



# Digitalización y Desarrollo Sostenible de las Pymes en Chaco y Corrientes

FEBRERO 2023

Responsables de la redacción del informe:

- César Horacio Dellamea
- María Gabriela Latorre
- Silvina María Blanque
- Adriana Elizabet Chavez
- Mariana Noelia Medrano



Digitalización y Desarrollo Sostenible de las PYMES en Chaco y Corrientes /  
María Gabriela Latorre ... [et al.] ; dirigido por César Dellamea ; editado por  
María Gabriela Latorre. - 1a edición especial - Corrientes : Universidad  
Nacional del Nordeste. Facultad de Ciencias Económicas, 2023.  
Libro digital, PDF

Archivo Digital: descarga y online  
ISBN 978-987-3619-88-5

1. Pequeñas y Medianas Empresas. 2. Chaco. 3. Corrientes. I. Latorre, María  
Gabriela, ed. II. Dellamea, César, dir.  
CDD 338.064



FACULTAD DE CIENCIAS  
**ECONÓMICAS**  
— UNNE —

---

## DIGITALIZACIÓN Y DESARROLLO SOSTENIBLE DE LAS PYMES EN CHACO Y CORRIENTES

---

FEBRERO DE 2023

**Responsables de la redacción del informe:**

[César Horacio Dellamea](#)

[María Gabriela Latorre](#)

[Silvina María Blanque](#)

[Adriana Elizabet Chavez](#)

Marina Noelia Medrano

## Contenido

1. INTRODUCCION .....	2
2. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN.....	3
2.1. Estructura de la muestra y proceso de selección de variables .....	4
2.2. Selección de variables y diseño del cuestionario .....	5
2.3. Análisis estadístico de los datos .....	5
3. DATOS GENERALES DE LAS EMPRESAS .....	5
4. EVOLUCIÓN Y EXPECTATIVAS EN EL EMPLEO Y VENTAS.....	8
4.1. Empleo.....	8
4.2. Ventas.....	12
5. DIGITALIZACIÓN .....	16
5.1. Grado de digitalización.....	17
5.1.1. Digitalización por sector, tamaño y antigüedad .....	19
5.1.2. Importancia dada a cada herramienta de digitalización.....	22
5.2. Impulsores de la Digitalización.....	25
5.3. Barreras a la digitalización .....	27
6. DESARROLLO SOSTENIBLE.....	31
6.1. Desarrollo medioambiental.....	31
6.2. Beneficios derivados de la sostenibilidad .....	35
6.3. Barreras a la sostenibilidad medioambiental.....	37
7. ACTIVIDAD INNOVADORA .....	41
7.1. Tipologías de innovación y su importancia .....	42
7.2. Determinantes de la capacidad de innovación .....	44
8. INDICADORES DE RENDIMIENTO .....	50
CONCLUSIONES .....	54
REFERENCIAS.....	57
EQUIPO DE INVESTIGACIÓN FAEDPYME A NIVEL NACIONAL .....	59

## 1. INTRODUCCION

El nuevo ambiente de los negocios exige a las empresas, un cambio en sus estrategias, para adecuarlas al nuevo entorno que presenta un mercado cada vez más globalizado y competitivo.

La digitalización cambia el paradigma de gestión de la información empresarial, obligando a repensar las organizaciones para capitalizar el conocimiento estratégico. En este sentido la transformación digital surge como un factor clave que debe ser incorporado en la estrategia de la organización, dado que permite mejorar el rendimiento de la empresa. Cada vez más los directivos son conscientes de la necesidad de favorecer un entorno de digitalización que repercuta en la mejora de la competitividad de la empresa. La transformación digital implica la aplicación de nuevas tecnologías para crear nuevos modelos de negocios, procesos, software y sistemas que impliquen una ventaja competitiva y una mayor eficiencia para las empresas.

Digitalizar la empresa es una tarea compleja porque conlleva rediseñar procesos, productos, servicios, relaciones con clientes, formación de los trabajadores, relaciones con proveedores y sobre todo el cambio del modelo de negocio de la pyme. Y para llevar a cabo esta transformación requiere de un cambio de cultura, de adaptación a las necesidades del cliente, de personas cualificadas en transformación digital y de los recursos financieros necesarios para llevarla a cabo (Matt, Hess & Benlian, 2015). En todo este proceso la implicación y el liderazgo de la dirección de la pyme resulta la clave en la mayoría de las ocasiones para el éxito de la transformación digital.

Al implementar una estrategia de transformación digital los autores recomiendan desarrollar la capacidad de liderazgo digital, reinventar los modelos de negocios, repensar los procesos de negocios, redefinir el compromiso de los interesados y desarrollar una estrategia de gobierno digital (Heavin & Power, 2018).

Otro factor clave para la competitividad de las pymes en la actualidad es el desarrollo sostenible debido a las expectativas de la sociedad y a las regulaciones gubernamentales. Para la pyme es incuestionable la necesidad de tener un comportamiento medioambiental socialmente responsable a la hora de obtener sus beneficios. Por esta razón gestionar la sostenibilidad se ha convertido en un verdadero reto para la pyme. Las prácticas relacionadas con el desarrollo sostenible conllevan una serie de beneficios para las empresas que redundan en la mejora de su competitividad. Beneficios como la reducción de residuos, el ahorro de costos, una mayor satisfacción del cliente, un mayor compromiso de los empleados, mejores productos, mejores relaciones públicas y el incremento de la ventaja competitiva. La estrategia de sostenibilidad de la organización tiene un enorme interés para empresarios, profesionales y académicos, dada su contribución a los equilibrios de sostenibilidad.

Este informe exploratorio se centra en dos aspectos fundamentales: el grado de digitalización y de desarrollo sostenible, en su ámbito medioambiental en las pymes regionales. El documento pretende ser una herramienta para la planificación de estrategias a seguir, tanto en la gestión de la empresa, como para dirigir convenientemente los programas de actuación de las políticas públicas.

Lo cual resulta particularmente útil tanto para las empresas como para los distintos agentes políticos, económicos y sociales, facilitando información para la toma de decisiones. Principalmente, en el ámbito económico y estratégico.

Los objetivos específicos del informe son:

- Determinar las expectativas de empleo y ventas en las pymes regionales
- Analizar su grado de digitalización, considerando sus estrategias y las barreras que señalan los gerentes a la hora de implementar la digitalización en su empresa.
- Conocer la percepción del gerente sobre el desarrollo sostenible de su empresa, con énfasis en el medio ambiente, los beneficios derivados de la sostenibilidad y los obstáculos para conseguir la sostenibilidad del negocio.
- Estudiar la actividad innovadora de estas pymes y sus indicadores de rendimiento.

Desde la óptica metodológica, este estudio se enmarca dentro del desarrollado por el Observatorio Pymes de la FAEDPYME a nivel de toda Iberoamérica, tomándose los datos a nivel regional. El estudio empírico fue realizado a partir de la información proveniente de una encuesta realizada a directivos de 56 empresas pymes de Chaco y Corrientes. La muestra está compuesta por microempresas (6 a 9 trabajadores), pequeña empresa (10 a 49) y medianas empresas (50 a 249). La recogida de información fue online. El trabajo de campo se realizó durante los meses de febrero, marzo, abril y mayo de 2022. Hay que señalar que en el desarrollo de las distintas fases de esta investigación se ha respetado y se mantiene estrictamente el secreto estadístico de la información facilitada por los participantes del estudio.

Adicionalmente, cabe destacar, por un lado, que *no es objetivo de este informe juzgar la situación de las pymes, sino más bien ofrecer una visión general de estas empresas, que ponga de manifiesto virtudes y/o desequilibrios, con el propósito de que sirva de referencia para que, en su caso, puedan adoptarse las medidas oportunas para potenciar las primeras y ajustar los segundos*. Este informe es uno de los productos del proyecto de investigación 18M005 “Análisis de las prácticas generadoras de valor en las pymes comerciales y de Servicios de la ciudad de Resistencia”, desarrollado en la Facultad de Ciencias Económicas de la UNNE y responde al cumplimiento de los objetivos de investigación del mismo.

## 2. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN

En esta sección se expone la metodología del trabajo empírico realizado:

- Estructura de la muestra
- Proceso de selección de las variables del cuestionario
- Selección de técnicas estadísticas utilizadas en el proceso de resumen.
- Análisis cuali-cuantitativo de la información obtenida.

## 2.1. Estructura de la muestra y proceso de selección de variables

Debido a la escasa disponibilidad de estadísticas sistematizadas sobre la cantidad de empresas existentes en la región Chaco-Corrientes y su distribución por sectores de actividad y por su tamaño, el diseño general de la muestra se fundamenta en los principios del muestreo por conveniencia en el cual las empresas que se consultaron fueron elegidas de acuerdo a la proximidad o disposición para responder el cuestionario, sin considerar el grado de representatividad que tuviera cada una en la población total de PYMES.

Luego se definieron los criterios para determinar las características de la muestra en función de los objetivos del estudio, de la información disponible y de los recursos para la realización del trabajo de campo. Los criterios utilizados deben estar correlacionados con las variables objeto de estudio teniendo en cuenta que la ganancia en precisión es, en general, decreciente al aumentar el número de criterios. Por ello, el número de criterios debe ser moderado y congruente con el máximo tamaño de muestra con el que podamos trabajar. En este trabajo se fijaron los siguientes criterios: sector (Primario, Industria, Construcción, Comercio y Servicios) y tamaño (microempresas, pequeñas y medianas empresas).

El trabajo de campo se llevó a cabo a través de una encuesta autoadministrada por medio de una plataforma online. La muestra finalmente obtenida fue de 56 empresas de las provincias de Chaco y Corrientes, correspondiendo a 42 de la provincia de Chaco y 14 de la provincia de Corrientes. En el Cuadro 2.1 puede verse la distribución por actividad económica y tamaño.

**Cuadro 2.1. Actividades económicas incluidas en cada sector y tamaño**

Sector	Número de empresas	Porcentaje	
Primario	3	5,40	28 microempresas
Industria	8	14,30	50,00 %
Construcción	5	8,90	21 pequeñas empresas
Comercio	14	25,0	37,50 %
Servicio	20	35,70	7 medianas empresas
Otros	6	10,70	12,50 %
<b>TOTAL</b>	<b>56</b>	<b>100,00</b>	

Fuente: Elaboración propia

## 2.2. Selección de variables y diseño del cuestionario

La selección de las variables es fundamental a la hora de configurar el análisis empírico y permitirá afrontar adecuadamente el estudio del comportamiento de la empresa. Para obtener la información de las variables se elaboró un cuestionario dirigido a los gerentes de las pymes. Con esta herramienta se ha buscado recoger de forma clara y concisa la información fundamental que constituye el objetivo de esta investigación. En su elaboración se ha prestado especial atención al orden y estructura de los bloques de preguntas, con la extensión más breve posible que permitiese una redacción clara y adecuada con el objetivo de reducir al máximo los posibles problemas de interpretación y obtención de datos en el proceso de cumplimentación del cuestionario.

