

Marzo de 2010

Síntesis ejecutiva

I - Competitividad empresarial: Desarrollo organizativo y desempeño

- Ü El nivel de competitividad de las PyME industriales se explica por su grado de desarrollo organizativo y su desempeño productivo -evolución de ventas, capital invertido, exportaciones-.
- Ü A partir de la Construcción de un Índice de Competitividad se muestra que no existen PyME industriales con un alto desarrollo en su organización interna que hayan presentado un mal desempeño relativo durante 2009. Así como tampoco se observan casos de empresas con excelente desempeño y poco desarrollo en materia organizativa.
- Ü Los problemas que enfrentan las firmas más competitivas son completamente distintos a los que preocupan a las de menor nivel de competitividad. Las primeras tienen dificultades para competir en mercados internacionales y para incurrir en elevados costos de logística, entre otros. Las menos competitivas, en cambio, perciben fuerte competencia en el mercado interno, tienen problemas por disminución en los márgenes de rentabilidad y aumentos de costos de producción.
- Ü Las PyME industriales más competitivas se caracterizan por perseguir una búsqueda activa de mejor información sobre nuevos mercados y la situación general de su sector de actividad; diseñan estrategias de competitividad por calidad de producto, diferenciación de producto ya existente o por ampliación de mercados; participan en proyectos asociativos con proveedores o clientes.
- Ü Por el contrario, las PyME industriales de menor nivel de competitividad empresarial sufren cierta carencia de información estratégica, adoptan estrategias de competencia vía precios, y participan poco proyectos asociativos.
- Ü Más allá de las empresas, entre los distintos sectores de actividad industrial se presentan diferencias en términos de competitividad. En el caso de los sectores “Automotores y autopartes”, “Maquinaria y equipos” y la industria electrónica, a pesar de percibir una fuerte presión competitiva en el mercado interno por la importación de bienes, muestran altos niveles de competitividad empresarial.
- Ü Otros sectores sufren la amenaza del ingreso de bienes extranjeros, pero no muestran un importante nivel de competitividad para poder afrontarla: “Textiles, prendas de vestir, cuero y calzado”, y “Metales comunes y productos de metal”

II - Desarrollo organizativo de las PyME industriales en Argentina

- Ü El 82% de las pequeñas y medianas industrias muestra un importante grado de formalidad -están constituidas como S.A. o S.R.L.-.
- Ü Sin embargo, el grado de desarrollo organizativo de las empresas es relativamente bajo: el 43% de las PyME industriales concentra la totalidad de las funciones en un área general y sólo la mitad de los empresarios manifestaron contar con un organigrama conocido por el personal con la descripción de sus actividades. Asimismo, apenas el 18% de las PyME dispone de certificaciones de calidad ISO y el 24% tiene alguna política de retención del personal.
- Ü De todas formas, ciertos sectores de actividad muestran, en líneas generales, un muy aceptable grado de desarrollo organizativo, tales como “Sustancias y productos químicos” y la industria electrónica.

III - Gestión comercial de las PyME industriales en Argentina

- Ü Las ventas directas al público y a comercios minoristas todavía representan una proporción alta del total facturado por las PyME industriales, lo que las ubica muchas veces al final de la trama productiva.
- Ü Sólo un tercio de los industriales PyME manifestó contar con un sistema de monitoreo de satisfacción de clientes

- Ü La proporción de pequeñas y medianas industrias afiliadas a alguna cámara empresarial es del 55%. El mayor grado de participación se observa para aquellas pertenecientes a los sectores “Productos de caucho y plástico”, “Aparatos eléctricos, electrónicos e instrumentos de precisión” y “Maquinaria y equipo”.
- Ü Entre las estrategias de competitividad adoptadas por los industriales PyME predominan aquellas de carácter ofensivo: el 83% sigue una estrategia de competencia por calidad
- Ü Sin embargo, el 42% de las PyME manufactureras sigue una estrategia de competencia por precios, que no resulta en mejoras de competitividad sostenibles en el tiempo. La mayor proporción de empresas con estas políticas se concentra en el sector “Madera, corcho y paja”.

Información de contacto:

Comunicación y prensa: Ivonne Solares
(5411) 4018 - 6510
info@observatoriopyme.org.ar

Se agradecerá la mención de la institución (Fundación Observatorio PyME) y de la fuente
(Informe especial: Competitividad empresarial, desarrollo organizativo y gestión comercial de las PyME industriales)

El presente informe muestra en su primera sección, a partir de la construcción de un Índice de Competitividad, que las PyME industriales con un mayor nivel de desarrollo organizativo presentaron en términos relativos un mejor desempeño productivo durante 2009.

En las siguientes dos secciones se analizan los factores determinantes del nivel general de desarrollo organizativo y distintos indicadores de gestión comercial de las PyME industriales en Argentina.

I - COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL: DESARROLLO ORGANIZATIVO Y DESEMPEÑO

A partir de las variables relevadas por la Encuesta Estructural a PyME industriales 2009, realizada por la Fundación Observatorio PyME (FOP), se construyeron tres índices con el objetivo de identificar los factores críticos del nivel de competitividad de las PyME industriales: un Índice de Desarrollo Organizativo, un Índice de Desempeño y, como una combinación lineal de estos dos, un Índice de Competitividad Empresarial.

A su vez, los índices de Desarrollo Organizativo y de Desempeño guardan una relación positiva entre sí (Gráfico 1).

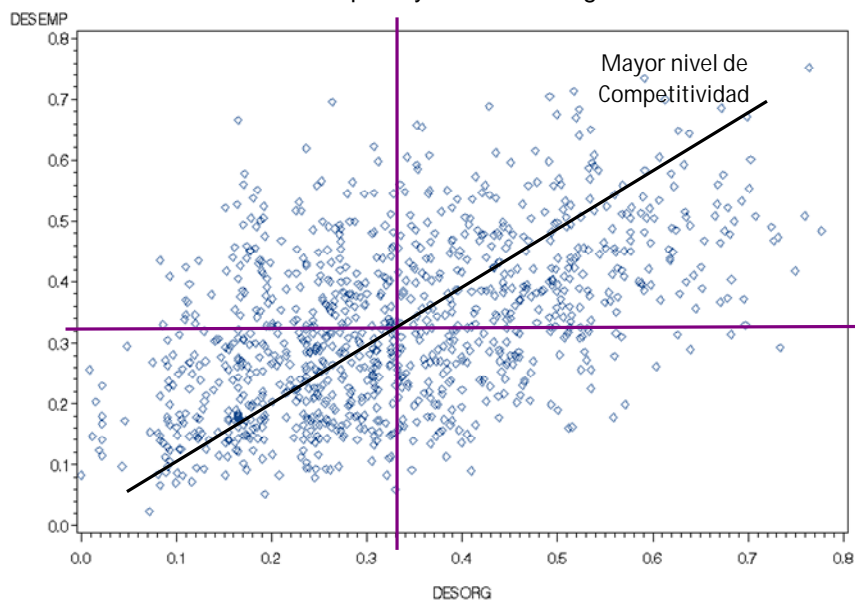
Cada uno de los puntos del Gráfico 1 representa una empresa del panel de la Encuesta Estructural a PyME industriales de la Fundación Observatorio PyME. Cada uno de los puntos está ubicado de acuerdo a los valores que registra la firma en cuanto a su Índice de Desempeño – eje vertical - y del de Desarrollo Organizativo – eje horizontal -.

La línea de tendencia que atraviesa el gráfico muestra la correlación positiva entre ambos índices: el desempeño relativo de las PyME industriales es mayor a medida que es mayor su nivel de desarrollo organizativo. Asimismo, el nivel de competitividad empresarial de cada PyME es mayor cuanto más altos son sus valores en desempeño y organización.

Es minoritario el conjunto de empresas que presentan al mismo tiempo alto grado de desarrollo organizativo pero bajo nivel de desempeño productivo, y viceversa –poco desarrollo organizativo y buen desempeño-. Por el contrario, la mayor parte de las empresas con valores altos de índice de Desarrollo Organizativo también tienen un alto Índice de Desempeño, consideradas como las de mayor nivel de competitividad empresarial. Mientras que las menos competitivas del panel no han logrado avances en términos de organización interna ni de desempeño productivo.

Para poder progresar en términos de competitividad es de vital importancia mejorar la organización interna de las firmas y alcanzar resultados de buen desempeño –incremento de ventas, realización de inversiones productivas, inserción en mercados internacionales, entre otros-.

Gráfico 1 - Mapeo de PyME industriales según su nivel de Desempeño y Desarrollo Organizativo



Fuente: Encuesta Estructural a PyME industriales, 2009.
Fundación Observatorio PyME.

Algunas inferencias a partir de los índices

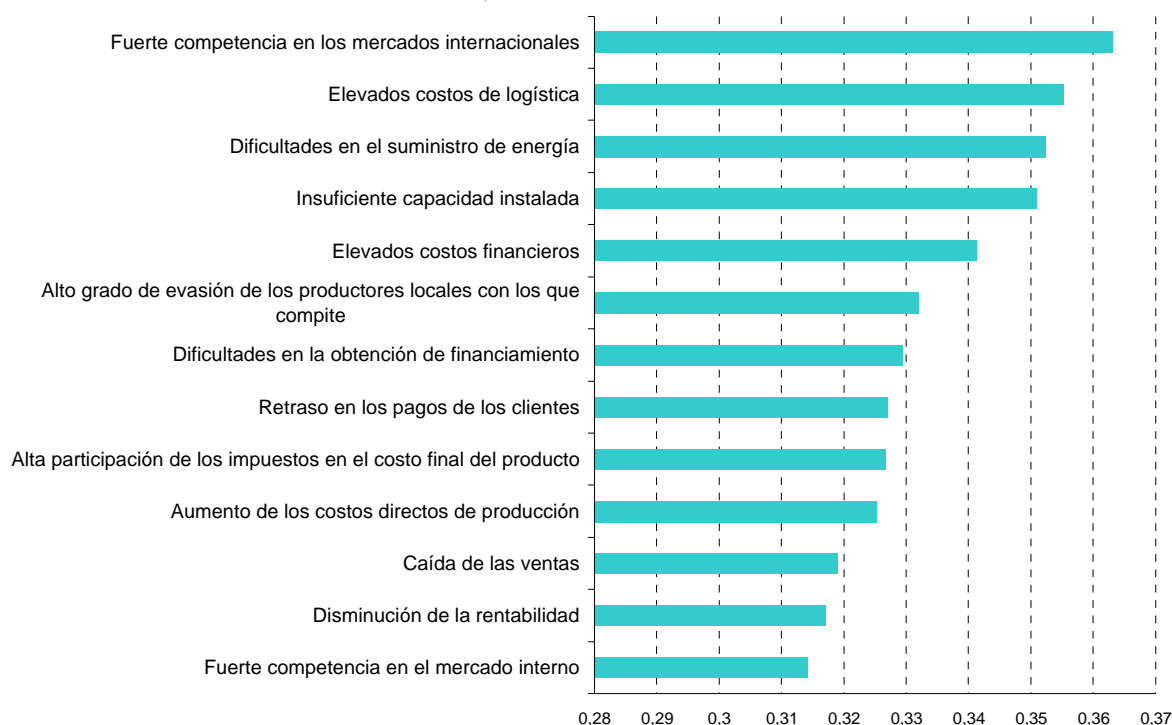
Problemas y competitividad. El Gráfico 2 muestra el valor medio del Índice de Competitividad registrado para las PyME industriales de acuerdo a cuáles fueron los principales problemas que tuvieron que afrontar en 2009.

En líneas generales, los registros más bajos del nivel de competitividad empresarial se presentan para aquellas empresas más vulnerables ante problemáticas particulares de la coyuntura. Así, sus principales preocupaciones tienen que ver con dificultades para poder competir en el mercado interno, disminución de la rentabilidad, caída de ventas y aumentos en los costos de producción.

Como contraparte, las PyME que han logrado alcanzar determinados estándares de desarrollo y tienen un mayor nivel de competitividad empresarial tienen otro tipo de problemáticas. Así, ya habiendo logrado iniciarse en el negocio exportador, perciben fuerte competencia en mercados internacionales. Asimismo, si bien planean incrementar su producción, encuentran dificultades para incurrir en los gastos de logística necesarios y conseguir el suministro de energía requerido.

Por último, las dificultades en la obtención de financiamiento y los elevados costos financieros están más relacionadas con limitaciones estructurales que enfrentan las PyME en materia de acceso a crédito externo a la firma que con el nivel de competitividad empresarial de las mismas.

Gráfico 2 - Problemas y competitividad:
Índice de Competitividad de las PyME industriales de acuerdo a cuáles fueron los principales problemas del empresariado durante 2009.

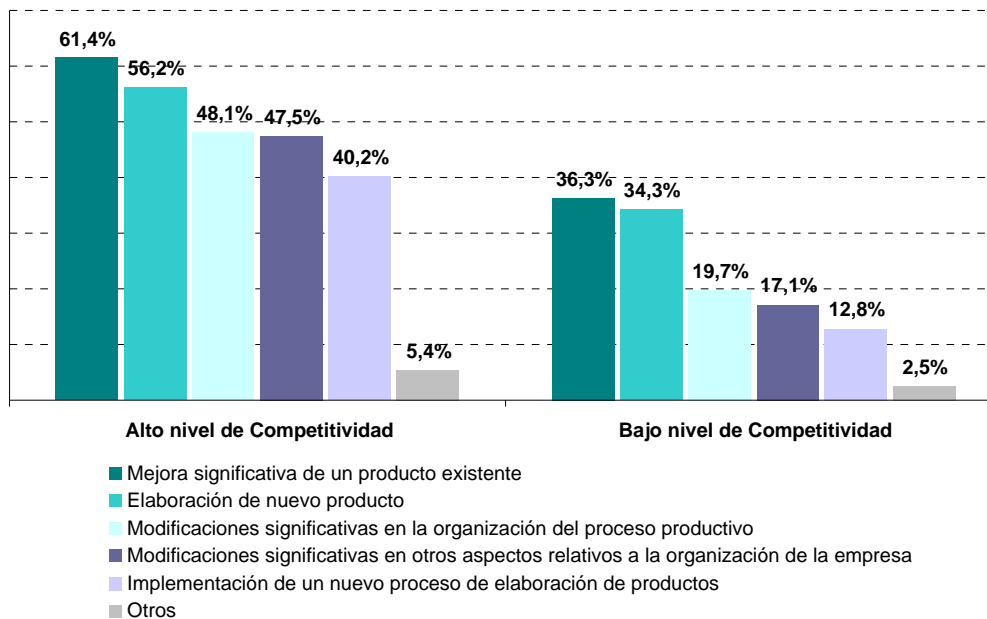


Fuente: Encuesta Estructural a PyME industriales, 2009.
Fundación Observatorio PyME.

