



PROVINCIA DEL CHACO – ESCUELA DE GOBIERNO

**LA INDUSTRIA METAL-MECÁNICA EN LA PROVINCIA DEL
CHACO: DESAFÍOS Y OPORTUNIDADES PARA SU
DESARROLLO**

DICIEMBRE 2012

Coordinadores: Ana Castellani y Martín Schorr

Equipo de trabajo: Pedro Ayala, Oscar Bulacio, Luciano Cossu, Mabel Petris,
Rubén Serruya, Dardo Solari, Silvina Tejo, Jéssica Voelkli, Laura Balbis y
Antonio Grassi.

- Identificar limitantes y potencialidades para el desarrollo del sector metalmecánico en el Chaco.

Objetivos Específicos:

- Identificar y describir los principales actores vinculados directa o indirectamente al sector.
- Identificar las principales políticas públicas nacionales y provinciales que fomentan y regulan el desarrollo del sector.
- Identificar las principales limitaciones y potencialidades.
- Proponer estrategias de intervención proclives al desarrollo del sector en la provincia.

A partir de estos objetivos se encaró una estrategia metodológica que combinó técnicas cuanti y cualitativas propias de la investigación socioeconómica, organizadas en cuatro etapas:

- *1 etapa:* descripción del sector en base al análisis de documentos públicos, series estadísticas nacionales y provinciales, prensa diaria y encuesta telefónica a 114 empresarios del sector (mayo a julio 2012).
- *2 etapa:* identificación de limitantes y potencialidades del sector en base a entrevistas semi-estructuradas a empresarios, funcionarios públicos, agentes financieros y otros actores relevantes. Esta tarea fue realizada entre agosto y septiembre de 2012 e involucró la realización de 28 entrevistas a informantes calificados de los sectores privado y público. En el caso del sector privado, el grueso de las entrevistas correspondió a empresarios del sector y también se trabajó con referentes del sector bancario y financiero.
- *3 etapa:* Propuesta de intervención para el desarrollo sectorial en base al análisis de todos los datos relevados en las etapas previas (octubre-noviembre 2012).
- *4 etapa:* Redacción del informe final, previa discusión con diversos actores.

PRIMERA PARTE. BREVE DESCRIPCIÓN DEL SECTOR METALMECÁNICO

Ante la escasez de datos consistentes y desagregados sobre el sector se definió realizar una reconstrucción del listado de empresas que lo componen usando diversas fuentes (guías, sitios web, documentos públicos, datos básicos provistos por el CONES). A partir de ese rastreo se pudo reconstruir un universo de 114 firmas con datos básicos sobre rubro producción, localización geográfica y vía de contacto. En los cuadros que siguen se presenta a las empresas en función de su actividad principal y su ubicación geográfica en el ámbito provincial.

Rubro	Cantidad de empresas	%
Estructuras Metálicas	27	23,7%
Metalurgica	22	19,3%
Torneria Metalica	21	18,4%
Herreria	18	15,8%
Fabricación de maquinas e implementos agrícolas	15	13,2%
Otros	8	7,0%
Barcos y Navegación	3	2,6%
Total	114	100,0%

Localidad	Cantidad de empresas	%
Resistencia	33	28,9%
Pcia Roque Saenz Peña	10	8,8%
Charata	10	8,8%
Villa Angela	9	7,9%
Gral Jose de San Martin	6	5,3%
Machagai	6	5,3%
Barranqueras	5	4,4%
San Bernardo	5	4,4%
Las Breñas	4	3,5%
Quitilipi	4	3,5%
Castelli	3	2,6%
Coronel Du Graty	3	2,6%
Corzuela	3	2,6%
La Clotilde	3	2,6%
La Leonesa	3	2,6%
Basail	2	1,8%
Las Palmas	2	1,8%
Campo Largo	1	0,9%
Concepcion del Bermejo	1	0,9%
Gral Pinedo	1	0,9%
Total	114	100,0%

Sobre ese universo se decidió armar una muestra intencional por cuotas según rubro de actividad a los efectos de realizar una encuesta telefónica que explorara en torno a 6 dimensiones de análisis:

1. Características estructurales de la firma, mercado de destino y origen de los insumos.
2. Costos, infraestructura, impuestos y financiamiento.
3. Investigación, desarrollo y competitividad.
4. Recursos humanos.
5. Instituciones y políticas públicas.
6. Principales fortalezas y debilidades de la actividad.

Encuesta Industria Metalmeccánica Chaqueña

Ficha técnica:

- ▶ Encuesta telefónica a titulares o encargados de firmas metalmeccánicas radicadas en la provincia.
- ▶ Muestreo por cuotas sobre un universo de 114 firmas clasificadas por rubro de actividad (ver el Anexo 1).
- ▶ Número unidades muestra: 56 casos.
- ▶ Instrumento: cuestionario semiestructurado con 35 preguntas agrupadas en 6 dimensiones.
- ▶ Período: junio-julio 2012.

El análisis estadístico de los datos relevados en el cuestionario presenta los siguientes resultados (agrupados por dimensión).

1. Características estructurales de la firma, mercado de destino y origen de los insumos

- ▶ Dispersión en el año de fundación de la empresa aunque en su mayoría (37 de las 56) son fundadas con posterioridad al año 1990 (18 en la década del '90 y 19 en la del 2000).
- ▶ La mayoría tiene menos de 12 empleados.
- ▶ Alta estabilidad de un año a otro en producto más vendido.
- ▶ La mayoría de las firmas (44 sobre 56) tiene un solo dueño.
- ▶ El 96% de los propietarios reside en el Chaco.
- ▶ El 73% es propietaria del inmueble en el que opera la firma, una minoría tiene el inmueble alquilado y sólo unos pocos lo usan de prestado.
- ▶ El 59% coloca su producción en el Chaco, el 10,7% en el NEA y el resto también vende a otras provincias. Menos del 1% exporta. El 26,8% vende principalmente en Resistencia.
- ▶ El 25% coloca el grueso de su producción en el sector construcciones y el 14% principalmente en el sector agropecuario.
- ▶ El 55,4% vende por demanda, el 10,7% por oferta y el 32% por ambas vías.
- ▶ Los que venden por oferta lo hacen en su mayoría a través de los medios, en especial los gráficos. Sólo una firma declara haberse presentado a una licitación.

- ▶ La mayoría de los encuestados compra sus insumos en el Chaco o en provincias extra NEA (Buenos Aires, Santa Fe, Córdoba). El 44% compra sus insumos en Resistencia.