Las técnicas de captación de información fueron las encuestas electrónicas y telefónicas, utilizando como soporte un cuestionario cerrado. Su diseño se efectuó a partir de la revisión de la literatura científica existente sobre los diversos aspectos investigados, así como del conocimiento previo de la realidad de las empresas, lo que sustenta y justifica que las variables incorporadas son relevantes para alcanzar los objetivos planteados.

En este sentido, el cuestionario se ha estructurado en dos bloques. En el primero, se pregunta a los encuestados sobre los rasgos generales de sus empresas, como el sector de actividad, la ubicación geográfica, el número de empleados, el género del gerente, el control familiar de la empresa, las expectativas de crecimiento de empleo y ventas, y el grado de internacionalización.

En el segundo bloque se recoge información sobre el grado de desarrollo de la digitalización (estrategias y barreras a la hora de desarrollar la digitalización); la percepción del empresario sobre el desarrollo sostenible en su ámbito medioambiental (beneficios derivados de la sostenibilidad y barreras u obstáculos para conseguir la sostenibilidad del negocio) y, finalmente, indicadores de la actividad innovadora y del rendimiento de la pyme.

## 2.3. Análisis estadístico de los datos

El abordaje metodológico tuvo un enfoque cualitativo de diseño exploratorio.

Las variables de clasificación utilizadas para analizar los datos han sido: tamaño, antigüedad y sector de actividad de la empresa. Se realizaron análisis uni y bi variados para responder a los objetivos del estudio.

## 3. DATOS GENERALES DE LAS EMPRESAS

Las empresas entrevistadas y que sirven de base para la elaboración de este informe, han sido un total de 56. En este apartado de caracterización se analizan distintos aspectos teniendo en cuenta



las variables contingentes más importantes relacionadas con la empresa y que nos ayudan a hacer un primer diagnóstico de las pymes analizadas.

Las pymes que configuran la muestra tienen las siguientes características:

La antigüedad media de las empresas es de 17 años, y la moda de 10 años (Gráfico 3.1).

El control de la gestión de las empresas es en su mayoría de tipo familiar. El 70% de las empresas están regidas en el entorno familiar (Gráfico 3.2).

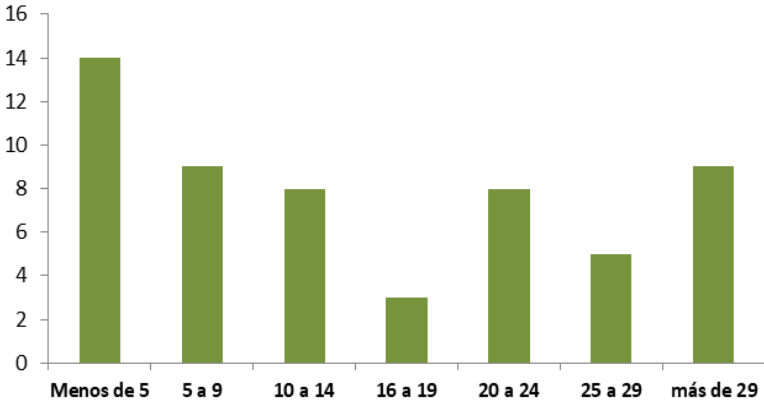
El 42,8% de las empresas están gestionadas por mujeres (Gráfico 3.3).

El 73,2% de los directivos dispone de estudios universitarios (Gráfico 3.4).

Sólo 3 de las 56 empresas de la muestra están internacionalizadas y sus ventas al exterior representan por término medio el 60% del total de sus ventas.

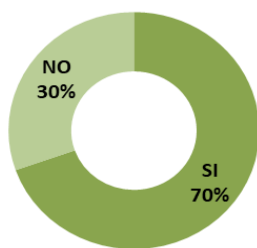
El promedio de empleados que utilizan las TICs es de 47,8%. El 35,7% de las empresas encuestadas tienen un responsable interno encargado de la digitalización de la empresa, y el 46,4% tiene externalizado el apoyo a la digitalización/TICs (Gráfico 3.5).

**Gráfico 3.1. Tiempo de funcionamiento de la empresa (en años)**



Fuente: Elaboración propia

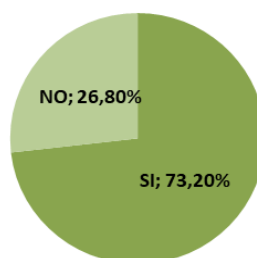
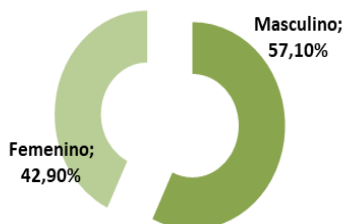
**Gráfico 3.2. Empresas de gestión familiar**



Fuente: Elaboración propia

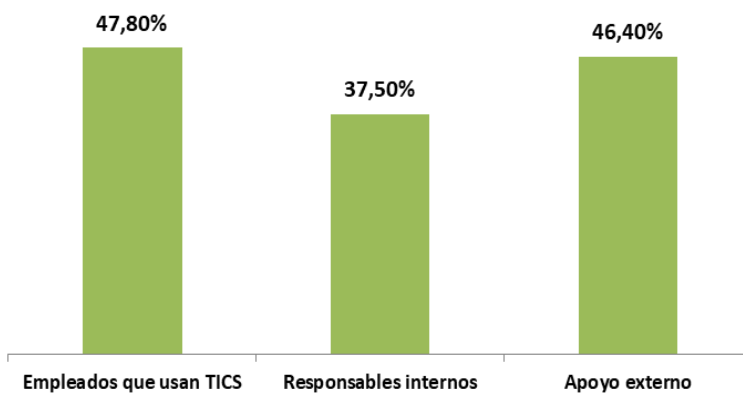
Gráfico 3.3. Género de los directivos

Gráfico 3.4. Estudios universitarios de los directivos



Fuente: Elaboración propia

Gráfico 3.5. Porcentaje de empleados que utilizan TICS en su puesto de trabajo, de empresas que cuentan con un responsable interno de la digitalización y de empresas con servicios externos de apoyo



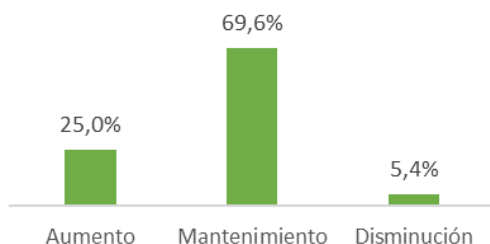
Fuente: Elaboración propia

## 4. EVOLUCIÓN Y EXPECTATIVAS EN EL EMPLEO Y VENTAS

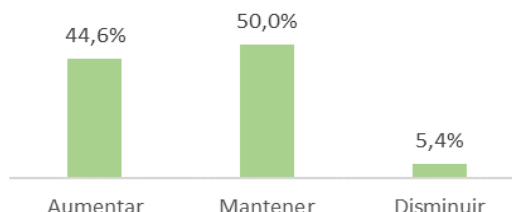
### 4.1. Empleo

Para conocer la evolución del empleo preguntamos a las empresas sobre el número de trabajadores en 2021 y el que tenían en 2020. También se consultó por la tendencia para el empleo en 2022.

**Gráfico4.1 Variación en el empleo período 2020-2021**



**Gráfico4.2 Expectativa sobre el empleo 2022**



Fuente: Elaboración propia

Al considerar la evolución de 2021 con relación a 2020, los datos muestran que un 5,4% de las pymes redujo el empleo, un 69,6% lo mantuvo y un 25% lo aumentó.

Mientras que las expectativas para 2022 son más favorables. El 44,6% de las pymes señaló que aumentará su empleo, 50% que lo mantendrá y el 5,4% lo disminuirá.

Si comparamos con los valores nacionales, con respecto a la evolución 2020 – 2021 fue mayor la proporción de empresas que aumentaron (42%), mientras que la tendencia para 2022 es en mayor medida mantener el empleo (60,4%).

Para analizar con más detalle la evolución del empleo se han considerado los estratos de tamaño, antigüedad y sector de la empresa.

También se analiza el “saldo de evolución” y el “saldo de expectativas”, calculado como la diferencia entre el porcentaje de las empresas que aumentan el empleo y el porcentaje que lo disminuye.

**Cuadro 4.1. Evolución y expectativas sobre el empleo según el tamaño de la empresa**  
(Porcentaje de empresas)

<b>EVOLUCIÓN CANTIDAD DE EMPLEADOS 2020 - 2021</b>	<b>Micro</b>	<b>Pequeña</b>	<b>Mediana</b>
Aumento (%)	3,6	12,5	8,9
Mantenimiento (%)	44,6	21,4	3,6
Disminución (%)	1,8	3,6	0,0
<b>SALDO</b>	<b>1,8</b>	<b>8,9</b>	<b>8,9</b>

Fuente: Elaboración propia

En cuanto al tamaño, se puede apreciar que la evolución del empleo en el periodo 2020 y 2021 fue diferente según el estrato considerado. Todas las empresas presentan un saldo de evolución positivo, entre ellas las microempresas son las que presentan un saldo de evolución menor (1,8%). Lo mismo ocurre a nivel nacional, donde las microempresas presentan el menor saldo de evolución, solo que con valores superiores (24,3%).

**Cuadro 4.2. Expectativa para el 2022 por tamaño de empresa**  
(Porcentaje de empresas)

<b>EXPECTATIVA PARA 2022</b>	<b>Micro</b>	<b>Pequeña</b>	<b>Mediana</b>
Aumentar (%)	26,8	10,7	7,1
Mantener (%)	21,4	25,0	3,6
Disminuir (%)	1,8	1,8	1,8
<b>SALDO</b>	<b>25,0</b>	<b>8,9</b>	<b>5,4</b>

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a las expectativas en generación de empleo para 2022 se observa una tendencia favorable, en diferente proporción según el tamaño de la empresa. La diferencia entre las pymes que opinan que disminuirán el empleo y las que lo aumentarán (saldo de expectativas), pone de manifiesto que el tamaño es un factor relevante dado que se observa que a menor tamaño mayor la expectativa de aumentar la plantilla, mientras que las medianas empresas tienen un saldo de 5,4%; las microempresas de 25%.

Lo contrario ocurre a nivel nacional, donde se observa que a mayor tamaño mayor es el saldo de expectativas para 2022.