Innovación y competitividad. Las PyME industriales con un alto nivel de competitividad empresarial tienen más probabilidades de lograr innovaciones, ya sea de productos como de procesos productivos y de gestión organizacional (Gráfico 3). A su vez, el logro de innovaciones resulta en mejoras en términos de competitividad.

Es importante resaltar que las mayores diferencias entre empresas con distintos niveles de competitividad se advierten en lo que se refiere a innovaciones de procesos, tales como la realización de modificaciones significativas en los modos de producción u otros aspectos relacionados con la organización de la empresa, como en la implementación de un proceso productivo completamente nuevo.

Gráfico 3 – Innovación y competitividad:
Innovaciones logradas por las PyME industriales, de acuerdo a su nivel de competitividad empresarial (% de empresas). Año 2009.

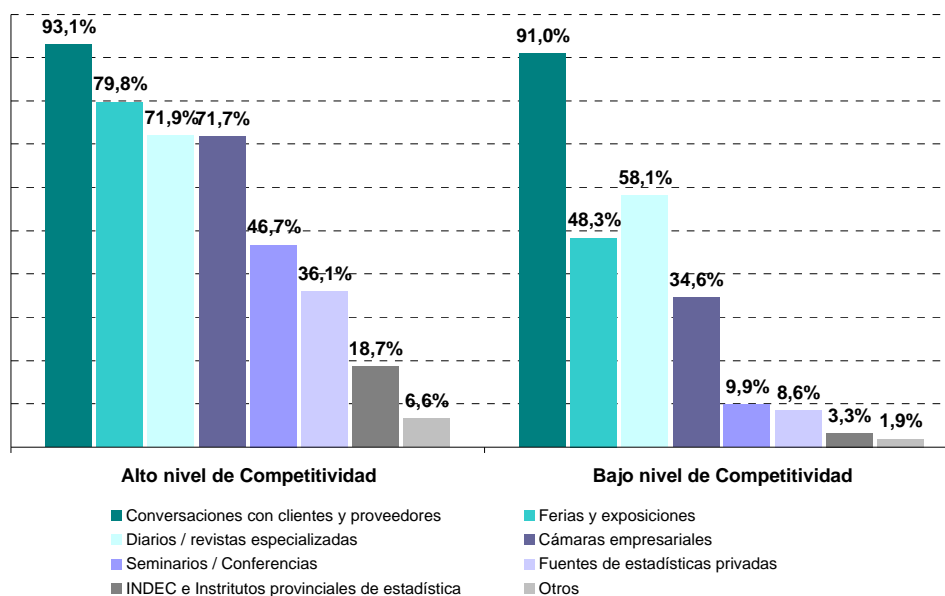


Fuente: Encuesta Estructural a PyME industriales, 2009.
Fundación Observatorio PyME.

Información y competitividad. La diversidad de fuentes de información de las PyME industriales también repercute en su nivel de competitividad. En términos generales, prácticamente la totalidad de los empresarios manifestó estar informado sobre la situación general de su sector de actividad mediante el diálogo con sus clientes y proveedores, mientras que otros tipos de fuentes de información están mucho menos difundidos.

Aquellas empresas con un mejor desarrollo relativo en términos de competitividad muestran tener más fácil acceso a las distintas fuentes de información. En particular, son más propensas a participar tanto de ferias y exposiciones empresariales, como de conferencias y seminarios especiales. También muestran mayor acercamiento a las cámaras empresariales y a consultar fuentes estadísticas privadas.

Gráfico 4 – Información y competitividad:
Fuentes de información de las PyME industriales sobre nuevos mercados o la situación de su sector de actividad, de acuerdo al nivel de competitividad empresarial (% de empresas). Año 2009.

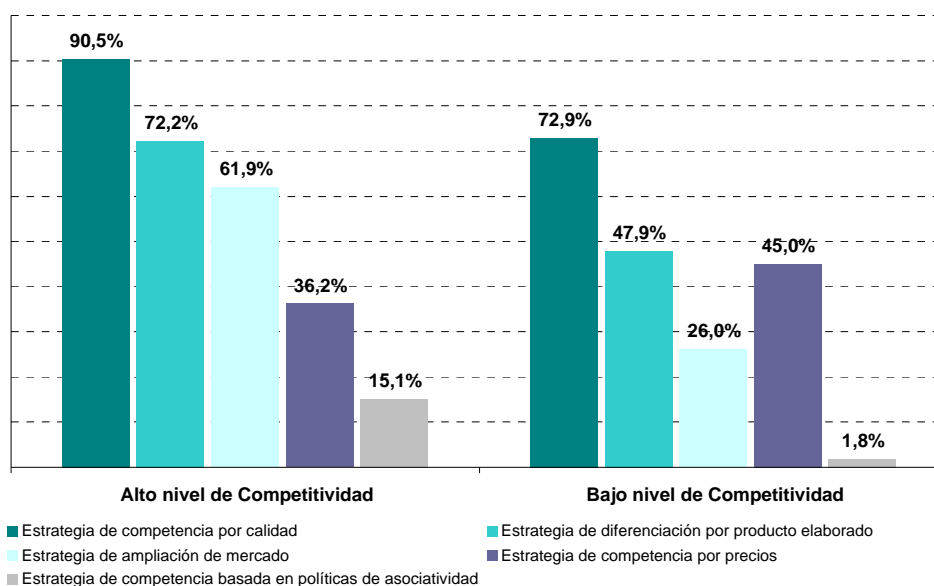


Fuente: Encuesta Estructural a PyME industriales, 2009.
Fundación Observatorio PyME.

Estrategias de competitividad. El nivel de competitividad de las empresas está íntimamente relacionado con la capacidad estratégica de los industriales PyME para definir su posición de mercado. Como muestra el gráfico que sigue, las empresas más competitivas siguen en general una estrategia de competencia por calidad de producto, por diferenciación de un producto elaborado o por la ampliación de mercados.

Por otro lado, el 45% de las PyME industriales de menor nivel de competitividad adopta una estrategia de carácter defensivo a partir de la competencia vía precios, lo cual no resulta en mejoras de competitividad en forma sostenida, mientras que para las más competitivas la proporción es casi diez puntos porcentuales menor (36%).

Gráfico 5 - Estrategias empresariales y competitividad:
Estrategias de competitividad adoptadas por las de las PyME industriales, de acuerdo a su nivel de competitividad empresarial (% de empresas). Año 2009.



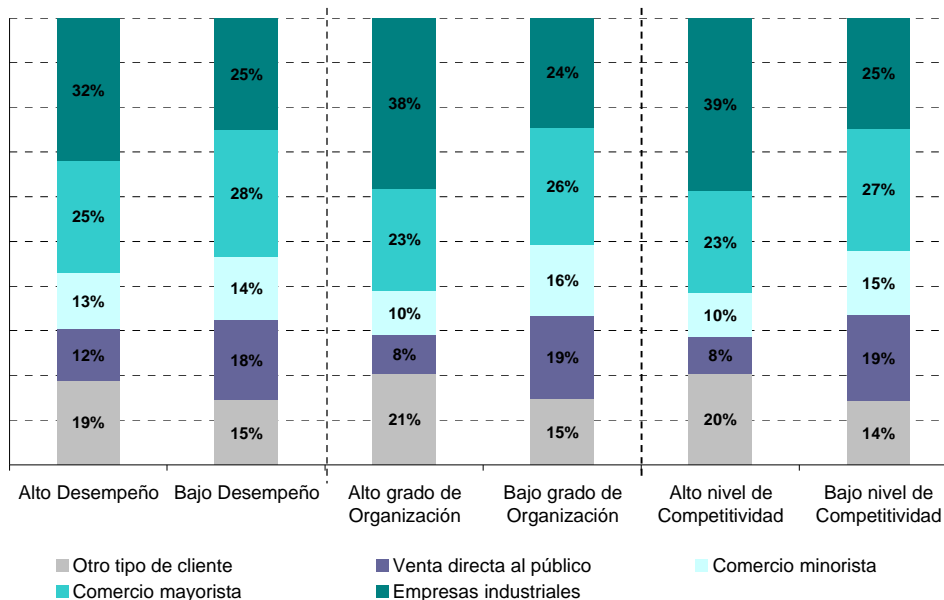
Fuente: Encuesta Estructural a PyME industriales, 2009.
Fundación Observatorio PyME.

Tipos de clientes y competitividad. En líneas generales, las empresas con mejor desempeño productivo en el último año, un mayor desarrollo organizacional y, en consecuencia, un alto nivel de competitividad, muestran estar mejor integradas en su cadena de valor. Tal como muestra el Gráfico 6, la proporción de ventas dirigidas a otras empresas industriales es significativamente más alta para las PyME industriales más competitivas, lo cual las ubica en una fase intermedia de su cadena productiva.

En sentido contrario, del total de lo facturado en el último año, la proporción de ventas directa al público fue del 19% para las empresas con menor nivel de competitividad empresarial, mientras que sólo alcanzó el 8% para las más competitivas.

Gráfico 6 - Tipos de clientes y competitividad:

Tipos de clientes de las PyME industriales en el monto total de ventas de la empresa, de acuerdo a niveles de desempeño, desarrollo organizativo y competitividad empresarial. Año 2009.



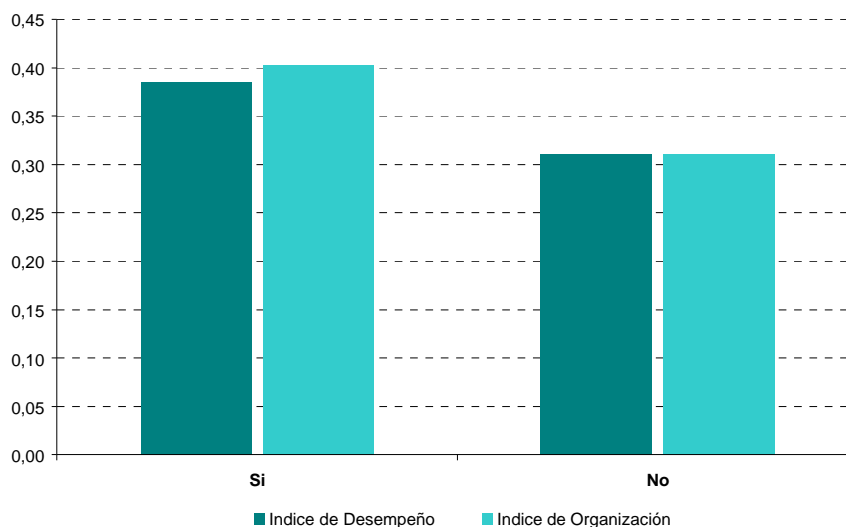
Fuente: Encuesta Estructural a PyME industriales, 2009. Fundación Observatorio PyME.

Proyectos en forma asociativa y competitividad. Las empresas más integradas en la cadena de valor tienen más probabilidades de realizar proyectos en forma asociativa con proveedores o clientes estratégicos. Asimismo, la estructura organizacional interna de la firma debe tener un desarrollo suficiente para poder elaborar y concretar el proyecto.

Como muestra el Gráfico 7, las PyME industriales que habitualmente participan de este tipo de proyectos presentan un Índice de Desarrollo Organizativo mayor que las que no lo hacen. Por otro lado, mostraron un mejor nivel de desempeño general respecto a las que operan permanentemente en forma aislada.

Gráfico 7 – Proyectos en forma asociativa y competitividad:

Índice de Desempeño e Índice de Organización de las PyME industriales de acuerdo a realización de proyectos en forma asociativa. Año 2009.



Fuente: Encuesta Estructural a PyME industriales, 2009. Fundación Observatorio PyME.

Presión competitiva y nivel de competitividad empresarial. Finalmente, el Cuadro 1 clasifica los distintos sectores de actividad de la industria manufacturera de acuerdo a su nivel de competitividad y a la percepción empresarial de una fuerte presión competitiva en el mercado interno por la importación de bienes.