- ▶ Hay solo una firma importadora.

2. Costos, infraestructura, impuestos y financiamiento

- ▶ El 45% señala que su costo principal son los insumos y el 32% la mano de obra.
- ▶ La mayoría evalúa positivamente la infraestructura existente en la provincia: el 66% evalúa positivamente la red vial, el 25% el FFCC, el 18% los puertos, el 73,2% la telefonía, el 80% la energía y el 62% el agua.
- ▶ El 71,4% cree que la carga impositiva es alta, en especial por las cargas sociales (12,5%) el IVA (7%), Ganancias (4%). El 37,5% no diferenció entre impuestos y consideró que todos eran relevantes.
- ▶ El 83,9% no accedió a financiamiento en los últimos 5 años, los pocos que accedieron se distribuyen parejo entre créditos otorgados por la banca pública y la privada.
- ▶ El 43% intentó pero no pudo acceder a financiamiento bancario. Sólo el 21,4% dijo no haberlo siquiera solicitado por no necesitarlo.
- ▶ El 71,4% dice necesitar acceder a financiamiento en la actualidad, especialmente para comprar inmuebles o maquinarias.

3. Investigación, desarrollo y competitividad

- ▶ El 60,7% sostiene que realiza algún tipo de innovación (en general son adaptaciones, varios que dijeron que innovan, no especificaron en qué).
- ▶ El 80% de los encuestados cree que es necesario innovar. Entre los factores que consideran que favorecen la innovación se encuentran los macroeconómicos
- ▶ Bajo grado de asociatividad empresaria, sólo una pequeña minoría de firmas realizó una experiencia de asociatividad (12 empresas). El 28% cree que no es necesario avanzar con eje en la asociatividad.
- ▶ La mayoría no accedió a normas de calidad o no responde la pregunta (78%).
- ▶ La aplicación de normativas de seguridad se da en pocos casos (alto grado de no respuesta).

4. Recursos humanos

- ▶ La mitad (48,2%) evalúa como difícil o imposible conseguir mano de obra calificada cuando tiene que incorporar un nuevo trabajador.
- ▶ La mayoría de las dificultades para conseguir personal calificado se concentra en los oficios específicos de la actividad (soldadores, torneros, herreros, cortadores, etc.).
- ▶ La mayoría incorpora personal por vínculos personales (familiares, contactos, referencias).
- ▶ El 41% cree que la oferta educativa de su zona no es adecuada para su actividad.

5. Instituciones y políticas públicas

- ▶ El 66% de los encuestados no conoce instrumentos de promoción/apoyo o financiamiento público. A su vez, en los encuestados se pone de manifiesto un escaso conocimiento de instrumentos nacionales (los pocos instrumentos que conocen son del gobierno provincial).
- ▶ El 60% nunca accedió a un instrumento de promoción.

- ▶ Los organismos provinciales más conocidos por los encuestados son la Agencia de Empleo y Fiduciaria del Norte.
- ▶ Hay muchos de los que no fueron beneficiarios de algún instrumento de promoción que no quisieron serlo o porque no conocen ninguno.
- ▶ La mayoría no está asociado a alguna gremial empresaria. Los que están no respondieron cuál es el motivo por el cual están.

6. Fortalezas y debilidades de la actividad

- ▶ Muchos no pueden mencionar cuatro fortalezas, pero todos mencionan al menos una.
- ▶ Gran diversificación de fortalezas en todos los órdenes.
- ▶ Gran diversificación de problemas en todos los órdenes, aunque sobresale el financiero como problema principal.
- ▶ Mucho pedido de financiamiento para renovación de equipos/infraestructura.

SEGUNDA PARTE. PRINCIPALES NUDOS PROBLEMÁTICOS IDENTIFICADOS

En este apartado se sistematizan los principales nudos problemáticos identificados en las entrevistas en profundidad y las encuestas realizadas a empresarios del sector metalmeccánico del Chaco y a funcionarios que se desempeñan en áreas vinculadas con la problemática productiva e industrial. A partir de estos nudos problemáticos, en el próximo apartado se enumeran posibles ejes estratégicos de intervención.

Para facilitar la lectura se ha procedido a clasificar a la información recabada en función de los distintos actores intervinientes (sector público y sector privado de la provincia), así como de una serie de dimensiones específicas para cada uno de ellos.

En lo que hace al nivel gubernamental se resalta la visión que se tiene de la industria como un sector estratégico para avanzar en la paulatina redefinición del perfil de especialización productiva del Chaco. Ello, asociado a actividades, como la metalmeccánica, con cierto arraigo local y un importante potencial en lo que refiere a la generación de valor agregado y puestos de trabajo en la provincia, la articulación público-privada y la promoción de la asociatividad como vía para acceder a mayores escalas productivas y niveles de productividad y competitividad sistémica.

En cuanto al sector privado se destaca la fuerte expansión económica experimentada en los años recientes, así como el hecho de que en ciertos segmentos existen capacidades tecnoproductivas y casos de asociatividad relativamente exitosos. También se ponen de manifiesto las ostensibles potencialidades existentes de desarrollo metalmeccánico a partir de una articulación estrecha con el sector agropecuario y el sector público (compre chaqueño, consorcios rurales y camineros, obra pública, etc.).

A. Sector público provincial

A.1. Dinámica de funcionamiento del gobierno

- El gobierno provincial tiene una actitud proactiva hacia el sector, pero suele trabajar con una lógica “a demanda” (muy influida, en consecuencia, por la “capacidad de llegada” de las empresas).
- Reducida coordinación y articulación por parte de diversos organismos públicos provinciales entre sí, y entre ellos y el sistema financiero y diferentes programas nacionales con incumbencia directa o indirecta sobre el sector. La descoordinación suele involucrar también a los equipos técnicos con la consecuente multiplicación de esfuerzos y cierta “suboptimización” en el uso de recursos humanos, técnicos, financieros, etc.
- Bajo reconocimiento del papel del CONES en la articulación público-privada y la generación de datos.

A.2. Relación con el gobierno nacional

- La mayoría de los instrumentos de asistencia a las micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes) con que cuenta el gobierno nacional no da cuenta del “mundo real” de la economía chaqueña (falta de adecuación entre la realidad estructural de gran parte de las mipymes y los requisitos y los criterios de accesibilidad de los programas). Asimismo, se resalta que muchos de estos ámbitos tienen una lógica de funcionamiento “a demanda” que, en los hechos, suele sesgar la asistencia hacia el sector agropecuario y el agroindustrial.
- Se menciona el trabajo y el rol estratégico del INTA en la articulación público-privada en la provincia, no así en el caso del INTI y de las universidades.