**Cuadro 4.4. Evolución y expectativas sobre el empleo según la antigüedad de la empresa**

(Porcentaje de empresas)

<b>EVOLUCIÓN CANTIDAD DE EMPLEADOS 2020 - 2021</b>	<b>Jóvenes</b>	<b>Maduras</b>
Aumento (%)	8,9	16,1
Mantenimiento (%)	39,3	30,4
Disminución (%)	3,6	1,8
<b>SALDO</b>	<b>5,4</b>	<b>14,3</b>

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la evolución del empleo en 2021, al considerar la antigüedad de la empresa observamos una diferencia respecto a si son jóvenes (menos a 10 años) o maduras (10 años o más). Si bien para ambos perfiles el saldo es positivo, lo es en mayor medida en las empresas maduras.

**Cuadro 4.5. Expectativas para 2022 por antigüedad**  
(Porcentaje de empresas)

<b>EXPECTATIVA PARA 2022</b>	<b>Jóvenes</b>	<b>Maduras</b>
Aumentar (%)	26,8	17,9
Mantener (%)	21,4	28,6
Disminuir (%)	3,6	1,8
<b>SALDO</b>	<b>23,2</b>	<b>16,1</b>

Fuente: Elaboración propia

Mientras que, cuando analizamos la tendencia del empleo para el 2022, vemos que la diferencia se invierte, el saldo de expectativas resulta más favorable entre las empresas más jóvenes (23,2%) frente a los 16,1% en las empresas maduras.

Al comparar la evolución y expectativa según la antigüedad de Chaco y Corrientes con lo que ocurre a nivel nacional tenemos que los saldos en ambos casos son positivos. Sin embargo, a nivel nacional las empresas jóvenes son las que tienen valores más favorables en evolución (36,1%) y expectativas (36,5%).

**Cuadro 4.6. Evolución y expectativas sobre el empleo según el sector de la empresa**  
(Porcentaje de empresas)

<b>EVOLUCIÓN CANTIDAD DE EMPLEADOS 2020 - 2021</b>	<b>Primario</b>	<b>Industria</b>	<b>Construcción</b>	<b>Comercio</b>	<b>Servicios</b>
Aumento (%)	S/D	2,0	6,0	10,0	8,0
Mantenimiento (%)	S/D	12,0	4,0	16,0	30,0
Disminución (%)	S/D	2,0	0,0	2,0	2,0
<b>SALDO</b>	<b>S/D</b>	<b>0,0</b>	<b>6,0</b>	<b>8,0</b>	<b>6,0</b>

Fuente: elaboración propia

Cuando analizamos por sector, se observa que el saldo de evolución del empleo en 2021 es positivo en todos los casos, siendo más favorable para las empresas comerciales (8%) y menos favorable para las empresas industriales cuyo saldo es cero.

**Cuadro 4.7. Expectativas 2022 según sector**  
(Porcentaje de empresas)

<b>EXPECTATIVA PARA 2022</b>	<b>Primario</b>	<b>Industria</b>	<b>Construcción</b>	<b>Comercio</b>	<b>Servicios</b>
Aumentar (%)	S/D	10,0	4,0	10,0	22,0
Mantener (%)	S/D	6,0	4,0	18,0	16,0
Disminuir (%)	S/D	0,0	2,0	0,0	2,0
<b>SALDO</b>	<b>S/D</b>	<b>10,0</b>	<b>2,0</b>	<b>10,0</b>	<b>20,0</b>

Fuente: Elaboración propia

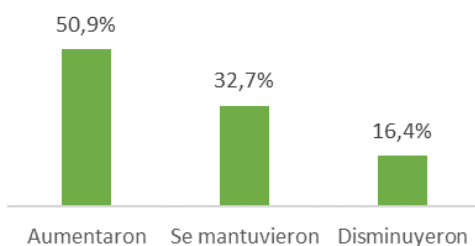
Las expectativas de empleo para 2022 son positivas. El sector que presenta las expectativas más favorables para el empleo en 2022 es el sector Servicios (20%), mientras que para los sectores Comercio e Industria el saldo es del 10%.

Al comparar los valores locales con lo que ocurre a nivel nacional tenemos que la evolución 2020 – 2021 fue más favorable para las empresas constructoras (57,2%) y menos favorables para las comerciales (26,1%). Respecto a las expectativas para 2022, el saldo más favorable es para el sector Construcción (42,9%).

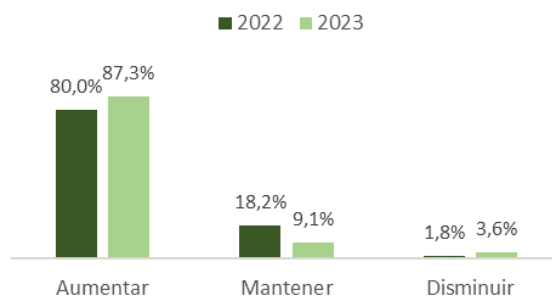
## 4.2. Ventas

El 2021 supuso un punto de inflexión ante la crisis originada por la COVID-19 y ha conllevado un lógico aumento de los ingresos en muchas pymes en Chaco y Corrientes. El 50,9% de las empresas encuestadas estima que ha aumentado sus ventas en 2021 con relación a las registradas en 2020 (Gráfico 4.3), mientras que el 32,7% consiguió mantenerlas y un 16,4% las redujo.

**Gráfico 4.3 Evolución de las ventas durante los años 2020 y 2021**



**Gráfico 4.4 Expectativas de ventas para el año 2022 y 2023**



Fuente: elaboración propia

En este contexto se preguntó a los encuestados sobre las expectativas de ventas para 2022 y 2023 (Gráfico 4.4). Se aprecia que las expectativas siguen siendo favorables para los dos años. Así, el 80% de las pymes en 2022 (87,3% en 2023) esperan aumentar sus ventas, mientras que sólo prevé que sus ventas disminuyan un 1,8% de las empresas en 2022 (3,6% en 2023).

Si comparamos los resultados para Chaco y Corrientes con los datos para Argentina tenemos que, en el período 2020 – 2021 la proporción de empresas que aumentaron fue mayor (64,3%), mientras que los efectos negativos fueron menores (disminuyeron un 7,6%). Con respecto a las expectativas para 2022 y 2023, observamos que a nivel nacional la perspectiva también es favorable para los dos años, pero en menor proporción, ya que los encuestados prevén aumentar un 63% en 2022 y 71,8 % en 2023.

Al analizar el tamaño de las empresas encontramos diferencias. La evolución más favorable la presentan las empresas pequeñas. El 21,8% de las pequeñas vieron cómo sus ventas aumentaban en 2021 y el 20% para el caso de las micro. Sin embargo, el saldo de evolución positivo fue de 18,2% en el caso de las pequeñas y 7,3% en las micro.

En cuanto a las expectativas para el 2022 sigue existiendo una posición más favorable para las microempresas que tienen un saldo de expectativas de 40%, frente a los 30,9% de las pequeñas y los 7,3% de las medianas. Este mismo comportamiento se puede apreciar en las expectativas de las ventas para 2023, donde nuevamente las microempresas esperan una posición más favorable.

**Cuadro 4.8. Evolución y expectativas sobre las ventas según el tamaño de la empresa**

(Porcentaje de empresas)

	Micro	Pequeñas	Medianas
<b>EVOLUCIÓN DE LAS VENTAS ENTRE 2020 Y 2021</b>			
Aumentaron (%)	20,0	21,8	9,1
Se mantuvieron (%)	18,2	12,7	1,8
Disminuyeron (%)	12,7	3,6	0,0
<b>SALDO</b>	<b>7,3</b>	<b>18,2</b>	<b>9,1</b>
<b>EXPECTATIVAS DE VENTAS 2022</b>			
Aumentar (%)	40,0	30,9	9,1
Mantener (%)	10,9	7,3	0,0
Disminuir (%)	0,0	0,0	1,8
<b>SALDO</b>	<b>40,0</b>	<b>30,9</b>	<b>7,3</b>
<b>EXPECTATIVAS DE VENTAS 2023</b>			
Aumentar (%)	45,5	34,5	7,3
Mantener (%)	3,6	3,6	1,8
Disminuir (%)	1,8	0,0	1,8
<b>SALDO</b>	<b>43,6</b>	<b>34,5</b>	<b>5,5</b>

Fuente: Elaboración propia

Si comparamos los resultados de Chaco y Corrientes con los datos para Argentina tenemos que, en el período 2020 – 2021 la evolución más favorable fue de las empresas medianas (64,1%) seguidas



de las pequeñas (59%). Con respecto a las expectativas para 2022 y 2023, observamos que a nivel nacional la perspectiva también es favorable para los dos años, las empresas medianas tienen un saldo de expectativas de 64,5% y 73%, las microempresas de 57,3% y 68,5% y las pequeñas de 55,9% y 63,7% respectivamente.

Cuando analizamos la antigüedad de la empresa en la evolución de las ventas en el periodo 2020 y 2021, observamos que se aprecian diferencias. El porcentaje de aumento de las ventas de las empresas jóvenes de 27,3% es levemente superior al 23,6% alcanzado por las empresas maduras, en tanto que en el caso de los que respondieron que pudieron mantener sus ventas la situación se invierte siendo las maduras las que pudieron mantener sus ventas en un 18,2% en tanto que las jóvenes fueron de 14,5%. En cuanto al saldo de evolución (diferencias entre las que aumentan y disminuyen) el saldo más favorable lo tienen las empresas maduras 18,2% contra el 16,4% de las jóvenes.

**Cuadro 4.9. Evolución y expectativas sobre las ventas según la antigüedad de la empresa**  
(Porcentaje de empresas)

	Jóvenes	Maduras
<b>EVOLUCIÓN DE LAS VENTAS ENTRE 2020 Y 2021</b>		
Aumentaron (%)	27,3	23,6
Se mantuvieron (%)	14,5	18,2
Disminuyeron (%)	10,9	5,5
<b>SALDO</b>	<b>16,4</b>	<b>18,2</b>
<b>EXPECTATIVAS DE VENTAS 2022</b>		
Aumentar (%)	45,5	34,5
Mantener (%)	7,3	10,9
Disminuir (%)	0,0	1,8
<b>SALDO</b>	<b>45,5</b>	<b>32,7</b>
<b>EXPECTATIVAS DE VENTAS 2023</b>		
Aumentar (%)	45,5	41,8
Mantener (%)	5,5	3,6
Disminuir (%)	1,8	1,8
<b>SALDO</b>	<b>43,6</b>	<b>40,0</b>

Fuente: elaboración propia

Sin embargo, se aprecian diferencias más relevantes según la antigüedad de las pymes en lo que a expectativas de ventas para el 2022 y 2023 se refiere. Las empresas jóvenes tienen unas expectativas más favorables tanto para el 2022 como el 2023, con relación a las empresas maduras. Así, las pymes de menor antigüedad tienen un saldo de expectativas de 45,5% en 2022, frente a 32,7% de las maduras. Esta diferencia se reduce en 2023, donde las empresas más jóvenes presentan un saldo de 43,6% contra un 40% las maduras.