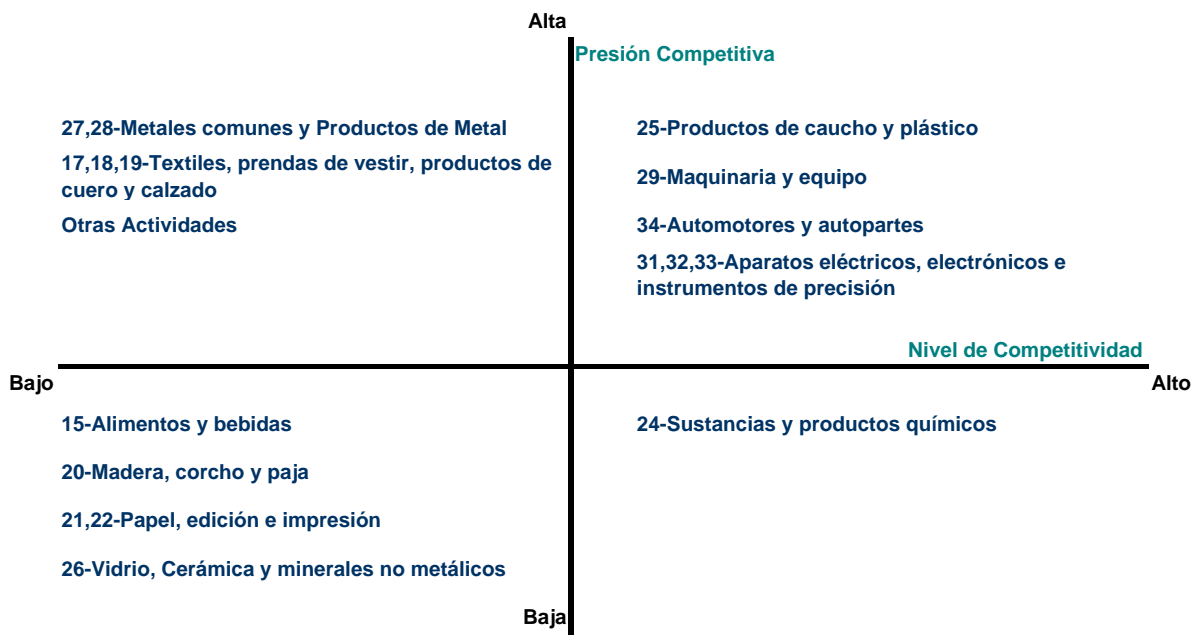
En primer lugar, es interesante observar que si bien los empresarios PyME de elaboración de “Productos de caucho y plástico”, “Maquinaria y equipo”, “Automotores y autopartes” y de la industria electrónica en general manifiestan su preocupación por el ingreso de bienes extranjeros, el nivel de competitividad empresarial medio de cada una de estas actividades es alto, por lo que cuentan con ciertas herramientas para poder mantener su posición en la plaza local.

En el extremo contrario, las empresas orientadas a la elaboración de “Alimentos y bebidas”, “Madera, corcho y paja”, “Papel, edición e impresión” y “Vidrio, cerámica y minerales no metálicos”, a pesar de no presentar avances significativos en términos de competitividad, son menos vulnerables ante la entrada de bienes extranjeros, ya sea por presentar ventajas naturales, o por producir bienes que no se comercializan habitualmente en los mercados internacionales.

También se dan casos intermedios. Las PyME del sector “Sustancias y productos químicos” no sólo se ven favorecidas por su fortaleza competitiva, sino que además no perciben una fuerte presión competitiva de bienes de origen extranjero.

Por último, los empresarios productores de “Metales comunes y productos de metal” y “Textiles, prendas de vestir y productos de cuero y calzado” manifestaron percibir una importante presión competitiva en el mercado local por el ingreso de bienes importados, a lo que se suma el bajo nivel de competitividad empresarial presentado por las PyME de estas actividades.

Cuadro 1 – Presión competitiva y nivel de competitividad empresarial:
Clasificación de sectores de actividad de acuerdo a su nivel de competitividad empresarial y presión competitiva en el mercado interno por importación de bienes. Año 2009.



Fuente: Encuesta Estructural a PyME industriales, 2009.
Fundación Observatorio PyME.

II - DESARROLLO ORGANIZATIVO DE LAS PYME INDUSTRIALES EN ARGENTINA

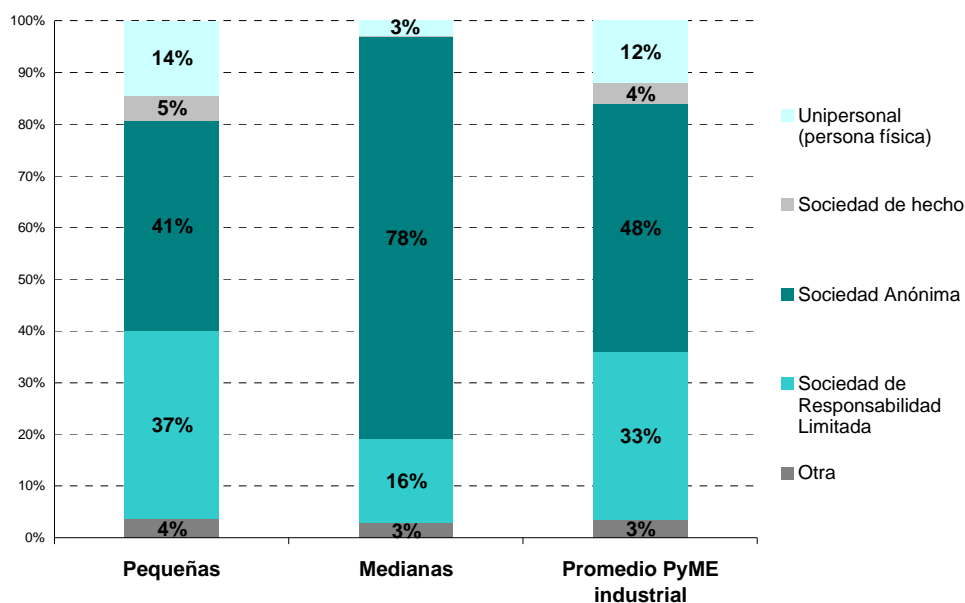
El nivel de desarrollo organizativo de una firma da cuenta de la capacidad empresaria para gestionar y perfeccionar las tecnologías de organización y producción en pos de lograr mejoras de productividad. El grado de formalidad de las empresas, su capacidad para realizar distintas actividades relacionadas entre sí, la amplitud y composición de su estructura organizacional, la predisposición a realizar actividades de capacitación del personal, entre otros, constituyen indicadores del grado de desarrollo organizacional de las PyME industriales en Argentina.

Grado de formalización

Del Gráfico 8 se desprende que las pequeñas y medianas industrias muestran, en líneas generales, un importante grado de formalidad. Cerca de la mitad de las empresas son Sociedades Anónimas (S.A.) y una de cada tres está constituida como Sociedad de Responsabilidad Limitada (S.R.L.). Asimismo, en los últimos años no se observan cambios significativos en la distribución de las empresas de acuerdo a su forma jurídica.

De todas formas, se advierten diferencias de acuerdo al tamaño de las firmas. Mientras que el porcentaje de Unipersonales asciende al 14% para las pequeñas industrias (aquellas que emplean entre 10 y 50 ocupados), es sólo del 3% entre las medianas (de 51 a 200 ocupados). Asimismo, la proporción de empresas organizadas como S.A. es de 41% para las de menor dimensión y asciende a 78% en el caso de las más grandes. Sin embargo, la difusión de S.R.L. entre las pequeñas empresas es considerablemente mayor que para las medianas: 37% y 16% respectivamente.

Gráfico 8 - Forma jurídica de las PyME industriales, por tramo de ocupados (% de empresas). Año 2009.



Fuente: Encuesta Estructural a PyME industriales, 2009.
Fundación Observatorio PyME.

Del análisis por sector de actividad también surgen diferencias: la proporción de PyME constituidas como S.A. o S.R.L. está en torno al 90% para los sectores de elaboración de “Productos de caucho y plástico”, “Sustancias y productos químicos” y de “Aparatos eléctricos, electrónicos e instrumentos de precisión”. Sin embargo, el guarismo es más de veinte puntos porcentuales menor entre aquellas empresas del sector “Madera, corcho y paja”.

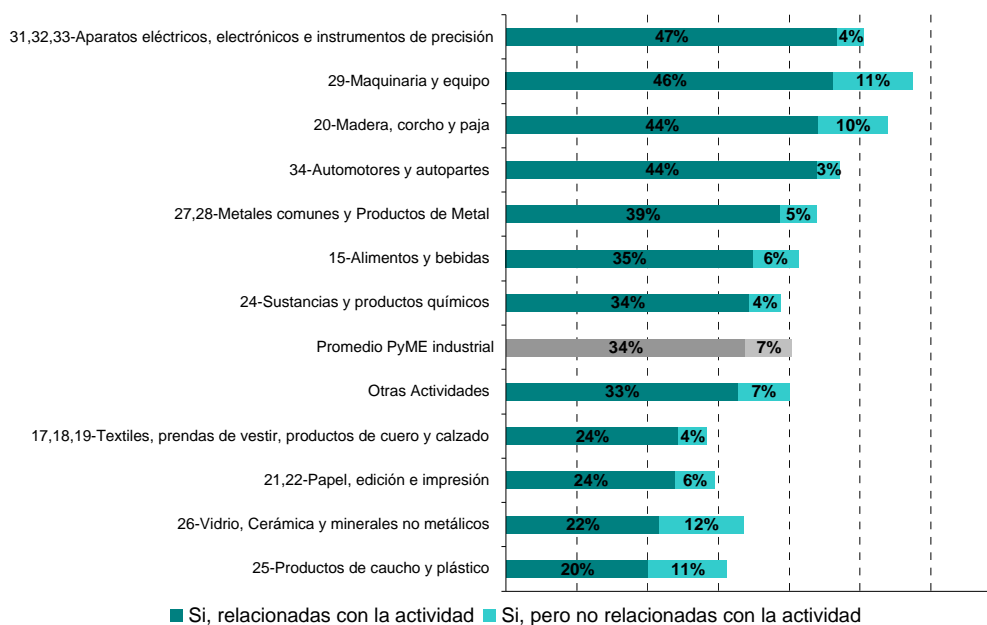
Diversificación de las actividades

La capacidad de las empresas para diversificar sus actividades también es un indicador en materia organizacional. El 41% de las PyME industriales cuenta con una estructura suficiente para llevar a cabo actividades adicionales a la principal, ya sea orientadas a la elaboración de manufacturas como de otro tipo (comercialización, de servicios de instalación, reparación, entre otros)

Como se muestra en el Gráfico 9, la posibilidad de realizar más de una actividad difiere de acuerdo al sector de actividad de la empresa. Entre las PyME de sectores que presentan un importante grado de desarrollo organizativo como la industria electrónica, de producción de “Maquinaria y equipo” y de “Automotores y autopartes” el porcentaje de empresarios que manifestó realizar actividades adicionales a la principal pero relacionadas con la misma fue de entre el 44 y el 47%.

Sin embargo, el porcentaje también es alto (44%) en el caso de las empresas de elaboración de “Madera, corcho y paja”, que si bien no presentan avances importantes en términos de organización interna las características particulares de los procesos de producción del sector permiten realizar actividades relacionadas con la principal sin esfuerzos importantes desde el punto de vista de la organización interna de la firma. En este caso particular, pueden llevarse a cabo simultáneamente actividades de aserrado, fabricación de piezas de carpintería, entre otras.

Gráfico 9 Proporción de PyME industriales que realizan actividades adicionales a la principal, según sector de actividad. Año 2009



Fuente: Encuesta Estructural a PyME industriales, 2009.
Fundación Observatorio PyME.

Estructura organizativa

Estructura gerencial. El diseño institucional de las empresas es otro factor determinante de su grado de desarrollo organizativo. La articulación interna de distintas áreas específicas con recursos humanos capacitados manejando sistemas de información para la gestión resulta en una organización interna más eficiente de los procesos productivos.

En la estructura organizativa de las PyME industriales está altamente difundida la función de supervisión directa en la planta de producción: el 70% de los empresarios manifestó contar en su plantel con un Gerente o Jefe de planta.

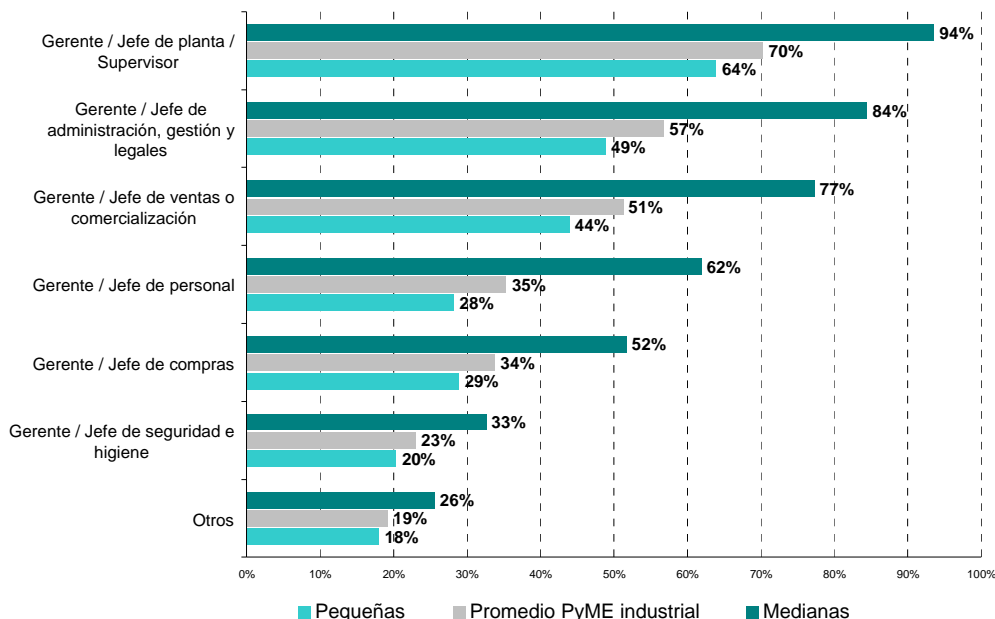
Por otra parte, todavía la mitad de las empresas no contempla en su estructura organizacional las funciones de Gerente de Administración, gestión y legales, y de Ventas o comercialización. Sin personal abocado

exclusivamente a estas actividades se ve restringida la posibilidad de optimizar o mejorar el desempeño empresarial en cuanto a su administración interna y el modo de comercializar sus productos.