A.3. Relación con el sector privado provincial

- Existen ciertos sesgos en el conocimiento por parte de los funcionarios competentes de la situación y las necesidades concretas del conjunto del sector en el plano provincial (se resalta una tendencia a identificar al sector metalmeccánico casi exclusivamente con el rubro de la maquinaria agrícola).

- Escasa articulación público-privada con el sector en la definición de planes de asistencia a otras actividades productivas (hortícola, ganadera, maderera, algodónera, etc.).
- Débil involucramiento del gobierno como “canciller” del sector en su promoción hacia otras provincias y regiones, así como también en la relación con el gobierno nacional.
- Se manifiesta un déficit en la difusión y la circulación de información que puede resultar estratégica para las empresas (licitaciones, programas nacionales y provinciales, líneas de financiamiento, etc.).
- Ausencia de instancias de acompañamiento estratégico a las empresas con criterio “ciclo de vida del proyecto” (formulación de proyectos, articulación con programas nacionales tendientes a sincronizar ofertas y demandas puntuales, actividades de seguimiento, monitoreo y evaluación, etc.).

A.4. Compre chaqueño y regímenes promocionales

- Diversos sesgos en la aplicación efectiva del compre chaqueño que, por lo general, termina acarreado débiles impactos propulsores sobre el sector metalmeccánico provincial en la medida en que mucha de la demanda termina por ser cubierta con productos y/o servicios procedentes de otras provincias. Esto se asocia a tres factores: a) escaso conocimiento por parte del sector público de la oferta productiva sectorial existente en la provincia, b) débiles controles en cuanto al grado de cumplimiento efectivo del compre provincial y c) el sector privado tiene poco acceso a la difusión de las licitaciones.
- En los regímenes de promoción industrial de la provincia no se estimula la implementación por parte de las firmas favorecidas de programas de desarrollo de proveedores provinciales de bienes y/o servicios con vistas a dinamizar cadenas de valor provinciales.

A.5. Problemática financiera

- Escasa vocación de los bancos por flexibilizar los criterios crediticios, incluso dentro de los márgenes que ofrece la normativa del Banco Central de la República Argentina. En los hechos, esta situación trae aparejado que sólo resultan sujetos de la asistencia crediticia aquellas empresas con respaldo financiero, con independencia de las características del proyecto.
- Los bancos, incluyendo los públicos, no cuentan con equipos técnicos con capacidad para evaluar proyectos de inversión de sectores industriales en general, y metalmeccánicos en particular.
- Poco financiamiento hacia el sector que tiende a concentrarse en aquellas empresas con mayor “capacidad de llegada” y respaldo financiero (de las entrevistas surge una suerte de discreción en el manejo de los fondos existentes: FODEL y Fiduciaria).

B. Sector privado provincial

B.1. Relación con el sector público provincial

- Escaso conocimiento por parte de los empresarios de las líneas de asistencia del gobierno provincial y de la oferta del gobierno nacional a través de sus diferentes programas.

B.2. Situación estructural y factores de competitividad de las firmas

- Restricciones muy variadas para que la mayoría de las empresas del sector puedan acceder a líneas de crédito para el financiamiento de proyectos de inversión y/o capital de trabajo.
- En un marco de considerables problemas en términos de escalas productivas, se manifiesta una débil o nula asociatividad en el interior del sector (con la salvedad de

PROINCH), y entre el sector con otros rubros relevantes de la actividad económica provincial.

- En un cuadro de cierto escepticismo empresario en cuanto a las ventajas de la participación corporativa, existe un bajo grado de agremiación empresaria en organizaciones formales, que se ve potenciado por el hecho de que los ámbitos de agremiación existentes operan con cierta selectividad.
- Precaria estructura financiera y organizacional de las firmas, obsolescencia tecnológica considerable que se ve agravada por las restricciones financieras y la problemática laboral (ausencia de mano de obra calificada para operar maquinarias de cierta sofisticación).
- Importantes déficits en materia de formación empresarial (gestión, calidad, mejora continua, promoción comercial y marketing, procesos productivos, estudios de mercado, etc.).
- Escasa recurrencia (o dificultades de acceso) a adecuaciones de normas técnicas, certificaciones y homologaciones por parte de muchas empresas del sector (en parte por el alto costo que conllevan en la medida en que se suelen realizar en otras provincias).
- Elevados costos de transporte y logística.
- Escasa recurrencia de las empresas a instrumentos de difusión y marketing a través de internet u otros medios.
- Situación impositiva irregular difundida, lo cual dificulta sobremanera la posibilidad de acceder a diversos programas de asistencia del gobierno nacional y/o del provincial.

B.3. Mano de obra

- Dificultades manifiestas en lo atinente a la disponibilidad de mano de obra calificada (profesionales, técnicos y operarios –soldadores, torneros, herreros, cortadores, etc.–). Una proporción importante de los trabajadores del sector no poseen conocimientos teórico-técnicos, aunque sí disponen de conocimientos prácticos (por lo general, adquiridos en el ámbito laboral tras un período de aprendizaje considerable, lo cual acrecienta el costo de la renovación o incorporación de mano de obra).
- Existencia de brechas ostensibles entre las demandas laborales del sector productivo y la oferta de diversas instancias vinculadas con la formación y la capacitación (educación técnica, universidades, etc.).

TERCERA PARTE. EJES ESTRATÉGICOS DE INTERVENCIÓN

Sobre la base de los nudos problemáticos identificados, en lo que sigue se presentan algunos ejes estratégicos de intervención con vistas a potenciar el crecimiento y promover el desarrollo del sector metalmecánico del Chaco. En esta parte también se clasificó a las propuestas en función de los actores intervinientes y las dimensiones a ellos asociadas. Esto, con la finalidad de facilitar la lectura, pero sin desconocer que con una misma propuesta se pueden atacar varios problemas en forma simultánea.

Cabe destacar que el “espíritu” de los ejes estratégicos que se enumeran a continuación se asocia a: mejorar la intervención del gobierno provincial, promover una mayor articulación público-privada, viabilizar ganancias en materia de escalas productivas, potenciar la competitividad estructural de las empresas y del conjunto de la economía chaqueña, dotar de mayor “visibilidad” al sector en la provincia y fuera de ella, y atacar por diversas vías uno de los principales “cuellos de botella” (fuertes restricciones en lo que hace a disponibilidad de mano de obra calificada).