**Cuadro 4.10. Evolución y expectativas sobre las ventas según el sector de la empresa**  
(Porcentaje de empresas)

	Primario	Industria	Construcción	Comercio	Servicios
<b>EVOLUCIÓN DE LAS VENTAS ENTRE 2020 Y 2021</b>					
Aumentaron	S/D	10,2%	4,1%	14,3%	22,4%
Se mantuvieron	S/D	4,1%	4,1%	10,2%	8,2%
Disminuyeron	S/D	2,0%	2,0%	4,1%	8,2%
<b>SALDO</b>	S/D	8,2%	2,0%	10,2%	14,3%
<b>EXPECTATIVAS DE VENTAS 2022</b>					
Aumentar	S/D	12,2%	6,1%	22,4%	34,7%
Mantener	S/D	4,1%	2,0%	6,1%	4,1%
Disminuir	S/D	0,0%	2,0%	0,0%	0,0%
<b>SALDO</b>	S/D	12,2%	4,1%	22,4%	34,7%
<b>EXPECTATIVAS DE VENTAS 2023</b>					
Aumentar	S/D	14,3%	4,1%	26,5%	34,7%
Mantener	S/D	2,0%	4,1%	0,0%	4,1%
Disminuir	S/D	0,0%	2,0%	2,0%	0,0%
<b>SALDO</b>	S/D	14,3%	2,0%	24,5%	34,7%

Fuente: elaboración propia

Al comparar los resultados de Chaco y Corrientes con los datos para Argentina observamos que para el período 2020 – 2021 el aumento de las ventas de las empresas jóvenes fue mayor a las maduras,

como ocurre a nivel local. Respecto a las expectativas para 2022 y 2023, observamos que a nivel nacional la perspectiva también es favorable para los dos años, donde las empresas jóvenes tienen unas expectativas más favorables que las maduras para ambos períodos.

En cuanto al sector de actividad, encontramos diferencias en la evolución de las ventas entre 2020 y 2021 y observamos que la evolución fue favorable, en diferente medida, para todos los sectores. Los sectores que presentaron una evolución más favorable en 2021 fueron Servicios (saldo de 14,3%) y Comercio (10,2%). Las expectativas para 2022 y 2023 son para todos los sectores más favorables que la evolución de las ventas en 2021 para el sector Construcción. Los sectores con mejores expectativas de ventas para 2022 y 2021 son Servicios (34,7%) y Comercio (22,4%).

Por último, si comparamos los datos locales con los nacionales observamos que para el período 2020 – 2021 el aumento de las ventas fue mayor para Construcción (saldo de 69,6%) e Industria (68,1%).

Respecto a las expectativas para 2022 y 2023, observamos que a nivel nacional la perspectiva también es favorable para los dos años, donde Industria (63,1%) y Servicios (57,4%) fueron los sectores con mejores expectativas de ventas para 2022 e Industria (70,6%) para 2023.

## 5. DIGITALIZACIÓN

El término digitalización ocupa crecientemente un lugar destacado y se relaciona con cambios económicos, pero también sociales, e incluso medioambientales. Cambios que llevan a nuevos estilos de vida, choques culturales e intergeneracionales.

Así, las tecnologías digitales constituyen en la actualidad tanto una amenaza como una oportunidad.

Amenaza porque tienen el potencial de disrumpir cualquier organización, empresa o sector. Oportunidad porque posibilitan la innovación (WEF, 2018), facilitando enormemente nuevas y más ágiles respuestas a una demanda cambiante, en función de nuevos estilos de vida -y temores-emergentes a escala global y/o local.

La transformación digital ofrece a Argentina y sus regiones la oportunidad de cambiar el patrón de crecimiento y asegurar así un avance estable y sostenible tanto en la perspectiva económica como en la social y en la ambiental (CES, 2017). La creciente digitalización afecta al modelo de negocio posibilitando nuevas formas de cooperación y el desarrollo de nuevos productos y Servicios, así como nuevas formas de relación con clientes y empleados (Rachinger et al., 2018). Así, las empresas pueden optimizar el uso de recursos, reducir costos, incrementar la productividad, optimizar las cadenas de aprovisionamiento, aumentar la satisfacción y lealtad de sus clientes, entre otros.

La digitalización afecta a todos los sectores productivos, pero el ritmo de transformación de los productos, los procesos y los modelos de negocio no resulta igual en todos ellos. De hecho, aquellos

en los que existe una mayor presión competitiva son los que lideran estos cambios y se han planteado específicamente estrategias digitales de negocio (CES, 2017). Para Okumura (2021), a pesar de los avances hacia la transformación digital, serían solo las empresas grandes y poderosas las que lo consiguen, los pequeños y medianos productores van a otro ritmo, por tanto, cabe esperar que el gap de productividad no haga sino aumentar.

Tal no es el caso de las Start Ups, especialmente, en PYMES de base tecnológica, muy activas hoy en Chaco y Corrientes, tanto en ambientes urbanos como de agro negocios.

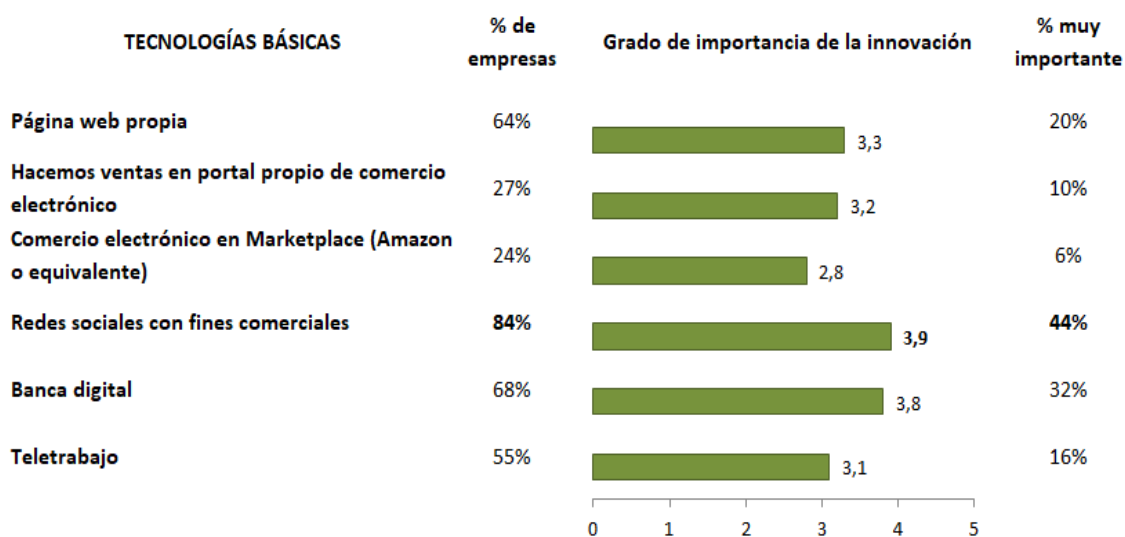
Por todo lo cual, en este escenario interesa conocer el grado de digitalización de las pymes regionales, los factores que impulsan la digitalización, así como sus barreras. El análisis presenta los resultados desagregados por sector, tamaño y antigüedad de la empresa.

Es que la digitalización cambia el paradigma de gestión de la información empresaria, obligando a repensar las organizaciones para capitalizar el conocimiento estratégico.

### 5.1. Grado de digitalización

En este estudio se considera que el grado de digitalización viene determinado por el equipamiento tecnológico de las empresas analizadas. Se ha recogido información sobre doce tecnologías, concretamente su nivel de adopción y su nivel de importancia (escala de 1 a 5).

**Gráfico 5.1. Tecnologías básicas: adopción y grado de importancia (escala 1 a 5)**



Fuente: Elaboración propia

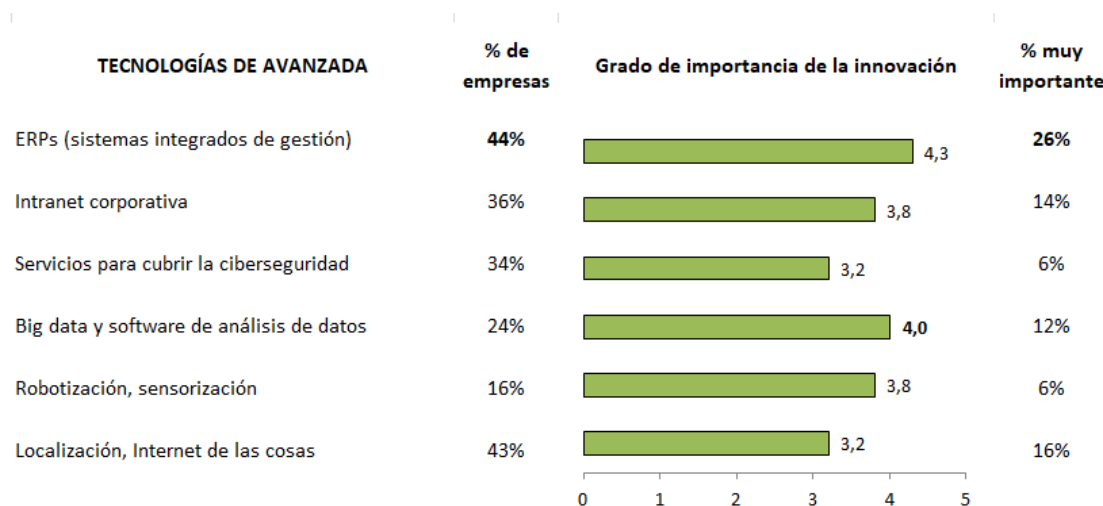
A partir de su nivel de implementación, las tecnologías han sido definidas en básicas (Gráfico 5.1) y avanzadas (Gráfico 5.2). En el Gráfico 5.1, se observa el porcentaje de empresas que adoptan las

tecnologías básicas. Sobre todas destaca el uso de redes sociales con fines comerciales (84%) y con un nivel de valoración de 3,9. Seguidas por la banca digital, con un grado de importancia de 3,8 y utilizadas por 68% y el uso de páginas web propias, con un grado de importancia de 3,3 adoptados por 64% de las empresas.

El menor grado de desarrollo se asocia al Comercio electrónico en Marketplace, adoptadas por 24% de las empresas, siendo su importancia de 2,8 en una escala de 1 a 5. En cuanto a la consideración como muy importante (última columna) las redes sociales con fines comerciales es la que registra un mayor grado de importancia (44%), seguidas por la banca digital, 32%.