Menor aún es el porcentaje de PyME industriales que cuentan con recursos humanos específicos en el Área de Personal (35%), Compras de insumos para la producción (35%) y Seguridad e higiene (23%).

A su vez, se observa una relación positiva entre el tamaño de la firma y la amplitud de su estructura organizacional (Gráfico 10). A medida que las PyME industriales aumentan su tamaño la cantidad de áreas o gerencias con las que cuentan es mayor. En particular, mientras que prácticamente la totalidad de las industrias medianas cuentan con un jefe de planta, entre las pequeñas la proporción es sólo del 64%.

Gráfico 10 - Funciones presentes en la estructura organizacional de las PyME industriales, por tramo de ocupados (% de empresas). Año 2009.



Fuente: Encuesta Estructural a PyME industriales, 2009.
Fundación Observatorio PyME.

En los sectores más dinámicos se observa una amplia difusión de cada una de estas áreas: elaboración de “Sustancias y productos químicos” y de “Aparatos eléctricos, electrónicos e instrumentos de precisión”.

Organigrama y planificación. Relacionado con lo anterior, el hecho de que una empresa logre diversificar su estructura organizativa en distintas áreas resulta en una gestión más eficiente. En el mismo sentido, la disponibilidad de un organigrama donde se definen las funciones del personal y la realización de una planificación semestral o anual de las actividades que contribuya a formalizar objetivos en torno a un plan de acción constituyen otros indicadores del nivel de desarrollo organizativo de las empresas.

Entre las PyME industriales todavía no se han logrado avances significativos en este sentido. Como se muestra en el Cuadro 2, sólo el 57% de las empresas cuentan con por lo menos dos gerencias distintas en su estructura, lo cual implica que una fracción importante concentra la totalidad de las funciones en un área general.

Por otra parte, sólo poco más de la mitad de los industriales PyME manifestaron contar con un organigrama conocido por el personal con la descripción de sus actividades, y prácticamente la misma proporción realiza una planificación con los objetivos previstos para un período de seis meses o un año. En línea con el resto de las variables analizadas, en el cuadro también se muestra un mayor nivel de organización general entre las empresas medianas en relación a las pequeñas.

Cuadro 2 - Cantidad de áreas/ gerencias, disponibilidad de organigrama y planificación de actividades por parte de las PyME industriales, por tramo de ocupados (% de empresas). Año 2009.

	La empresa tiene 2 o más áreas / gerencias	La empresa dispone de un organigrama	La empresa realiza una planificación de las actividades
Pequeñas	50,5%	48,6%	46,6%
Medianas	83,4%	68,0%	69,8%
Promedio PyME industrial	57,1%	52,5%	51,0%

Fuente: Encuesta Estructural a PyME industriales, 2009.
Fundación Observatorio PyME.

Asimismo, desde lo sectorial las diferencias también son significativas. Una vez más se observa cierto atraso relativo entre las PyME de “Madera corcho y paja”: el 78% cuenta con una única gerencia que abarca la totalidad de la gestión de la empresa, sólo la tercera parte dispone de un organigrama y una proporción idéntica trabaja a partir de una planificación previa de las actividades y metas.

En el otro extremo, para aquellas PyME pertenecientes a ramas como “Sustancias y productos químicos”, “Aparatos eléctricos, electrónicos e instrumentos de precisión”, “Automotores y autopartes” y “Maquinaria y equipo”, la proporción de empresas con al menos dos gerencias en su estructura organizacional no es inferior al 70%. Asimismo la implementación de un organigrama y la realización de una planificación de actividades están altamente difundidas entre estas firmas.

Consultoría externa. Cuando la estructura de la empresa no es suficiente para abarcar la totalidad de las funciones requeridas, la opción de contratar servicios de expertos con experiencia en el campo permite a los empresarios asesorarse ya sea en la reestructuración o reformulación de los modos de gestión como en la adopción de tecnologías productivas modernas.

En general, si bien las PyME industriales no cuentan con una estructura organizacional demasiado amplia, tampoco muestran predisposición a contratar asesoramiento especializado externo. Sólo el 26% de los industriales PyME manifestó contratar habitualmente servicios de consultoría externa. Nuevamente entre las pequeñas industrias se observa la menor propensión a contratar asistencia técnica en consultoras: sólo el 20% lo hace habitualmente mientras que la proporción asciende al 48% para las medianas.

Algo similar surge del análisis por sector de actividad: entre aquellas PyME pertenecientes a las ramas industriales con menor desarrollo organizativo relativo se registra el menor porcentaje de firmas que contratan habitualmente consultoría externa: 13% para “Madera, corcho y paja”, 15% entre aquellas de elaboración de “Textiles, prendas de vestir, productos de cuero y calzado” y 16% en las productoras de “Vidrio, Cerámica y minerales no metálicos”. En sentido contrario, entre las PyME de “Sustancias y productos químicos”, la proporción alcanza del 37% de las firmas.

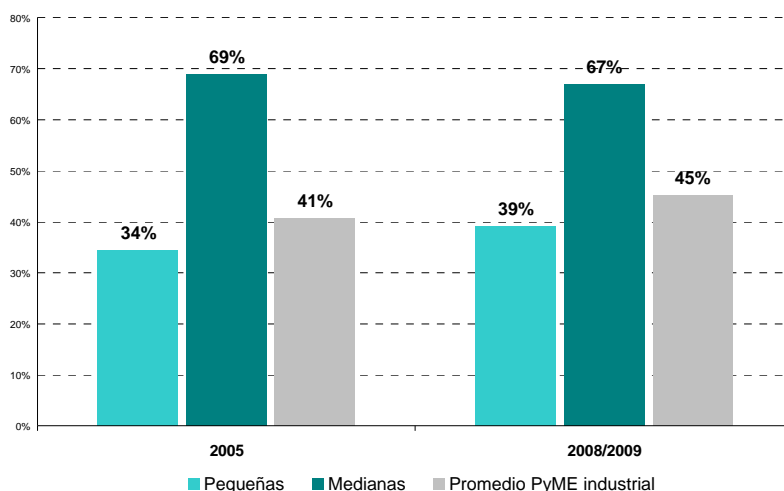
Recursos Humanos

Capacitación del personal. Otro aspecto importante al analizar el grado de desarrollo organizativo de las PyME industriales está relacionado con la propensión tanto a realizar actividades de capacitación y entrenamiento del plantel como a implementar políticas de retención del personal calificado y a llevar un control de accidentes de trabajo.

Como se muestra en el Gráfico 11, entre 2005 y el bienio 2008/2009 no se observan avances en el porcentaje de industriales PyME que llevaron adelante actividades para mejorar el nivel de formación del personal: del 41% al 45% de las firmas.

Se advierte una relación positiva entre el tamaño de la firma y la tendencia a realizar acciones de capacitación: en los últimos dos años, cuando el 67% de las medianas industrias procuraron mejorar el nivel de formación del personal, entre aquellas empresas de menor dimensión el porcentaje fue sólo del 39%.

Gráfico 11 - Realización de actividades de capacitación al personal, por tramo de ocupados (% de empresas). 2005 – 2008/2009.



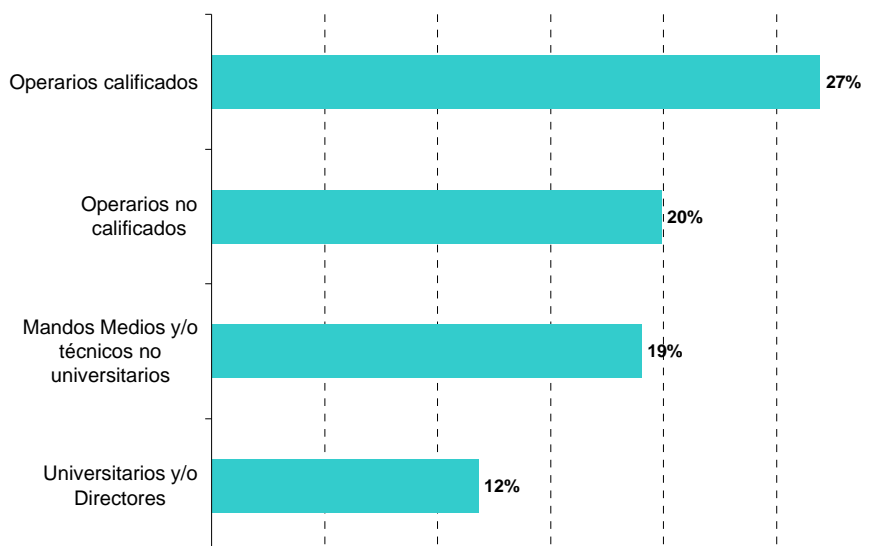
Fuente: Encuesta Estructural a PyME industriales, 2005 y 2009.
Fundación Observatorio PyME.

La proporción de empresarios que manifestó haber capacitado a sus trabajadores entre 2008 y 2009 se mantuvo en torno al 50% para casi todos los sectores de actividad de la industria manufacturera. Sin embargo, para las PyME de “Textiles, prendas de vestir, cuero y calzado” fue sólo del 27%.

Por otra parte, mientras que en los últimos dos años el 68% de las empresas de la macro-región Sur¹ capacitaron a sus trabajadores, para aquellas ubicadas en el Noroeste Argentino (NOA) la proporción fue del 40%.

La falta de mano de obra calificada para la producción constituye una preocupación para los industriales PyME. Es así que la mayor parte de las capacitaciones realizadas en el último bienio estuvo dirigida a técnicos y operarios calificados (Gráfico 12). Una de cada cuatro PyME industriales realizó actividades de formación de sus operarios calificados, mientras que el 20% capacitó a sus operarios no calificados y una proporción similar al personal de mandos medios o técnicos no universitarios. Por último, el 12% de los empresarios capacitó a universitarios o directores de la firma.

Gráfico 12 - Tipo de personal al que se capacitó (% de empresas). Años 2008/2009.



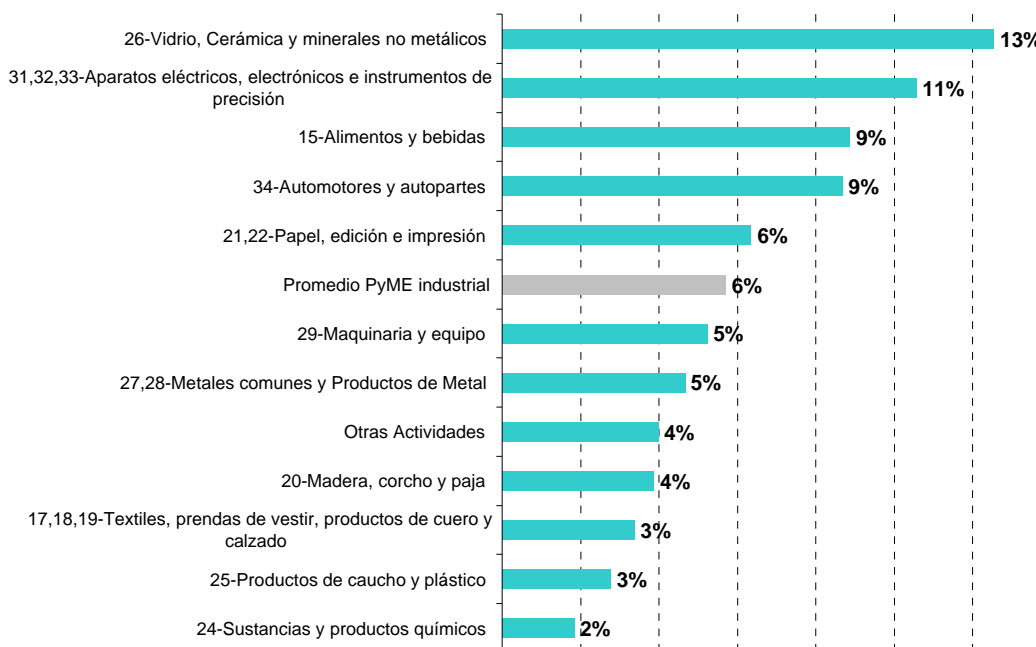
Fuente: Encuesta Estructural a PyME industriales, 2009.
Fundación Observatorio PyME.

¹ La regiones tomadas en cuenta son: **AMBA** (Área Metropolitana de Buenos Aires): Ciudad Autónoma de Buenos Aires y partidos de Gran Buenos Aires. **Centro**: los demás partidos de la Provincia de Buenos Aires, y las provincias de Córdoba, Entre Ríos y Santa Fe. **Cuyo**: las provincias de Mendoza, San Juan y San Luis. **NEA** (Noreste Argentino): las provincias de Chaco, Corrientes, Formosa y Misiones. **NOA** (Noroeste Argentino): las provincias de Catamarca, Jujuy, La Rioja, Salta, Santiago del Estero y Tucumán. **Sur**: Las provincias de Chubut, La Pampa, Neuquén, Río Negro, Santa Cruz y Tierra del Fuego.

Entre los industriales PyME que manifestaron haber capacitado a su personal en los últimos dos años sólo una parte minoritaria utilizó algún programa público de beneficios para ello, ya sea de origen nacional o local. Apenas el 6% de las empresas del segmento de las PyME manufactureras recurrió a instrumentos de este tipo.

Del análisis por rama de actividad surge que entre las PyME de elaboración de “Vidrio, cerámica y minerales no metálicos” se observa la mayor difusión en la utilización de programas para capacitación de empleados, mientras que en el extremo contrario sólo el 2% de las de “Sustancias y productos químicos” recurrió a los mismos (Gráfico 13).

Gráfico 13 - Utilización de programas públicos nacionales o locales de beneficios para la capacitación, según sector de actividad (% de empresas). Años 2008/2009.



Fuente: Encuesta Estructural a PyME industriales, 2009.
Fundación Observatorio PyME.

Incentivos al personal. Como se explicó anteriormente, el control de accidentes de trabajo y la implementación de políticas de incentivos tendientes a la retención del personal también dan cuenta del grado de desarrollo organizacional de la empresa en materia de recursos humanos.