A. Sector público provincial

A.1. Dinámica de funcionamiento del gobierno

- En el marco de una estrategia de mayor proactividad, potenciar las salidas a terreno por parte de los funcionarios para aproximarse de manera recurrente y sistemática a las diversas realidades existentes.
- Avanzar en una mayor coordinación y la articulación intra e inter ministerios, así como con otros organismos.
- Potenciar el rol del CONES. Por ejemplo, a partir de la mejora del perfil de la encuesta/censo anual para conocer la evolución coyuntural y aspectos críticos del sector, como tarea relevante para la intervención pública. Elaborar una base de datos de las empresas del sector en sus distintos rubros de actividad con vistas a que la totalidad de los organismos públicos competentes conozcan y utilicen esta base de información básica, sobre todo ante el llamado a licitaciones de distinto tipo.

A.2. Relación con el gobierno nacional

- En la articulación entre el nivel nacional y provincial es necesario tener en cuenta la inadecuación entre la realidad estructural de los productores y los criterios definidos por los programas de asistencia, así como también el hecho del funcionamiento “a demanda” de la mayoría de los programas.
- Potenciar el rol del INTA y promover un mayor involucramiento efectivo del INTI y las universidades (en este último caso, por ejemplo, a partir de una mayor adecuación de la currícula a las necesidades de los sectores productivos y/o vía la aceleración de los procedimientos administrativos).

A.3. Relación con el sector privado provincial

- Formalizar la conformación de una suerte de “mesa provincial metalmecánica” con reuniones de trabajo periódicas y la debida participación la totalidad de los actores públicos y privados involucrados. Tales reuniones deberían guardar cierta representatividad regional/territorial en función del emplazamiento de las distintas empresas del sector. También podría explorarse la viabilidad de armar sub-grupos de trabajo según el rubro metalmecánico en el que se desenvuelven las firmas.
- Creación de un Registro Industrial Provincial.
- Involucrar al sector en la definición y la instrumentación de planes para sectores productivos directa o indirectamente vinculados con la metalmecánica (ganadero, hortícola, algodónero, maderero, etc.).

- Avanzar en el armado de una suerte de página web de la metalmecánica chaqueña.
- Estudiar la demanda regional e internacional (en una primera etapa con eje en países limítrofes –Paraguay y Bolivia fundamentalmente–) para identificar ciertos nichos de especialización o posibles compradores.
- Conformar un área *ad hoc* dentro del gobierno provincial con profesionales y técnicos con conocimiento sobre la realidad concreta del sector que, en ese marco, intervengan con un criterio “ciclo de vida del proyecto”: fuerte trabajo territorial, formulación de los proyectos de inversión, articulación con entidades públicas y/o privadas de financiamiento, seguimiento y evaluación de los proyectos, etc.
- Como criterio general en la asistencia provincial al sector, exigir el “blanqueo” de las empresas una vez que estén aprobados los proyectos y no como un mecanismo previo (por lo general, la mayoría de los programas nacionales y provinciales exigen el “blanqueo” de manera *ex ante*). Así, una vez presentado, evaluado y aprobado el proyecto con el mencionado criterio “ciclo de vida”, y previo a su monetización, las empresas tendrían un incentivo adicional para normalizar su situación impositiva sea mediante un blanqueo o presentando una suerte de plan de normalización (moratoria).

A.4. Compre chaqueño y regímenes promocionales

- Asegurar el cumplimiento efectivo del compre chaqueño, intentando garantizar (o premiando) tres cuestiones básicas (siempre en función de la oferta disponible y brindando un cierto margen de preferencia en precios para las empresas de la provincia): a) que el sector público provincial se abastezca con producción local; b) que las empresas proveedoras y sus trabajadores estén efectivamente radicados en la provincia; c) que las firmas favorecidas en las licitaciones desarrollen su proceso productivo en la provincia y no fuera de ella.
- Mejorar el sistema de difusión de licitaciones.
- Mejorar la capacidad efectiva de contralor en lo atinente al compre chaqueño.
- En el marco de un claro sistema de premios y castigos, avanzar en la definición y la implementación de metas de desempeño de cumplimiento efectivo para aquellas empresas con regímenes especiales de promoción (por ejemplo, en materia de desarrollo de proveedores provinciales).

A.5. Problemática financiera

- Necesidad de adecuar (flexibilizar) la política financiera en función de la realidad sectorial (especificidades del ciclo de producción, entramado empresario con fuerte presencia de micro y pequeñas firmas, etc.). Entre otras cuestiones a considerar en la mencionada adecuación (flexibilización), se destacan las siguientes: carencia de estructuras financieras de largo plazo y de garantías, elevados requisitos patrimoniales, irregularidad impositiva, reducido período de gracia, criterios para evaluar el riesgo del solicitante donde prevalece el análisis de la empresa y no del proyecto a financiar, etc.
- Potenciar el rol estratégico de la Fiduciaria, por ejemplo, a partir del armado de paquetes integrales de financiamiento con compromiso de devolución y metas cuantitativas y cualitativas debidamente explicitadas y de cumplimiento efectivo.
- Además del financiamiento de la oferta, contemplar el financiamiento de la demanda (por ejemplo: líneas de crédito para que los productores agropecuarios del medio local y de otras provincias adquieran herramientas y maquinarias elaboradas en el Chaco).

B. Sector privado provincial

B.1. Relación con el sector público provincial

- Formalización de una “mesa provincial metalmecánica” (ver más arriba).

- Centralizar y garantizar la difusión y la actualización periódica de toda aquella información vinculada con líneas de asistencia del gobierno nacional y provincial (por ejemplo, a través de una página web).