Si comparamos los datos regionales con los nacionales tenemos que la adopción de tecnologías es similar. El uso de redes sociales con fines comerciales, la banca electrónica y el uso de páginas web propias son adoptadas por más del 65% de las empresas encuestadas de argentina, con un grado de importancia superior a 3,8.

**Gráfico 5.2. Tecnologías avanzadas: adopción y grado de importancia**



Fuente: Elaboración propia

En el Gráfico 5.2 se muestran las tecnologías avanzadas, siendo los Sistemas Integrados de Gestión (ERPs) la tecnología que presenta un mayor grado de importancia en la innovación (4,3), seguido del Big data y software de análisis de datos (4,0). Un 43% cuentan con dispositivos de localización, con una importancia de 3,2. La tecnología avanzada menos utilizada es la robotización o sensorización (16%). Asimismo, valoran como muy importante en primer término ERPs con un 26%, los demás valores no son significativos.

Al comparar los datos regionales con los nacionales observamos que los datos siguen la misma línea en términos de adopción e importancia, destacando los Sistemas Integrados de Gestión (ERPs) y la localización; y en menor medida la robotización y sensorización.

### 5.1.1. Digitalización por sector, tamaño y antigüedad

El análisis general de la digitalización por sectores (Cuadro 5.1) revela una mayor utilización de tecnologías básicas sobre las avanzadas.

**Cuadro 5.1. Digitalización por sector de actividad**  
(Cantidades de empresas)

TECNOLOGÍAS	Primario (3)	Industria (8)	Construcción (5)	Comercio (14)	Servicios (18)
<b>Tecnologías básicas</b>					
Página web propia	S/D	6	3	9	7
Hacemos ventas en portal propio de Comercio electrónico	S/D	2	3	4	4
Comercio electrónico en Marketplace	S/D	1	1	2	3
Redes sociales con fines comerciales	S/D	7	3	14	15
Banca digital	S/D	5	4	11	12
Teletrabajo	S/D	1	4	9	11
<b>Tecnologías Avanzadas</b>					
ERPs (sistemas integrados de gestión)	S/D	2	3	8	8
Intranet corporativa	S/D	1	3	7	7
Servicios para cubrir la ciberseguridad	S/D	2	3	1	8
Big data y software de análisis de datos	S/D	1	1	4	3
Robotización, sensorización	S/D	2	0	1	5
Localización, Internet de las cosas	S/D	3	3	5	9

Fuente: Elaboración propia

El sector Industrial utiliza las tecnologías sobre todo para fines comerciales (página web propia y redes sociales) y la localización. Por su parte, el sector de la Construcción refleja mayor uso de la banca digital y el teletrabajo, y es quien más utilidad le da a las tecnologías de avanzada. El sector comercial y el de Servicios tienen un mayor uso de redes sociales con fines comerciales, banca digital y ERP; asimismo, las empresas comerciales utilizan la intranet corporativa y las de Servicios

mayormente la localización, internet de las cosas. No se obtuvieron datos de las empresas agropecuarias en este aspecto.

**Cuadro 5.2. Digitalización por tamaño**  
(Cantidad de empresas)

<b>TECNOLOGÍAS</b>	<b>Micro (28)</b>	<b>Pequeñas (21)</b>	<b>Medianas (7)</b>
<b>Tecnologías básicas</b>			
Página web propia	16	14	6
Hacemos ventas en portal propio de Comercio electrónico	7	3	4
Comercio electrónico en Marketplace	8	2	3
Redes sociales con fines comerciales	24	18	5
Banca digital	18	15	6
Teletrabajo	14	14	5
<b>Tecnologías Avanzadas</b>			
ERPs (sistemas integrados de gestión)	10	14	3
Intranet corporativa	5	12	5
Servicios para cubrir la ciberseguridad	6	11	4
Big data y software de análisis de datos	6	7	3
Robotización, sensorización	5	3	1
Localización, Internet de las cosas	10	7	3

Fuente: Elaboración propia

Así como a nivel nacional, en la región las empresas de la construcción son las que muestran un mayor nivel de digitalización.

La relación entre tamaño y adopción de tecnologías es absoluta (Cuadro 5.2). Las empresas medianas son las que sacan mayores diferencias en todas las tecnologías. Las más rezagadas en cuanto al uso de la tecnología resultan de manera lógica las microempresas.

Las más utilizadas, dentro de las tecnologías básicas son las redes sociales comerciales y la banca digital; y entre las avanzadas figuran ERPs (sistemas integrados de gestión), intranet corporativa y localización.

La asociación entre digitalización y antigüedad de la empresa no es suficientemente clara (Cuadro 5.3). Las empresas maduras pueden contar con más recursos para digitalizar, pero están más presentes inercias que dificultan el cambio de procesos.

**Cuadro 5.3. Digitalización por antigüedad**  
(Porcentaje de empresas)

<b>TECNOLOGÍAS</b>	<b>Jóvenes</b>	<b>Maduras</b>
<b>Tecnologías básicas</b>		
Página web propia	60%	73%
Hacemos ventas en portal propio de Comercio electrónico	23%	31%
Comercio electrónico en Marketplace	20%	27%
Redes sociales con fines comerciales	87%	65%
Banca digital	67%	58%
Teletrabajo	50%	54%
<b>Tecnologías Avanzadas</b>		
ERPs (sistemas integrados de gestión)	53%	35%
Intranet corporativa	33%	42%
Servicios para cubrir la ciberseguridad	33%	38%
Big data y software de análisis de datos	30%	23%
Robotización, sensorización	27%	12%
Localización, Internet de las cosas	60%	23%

Fuente: Elaboración propia

Se observa el mayor uso de tecnologías básicas que las avanzadas. Entre las básicas las redes sociales con fines comerciales son usadas por las empresas independientemente de su antigüedad, evidenciándose además un mayor porcentaje en las jóvenes. Las páginas web propias y la intranet



corporativa están más presentes en las maduras. Mientras que las ERPs y la localización son mayormente utilizadas en las empresas más jóvenes.

### 5.1.2. Importancia dada a cada herramienta de digitalización

Es dentro de las tecnologías básicas donde se muestran diferencias sectoriales respecto a su grado de importancia, excepto en las redes sociales con fines comerciales, muy bien puntuada en todos los sectores (Cuadro 5.4).

**Cuadro 5.4. Importancia tecnologías digitales por sector**  
(Valores promedio)

TECNOLOGÍAS	Primario	Industria	Construcción	Comercio	Servicios
<b>Tecnologías básicas</b>					
Página web propia	S/D	3,00	3,25	3,44	3,45
Hacemos ventas en portal propio de Comercio electrónico	S/D	3,50	3,33	2,25	4,20
Comercio electrónico en Marketplace	S/D	1,00	5,00	2,85	2,25
Redes sociales con fines comerciales	S/D	4,00	3,67	4,21	3,53
Banca digital	S/D	2,75	3,50	4,18	4,17
Teletrabajo	S/D	2,00	3,00	2,11	3,27
<b>Tecnologías Avanzadas</b>					
ERPs (sistemas integrados de gestión)	S/D	4,50	3,00	4,63	4,38
Intranet corporativa	S/D	4,00	3,00	3,30	4,57
Servicios para cubrir la ciberseguridad	S/D	2,00	3,00	3,25	3,88
Big data y software de análisis de datos	S/D	4,00	4,00	3,25	5,00
Robotización, sensorización	S/D	3,00	2,50	3,00	4,00
Localización, Internet de las cosas	S/D	2,33	2,50	1,80	4,22

Fuente: Elaboración propia

Las empresas constructoras conceden una importancia superior al Comercio electrónico y redes sociales. En tanto que las empresas de servicio lo hacen en ventas por portales propios y banca

digital. Al analizar las tecnologías avanzadas aparecen diferencias en todas las tecnologías. Las empresas comerciales superan a las del resto de los sectores en intranet corporativa y ERPs. En tanto las del sector Industrial se destacan además en intranet corporativa. No contamos con datos sobre el sector Primario. Si comparamos los datos regionales con los nacionales observamos algunas diferencias en la relevancia que le da cada sector a cada tipo de tecnología, así tenemos que en argentina las empresas constructoras valoran la banca digital y las empresas de servicios la página web propia. En cuanto a las tecnologías avanzadas se destaca la valoración que los sectores comercio y servicio realizan de la Intranet corporativa.

**Cuadro 5.5. Importancia tecnologías digitales por tamaño**  
(Valores promedio)

<b>TECNOLOGÍAS</b>	<b>Micro</b>	<b>Pequeña</b>	<b>Mediana</b>
<b>Tecnologías básicas</b>			
Página web propia	3,86	2,75	3,00
Portal propio de Comercio electrónico	3,67	4,33	1,75
Comercio electrónico en Marketplace	2,43	5,00	2,33
Redes sociales con fines comerciales	4,18	3,60	3,40
Banca digital	3,40	3,77	4,50
Teletrabajo	3,45	2,45	2,60
<b>Tecnologías Avanzadas</b>			
ERPs (sistemas integrados de gestión)	4,13	4,36	4,33
Intranet corporativa	4,50	3,44	3,80
Servicios para cubrir la ciberseguridad	3,20	3,13	3,25
Big data y software de análisis de datos	4,20	3,75	4,00
Robotización, sensorización	3,50	4,00	3,00
Localización, Internet de las cosas	3,33	3,22	3,00

Fuente: Elaboración propia

En el Cuadro 5.5 se observa que, dentro de las tecnologías básicas, las empresas de mayor tamaño son las que encuentran una mayor utilidad a la banca digital. Por su parte, para las pequeñas son relevantes las tecnologías relacionadas con la actividad comercial. En tanto que las microempresas superan a las de mayor tamaño en la importancia dada a la página web propia. La tecnología cuya importancia es independiente del tamaño es el uso de redes sociales con fines comerciales y banca digital. Por su parte, las ERPs y el Big data son las tecnologías avanzadas con mayor puntuación sin importar el tamaño de la empresa.

Si comparamos los datos regionales con los datos a nivel país tenemos que coincide la relevancia otorgada a la banca digital por las empresas medianas, mientras que las pequeñas destacan en página web propia y ciberseguridad y las micro en ERPs y teletrabajo.