En primer término, la disponibilidad de un registro de los accidentes laborales ocurridos en la empresa permite accionar en consecuencia y prevenir en el futuro eventuales incidentes. Este tipo de controles es llevado a cabo por la mayor parte de las PyME industriales (82%) y se observa de manera más bien uniforme tanto para las pequeñas como para las medianas (Cuadro 3). Tampoco se observan diferencias por sector de actividad y región de localización geográfica: la proporción no es inferior al 71% en ningún caso.

Cuadro 3 - Control de accidentes de trabajo e implementación de política de retención de personal por parte de las PyME industriales, por tramo de ocupados (% de empresas). Año 2009.

	La empresa lleva un control de accidentes de trabajo	La empresa tiene alguna política de retención de personal
Pequeñas	80,0%	20,8%
Medianas	89,1%	34,1%
Promedio PyME industrial	82,2%	23,9%

Fuente: Encuesta Estructural a PyME industriales, 2009.
Fundación Observatorio PyME.

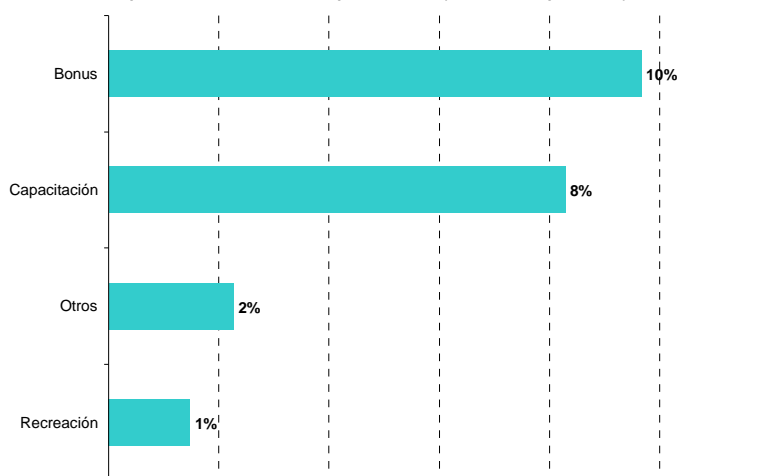
Por otra parte, para una firma resulta importante la retención del plantel de trabajadores que ha sido capacitado específicamente en sus tareas y que cuenta con experiencia laboral en la empresa y, por ende, el conocimiento y la asimilación de la tecnología de producción de la misma.

Sin embargo, sólo el 24% de los industriales PyME manifestaron contar con alguna política de retención de personal. La proporción es baja tanto para las pequeñas industrias (21%) como para las medianas (34%).

En aquellos sectores de actividad con procesos de producción de mayor complejidad, en los que la capacidad y experiencia de los trabajadores de planta cobran especial importancia, un porcentaje más elevado de firmas otorgan incentivos tendientes a retener al personal. De esta manera, mientras que la proporción de PyME con este tipo de política es de 37% y 34% para “Automotores y autopartes” y “Sustancias y productos químicos”, en el caso de “Alimentos y bebidas” y “Vidrios cerámicas y minerales no metálicos” desciende al 17%.

Por su parte, las empresas que sí priorizan la retención del personal otorgan en su mayoría incentivos monetarios como *bonus* a la remuneración fija y, en segundo término, actividades de capacitación del personal.

Gráfico 14 - Tipo de incentivo implementado por las PyME industriales para retención del personal (% de empresas). Año 2009.



Fuente: Encuesta Estructural a PyME industriales, 2009. Fundación Observatorio PyME.

Certificaciones de calidad

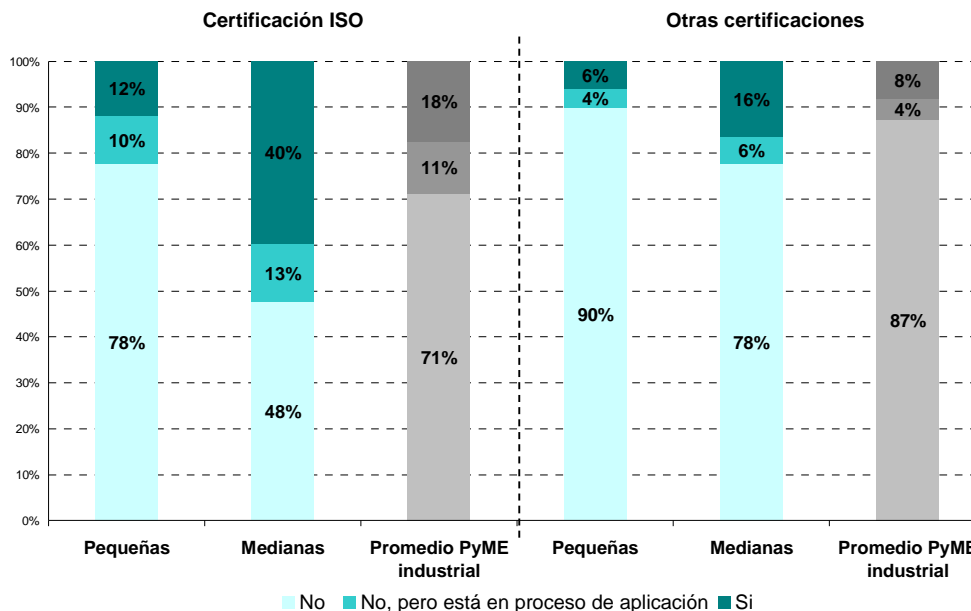
En materia de desarrollo organizativo resulta muy importante analizar el grado de disponibilidad de certificaciones de calidad de productos y procesos por parte de las PyME industriales.

La implementación de este tipo de certificaciones requiere de un adecuado soporte organizacional para llevar a cabo las modificaciones específicas en las formas de administración, producción y comercialización de las empresas. De esta manera, es esperable que aquellas PyME industriales que lograron incorporar certificaciones de calidad presenten, en general, un grado de desarrollo organizativo alto.

En promedio, la proporción de PyME que efectivamente certifica productos o procesos es más bien baja. Mientras que el 18% cuenta con certificaciones ISO y el 11% está en proceso de aplicación de las mismas, en lo que se refiere a otro tipo de certificaciones las proporciones descienden al 8% y 4%.

Cabe destacar que la disponibilidad de certificaciones de calidad difiere significativamente de acuerdo al tamaño de las firmas. La proporción de empresas que aplican certificación ISO alcanza el 40% para el segmento de las medianas industrias, cuando para las pequeñas es sólo del 12%.

Gráfico 15 - Disponibilidad de certificaciones ISO y otro tipo de certificaciones de calidad por parte de las PyME industriales, por tramo de ocupados (% de empresas). Año 2009.



Fuente: Encuesta Estructural a PyME industriales, 2009. Fundación Observatorio PyME.

También surgen diferencias considerables en la disponibilidad de certificaciones de calidad entre las PyME de distintos sectores de actividad. La difusión de las certificaciones es mayor entre las empresas de sectores que cuentan con procesos productivos complejos y que han alcanzado cierto nivel importante en el grado de desarrollo organizativo en general (“Sustancias y productos químicos”, “Aparatos eléctricos, electrónicos e instrumentos de precisión”).

Como contrapartida, la proporción de PyME que certifican productos o procesos es baja para sectores de menor desarrollo relativo como “Madera, corcho y paja” y “Textiles, prendas de vestir, cuero y calzado”

Logro de innovaciones

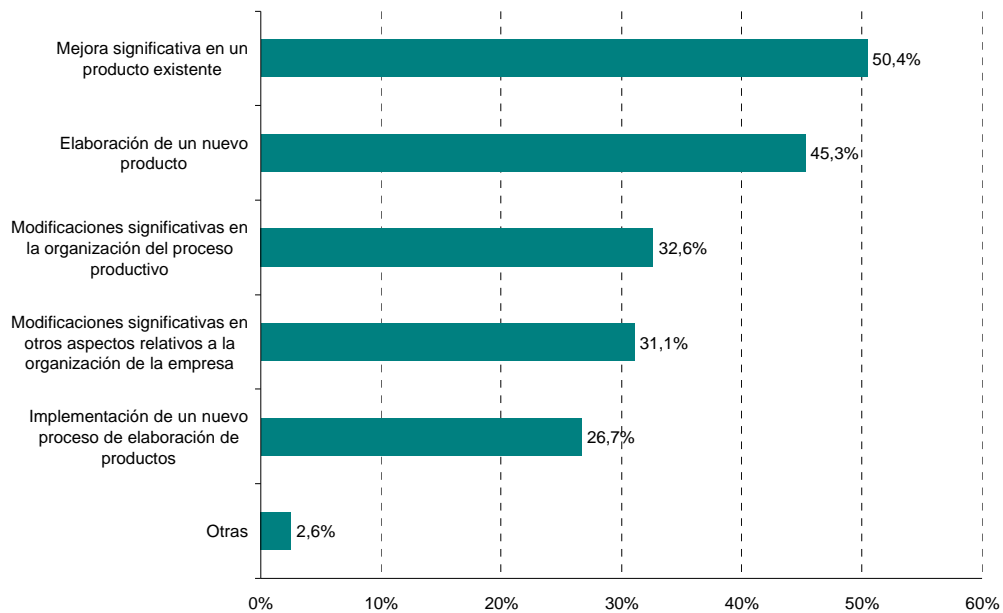
El grado de desarrollo en términos de organización de las empresas también está directamente relacionado con la posibilidad de lograr innovaciones de producto, de procesos u organizacionales. Cualquiera de estos cambios requiere un esfuerzo desde el punto de vista de la estructura organizacional de la firma. Contar con tecnologías de gestión y organización desarrolladas facilita en cierta medida la implementación de innovaciones.

Durante 2009 la mitad de las PyME industriales ha logrado innovaciones de producto ya sea a través de mejoras significativas en los productos ya existentes como a través de la ampliación del *mix* de producción. Se destacan en este sentido las PyME de “Aparatos eléctricos, electrónicos e instrumentos de precisión”.

Por otra parte, uno de cada tres empresarios manifestó haber optimizado significativamente la organización del proceso productivo. Una proporción prácticamente idéntica logró mejoras importantes en otros aspectos relativos a la organización de la empresa en orden de fortalecer la capacidad de gestión, lo cual ocurrió en mayor medida entre las industrias medianas (42% de las mismas).

La proporción de empresas que ha implementado un nuevo proceso de elaboración de producto durante 2009 fue del 27%. En este caso la proporción es menor debido a que este tipo de innovación implica una reconversión significativa del modo de producción, y la capacitación del personal involucrado.

**Gráfico 16 - Innovaciones logradas por las PyME industriales (% de empresas).
Año 2009.**



Fuente: Encuesta Estructural a PyME industriales, 2009.
Fundación Observatorio PyME.

III - GESTIÓN COMERCIAL DE LAS PYME INDUSTRIALES EN ARGENTINA

La gestión comercial de las PyME industriales es un determinante fundamental de su nivel de desempeño. Más allá de la gestión interna de procesos de organización y producción, la capacidad empresarial al momento de lanzar un producto en el mercado constituye también un aspecto de suma importancia.

En este sentido, resulta interesante analizar el tejido de relaciones de las empresas del segmento con cámaras empresariales, así como con sus clientes y proveedores. Otros aspectos relevantes tienen que ver con la presión competitiva percibida por los empresarios a partir de la importación de bienes y las estrategias de competitividad adoptadas por los industriales PyME.

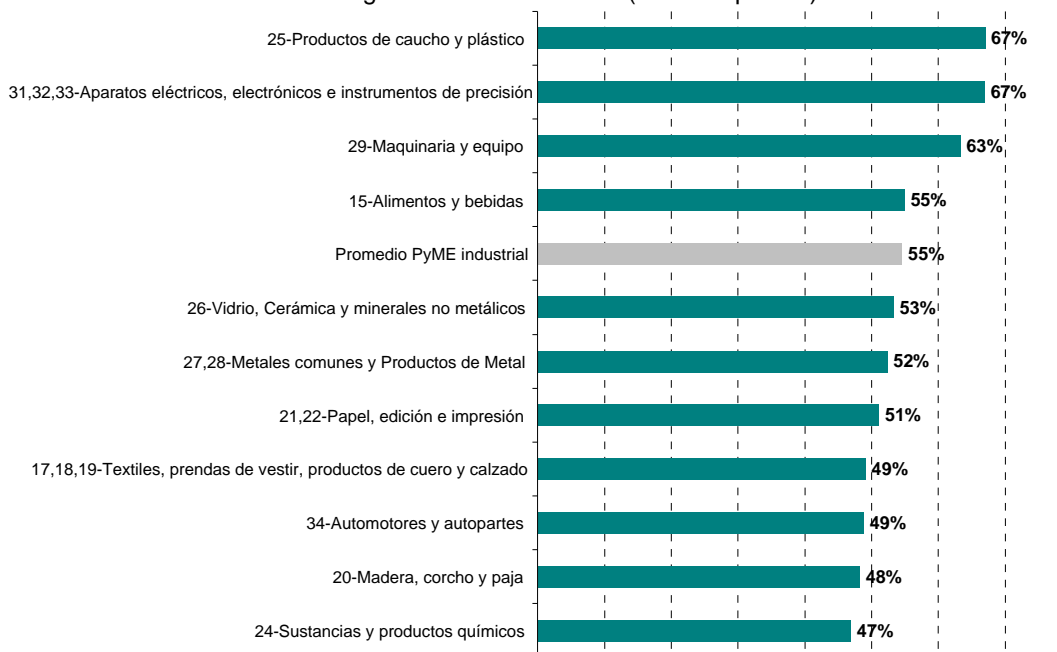
Cámaras empresariales y fuentes de información

Cámaras empresariales. Las cámaras u otras asociaciones empresariales dan a los empresarios la posibilidad de debatir con sus pares cuestiones tales como la evolución del nivel de actividad de su sector de actividad, los principales problemas que enfrentan y sus potenciales soluciones, entre otras. Estas entidades representan cada actividad ante otro tipo de instituciones - ya sean públicas o privadas - lo cual cobra especial importancia en el caso de las PyME que muchas veces encuentran dificultades en la comunicación formal de sus intereses.