B.2. Situación estructural y factores de competitividad de las firmas

- En el marco de la potenciación del rol estratégico de la Fiduciaria, implementar estructuras de financiamiento *ad hoc* para las empresas del sector que sean flexibles en diferentes aspectos: tasas, plazos, condiciones en materia de garantías y requisitos patrimoniales, rubros elegibles, focalizar la evaluación en el proyecto de inversión, etc. (ver más arriba).
- Fomentar la asociatividad empresarial en el sector por diversas vías: 1) compre chaqueño, planes de vivienda, consorcios rurales y camineros, planes de desarrollo provincial para sectores primarios, etc; 2) puesta en marcha de un centro de desarrollo tecnológico de uso común para el sector (prestación de servicios, capacitación laboral y empresarial, etc.); 3) compras conjuntas de insumos críticos; 4) desarrollos de maquinarias e implementos agrícolas para micro, pequeños y medianos productores agropecuarios del Chaco y otras provincias (ganaderos, hortícolas, algodóneros, madereros, etc.), que suelen enfrentar numerosos obstáculos para ser más competitivos ante las diversas dificultades existentes para conseguir maquinarias y tecnologías específicas para escalas de producción reducidas. En este punto, se debería potenciar el rol de –y la articulación con– organismos como INTA, INTI y universidades para avanzar en la conformación de cadenas de valor con eje en la asociatividad.
- Garantizar el cumplimiento efectivo del compre chaqueño (ver más arriba).
- Asegurar la aplicación de programas de desarrollo de proveedores provinciales para aquellos sectores/empresas que cuentan con regímenes específicos de promoción y/o protección estatal (la capacidad de preservar algunas de las subvenciones estatales debería quedar sujeta a la presentación y la puesta en práctica concreta, sostenida y verificable de esquemas de desarrollo de proveedores provinciales). Adicionalmente, el desarrollo de proveedores provinciales debería ocupar un lugar destacado dentro de las metas de desempeño de cumplimiento efectivo por parte de las empresas extra-provinciales radicadas o a radicarse en el Chaco.
- Instrumentar políticas de promoción de certificaciones, normas técnicas, homologaciones, etc. (IRAM, etc.). Ello, asociado a la creación de organismos de certificación en la provincia con vistas a abaratar costos que, por lo general, son de difícil financiamiento.
- Implementar programas de formación en temas de gestión empresarial, capacitación y asistencia técnica, calidad y mejora continua, normas técnicas y homologaciones, comercio exterior, etc.
- Promover el uso de internet como herramienta comercial. Avanzar en el armado de una suerte de página web de la metalmecánica chaqueña (ver más arriba).

B.3. Mano de obra

- Generar instancias de articulación con la comunidad universitaria y escuelas técnicas tendientes a revisar las políticas de formación y las currículas de muchas carreras universitarias y técnicas.
- Promover una mayor articulación con ámbitos universitarios e institutos de formación e investigación, así como con los sindicatos del rubro, con la finalidad de avanzar en una mayor y mejor adecuación entre oferta y demanda (bolsa de trabajo, planes de capacitación, difusión de la oferta y la demanda de puestos de trabajo vía la página web sectorial –ver más arriba–, etc.).

- En un marco de afianzamiento de la relación con los Ministerios nacionales de Trabajo y Educación, fortalecer a las instituciones vinculadas con la educación técnica como mecanismo para la recuperación de saberes y oficios en función de las necesidades concretas de este sector productivo. En este sentido, sería auspicioso que los procesos de formación de la mano de obra sean llevados a cabo por personas con oficios, es decir, con probada idoneidad técnica.
- Procurando potenciar el rol de las empresas como espacios de formación técnica en el corto plazo, se plantea desarrollar planes de intercambio o de becas con compromisos de trabajo en firme durante un determinado período de tiempo para los becados.

ANEXO 1. PRINCIPALES EMPRESAS METALMECÁNICAS RADICADAS EN EL CHACO

N°	Localidad	Nombre	Rubro
1	Resistencia	Aberlum	Aberturas de aluminio
2	Resistencia	Aberturas Mell metal (Ex Metalurgica Mellus)	Aberturas de aluminio y herreria
3	Charata	Abraham SRL	Estructuras Metalicas
4	Resistencia	ACB ABERTURAS	Aberturas de aluminio
5	Basail	Acebedo V Hugo	Estructuras Metalicas
6	Gral Pinedo	Agro Seri	Implementos Agricolas
7	Villa Angela	Agrometal	Estructuras metalicas, herrerias de obra
8	Las palmas	Alegre Alejandro	Torneria metalica y rt
9	Resistencia	Alumi Metalurgica Integral (ex Lopez Juan Dasio)	Carpinteria metalica
10	Castelli	Alumil	Aberturas de aluminio
11	Pcia Roque Saenz Peña	Aluminio Saenz Peña	Aberturas de aluminio, frente de negocios, manparas
12	Coronel Du Graty	Aluminios Avenida	Productos Metalicos
13	Villa Angela	Argento	Implementos agricolas. Compactadores de algodón, equipos semi remolques, palas acarreadoras de tierra, topadoras
14	Pcia Roque Saenz Peña	Auros SRL	Implementos agricolas, equipos para ind algodonera
15	La Leonesa	Benitez Juan Amaddeo	Herreria artistica
16	Resistencia	Bio-Energy	Soluciones Energeticas
17	Gral Jose de San Martin	Borda Luis	Aberturas de aluminio
18	Las Breñas	Bvdabove Carlos Raul	Torneria metalica
19	Resistencia	Carrocerias Norte (ex CINFA SA)	Metalurgica
20	Coronel Du Graty	Casa Las Heras	Productos Metalicos
21	Resistencia	Chaco Metalurgica (ex Trimetal SRL)	Fabrica de Estructuras y Aberturas Metalicas
22	Resistencia	Clorymetal (ex Frenos Bondoni)	Equipos de frenos, aire para equipos medianos, piezas sueltas
23	Resistencia	Codutti Y Simoni SA	Piezas para motores, rectificaciones, reparacion de tapas de cilindros
24	Resistencia	Constru - Art	Aberturas de aluminio
25	Resistencia	CR4 Construcciones metalicas	carpinteria metalica
26	Barranqueras	Dal Construcciones SA	Embarcaciones, reparaciones
27	Charata	Dani	Metalurgica
28	Machagai	Dolce Carlos	Torneria metalica, respuestos para maquinas agricolas
29	Villa Angela	El Chaqueño	Estructuras metalicas
30	Resistencia	El Suri	Zingueria metalica
31	Corzuela	El Torito	Implementos agricolas, molino de viento y estructuras metalicas
32	Pcia Roque Saenz Peña	Electro Metalurgica del Sur	Implementos Agricolas, Reparaciones de Desmotadoras
33	Pcia Roque Saenz Peña	Electrometalurgica de Sur SRL	Carrocerias