**Cuadro 5.6. Importancia tecnologías digitales por antigüedad**  
(Valores promedio)

<b>TECNOLOGÍAS</b>	<b>Jóvenes</b>	<b>Maduras</b>
<b>Tecnologías básicas</b>		
Página web propia	3,20	3,35
Hacemos ventas en portal propio de Comercio electrónico	3,33	3,14
Comercio electrónico en Marketplace	3,00	2,71
Redes sociales con fines comerciales	3,78	4,07
Banca digital	3,71	3,77
Teletrabajo	2,59	3,40
<b>Tecnologías Avanzadas</b>		
ERPs (sistemas integrados de gestión)	4,15	4,44
Intranet corporativa	3,40	4,25
Servicios para cubrir la ciberseguridad	2,80	3,71
Big data y software de análisis de datos	3,83	4,17
Robotización, sensorización	3,20	4,50
Localización, Internet de las cosas	3,17	3,33

Fuente: Elaboración propia

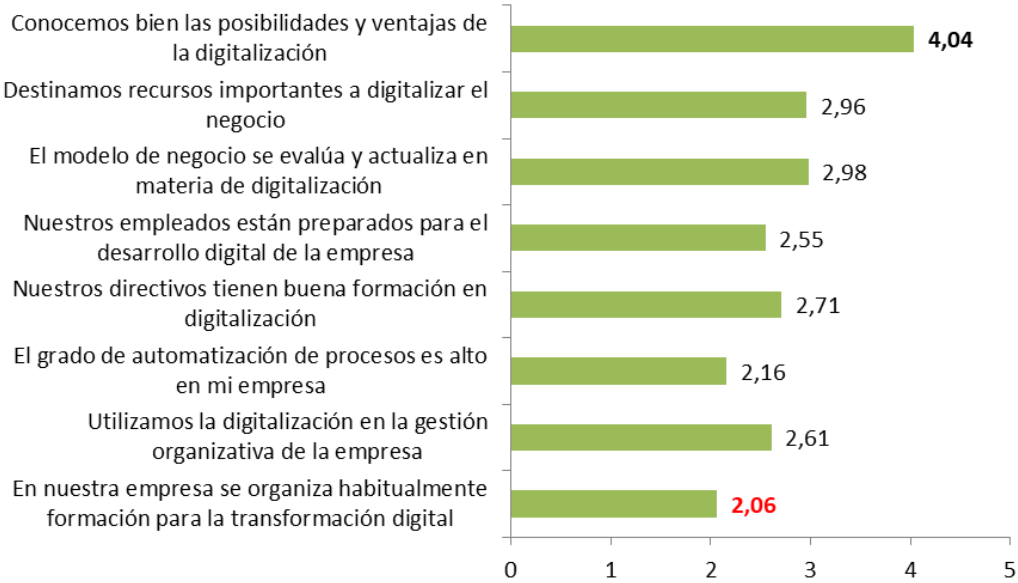
La antigüedad de la empresa influye de manera significativa en la valoración de la importancia de prácticamente todas las tecnologías digitales implementadas (Cuadro 5.6). Las empresas maduras superan a las más jóvenes en todas las categorías, excepto las relacionadas con aspectos comerciales (ventas en portal propio y marketplace). Por su parte, entre las más jóvenes se destacan en Banca digital, Redes sociales con fines comerciales, y dentro de las tecnologías avanzadas, las más puntuadas son ERPs y Big data.

Al comparar los datos regionales con los datos a nivel país observamos diferencias, ya que las empresas maduras superan a las más jóvenes solo en Ciberseguridad y ERPs. Las más jóvenes coinciden en la relevancia de Banca digital, Redes sociales con fines comerciales.

### 5.2. Impulsores de la Digitalización

Parviainen et al. (2017) proponen un modelo incremental que depende del nivel de uso de tecnologías digitales y de su impacto en la cadena de valor, subrayando la importancia de disponer de una estrategia digital como prerrequisito de la transformación exitosa. En este sentido, resulta necesario conocer los elementos que impulsan o motivan la digitalización de la empresa que, finalmente, definen su estrategia de digitalización.

**Gráfico 5.3. Valoración promedio de los Impulsores de digitalización (escala de 1 poco importante a 5 muy importante)**



Fuente: Elaboración propia

El Gráfico 5.3 identifica como principal impulsor de la digitalización al conocimiento de sus posibilidades y ventajas (4,04). Las demás valoraciones no exceden los 3 puntos. Le siguen en importancia el evaluar y actualizar el modelo de negocio en materia de digitalización y el destinar

recursos importantes para digitalizar el negocio (2,98 y 2,96 respectivamente). El menor impulsor tiene que ver con la falta de formación para la transformación digital (2,06).

Al comparar los datos regionales con los nacionales observamos que coincide en que el principal impulsor de la digitalización es el conocimiento de sus posibilidades y ventajas, mientras que a nivel nacional se le otorga mayor importancia a destinar recursos importantes para digitalizar el negocio y la formación directiva en digitalización.

**Cuadro 5.5. Valoración de los Impulsores de digitalización por tamaño  
(Valores promedio)**

<b>IMPULSORES</b>	<b>Micro</b>	<b>Pequeña</b>	<b>Mediana</b>
Conocemos bien las posibilidades y ventajas de la digitalización	3,79	4,53	3,57
Destinamos recursos importantes a digitalizar el negocio	2,54	3,32	3,43
El modelo de negocio se evalúa y actualiza en materia de digitalización	2,58	3,53	3,14
Nuestros empleados están preparados para el desarrollo digital de la empresa	2,42	2,89	2,14
Nuestros directivos tienen buena formación en digitalización	2,71	3,11	1,71
El grado de automatización de procesos es alto en mi empresa	1,88	2,53	2,43
Utilizamos la digitalización en la gestión organizativa de la empresa	3,58	2,79	2,86
En nuestra empresa se organiza habitualmente formación para la transformación digital	3,38	2,47	2,00

Fuente: Elaboración propia

En la mayoría de los casos las empresas pequeñas valoran por encima de las demás 5 de los 8 factores (Cuadro 5.5). Mientras que a nivel nacional las empresas de mayor tamaño valoran por encima de las demás todos los factores.

A nivel local se asemejan, sin tener en cuenta el tamaño, en que las mayores valoraciones están dadas en el conocimiento de las posibilidades y ventajas de la digitalización.

El impulsor menos valorado en las microempresas es el grado de automatización de procesos. Pero, este impulso es valorado en la pequeña y mediana empresa.

Por otro lado, es débil el impulso de “falta de organización de formación para la transformación digital” en las pequeñas empresas. También lo es la “formación de los directivos sobre digitalización” en las medianas empresas.

**Cuadro 5.6. Impulsores de digitalización por antigüedad**

(Valores promedio)

IMPULSORES	Jóvenes	Maduras
Conocemos bien las posibilidades y ventajas de la digitalización	4,00	4,09
Destinamos recursos importantes a digitalizar el negocio	2,81	3,13
El modelo de negocio se evalúa y actualiza en materia de digitalización	3,11	2,70
Nuestros empleados están preparados para el desarrollo digital de la empresa	2,70	2,26
Nuestros directivos tienen buena formación en digitalización	2,74	2,57
El grado de automatización de procesos es alto en mi empresa	1,96	2,30
Utilizamos la digitalización en la gestión organizativa de la empresa	2,48	2,65
En nuestra empresa se organiza habitualmente formación para la transformación digital	2,19	1,83

Fuente: Elaboración propia

Si analizamos el nivel de importancia de los impulsores según la antigüedad de la empresa (Cuadro 5.6) se repite que las mayores valoraciones están dadas en el conocimiento de las posibilidades y ventajas de la digitalización, sin importar la edad de la empresa. Los menores puntajes se encuentran, en las jóvenes, el grado de automatización de procesos (1,96), y en las maduras la falta de organización de formación para la transformación digital (1,83).

Al comparar nuestros datos con los de Argentina observamos diferencias, ya que a nivel país las empresas maduras presentan ventajas sobre las jóvenes en todos los impulsores, mientras que a nivel local se observan ventajas en 4 de los 8 impulsores.

### 5.3. Barreras a la digitalización

Las empresas perciben los beneficios de la transformación digital, pero existen indudablemente una serie de obstáculos y problemas que explican el bajo nivel de implementación y de experiencias

infructuosas. Morgan (2021) afirma que un 70% de las transformaciones digitales fracasan. De la serie de barreras presentadas (Gráfico 5.4) todas presentan valoraciones superiores a 3 puntos, excepto que la digitalización pueda ser mal recibida por los trabajadores.

Si comparamos los resultados con los obtenidos para Argentina tenemos que, la barrera más importante a nivel local fue la falta de cultura empresarial para impulsar la transformación digital, mientras que a nivel país fue la conexión de banda ancha insuficiente. Mientras que coinciden en la menor valoración para “la digitalización pueda ser mal recibida por los trabajadores”.

**Gráfico 5.4. Valoraciones de las Barreras a la digitalización**  
(escala de 1 poco importante a 5 muy importante)



Fuente: Elaboración propia

El análisis de barreras por sector de actividad (Cuadro 5.7), evidencia que los mayores problemas son para las empresas comerciales por la insuficiente conexión de banda ancha. Para las de Industria y Construcción es encontrar personal cualificado. En tanto que las empresas de Servicios manifiestan que su principal barrera es la falta de cultura empresarial para impulsar la transformación digital. La barrera que presenta menores valoraciones en la mayoría de los sectores es que la digitalización sea mal recibida por los trabajadores.

**Cuadro 5.7. Barreras a la digitalización por sectores**  
(Valores promedio)

<b>BARRERAS</b>	<b>Primario</b>	<b>Industria</b>	<b>Construcción</b>	<b>Comercio</b>	<b>Servicios</b>
Conexión de banda ancha insuficiente	S/D	3,63	3,40	4,36	3,28
Falta de recursos financieros en la empresa	S/D	3,75	3,20	3,5	3,28
Altos costes de la inversión	S/D	3,50	3,00	3,64	3,89
La digitalización puede ser mal recibida por los trabajadores	S/D	2,50	3,40	2,57	2,5
Falta de personal bien cualificado difícil de encontrar y mantener	S/D	4,00	4,20	3,5	3,17
Falta de conocimiento sobre los proveedores tecnológicos	S/D	3,00	3,00	3,07	3,78
Requisitos de seguridad de tecnologías de la información exigentes (ciberseguridad)	S/D	2,50	3,40	3,43	3,33
Falta de cultura empresarial para impulsar la transformación digital	S/D	3,25	3,60	4	4

Fuente: Elaboración propia

En cuanto al análisis por tamaño (Cuadro 5.8) surge que las pequeñas y medianas empresas encuentran la mayor dificultad en la falta de cultura empresarial para impulsar la transformación digital; mientras que, para las microempresas, su mayor escollo está en la falta de conocimiento sobre los proveedores tecnológicos.

Asimismo, se observa en el Cuadro 5.9 a las barreras a la digitalización por antigüedad. Las valoraciones más altas se dan en la falta de recursos financieros en las empresas jóvenes y en la falta de cultura empresarial para impulsar la transformación digital en las empresas maduras.