La proporción de PyME industriales afiliadas a alguna cámara empresarial es del 55% lo cual implica que existe potencial para que se afilie una fracción importante que aún no lo ha hecho, ya sea porque los empresarios no lo consideran necesario o porque no han tenido la posibilidad de acceder a las mismas.

Como se muestra en el Gráfico 17, si bien la difusión en la afiliación a cámaras empresariales es similar para todos los sectores de actividad, las PyME de elaboración de "Productos de caucho y plástico", de la industria electrónica y de producción de "Maquinaria y equipo" muestran un mayor grado de participación en cámaras.

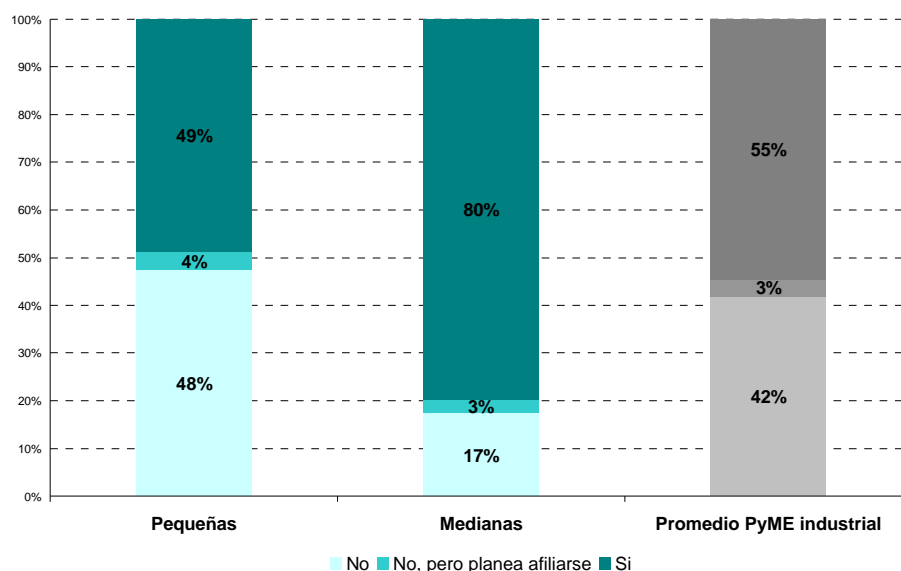
Gráfico 17 - Afiliación de las PyME industriales a cámaras empresariales, según sector de actividad (% de empresas). Año 2009.



Fuente: Encuesta Estructural a PyME industriales, 2009.
Fundación Observatorio PyME.

El tamaño de la firma está directamente relacionado con la predisposición de los empresarios a participar en cámaras empresariales. Mientras que el 80% de las industrias medianas del país están afiliadas a alguna cámara, entre aquellas pequeñas la proporción desciende al 49%.

Gráfico 18 - Afiliación de las PyME industriales a cámaras empresariales, según tramo de ocupados (% de empresas). Año 2009.



Fuente: Encuesta Estructural a PyME industriales, 2009.
Fundación Observatorio PyME.

Fuentes de información para la toma de decisiones. El grado de eficiencia de la gestión comercial empresarial también está relacionado con la capacidad de captar información estratégica sobre nuevos mercados y del sector de actividad en general. Aquellas firmas con acceso a flujos de información estratégica corren con ventaja relativa al momento del diseño de su política comercial y estrategias de competitividad.

Sin embargo, en general la falta de información estadística accesible y específica sobre la realidad empresarial de cada sector constituye un problema importante para la gestión empresarial. En este contexto, la principal fuente de información de los industriales PyME es la conversación directa con sus clientes y proveedores con quienes mantienen contacto permanente (Gráfico 19).

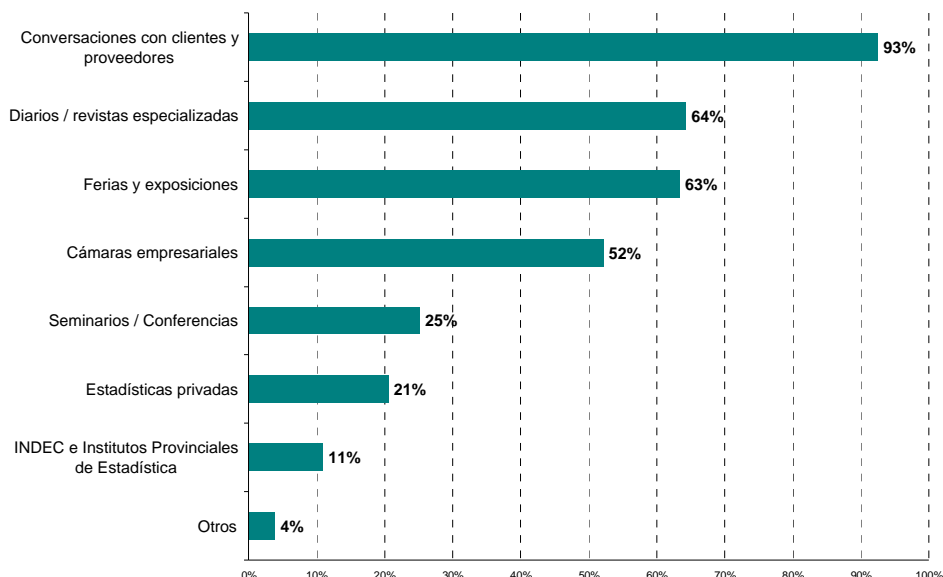
En segundo lugar, el 64% de los empresarios obtiene información a través de diarios y/o revistas especializadas también de fácil acceso. Una proporción casi idéntica participa de ferias y exposiciones en las cuales recibe información de su sector. De todas formas, no todos los empresarios tienen la posibilidad de concurrir con frecuencia a este tipo de eventos que en muchas ocasiones implican elevados gastos de traslado.

Las interrelaciones entre empresarios del mismo sector de actividad amplían la posibilidad de captar información. En este sentido, el 52% de los empresarios del segmento recibe información específica de su sector de actividad a partir de instituciones como cámaras y asociaciones empresariales. El porcentaje es considerablemente mayor para las industrias medianas (72%) en relación a las pequeñas (47%).

Los industriales PyME tampoco manifestaron participar habitualmente de conferencias y seminarios. La proporción que obtiene información sobre nuevos mercados y la situación general de su sector de actividad en estos ámbitos es del 25%.

Por último, es considerablemente baja la difusión de bases de información estadísticas. Sólo el 21% de los industriales PyME son usuarios de estadísticas privadas. Sin embargo, la proporción es más alta entre aquellas empresas de las ramas de actividad más dinámicas y de mejor desempeño, tales como "Aparatos eléctricos, electrónicos e instrumentos de precisión", y "Sustancias y productos químicos". Por otro lado, sólo el 11% de los industriales PyME utiliza información estadística del Indec o de institutos provinciales de estadística.

Gráfico 19 - Fuentes de información de las de las PyME industriales sobre nuevos mercados o la situación de su sector de actividad (% de empresas). Año 2009.



Fuente: Encuesta Estructural a PyME industriales, 2009.
Fundación Observatorio PyME.

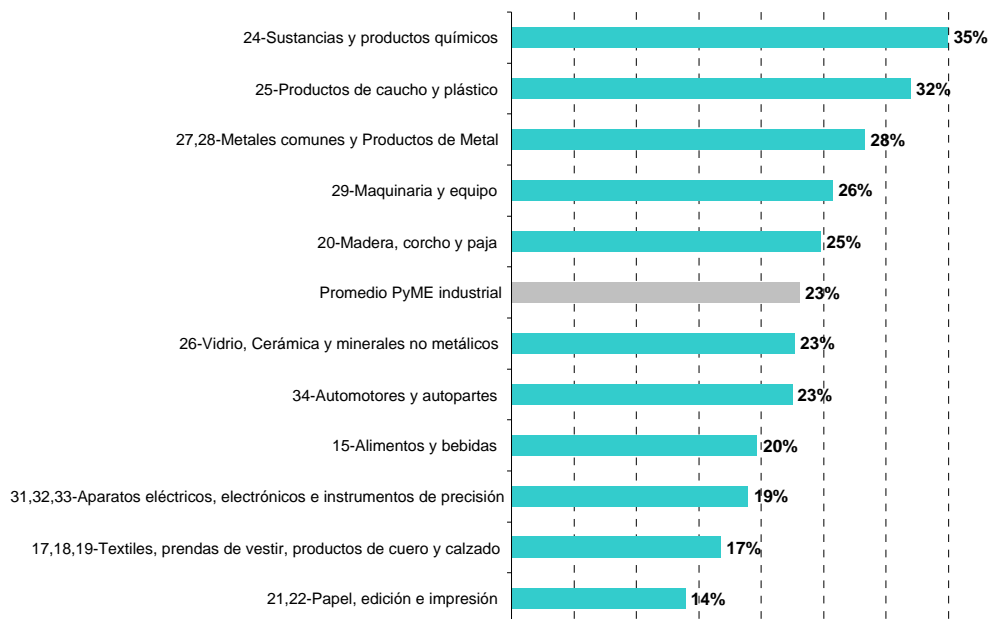
Relación con clientes y proveedores

Como integrantes de cadenas productivas conformadas por clientes y proveedores resulta importante analizar en qué fase de la cadena de valor se encuentran las PyME industriales y cuán integradas están a la misma.

Proyectos en forma asociativa. La realización de proyectos en forma asociativa con proveedores y/o clientes estratégicos se refleja en una mayor eficiencia de la gestión comercial de las firmas. La planificación conjunta de volumen, precios y tiempos de entrega de producción benefician tanto al productor como al cliente.

Sin embargo, la posibilidad de llevar adelante proyectos en forma asociativa difiere por sector de actividad. Las características particulares en los procesos de producción y el tipo de producto de cada actividad, así como su grado de desarrollo relativo, determinan la factibilidad de definir vínculos colaborativos. Así, mientras que el 35% de las PyME de “Sustancias y productos químicos” efectivamente participa de proyectos asociativos con clientes y proveedores, para aquellas de “Papel, edición e impresión” el porcentaje es sólo del 14% (Gráfico 20).

Gráfico 20 - Realización de proyectos en forma asociativa con proveedores y/o clientes estratégicos por parte de las de las PyME industriales (% de empresas). Año 2009.



Fuente: Encuesta Estructural a PyME industriales, 2009.
Fundación Observatorio PyME.

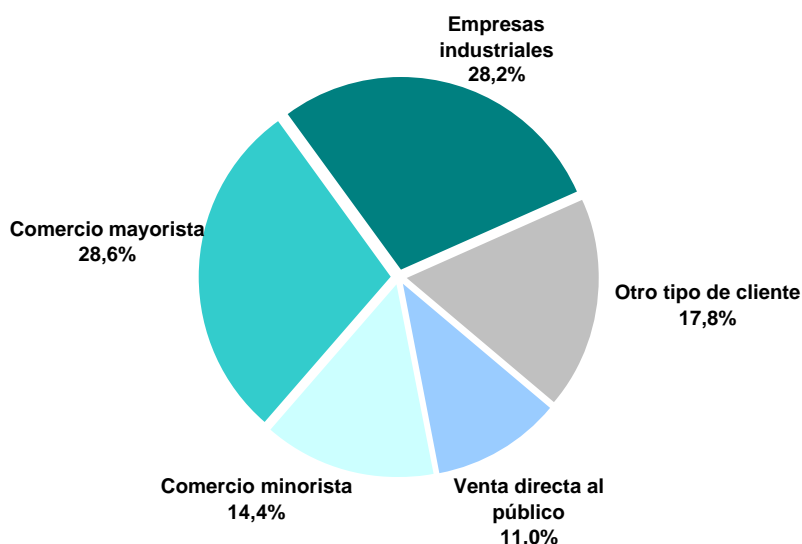
Tipos de clientes. A su vez, el tipo de cliente de las empresas es un indicador de su posicionamiento en la cadena productiva. De esta manera, si la mayor parte de las ventas están dirigidas a otras empresas industriales, la firma es productora de bienes intermedios y está integrada en la cadena de valor. Por lo contrario, una alta proporción de ventas directas al público o a comercios ubica a la empresa al final de la trama productiva.

El Gráfico 21 muestra la participación porcentual promedio de los distintos tipos de clientes de las PyME industriales en el monto total de ventas realizadas durante 2009. En promedio, el 28% de las ventas estuvo dirigido a otras empresas de manufactura industrial. Desde el punto de vista sectorial, las PyME de elaboración de “Productos de caucho y plástico”, “Metales comunes y productos de metal” y “Papel, edición e impresión” han mostrado una mayor integración vertical con un alto porcentaje de ventas destinadas a otras empresas industriales.

Por otra parte, un porcentaje importante de las ventas totales de las PyME manufactureras fueron colocadas en comercios mayoristas (29%) y comercios minoristas (14%). En particular, las empresas de “Textiles, prendas de vestir, cuero y calzado” demuestran una relación comercial importante con este tipo de clientes.

Las ventas directas al público constituyeron durante 2009 el 11% del total facturado por las PyME industriales. En este caso, resulta interesante el análisis por tamaño de empresa: mientras que las pequeñas industrias dirigieron el 12% de sus ventas al público, entre las medianas el guarismo desciende al 7%, mostrando mayor integración productiva.

Gráfico 21 - Tipos de clientes de las PyME industriales en el monto total de ventas de la empresa. Año 2009.