N°	Localidad	Nombre	Rubro
34	Gral Jose de San Martin	Estructuras San Martin	Estructuras Metalicas
35	Quitilipi	Fernandez H Alfredo	Herreria de obra, estructuras metalicas
36	Resistencia	Ferreria/Excelencia en rejas	
37	Barranqueras	Ferro Fluvial Chaco	Reparaciones de transporte ferroviario y fluvial
38	Resistencia	Filiberti Herald Jose	Carpinteria metalica, herreria y torneria
39	Gral Jose de San Martin	Gay Enrique antonio	Estructuras Metalicas
40	Gral Jose de San Martin	Gorostegui Hnos	Torneria Metalicas, rtos para maquinas agricolas
41	Charata	Hector Gort Hijos SRL	Estructuras Metalicas, rtos agricolas
42	Barranqueras	Herreria & Electricidad- Luca	Herreria
43	Resistencia	Herreria Metalica de Hector Fidel Lopez	Herreria Metalica
44	Pcia Roque Saenz Peña	Ibera	Botes Lanchas piraguas
45	Pcia de la Plaza	IRALOF	Metalurgica
46	Resistencia	Jensen	Implementos Agricolas
47	Campo Largo	Jeuzel Juan Jose	Artesanias Metalicas
48	Concepcion del Bermejo	Juarez Hermanos	Herreria/Soldadura/Carpinteria
49	Castelli	Kamlovsky	Herreria artistica
50	Las Breñas	La Nueva Metalurgica SH	Acoplados, carrocerias
51	Basail	Lacunza Juan Carlos	Estructuras Metalicas
52	Resistencia	Lader	Metal Mecanica
53	Quitilipi	Lemos M Luisa	Herreria de obra
54	La Leonesa	Lliopiz Carlos Ronaldo	Herreria artistica
55	Resistencia	Macro Industria Metalica Publicitaria (Ex Genaro Zabal e Hijos)	Herreria
56	Resistencia	Macro Industria publicitaria metalica(ex Genaro Zabal e hijos)	Aberturas metalicas,
57	Villa Angela	Maipu	Metalurgica (fabrica de plataformas de cosecha Sistema Stripper)
58	Villa Angela	Maneiro Carlos Alberto	Carpinteria metalica
59	Resistencia	Manolo Tinglados	Estructuras metalicas, herreria, aberturas y metalurgia en gral
60	Resistencia	Maquinox	Maquinas, equipos, materiales de acero inoxidable
61	Villa Angela	Merco Metal SRL	Metalurgica
62	Resistencia	Metal Chaco SRL	
63	Resistencia	Metal Nort	Aberturas de aluminio
64	Pcia Roque Saenz Peña	Metal-Car	Mecanica Industrial
65	Resistencia	Metalmet (ex AFRAMET)	Estructuras metalicas, montajes de altura, herrajes para carrocerias, herrajes pesados
66	Charata	Metalugica Charata	Estructuras Metalicas
67	Resistencia	Metalurgia Famet SRL	construcciones metalicas
68	Resistencia	Metalurgica Candilejas	Metalurgica

N°	Localidad	Nombre	Rubro
69	Villa Angela	Metalurgica Carrion	Estructuras metalicas, herrerias de obra
70	Resistencia	Metalurgica Dejoiva	Herreria Artistica
71	Villa Angela	Metalurgica El Condor	Carrocerias
72	San Bernardo	Metalurgica Gigli	Metalurgica
73	Coronel Du Graty	Metalurgica Rimer	Productos Metalicos (fabrica de tinglados)
74	San Bernardo	Metalurgica San Bernardo	Implementos agricolas. Compactadores de algodón, equipos semi remolques, palas acarreadoras de tierra, topadoras
75	Pcia Roque Saenz Peña	Metalurgica Segovia	Reparaciones de maquinas de algodón
76	Las palmas	Metalurgica Sta Margarita	Herreria artistica, est metalicas
77	Resistencia	Metalurgica Vallejos	Estructuras metalicas, herreria, aberturas y metalurgia en gral. Galpones y Tinglados, Metalúrgicas, Zinguerías, Ventilación Eólica
78	Resistencia	Miguel Cancian e Hijos	construcciones metalicas
79	Charata	Minhott Edgardo Javier	Torneria Metalicas, rtos para maquinas agricolas
80	La Clotilde	Montenegro Miguel Angel	Herreria artistica
81	Gral Jose de San Martin	Navarro Ruben dario	Torneria Metalicas, rtos para maquinas agricolas
82	Resistencia	Nueva Metalurgica Boissiere SRL	Torneria liviana y pesada, trabajos en serie, construccion de piezas metalicas
83	Resistencia	Oem	Caldereria pesada: bridas, cañerias, compuertas, tanques, piezas especiales de hierro
84	Machagai	Ojeda Victorio	Carrocerias
85	Resistencia	Olivero	Construcciones Electromecanicas
86	Machagai	Osmar Electromecanica Srl	Gabinetes metalicos p alumbrados
87	Charata	Paglia Industria	Metalurgica
88	Pcia Roque Saenz Peña	Peniel y Cia	Aberturas de aluminio, cabinas con vidrios templados
89	Fontana av alvear y calle 31/domicilio comercial av 25 de mayo 1135 dee Resistencia	Plegados GaResistencia	Cañeria de gas y agua, calderas, corte y plegados de chapa
90	Corzuela	Radimak Juan Jose	Estructuras Metalicas
91	San Bernardo	Ramon Enrique Bordón	Tornería
92	Resistencia	Raush Ingenieria Micromecanica Integral	Torneria y Herreria en gral
93	Pcia Roque Saenz Peña	Rectificaciones Andrehasevich	Torneria metalica, rectificaciones de piezas para motores y maquinas

N°	Localidad	Nombre	Rubro
94	Resistencia	SEB ingenieria	Proyectos industriales: diseños, fab. E instalacion industriales, plegado cilindrados. Mecanizados metalicos, cjas metalicas, volvjadoras, tanques de acero e inoxidable
95	Resistencia	Servicon	Metalurgica
96	Las Breñas	Silos Chaco SRL	Estructuras Metalicas
97	Resistencia	Sol Y Justicia	Herreria artistica
98	Corzuela	Super Al-Cas	Implementos Agricolas
99	Villa Angela	Tabú Competicion	Reparacion de motocierras, Motobombas, Desmalezadora, Fabrica de Parquizadora y Sembradoras JAT
100	Resistencia	Taller de Corte y Plegado Villa Lovas	Corte y plegado de metales
101	Quitilipi	Taller Gonzalez	Abertura metalicas
102	Pcia Roque Saenz Peña	Taller Industrial Chaco	Implementos Agricolas, Montaje de Desmotadoras
103	Resistencia	Taller Metalurgico	Metalurgica Pesada
104	Resistencia	Taller Metalurgico Alfonso	Carpinteria metalica, herreria y torneria
105	Villa Angela	Taller Rojo y Verde	Metalurgica
106	Charata	Tapas Amaniuk	Piezas para motores, rectificaciones
107	Castelli	TB e H	Maquinas agricolas y viales
108	Quitilipi	Tecnica Quitilipi	Rtos para desmotadoras, corte y plegados de chapas
109	Resistencia	Todo Aluminio	Carpinteria metalica
110	Resistencia	Tonzar Ernesto	Torneria metalica
111	Machagai	Torneria Ale	Torneria metalica
112	Resistencia	Torneria Antartida	Torneria metalica, rectificaciones de piezas para motores
113	Machagai	Torneria Busser	Torneria metalica
114	Machagai	Torneria Machagay	Torneria metalica

ANEXO 2. IDENTIFICACIÓN DE ALGUNAS FORTALEZAS Y DEBILIDADES DEL SECTOR A PARTIR DE LAS ENTREVISTAS REALIZADAS

Las entrevistas fueron concretadas entre agosto y septiembre y se analizaron durante el mes de octubre de 2012.

