestión, más abiertas y flexibles, y de mayor componente tecnológica, en el conjunto de unidades PyMEs estudiadas a través de la encuesta, no parece tener un rumbo definido, ni evidenciar un alcance generalizado. Nuevos contactos con las empresas y la ampliación del universo de observación

han de permitir dar mayor prueba a estas hipótesis que no van más allá de una pretensión exploratoria.

La tarea desarrollada, otros avances de investigación en la materia, locales y regionales, así como el producto de numerosos aportes de estudiosos nacionales y extranjeros del tema en ramas de actividad y localizaciones diversas, habilitan a señalar la relevancia de estudiar las relaciones interempresarias y el entramado de negocios, como cuestión previa a la formulación de políticas que aspiren a promover PyMEs, y la importancia de la inclusión en el análisis de un abanico de dimensiones que orienten un trabajo interdisciplinario. Ello por cuanto en el estudio y en las políticas para PyMEs no todo lo agotan las variables económicas, ni el análisis de indicadores de mercado; tampoco los diagnósticos individuales por empresa.

Para una más ajustada comprensión cabe asimismo combinar la macroeconomía, la mesoeconomía y las dimensiones institucionales en la indagación, por cuanto, es sobre ese terreno que los enfoques del desarrollo endógeno proponen trabajar para hilvanar territorio, conocimiento y competitividad de las empresas. Ello implica superar el modo tradicional de inserción regional en la economía nacional y mundial basado en rentas del uso extractivo de la naturaleza, superando la “respuesta ambigua” que se evidencia entre apertura económica e innovación en la industria argentina ¹² para pasar a construir alternativas de diferenciación de productos y servicios y de agregación de valor local, que supongan formación de recursos humanos, creación de empleos de calidad, y el tejido de acuerdos, reglas y convenciones para un desenvolvimiento económico sostenido con bases institucionales sólidas, y relaciones intersectoriales estables.

Asimismo, supone trabajar en las empresas, y, más allá de sus límites, en el espacio de interacción y vinculación entre ellas, y requiere de una “atmósfera” productiva e institucional en la que la construcción y difusión de información estratégica debe ser el eje central, a fin de aportar a reducir asimetrías. El resultado y el éxito de las acciones sobre estos espacios sociales cada vez más abiertos está en relación directa con la capacidad de consolidar adecuadas formas

¹² Expresión de Bisang, Lugones y Yoguel, en la presentación de Apertura e innovación en la Argentina. Redes y Universidad Nacional de General Sarmiento. Ed. Miño y Dávila, Bs. As. Sep. de 2002.

de organización y procesos fluidos y cooperativos de asimilación, generación y difusión de tecnología y conocimiento.

Bibliografía

Bisang, R., Lugones, G. y Yoguel, G.; compiladores (2002) *Apertura e innovación en la Argentina*. Redes. Universidad Nacional de General Sarmiento. Ed. Miño y Dávila.

Dal Bó, E. y Kosacoff, B.; (1997) "Líneas conceptuales ante evidencias microeconómicas de cambio estructural". En Kosacoff, B. y otros *Estrategias empresariales en tiempos de cambio. El desempeño industrial frente a nuevas incertidumbres*. CEPAL. Ed. Universidad Nacional de Quilmes, Buenos Aires.

Fernández, V. y Tealdo, J.C. (2002) "PyMes: Desarrollo regional y condicionantes macro". *Rev. Realidad Económica* N° 188. mayo-junio, págs. 114-145.

Gatto, F. y Ferraro, C. (1998). *Consecuencias iniciales de los comportamientos empresariales PyMEs ante la transformación del escenario de negocios en Argentina*. Documento de Trabajo N° 79 de la CEPAL. Oficina Buenos Aires.

Gatto, F. (2000) "Las pequeñas y medianas empresas argentinas frente al 2000". En *las PyMEs. Clave del crecimiento con equidad*. Grupo SOCMA. Buenos Aires.

Kosacoff, B. y López, A. (2000) "Cambios organizacionales y tecnológicos en las pequeñas y medianas empresas". En *Las PyMEs. Clave del crecimiento con equidad*. Grupo SOCMA, Buenos Aires.

Kosacoff, B. (1993) "La industria argentina. Un proceso de reestructuración desarticulada". En Kosacoff, B. ; *El desafío de la competitividad*. Alianza, Buenos Aires.