Fuente: Encuesta Estructural a PyME industriales, 2009. Fundación Observatorio PyME.

Tiempos de entregas y monitoreo de satisfacción de clientes. El cumplimiento de los tiempos acordados con los clientes para las entregas de productos, y la disponibilidad de un sistema de monitoreo de satisfacción de cliente también son determinantes del nivel de desarrollo de la política comercial de las empresas.

En primer lugar, la probabilidad de generar un vínculo comercial duradero con los clientes se incrementa si los empresarios logran cumplir con los plazos de entregas pactados al momento de efectuarse el pedido. La proporción de industriales PyME que manifestó realizar más del 90% de sus entregas en tiempo y forma durante 2009 fue del 60%. Esto se dio de manera más bien homogénea tanto para el segmento de las pequeñas industrias como de las medianas. Tampoco se registraron diferencias por sector de actividad industrial.

Por otro lado, la importancia de contar con un sistema de monitoreo de satisfacción de clientes radica en identificar correctamente los requerimientos de los mismos para responder adecuadamente con el producto, y prevenir eventuales problemas en el área comercial, mejorando así también la relación empresa-cliente. En este sentido, todavía es baja la proporción de PyME industriales que lleva este tipo de registros (34%). Es menor aún el porcentaje para las pequeñas industrias en relación a las medianas (Cuadro 4).

Entre las PyME de los sectores más dinámicos - “Aparatos eléctricos, electrónicos e instrumentos de precisión”, “Automotores y autopartes” y “Sustancias y productos químicos” - se observa una mayor difusión en la implementación de sistemas de monitoreo de satisfacción de clientes.

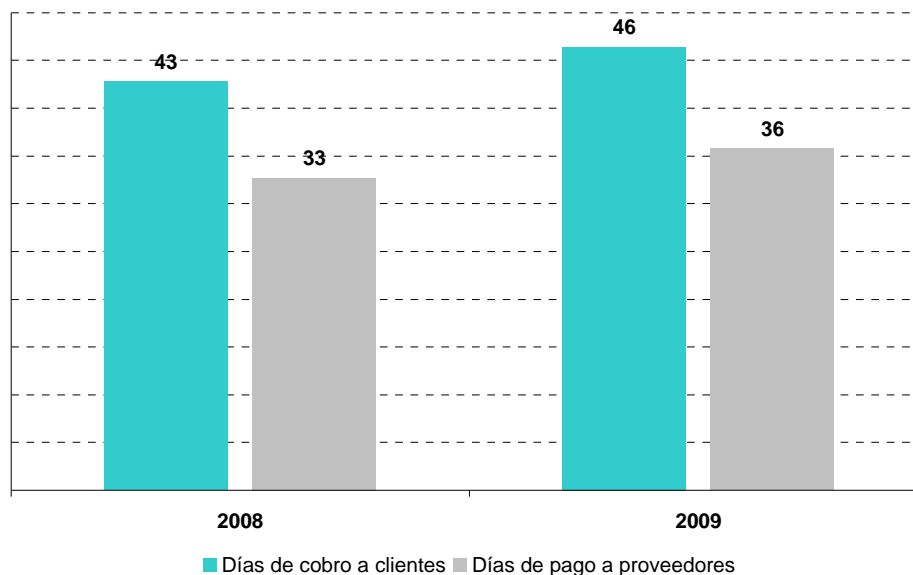
Cuadro 4 - Proporción de empresas que realizaron más del 90% de sus entregas a los clientes según los tiempos acordados y disponibilidad de un sistema de monitoreo de satisfacción de cliente por parte de las PyME industriales, por tramo de ocupados (% de empresas). Año 2009.

	La empresa realizó más del 90% de sus entregas según los tiempos acordados con los clientes	La empresa cuenta con un sistema de monitoreo de satisfacción de cliente
Pequeñas	61,9%	28,9%
Medianas	55,0%	53,0%
Promedio PyME industrial	59,8%	34,2%

Fuente: Encuesta Estructural a PyME industriales, 2009.
Fundación Observatorio PyME.

Plazos de pago a proveedores y cobro a clientes. Los plazos medios de pago a proveedores y cobro a clientes también son importantes al analizar las relaciones comerciales de las PyME industriales. La cantidad de días promedio de pago a proveedores aumentó levemente entre 2008 y 2009. Sin embargo, el plazo medio de cobro a clientes se incrementó en la misma medida, muy probablemente debido a la falta de liquidez derivada de la caída en el nivel de actividad general de la economía por lo que el crédito comercial para el segmento PyME que surge de la diferencia se mantiene negativo en el orden de los 10 días desde 2007.

Gráfico 22 - Cantidad promedio de cobro a clientes y de pago a proveedores de las PyME industriales



Fuente: Encuesta Estructural a PyME industriales, 2008 - 2009.
Fundación Observatorio PyME.

Presión competitiva y estrategias de competitividad

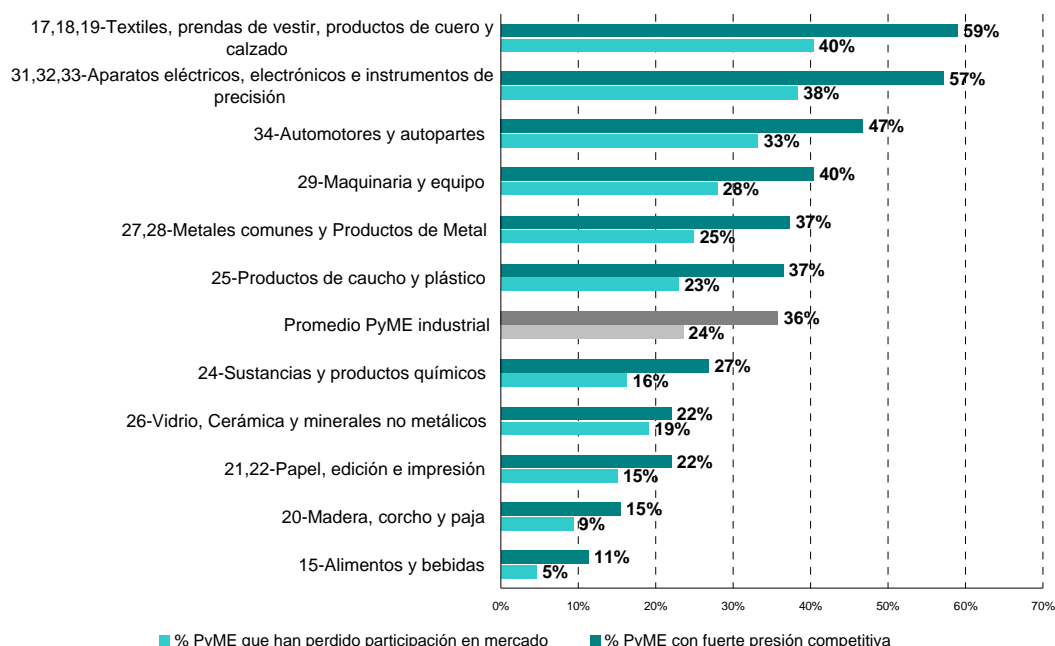
Presión competitiva en el mercado interno. El 36% de los industriales PyME manifestó percibir fuerte presión competitiva en el mercado local por el ingreso de bienes importados, lo cual da todavía más importancia a la cuestión de la eficiencia en la gestión comercial de las empresas.

Como se muestra en el Gráfico 23, existen importantes diferencias entre las distintas ramas de actividad de la industria manufacturera en relación a la presión competitiva por la importación de bienes. Ciertos sectores cuentan con dificultades para competir con productos originarios de países que producen con menores costos o a gran escala. Aquellos sectores en los que la percepción de la competencia es mayor son “Textiles, prendas de vestir, productos de cuero y calzado”, “Aparatos eléctricos, electrónicos e instrumentos de precisión” y “Automotores y autopartes”. En el primer caso, el 59% de las PyME percibe una fuerte presión competitiva por el ingreso de bienes importados – principalmente de China y Brasil –, y el 40% efectivamente manifestó haber perdido participación en el mercado interno durante 2009 por esta razón.

Dentro de la industria electrónica la competencia con bienes de origen extranjero también es ardua. El 57% de las PyME del sector ve severamente amenazadas sus ventas al mercado interno por las importaciones, provenientes principalmente de China. Esta situación trajo aparejado que el 38% de las empresas hayan perdido participación en el mercado local durante 2009.

En tercer lugar, en el sector “Automotores y autopartes” cerca de la mitad de las empresas enfrentan una fuerte presión competitiva de productos importados, fundamentalmente de origen chino. Así, una de cada tres PyME del sector tuvo que resignar participación en el mercado interno.

Gráfico 23 - Proporción de PyME industriales con fuerte presión competitiva en el mercado con bienes importados y que han perdido participación en el mercado, por sector de actividad. Año 2009.



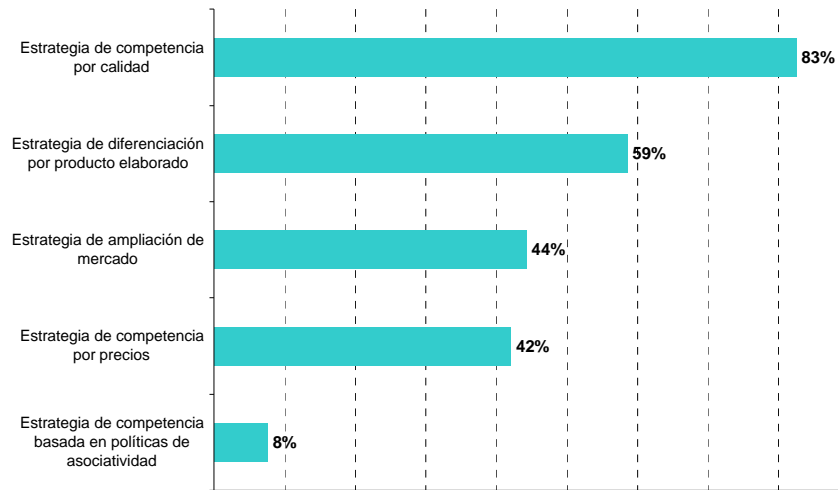
Fuente: Encuesta Estructural a PyME industriales, 2009.
Fundación Observatorio PyME.

Estrategias de competitividad. Con el objetivo de mantener condiciones competitivas, ya sea en mercados internacionales o en el mercado interno, los industriales PyME adoptan distintas estrategias de competitividad. Mayormente predominan medidas de carácter ofensivo que implican reformas significativas de procesos productivos y/o productos.

El 83% de los empresarios manifestó seguir una estrategia de competencia por calidad, principalmente en los sectores “Aparatos eléctricos, electrónicos e instrumentos de precisión” y “Alimentos y bebidas”. En segundo lugar, el 59% de las PyME industriales han realizado modificaciones en sus productos para mejorar su competitividad a partir de una estrategia de diferenciación de producto elaborado. A su vez, para el 44% la mejor estrategia de competitividad adoptada es la de ampliación de mercado.

El 42% de las PyME de la industria manufacturera sigue una estrategia de competencia vía precios que no resulta en mejoras del nivel de competitividad sostenibles en el tiempo. Este tipo de acciones tiene alcances de corto plazo. La mayor proporción de empresas con esta estrategia se presenta en el sector de “Madera, corcho y paja”.

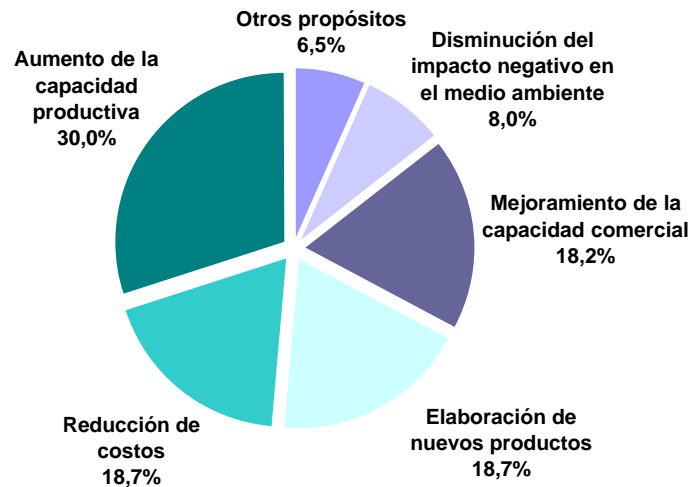
Gráfico 24 - Estrategias de competitividad adoptadas por las de las PyME industriales (% de empresas). Año 2009.



Fuente: Encuesta Estructural a PyME industriales, 2009. Fundación Observatorio PyME.

En línea con lo anterior, durante 2009 la mayor parte de los industriales PyME que realizaron inversiones lo hicieron procurando avances en términos de productividad, ya sea aumentando su capacidad productiva, elaborando nuevos productos o mejorando su capacidad comercial. En sentido contrario, las inversiones tendientes a reducir costos concentraron cerca del 20% de los casos.

Gráfico 25 - Propósito de las inversiones de las PyME industriales (% de empresas inversoras). Año 2009.



Fuente: Encuesta Estructural a PyME industriales, 2009. Fundación Observatorio PyME.