Se elaboraron tres guías de entrevistas, una para cada tipo de actor (empresario, funcionario, referente sector bancario-financiero) explorando en diversas dimensiones de análisis a través de un set de preguntas abiertas.

Se realizaron entrevistas a empresarios, funcionarios públicos y directivos del sector bancario-financiero local (Nuevo Banco del Chaco, Banco Credicoop, Banco Nación, Fiduciaria). En todos los casos se dejó expresa constancia de que la información brindada sería tratada con criterios de plena confidencialidad.

La lectura de las respuestas abiertas sistematizadas por variables arrojaron las siguientes impresiones que corroboran y complementan varios de los resultados alcanzados en el análisis estadístico de la encuesta.

1. Fortalezas y debilidades del sector metalmecánico en el corto/mediano plazo

“Tenés todo por hacer” el sector tiene mucha potencialidad para innovar, especialmente en maquinaria agropecuaria (siembra directa, tractor para pequeños productores-Jensen-), hay conocimiento acumulado que puede potenciar el desarrollo del sector. Hay predisposición a trabajar asociativamente, tanto entre privados como entre privados y públicos (entrevista a funcionario provincial).

“Estamos mucho mejor que hace 5 años atrás, ahora estamos mucho mejor. Antes comprar un arnés de seguridad era inalcanzable, un cuerpo de andamio, nos arreglábamos como podíamos. Ahora, aunque somos un negocio chico, cambiamos las carretillas, compramos palas nuevas, herramientas, elementos de seguridad. Todo esto lo financiamos con recursos propios” (entrevista empresario).

“El problema principal de la provincia es que no tiene mano de obra calificada. Otro tema es que es muy difícil lograr avances tecnológicos si no hay una buena formación de ingenieros en las universidades de la provincia. No hay industria de calidad en la provincia. Sólo hay ensamblado de cosas que se producen en otra parte y aprovechamiento de negocios de corto plazo y alto rendimiento.

Después el problema es que la mayoría de los empresarios del sector no pueden acceder al financiamiento existente porque no cumplen con los requisitos impositivos. La mayoría de los empresarios, por poner un ej. venden por 2 mill, compran por 1.95 mill y declaran ganancias de 5000 pesos mensuales. Ergo, no acceden porque subdeclaran.” (entrevista funcionario municipal)

No hay planificación de compras, no está bien desarrollado el marketing, los procesos no están siendo bien controlados, ni el procesamiento de material. Quizá somos eficaces en el producto, que es bueno y es competitivo, pero no tenemos eficiencia, porque no optimizamos los recursos, no los aprovechamos bien (eficiencia de asignación). No estamos midiendo los tiempos que duran los procesos, estamos desaprovechando material, no hacemos un control exhaustivo de la materia prima, un montón de situaciones que hacen que seamos menos eficientes y por lo tanto nuestra rentabilidad sea menor. Tenemos problemas con el traslado de materiales, y los costos de ese traslado, con una carga impositiva similar a Santa Fe o Buenos Aires que tienen otro tipo de infraestructura. Eso hace que estemos en dificultades para competir, por ej. en sembradora directa. Tendríamos que tener una diferenciación en tema impositivo. También tenemos un mercado más reducido, una empresa ubicada en zona marginal atiende a

pequeños y medianos productores que están desfinanciados, no tienen acceso al crédito. Ahí influye la diferenciación impositiva (entrevista empresario).

2. Financiamiento:

*“El gran problema es la normativa del BCRA para establecer el riesgo crediticio y la formación/cultura institucional de los agentes crediticios; una formación como funcionario de banco para analizar legajos crediticios haciendo **“autopsia financiera”**. No se le da tanta preponderancia las proyecciones a futuro de la propuesta sino a la situación previa. ¿Cuántos en los bancos tienen la capacitación suficiente para evaluar una carpeta de proyecto de inversión? Podés tener un buen escenario a futuro, un buen proyecto y chocás con la barrera de la formación de los analistas de crédito bancario. El gran problema es que como agente de banco estás formado en autopsia financiera y no en prospectiva financiera. Están capacitados para analizar riesgo crediticio a corto plazo, entonces sólo te otorgan descubierto en cuenta corriente y compra de cheques. En parte este cortoplacismo de la evaluación de riesgo se deriva en los bancos del corto plazo a los que se colocan los depósitos y por eso para evitar el descalce se hacen préstamos a plazos muy breves, y por ende muchas empresas no aplican por el monto de cuota a pagar” (entrevista a funcionario).*

“Nosotros no queremos que nos regalen el dinero, ni dejar de pagar impuestos, queremos invertir en maquinaria, herramientas, queremos que nos dejen 3 meses de gracia para empezar a pagar un crédito que nos permita reequiparnos para aumentar la producción y mejorar la calidad” (entrevista empresario).

“Nunca obtuvimos nada. Me fui una vez al banco Nación para tratar de comprar un terreno que nos permitiera mudar la fábrica (...). Fui al banco y pedí 250/300mil pesos para comprar un terreno que habíamos visto de 5000mts cuadrados que estaba más alejado y nos venía muy bien y me dijeron que tenía que tener un capital de al menos 2 millones para poder aplicar a ese crédito. Era ilógico lo que me pedían. Fuimos al Nación porque ahí teníamos nuestra cuenta. (...) Al final compramos el terreno en cuotas con recursos propios, tardamos 2 años en pagarlo. Fuimos a la Fiduciaria, porque ahora que teníamos el terreno necesitábamos construir las instalaciones (unos 500mil pesos) nos dieron un montón de papeles y nos dijeron que teníamos que tener un padrino o un garante ¿quién nos va a salir de garante? Es más de lo mismo, la seguimos peleando solos. Ahora estamos levantando de a poquito nosotros. Hace 90 días que lo paramos porque no podíamos seguir construyendo, teníamos que juntar para los proveedores y los impuestos” (entrevista empresario).