**Cuadro 5.8. Valoraciones de Barreras a la digitalización por tamaño**  
(Valores promedio)

<b>BARRERAS</b>	<b>Micro</b>	<b>Pequeña</b>	<b>Mediana</b>
Conexión de banda ancha insuficiente	3,58	3,67	3,14
Falta de recursos financieros en la empresa	3,38	3,78	2,14
Altos costes de la inversión	3,29	3,72	2,86
La digitalización puede ser mal recibida por los trabajadores	2,13	3,17	3,14
Falta de personal bien cualificado difícil de encontrar y mantener	3,21	3,89	3,71
Falta de conocimiento sobre los proveedores tecnológicos	3,63	3,22	3,14
Requisitos de seguridad de tecnologías de la información exigentes (ciberseguridad)	3,21	3,33	3,14
Falta de cultura empresarial para impulsar la transformación digital	3,5	4	4,43

Fuente: Elaboración propia

**Cuadro 5.9. Valoraciones de las Barreras a la digitalización por antigüedad**  
(Valores promedio)

<b>BARRERAS</b>	<b>Jóvenes</b>	<b>Maduras</b>
Conexión de banda ancha insuficiente	3,63	3,30
Falta de recursos financieros en la empresa	3,85	2,61
Altos costes de la inversión	3,74	2,83
La digitalización puede ser mal recibida por los trabajadores	2,56	2,65
Falta de personal bien cualificado difícil de encontrar y mantener	3,56	3,35
Falta de conocimiento sobre los proveedores tecnológicos	3,70	2,91
Requisitos de seguridad de tecnologías de la información exigentes (ciberseguridad)	3,30	3,04
Falta de cultura empresarial para impulsar la transformación digital	3,70	3,78

Fuente: Elaboración propia

## 6. DESARROLLO SOSTENIBLE

### 6.1. Desarrollo medioambiental

En la sostenibilidad se entrelazan las dimensiones ecológica, económica y social, para conformar el desarrollo sostenible, definido como el diseño de sistemas humanos e industriales que aseguren que el uso que hace la humanidad de los recursos naturales no disminuya la calidad de vida (Díaz Llorca, et.al; 2020). En la dimensión ambiental, se considera que los productos y procesos deben ser amigables con el ambiente a través de la prevención de la contaminación y de una buena gestión de los recursos naturales. En el presente se analizan acciones que conciernen a la dimensión en la cual las pymes se relacionan con el ambiente.

Tal lo mencionan a nivel nacional, ante la falta de estudios surge la necesidad de investigar y conocer el comportamiento de las pymes y sus medidas de sostenibilidad en los negocios siendo un hecho demandado por la literatura especializada (Cantele and Zardini, 2020); y ante la importancia de la contaminación mundial que producen las pymes en su conjunto a nivel global y en particular, las pertenecientes al sector industrial (Yacob et al., 2019).

La estrategia que siguen las grandes empresas ante la sostenibilidad viene condicionada en mayor medida por las presiones regulatorias, mientras que en las pymes la forma de ver la sostenibilidad se basa más en que pueda generar una oportunidad desde el punto de vista empresarial (Jansson et al., 2017). De hecho, tradicionalmente se ha comprobado que el papel que juegan las pymes frente a la sostenibilidad es una actitud pasiva, ya que no son capaces de evaluar el impacto medioambiental que tiene su actividad (Loucks et al., 2010).

En estudios recientes, existe cierto consenso a la hora de clasificar las presiones y barreras, con las que se enfrentan las pymes ante el desarrollo sostenible, en externas e internas (Cantele and Zardini, 2020). Siendo las primeras las que se originan por agentes ajenos a las pymes y las segundas las que dependen de las propias pymes como organización empresarial.

Con respecto a las presiones externas cabe destacar la normativa aprobada por las administraciones, las exigencias de la comunidad local donde se ubica la empresa o de los propios clientes, las presiones de mercado que provienen de la competencia y la existencia de ayudas que fomenten la adopción de estándares de sostenibilidad.

Desde el punto de vista interno las presiones hacia la sostenibilidad están orientadas hacia la competitividad y vienen determinadas por la actitud proactiva y el grado de compromiso hacia el medioambiente de los directivos y el personal de la pyme, la necesidad de ganar reputación, aumentar la capacidad de innovación, la mejora de la calidad de productos/servicios. Respecto de las barreras internas destaca el posible impacto económico negativo de su implantación por los costos extra que suponen, la falta de recursos y capacidades, la falta de formación de directivos y empleados y la falta de tiempo para implementarlas.

Se ha relevado el grado de importancia de los criterios medioambientales en una escala Likert con un intervalo de 1 a 5 siendo 1 poco importante y 5 muy importante (Gráfico 6.1). Se exponen el porcentaje de empresas que utilizan los criterios que se mencionan y el porcentaje de cuantas empresas consideran que dichos criterios son importantes.

**Gráfico 6.1. Criterios medioambientales y grado de importancia**

CRITERIOS MEDIOAMBIENTALES	% de empresas	Grado de importancia del criterio	
		% de importancia	
...en la selección de proveedores	30,36	1,33	41,18
...en la gestión de envases plásticos y derivados	39,29	1,93	63,64
... en el diseño de procesos	30,36	1,48	52,94
...para la gestión energética	41,07	1,81	47,83
... en la gestión del agua	41,07	1,88	52,17
...en la gestión de residuos	48,21	2,33	59,26
Certificaciones medioambientales (por ejemplo, ISO14001 / EMAS)	16,07	0,79	44,44

Fuente: elaboración propia

Las medidas medioambientales que utilizan principalmente las pymes son la gestión de residuos (48,21%), la gestión del agua y la gestión energética (cada una con 41,07%), seguido de la gestión de envases plásticos y derivados (39,29%). En menor medida, mencionan la selección de proveedores y el diseño de procesos (cada una con 30,36%) y por último, las certificaciones medioambientales son las menos utilizadas (16,07%).

En cuanto al grado de importancia se destaca la gestión de residuos (2,33), luego la gestión de envases plásticos y derivados (1,93), la gestión del agua (1,88), la gestión energética (1,81), el diseño de procesos (1,48) y la selección de proveedores (1,33).

En términos porcentuales el 63,64% considera que la gestión de envases plásticos y derivados es un criterio muy importante para su empresa y el 59,26 % de las pymes menciona la gestión de residuos como criterio relevante.

Al comparar los hallazgos con el informe país, encontramos que se utilizan principalmente los mismos criterios medioambientales, la gestión de residuos, agua y energía. En cuanto a la importancia de los mismos, nuevamente las respuestas obtenidas son similares a dicho informe considerando como más relevantes la gestión de residuos, envases y agua.

**Cuadro 6.1. Criterios medioambientales por tamaño**  
(Valores promedio)

<b>CRITERIOS MEDIOAMBIENTALES</b>	<b>Micro</b>	<b>Pequeñas</b>	<b>Medianas</b>
...en la selección de proveedores	1,36	1,24	0,97
...en la gestión de envases plásticos y derivados	1,98	1,9	1,85
... en el diseño de procesos	1,51	1,44	1,18
...para la gestión energética	1,85	1,8	1,67
... en la gestión del agua	1,93	1,88	1,85
...en la gestión de residuos	2,39	2,34	2,33
Certificaciones medioambientales (por ejemplo, ISO14001 / EMAS)	0,8	0,68	0,64

Fuente: elaboración propia

Cuando se analizan los hallazgos sobre la importancia de los criterios medioambientales teniendo en cuenta el tamaño de la empresa, micro (2,39), pequeñas (2,34) y medianas (2,33) se observa que el resultado significativo se encuentra para todas ellas en la gestión de residuos, seguido de la gestión de envases plásticos y derivados y la gestión del agua.

Si comparamos los criterios por tamaño de empresa con el informe del país, se destaca la gestión de residuos para todas.

Si observamos la antigüedad de las pymes (jóvenes vs maduras) y el grado de importancia de los criterios medioambientales el resultado significativo se presenta en la gestión de residuos que se originan en los procesos productivos. En las empresas maduras con una mayor antigüedad se destaca la gestión de residuos (2,40) también en las pymes más jóvenes (2,33), siendo mayor el valor en empresas maduras.

Considerando la antigüedad de las empresas y los criterios en ambos informes no se encuentran resultados significativos en ninguno de ellos.

**Cuadro 6.2. Criterios medioambientales por antigüedad**  
(Valores promedio)

<b>CRITERIOS MEDIOAMBIENTALES</b>	<b>Jóvenes</b>	<b>Maduras</b>
...en la selección de proveedores	1,33	1,27
...en la gestión de envases plásticos y derivados	1,93	1,95
... en el diseño de procesos	1,48	1,48
...para la gestión energética	1,81	1,85
... en la gestión del agua	1,88	1,93
...en la gestión de residuos	2,33	2,40
Certificaciones medioambientales (por ejemplo, ISO14001 / EMAS)	0,79	0,70

Fuente: elaboración propia

**Cuadro 6.3. Criterios medioambientales por sector**  
(Valores promedio)

<b>CRITERIOS MEDIOAMBIENTALES</b>	<b>Primario</b>	<b>Industria</b>	<b>Construcción</b>	<b>Comercio</b>	<b>Servicios</b>
...en la selección de proveedores	S/D	1,67	0,4	1,14	1,27
...en la gestión de envases plásticos y derivados	S/D	2,00	2,4	1,64	2,07
... en el diseño de procesos	S/D	2,50	1,6	1,14	1,33
...para la gestión energética	S/D	2,33	2,4	1,50	1,80
... en la gestión del agua	S/D	1,83	3,2	1,43	2,00
...en la gestión de residuos	S/D	2,33	3,6	2,14	2,27
Certificaciones medioambientales (por ejemplo, ISO14001 / EMAS)	S/D	0,33	0,6	0,71	0,87

Fuente: elaboración propia

Teniendo en cuenta al sector de actividad de las pymes y el grado de importancia que tienen los criterios medioambientales se observa que las pymes del sector Industria otorgan mayor importancia al diseño de procesos (2,50) y en segundo lugar a la gestión energética y la gestión de residuos (2,33 en cada una). Se destaca en el análisis, la gestión de residuos en todos los sectores, observando valores altos también en la Construcción (3,6), el Comercio (2,14) y los Servicios (2,27).

En segundo lugar, el sector de la Construcción menciona la importancia de la gestión del agua (3,2) y en los sectores Servicios (2,07) y Comercio (1,64) se observa la relevancia de la gestión de envases plásticos y derivados.

Atendiendo los hallazgos por sector y comparándolo con los resultados del país, encontramos que se destaca el criterio medio ambiental de diseño de procesos en industrias.