Kosacoff, B. y Ramos, A. "Reformas de los noventa, estrategias empresariales y el debate sobre el crecimiento económico". Trabajo presentado en la Fundación Centro de Estudios Brasileños del Instituto de Investigaciones en Relaciones Internacionales-Instituto Río Branco. Brasilia, 27 al 29 de marzo de 2002.

Kozulk, R. (2002) "Los desequilibrios de la economía argentina: una visión retrospectiva y prospectiva a diez años de la Convertibilidad". Documento de trabajo FB 2/01. Fundación Bariloche. San Carlos de Bariloche.

Kulfas, M. Y Schorr, M. (2002) "La industria argentina en el escenario postconvertibilidad. Área de Economía y Tecnología de FLACSO. Buenos Aires". ago-sep. págs. 32 a 52.

Kulfas, M., Porta, F. y Ramos, A. (2002) *La inversión extranjera en la Argentina*. CEPAL. Naciones Unidas. Buenos Aires.

Landriscini, G., Noya, N., Ozino Caligaris, M. S. y Ruiz, J.; (2001) *Las Pequeñas empresas de Río Negro y Neuquén*. Informe Final de Investigación. Proyecto E035. Facultad de Economía y Administración de la Universidad Nacional del Comahue. Neuquén.

Landriscini, G., Ozino Caligaris, M.S. y Ruiz, J. (2002) "*Las PyMes en sus tramas. Fundamentos teóricos. Aproximación a la realidad neuquina. Interrogantes y propuestas*". Presentado en la 7ma. Reunión Anual de la Red PYMES del MERCOSUR. Rafaela, 26 al 28 de septiembre.

Landriscini, G., Domeett, G. y Ozino Caligaris, M.S. (2004) "Escenario económico postconvertibilidad: sus evidencias en la estructura empresaria neuquina". *Boletín Geográfico Año XXVI N° 25*. Departamento de Geografía. Facultad de Humanidades. Universidad Nacional del Comahue. Neuquén. Setiembre.

Landriscini, G., Ozino Caligaris, M.S., Domeett, G. y otros. (2003) Relevamiento de Unidades Económicas 2002. Convenio FAEA- UNC, Dirección General de Estadísticas, Censos y Documentación y CENTRO PYME Neuquén, Neuquén.

Landriscini, G., Ozino Caligaris, M.S., Domeett, G. y otros. (2004) Relevamiento de Unidades Económicas 2003 Convenio FAEA- UNC, Dirección General de Estadísticas, Censos y Documentación y CENTRO PYME Neuquén, Neuquén.

Larí, P. y Landriscini, G. Informe Final del Proyecto de Investigación. (1999) “Estructura industrial y ventajas competitivas. Provincia del Neuquén y sur de Chile”. Facultad de Economía y Administración. Universidad Nacional del Comahue. Neuquén.

López, A. y Lugones, G. (1998) “Los tejidos locales ante la globalización del cambio tecnológico”. *Revista Redes* N° 12. Universidad Nacional de Quilmes. Buenos Aires. Diciembre.

Noya, N. (2000) “Las PyMes de Neuquén. La inserción de las pequeñas y medianas empresas en la estructura productiva de la provincia de Neuquén”. 13 Jornadas de Consejos Profesionales en Ciencias Económicas. San Carlos de Bariloche, 23 al 25 de octubre.

Pyke, F. y Sengemberger, W. (1992). “Distritos industriales y regeneración económica local: cuestiones de investigación y de política”. En Pyke y Sengemberger (Comps) *Los distritos industriales y la pequeñas empresas*. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. España.

Rozenwourcel, G. (2000) “El financiamiento como motor de las PyMEs”. En *Las PyMEs Clave del crecimiento con equidad*. Grupo SOCMA. Buenos Aires.

Rozenwourcel, G. (2001) “El sistema bancario argentino en los noventa: de la profundización financiera a la crisis sistémica”. *Desarrollo Económico* N° 146.

Todesca, J., y Bocco, A. (2000) “Por qué las PYMES”. En *Las PyMes. Claves del crecimiento con equidad*. Grupo SOCMA. Buenos Aires.

Yoguel, G. Y Moorí Koenig, V. (1997) *Los problemas del entorno de negocios. El desarrollo competitivo de las PyMEs argentinas*. CIEPP. Miño y Dávila. Editores. Buenos Aires.

Yoguel, G. (2000) “Creación de competencias en ambientes locales y redes productivas”. *Revista CEPAL* N° 71, Santiago de Chile. Agosto.