3. Articulación público/privada:

“Lo que tenemos que lograr es que los empresarios metalmecánicos puedan focalizarse en sectores competitivos, en la maquinaria que ellos producen. Hay nichos en donde nosotros podemos ser competitivos, y el gran desafío es que podamos organizarnos, sector público y privado, para que realmente podamos llegar. Todavía nos falta llegar a más empresas. (...) Ahora también invitamos a la UICH, porque ellos tienen más representatividad territorial, en estos se han duplicado los afiliados de la UICH. Entonces eso va marcando un trabajo en conjunto. No tengo duda de que sólo con la articulación público-privada va a funcionar. Nuestra experiencia en los primeros 4 años de gobierno nos muestra que las intervenciones que se hacen desde el gobierno hacia algunos sectores queda muy focalizada a un grupo y nosotros queremos lograr escala provincial. Por eso queremos integrar cada vez más actores, que ellos entiendan el marco

de oportunidades que se les abre. Por eso la articulación es buena, porque les muestra por dónde pueden ir para crecer, como hicieron en Córdoba o en Santa Fe". (entrevista funcionario provincial)

"Hay distintas clases de empresarios: el que no tiene conocimiento del beneficio, al que no le importan los beneficios y el que insiste en que el estado le tiene que dar todo, y ese es el que más viene al Ministerio" (entrevista funcionario provincial).

"El Gobierno está lejos. Yo no tengo tiempo para ir dando vueltas por Casa de Gobierno, yo estoy produciendo" (entrevista empresario)

"Acá el Gobierno compró los tanques para combustible en Santa Fe. Cuando nosotros podríamos hacerlo entre varias empresas acá (...) No se exige a las reparticiones públicas que se compre acá. Hay falta de conocimiento por parte del Gobierno. Nosotros podríamos satisfacer parte de la demanda del sector público provincial" (entrevista empresario)

"No existe por el momento la vinculación desde el organismo, no existe salida al terreno aún. En este momento se responde a las demandas del interior y no se busca al empresariado. Es decir, la vinculación público-privada responde al requerimiento que haga el empresario" (entrevista funcionario provincial)

"Tenemos muy buen vínculo con el gobierno, siempre que pudimos participamos y tratamos de estar cerca para brindar información. También nos articulamos muy bien por el INTA y el INTI. El gobierno a través del ministerio participó para la organización del PROINCH, también contribuyó con los honorarios del ingeniero que iba a armar el prototipo que empezaremos a probar ahora en septiembre. Siempre tuvimos una muy buena llegada con la gente de industria, no así de la gente de producción. Hay un cortocircuito entre el ministerio de producción y el de industria, no hay intercambio de información. Industria tiene el diagnóstico de la situación del sector en la provincia pero esa información la tendría que tener también producción, porque el que decide las compras es la gente de producción. Industria tiene un comportamiento muy proactivo, nos brinda asistencia, tenemos una muy buena relación con ellos, dentro de sus posibilidades. Pero el tema de compra de maquinarias, consorcios camineros, consorcios rurales todavía hay falencias para que puedan adquirir productos en el Chaco, se firmó el convenio con la DPV para los consorcios camineros pero más allá de algunas compras no fue aplicado el convenio, sigue habiendo compra en Córdoba o en otras provincias. Una vez que certifiquemos el producto me parece que esto va a ir cambiando porque ahí se va a revalorizar a la metalmecánica chaqueña., que hoy puede competir en cualquier parte del país"(entrevista empresario).

4. Mano de obra:

"A través del Ministerio de Trabajo Nacional, más alguna Universidad (UTN, UNCAU, etc.) trabajar en capacitación en oficios. La idea original era generar un centro de desarrollo tecnológico en el parque de Sáenz Peña, porque queda en el centro de la provincia, y ahí que sirva para capacitar al personal, fundamentalmente en oficios, incluso en tareas de alta calificación. Un lugar que contemple estas cuestiones. Eso por ahora no se puede hacer, así que lo que proponemos es usar lo que hay en el Ministerio de Trabajo para hacer capacitación en oficios, para atender esa demanda. Además de capacitar a los trabajadores en oficio nosotros queríamos capacitar a los empresarios en gestión.

La idea es capacitar a los operarios que ya están trabajando, porque muchos de ellos aprendieron del error, así que una capacitación que los mejore no viene mal. Ahora lo principal es formar nuevos operarios, generar mano de obra calificada. Hoy por ejemplo no hay soldadores que manejen una soldadora de punto, hay que tomar a uno y enseñarle en la fábrica y eso implica que se cometan muchos errores, salvo que ya venga de otra fábrica. Lo mismo pasa con la pintura. No hay oferta suficiente de mano de obra calificada” (entrevista INTA).

“Lo más pesado para nosotros es el costo salarial sin cargas sociales. Porque si le pagás muy poco a la gente no tenés la misma producción, no te trabajan bien. Para nosotros nuestro plantel es como un hijo: lo cuidás, lo formás, con los horarios, con las costumbres que tenemos, con el estilo de trabajo. (...) Además, los formamos acá, porque no se encuentra mano de obra capacitada, se le muestra cómo soldar, cómo colocar la chapa, el plomo, le explicás cuánto le rinde la chapa. Le hacemos traer un cuaderno para que anoten, es como si fuera una escuela. Les pedimos que dibuje lo que tiene que hacer. Los tratamos de nivelar aunque haya gente que no terminó la secundaria con gente que sí” (entrevista empresario).

5. Asociatividad inter-empresaria:

“Acá lo que hace falta es la unión de los empresarios, relegando celos y envidia, porque trabajar en grupo, formar cooperativas para hacer compras. Acá no tenemos conciencia todavía que individualmente no hacemos nada y en grupo somos una potencia” (entrevista empresario).

“La asociatividad es una fortaleza muy importante. No hay antecedentes en el país, es valioso que se haya logrado. En la primera etapa se forma ante la idea de juntarse para producir conjuntamente. Después eso la da fortaleza al proyecto y permite ir consiguiendo todo lo necesario para llevarlo adelante. En la producción de maquinaria agrícola para pequeños productores nosotros logramos obtener financiamiento para la compra de insumos del Ministerio de Industria, y después tuvimos el apoyo del INTI que trabajó con nosotros para el diseño de la máquina y la elaboración de los planos, y además tuvimos cursos con ellos para perfeccionarnos en la gestión” (entrevista empresario).