Anexo I: Información por Sector Industrial

Gestión organizacional	% de PyME constituidas como S.A. o S.R.L.	% de PyME que realizan actividades adicionales a la principal, pero relacionadas con la misma	% de PyME que tienen al menos 2 gerencias en su estructura organizacional	% de PyME que cuentan con organigrama	% de PyME que realizan una planificación semestra/anual de sus actividades	% de PyME que habitualmente contratan servicios de consultoría externa	% de PyME que tienen alguna política de retención del personal	% PyME que llevan un control de accidentes de trabajo	% de PyME que disponen de certificación de calidad ISO
Alimentos y bebidas	77,7%	34,9%	54,2%	49,4%	57,1%	22,9%	16,7%	85,8%	11,8%
Textiles, prendas de vestir, productos de cuero y calzados	80,5%	24,3%	56,6%	41,5%	48,3%	15,3%	19,8%	78,3%	6,6%
Madera, corcho y paja	69,4%	44,1%	22,3%	36,4%	36,7%	13,0%	26,7%	85,0%	3,2%
Papel, edición e impresión	84,9%	23,9%	56,9%	60,4%	45,6%	25,1%	29,0%	71,0%	14,1%
Sustancias y productos químicos	89,8%	34,4%	73,3%	66,8%	69,2%	37,0%	34,3%	85,5%	42,4%
Productos de caucho y plásticos	90,9%	20,2%	65,5%	56,4%	49,9%	36,7%	21,5%	80,7%	25,5%
Vidrio, cerámica y minerales no metálicos	71,4%	21,6%	42,6%	46,6%	50,8%	15,7%	16,5%	86,0%	11,5%
Metales comunes y productos de metal	79,3%	38,7%	54,5%	55,3%	44,0%	34,6%	29,9%	85,3%	17,2%
Maquinaria y equipo	78,7%	46,2%	70,2%	61,4%	44,1%	35,2%	23,5%	84,3%	26,5%
Aparatos eléctricos, electrónicos e instrumentos de precisión	89,8%	46,8%	73,7%	66,7%	73,1%	28,2%	23,3%	74,2%	42,5%
Automotores y autopartes	77,6%	44,1%	73,5%	54,5%	60,0%	34,1%	36,9%	75,3%	40,9%
Otras actividades	77,8%	32,7%	48,8%	47,1%	47,9%	19,5%	18,0%	90,3%	6,3%
Promedio PyME industriales	80,5%	33,8%	57,1%	52,5%	51,0%	25,9%	23,9%	82,2%	17,6%

Gestión comercial	% de PyME afiliadas a cámaras empresariales	% de PyME que realizan proyectos en forma asociativa con sus clientes y/o proveedores	% de ventas dirigidas a otras empresas industriales	% de PyME que realizaron más del 90% de sus entregas según los tiempos acordados con los clientes	% de PyME que disponen de un sistema de satisfacción de clientes	% de PyME que siguen una estrategia de competencia por calidad	% de PyME que siguen una estrategia de competencia por precios
Alimentos y bebidas	54,9%	19,7%	10,3%	68,2%	32,0%	87,6%	34,1%
Textiles, prendas de vestir, productos de cuero y calzado	49,2%	16,8%	14,0%	53,9%	21,8%	75,9%	34,5%
Madera, corcho y paja	48,3%	24,8%	24,3%	85,6%	21,4%	85,3%	66,9%
Papel, edición e impresión	51,1%	13,9%	42,0%	57,7%	32,1%	74,8%	38,5%
Sustancias y productos químicos	47,0%	35,0%	39,5%	60,0%	48,0%	86,0%	56,3%
Productos de caucho y plástico	67,0%	32,0%	50,4%	50,7%	35,1%	83,1%	43,5%
Vidrio, cerámica y minerales no metálicos	53,3%	22,7%	10,9%	55,7%	24,5%	81,7%	56,5%
Metales comunes y productos de metal	52,3%	28,3%	49,4%	51,4%	39,3%	80,2%	39,9%
Maquinaria y equipo	63,3%	25,7%	41,7%	54,5%	43,2%	82,4%	30,2%
Aparatos eléctricos, electrónicos e instrumentos de precisión	66,9%	19,0%	21,2%	66,7%	55,0%	91,4%	38,3%
Automotores y autopartes	48,9%	22,5%	31,1%	60,7%	48,5%	82,1%	50,1%
Otras actividades	59,7%	24,9%	12,5%	63,5%	27,6%	87,1%	53,6%
Promedio PyME industriales	54,6%	23,1%	28,2%	59,8%	34,2%	82,5%	42,1%

Anexo II: Información por Región Geográfica

Desarrollo organizacional	AMBA	Centro	Cuyo	NEA	NOA	Sur	Promedio PyME Industriales
% de PyME constituidas como S.A. o S.R.L.	87,0%	71,5%	67,5%	71,6%	79,5%	77,5%	80,5%
% de PyME que realizan actividades adicionales a la principal, pero relacionadas con la misma	32,2%	35,6%	36,2%	36,8%	23,7%	51,4%	33,8%
% de PyME que tienen al menos 2 gerencias en su estructura organizacional	60,1%	58,8%	44,7%	33,5%	65,2%	45,0%	57,1%
% de PyME que cuentan con organigrama	52,0%	55,6%	45,0%	62,6%	44,4%	46,3%	52,5%
% de PyME que realizan una planificación semestra/anual de sus actividades	51,6%	50,3%	52,2%	53,7%	45,7%	43,8%	51,0%
% de PyME que habitualmente contratan servicios de consultoría externa	26,7%	28,2%	19,8%	13,6%	31,9%	21,3%	25,9%
% de PyME que tienen alguna política de retención del personal	25,1%	21,5%	21,7%	27,7%	10,5%	21,3%	23,9%
% PyME que llevan un control de accidentes de trabajo	81,4%	85,4%	75,6%	82,3%	89,1%	88,3%	82,2%
% de PyME que disponen de certificación de calidad ISC	22,2%	12,9%	11,6%	1,3%	10,4%	17,5%	17,6%

Gestión comercial	AMBA	Centro	Cuyo	NEA	NOA	Sur	Promedio PyME industriales
% de PyME afiliadas a cámaras empresariales	51,7%	63,1%	47,9%	52,7%	45,3%	67,5%	54,6%
% de PyME que realizan proyectos en forma asociativa con sus clientes y/o proveedores	22,6%	24,9%	27,6%	21,5%	8,9%	21,8%	23,1%
% de ventas dirigidas a otras empresas industriales	31,9%	24,1%	27,0%	17,5%	21,0%	18,7%	28,2%
% de PyME que realizaron más del 90% de sus entregas según los tiempos acordados con los clientes	55,9%	65,4%	65,3%	72,8%	72,4%	37,5%	59,8%
% de PyME que disponen de un sistema de satisfacción de clientes	36,0%	35,9%	23,8%	30,4%	18,4%	33,8%	34,2%
% de PyME que siguen una estrategia de competencia por calidad	81,5%	86,5%	79,0%	85,5%	70,3%	83,8%	82,5%
% de PyME que siguen una estrategia de competencia por precios	41,6%	43,8%	42,4%	44,9%	35,6%	36,3%	42,1%

Nota Metodológica

La Encuesta Estructural a PyME Industriales

La Encuesta Estructural a PyME Industriales 2009 fue distribuida por encuestadores de la Fundación Observatorio PyME y completada de forma autoadministrada entre los meses de julio y noviembre de 2009 por empresas pertenecientes a una muestra representativa diseñada por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC) a partir del Directorio Nacional Único de Empresas (DINUE).

Universo de Estudio

El universo de estudio de la Encuesta Estructural a PyME industriales 2009 comprende las empresas cuya actividad principal corresponde a la industria manufacturera y cuya cantidad total de ocupados oscila entre 10 y 200.

- Actividad industrial:

Las empresas fueron clasificadas por rama de actividad económica según la actividad principal y el principal producto informado por éstas. Las distintas actividades fueron asignadas a su rama industrial según la Clasificación Internacional Industrial Uniforme (CIIU), Revisión 3.1., que define como industria manufacturera a las actividades comprendidas en las divisiones 15 a 37.

- Empresas Pequeñas y Medianas:

Continuando con la definición empleada por el Observatorio PyMI en estudios anteriores, se consideran empresas pequeñas y medianas a aquellas que cuentan con un total de ocupados de entre 10 y 200. En aquellas empresas que al momento de la selección de la muestra por el INDEC cumplían esta condición, pero que en junio de 2009 contaban con menos de 10 o más de 200 ocupados en total, se consideró para su clasificación como PyMI el criterio de monto de ventas determinado en la Comunicación "A" 3793 del Banco Central de la República Argentina. Las empresas que no cumplían ninguno de los dos requisitos fueron excluidas del estudio.

Diseño Muestral

Las PyME industriales encuestadas forman parte de una muestra diseñada por el INDEC para la realización de la Encuesta Estructural 2002, realizada en el marco del Observatorio Latinoamericano de las Pequeñas y Medianas Empresas. La muestra estaba compuesta por 2044 PyME industriales con un reemplazo por cada una. Las empresas fueron seleccionadas al azar siguiendo criterios de representatividad por región geográfica, actividad y tramo de ocupados.

Estimación de resultados

Los resultados de la Encuesta Estructural a PyME industriales 2009 fueron estimados utilizando ponderadores calculados a partir de una pos-estratificación por región geográfica y rama de actividad económica (clasificación CIIU Revisión 3.1., agrupada a 2 dígitos).

En la muestra originaria cada región constituía un dominio de análisis con una única fracción de muestreo por dominio; estas regiones son:

- Área Metropolitana de Buenos Aires (AMBA): Ciudad Autónoma de Buenos Aires y partidos de Gran Buenos Aires.
- Centro: los demás partidos de la Provincia de Buenos Aires, y las provincias de Córdoba, Entre Ríos y Santa Fe.
- Cuyo: las provincias de Mendoza, San Juan y San Luis.
- Noreste: las provincias de Chaco, Corrientes, Formosa y Misiones.
- Noroeste: las provincias de Catamarca, Jujuy, La Rioja, Salta, Santiago del Estero y Tucumán.

- Sur: las provincias de Chubut, La Pampa, Neuquén, Río Negro, Santa Cruz y Tierra del Fuego.

Para cada región por separado, los ponderadores se calcularon manteniendo también por separado, en lo posible, cada división de la clasificación CIIU. Las ramas de actividad fueron agrupadas en los casos de baja cantidad de casos con respuesta a la encuesta; la cantidad mínima de casos encuestados en cada post-estrato fue 5.

Divisiones de la clasificación CIIU, rev. 3.1.:

- 15: Manufactura de productos alimenticios y bebidas
- 16: Manufactura de productos de tabaco
- 17: Manufactura de productos textiles
- 18: Manufactura de prendas de vestir
- 19: Manufactura de productos de cuero; manufactura de equipajes; manufactura de calzado
- 20: Manufactura de madera y productos de madera
- 21: Manufactura de papel y productos de papel
- 22: Actividades de edición e impresión y reproducción de grabaciones
- 23: Manufactura de productos de petróleo refinado y fuentes nucleares
- 24: Manufactura de químico y productos químicos
- 25: Manufactura de caucho y productos de plástico
- 26: Manufactura de productos minerales no metálicos
- 27: Manufactura de metales básicos
- 28: Manufactura de productos metálicos (excepto maquinaria y equipo)
- 29: Manufactura de maquinaria y equipo
- 30: Manufactura de equipo de oficina, contabilidad y computación
- 31: Manufactura de maquinaria y aparatos eléctricos
- 32: Manufactura de equipos y aparatos de radio, televisión y comunicación
- 33: Manufactura de instrumentos médicos, ópticos y de precisión, y de relojes
- 34: Manufactura de vehículos de motor, *trailers* y *semitrailers* (incluye autopartes)
- 35: Manufactura de otros equipos de transporte
- 36: Manufactura de muebles y otras actividades manufactureras no clasificadas
- 37: Reciclamiento de desperdicios y desechos metálicos y no metálicos.

Descripción del Panel

Las siguientes tablas ofrecen una descripción del tamaño de las empresas estudiadas (en monto de ventas anuales y cantidad de ocupados). Estos valores surgen de analizar los datos del panel sin utilizar las ponderaciones de la estratificación muestral.

Tabla 1: Total de ventas anuales 2008

	Ventas (en miles de Pesos)
El 50% presenta ventas menores a...	\$ 3.300
El 75% presenta ventas menores a...	\$ 9.300
Ventas promedio	\$ 8.300

Tabla 2: Total de ocupados en diciembre de 2008

	Ocupados
El 50% de las empresas tiene menos de...	23
El 75% de las empresas tiene menos de...	45
Ocupados promedio	38

Para los estudios sectoriales, las ramas de actividad fueron agrupadas en los siguientes subuniversos de estudio:

- Manufactura de productos alimenticios y bebidas (CIIU 15)
- Manufactura de productos textiles; Manufactura de prendas de vestir ; Manufactura de productos de cuero; manufactura de equipajes; manufactura de calzado (CIIU 17 - 18 - 19)
- Manufactura de madera y productos de madera (excepto muebles) (CIIU 20)
- Manufactura de papel y productos de papel; Publicidad, imprenta y reproducción de medios (CIIU 21 - 22)
- Manufactura de químico y productos químicos (CIIU 24)
- Manufactura de caucho y productos de plástico (CIIU 25)
- Manufactura de productos minerales no metálicos (CIIU 26)
- Manufactura de metales básicos; Manufactura de productos metálicos (excluye maquinaria y equipo) (CIIU 27 - 28)
- Manufactura de maquinaria y equipo (CIIU 29)
- Manufactura de maquinaria y aparatos eléctricos; Manufactura de equipos y aparatos de radio, televisión y comunicación; Manufactura de instrumentos médicos, ópticos y de precisión y de relojes (CIIU 31 – 32 - 33)
- Manufactura de vehículos de motor, trailers y semi-trailers (incluye autopartes) (CIIU 34)
- Manufactura de muebles (CIIU 361)
- Manufactura de productos de tabaco; Manufactura de productos de petróleo refinado y fuentes nucleares; Manufactura de equipo de oficina, contabilidad y computación; Manufactura de otros equipos de transporte; Manufactura de muebles y otras actividades manufactureras no clasificadas previamente; Reciclamiento de desperdicios y desechos metálicos y no metálicos (CIIU 16 – 23 –30 – 35 – 36 – 37)