## 6.2. Beneficios derivados de la sostenibilidad

**Gráfico 6.2. Grado de acuerdo con los beneficios derivados de la sostenibilidad del negocio**



Fuente: elaboración propia

Las pymes manifiestan que existen beneficios derivados de la adopción de medidas para la sostenibilidad del negocio, En este sentido, se destaca de la implementación de políticas para la sostenibilidad: el impacto en la mejora la imagen y reputación de la empresa (4,27) y que genera ventajas frente a la competencia (3,93), seguido de que incrementa la motivación de los empleados (3,80).

Los valores más bajos se observan en que pueda aumentar la rentabilidad de la empresa y que la sostenibilidad pueda aumentar la satisfacción de los clientes (3,47 para cada uno).

Al comparar los hallazgos con el informe país, se han encontrado coincidencias en los dos primeros beneficios derivados de la sostenibilidad, en que mejora la imagen y reputación de la empresa y en que genera ventajas competitivas.

**Cuadro 6.4. Beneficios de la sostenibilidad por tamaño**  
(Valores promedio)

<b>BENEFICIOS DE LA SOSTENIBILIDAD</b>	<b>Micro</b>	<b>Pequeñas</b>	<b>Medianas</b>
...incrementa la motivación de los empleados	3,61	3,61	3,67
... genera ventajas frente a la competencia	3,80	3,78	3,76
...mejora la imagen y reputación de la empresa	4,22	4,22	4,18
...aumenta la rentabilidad de la empresa	3,24	3,29	3,18
... aumenta el grado de satisfacción de nuestros clientes	3,49	3,51	3,39

Fuente: elaboración propia

Cuando analizamos los resultados teniendo en cuenta el tamaño de la empresa, las micro (4,22), pequeñas (4,22) y mediana (4,18) coinciden en que los beneficios de adoptar políticas de sostenibilidad se presentan principalmente en una mejora de la imagen y reputación de la empresa. En segundo lugar, mencionan en los tres tamaños de empresas que ello genera ventajas frente a la competencia.

En todos los tamaños de empresa, se menciona en primer lugar en que el beneficio de la sostenibilidad mejora la imagen y reputación de la empresa, en ambos informes.

**Cuadro 6.5. Beneficios de la sostenibilidad por antigüedad**  
(Valores promedio)

<b>BENEFICIOS DE LA SOSTENIBILIDAD</b>	<b>Jóvenes</b>	<b>Maduras</b>
...incrementa la motivación de los empleados	3,60	3,63
... genera ventajas frente a la competencia	3,81	3,78
...mejora la imagen y reputación de la empresa	4,24	4,20
...aumenta la rentabilidad de la empresa	3,29	3,25
... aumenta el grado de satisfacción de nuestros clientes	3,52	3,48

Fuente: elaboración propia

Al observar que opinan las pymes en función a su antigüedad, encontramos que los valores hallados coinciden nuevamente en que los beneficios se dan tanto para jóvenes (4,24) como maduras (4,20) en primer lugar por la mejora de la imagen y reputación de la empresa, seguido de la generación de ventajas frente a la competencia.

Los valores más bajos se presentan al relacionar los beneficios de la adopción de políticas de sostenibilidad con el aumento de la rentabilidad de la empresa, ya sea para jóvenes (3,29) o maduras (3,25).

En el análisis por antigüedad, ambos informes coinciden en que el beneficio menos significativo sin importar la edad, es que la sostenibilidad aumenta la rentabilidad de la empresa.

**Cuadro 6.6. Beneficios de la Sostenibilidad por sector**  
(Valores promedio)

BENEFICIOS DE LA SOSTENIBILIDAD	Primario	Industria	Construcción	Comercio	Servicios
...incrementa la motivación de los empleados	S/D	3,17	2,8	3,93	3,80
... genera ventajas frente a la competencia	S/D	3,67	3,4	3,79	3,93
...mejora la imagen y reputación de la empresa	S/D	4,17	3,6	4,36	4,27
...aumenta la rentabilidad de la empresa	S/D	3,33	2,8	3,14	3,47
... aumenta el grado de satisfacción de nuestros clientes	S/D	3,67	3,4	3,43	3,47

Fuente: Elaboración propia

Cuando analizamos diferencias por sector de actividad de las empresas, encontramos que coinciden en mencionar como principal beneficio de adoptar políticas de sostenibilidad, en que esto mejora la imagen y reputación de la empresa tanto en Comercio (4,36), como también en Servicios (4,27), Industria (4,17) y Construcción (3,6).

En Industria luego se destaca la generación de ventajas frente a la competencia (3,67) y que aumenta el grado de satisfacción de los clientes (3,67) y las respuestas en el sector de la Construcción son similares (3,4 y 3,4).

En Comercio declaran en segundo lugar que adoptando políticas de sostenibilidad se incrementa la motivación de los empleados (3,93) y en Servicios mencionan que genera ventajas frente a la competencia (3,93).

Al observar los sectores económicos y comparar con el informe del país, coinciden construcción, comercio y servicios presentando el valor más bajo al considerar que la sostenibilidad pueda incrementar la rentabilidad de la empresa.

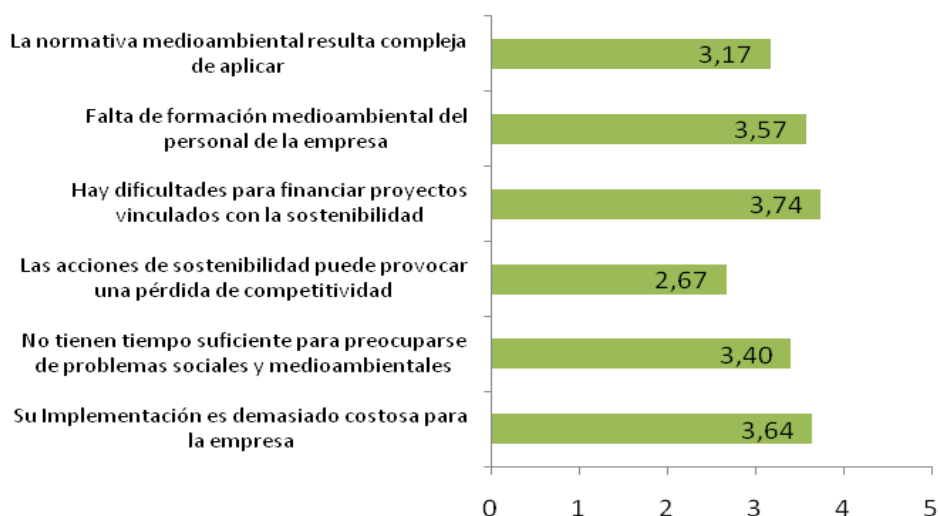
### 6.3. Barreras a la sostenibilidad medioambiental

En cuanto al grado de acuerdo con las barreras u obstáculos que se presentan para conseguir la sostenibilidad del negocio, han mencionado en primer lugar que hay dificultades para financiar proyectos vinculados con la sostenibilidad (3,74), luego plantean que su implementación es



demasiada costosa para la empresa (3,64), en tercer lugar sostienen que falta formación medioambiental del personal de la empresa (3,57), seguido de que no tienen tiempo de preocuparse de problemas sociales y medioambientales (3,4).

**Gráfico 6.3. Grado de acuerdo con las barreras u obstáculos para conseguir la sostenibilidad medioambiental del negocio**



Fuente: Elaboración propia

Las barreras que obtuvieron los menores valores se encuentra la opción de que las acciones de sostenibilidad puedan provocar pérdida de competitividad (2,67) y que la normativa ambiental resulta compleja de aplicar (3,17).

Encontramos en el presente informe que en primer lugar han mencionado la dificultad para financiar proyectos vinculados a la sostenibilidad, en segundo y tercer lugar han indicado los obstáculos más significativos a nivel país, referidos a que la implementación es demasiado costosa y que falta formación medioambiental del personal en las empresas.

Cuando analizamos por tamaño de la empresa encontramos que las micro (3,71) y las pequeñas (3,73) mencionan como primera barrera las dificultades para financiar proyectos vinculados con la sostenibilidad, en cambio en las medianas han seleccionado como más relevante la opción de que su implementación es muy costosa (3,67) y luego que hay dificultades para su financiación (3,55).

Las micro (3,63) y pequeñas (3,68) también mencionan que la implementación es demasiado costosa, pero, en segundo lugar.

**Cuadro 6.7. Barreras a la sostenibilidad por tamaño**

<b>BARRERAS U OBSTÁCULOS DE LA SOSTENIBILIDAD</b>	<b>Micro</b>	<b>Pequeñas</b>	<b>Medianas</b>
Su Implementación es demasiado costosa para la empresa	3,63	3,68	3,67
No tienen tiempo suficiente para preocuparse de problemas sociales y medioambientales	3,41	3,44	3,52
Las acciones de sostenibilidad puede provocar una pérdida de competitividad	2,66	2,66	2,64
Hay dificultades para financiar proyectos vinculados con la sostenibilidad	3,71	3,73	3,55
Falta de formación medioambiental del personal de la empresa	3,56	3,54	3,52
La normativa medioambiental resulta compleja de aplicar	3,15	3,12	3,00

Fuente: Elaboración propia

Los valores más bajos en el relevamiento sobre obstáculos, para micro (2,66), pequeñas (2,66) y medianas (2,64) se observan en que las acciones de sostenibilidad pueden provocar una pérdida de competitividad.

A nivel país es diferente, pudiendo observar que las empresas que tienen las más altas barreras son las microempresas y que las barreras son menos problemáticas en la medida que aumenta el tamaño.

**Cuadro 6.8. Barreras a la sostenibilidad por antigüedad**  
(Valores promedio)

<b>BARRERAS</b>	<b>Jóvenes</b>	<b>Maduras</b>
Su Implementación es demasiado costosa para la empresa	3,64	3,68
No tienen tiempo suficiente para preocuparse de problemas sociales y medioambientales	3,40	3,45
Las acciones de sostenibilidad puede provocar una pérdida de competitividad	2,67	2,65
Hay dificultades para financiar proyectos vinculados con la sostenibilidad	3,74	3,70
Falta de formación medioambiental del personal de la empresa	3,57	3,53
La normativa medioambiental resulta compleja de aplicar	3,17	3,10

Fuente: Elaboración propia

Cuando consultamos las barreras teniendo en cuenta la antigüedad de las empresas, observamos que tanto en jóvenes (3,74) como en maduras (3,70), se destacan las dificultades para financiar proyectos vinculados a la sostenibilidad, nuevamente en segundo lugar aquellas pymes de hasta 10 años (3,64) y mayores de 10 años (3,68) consideran que la implementación de acciones de sostenibilidad es demasiado costosa para ellas.

Y en cuanto a los valores más bajos respecto a los obstáculos, coinciden con la opción que mencionan en el análisis por tamaño de pyme, dado que en jóvenes (2,67) y maduras (2,65) consideran en menor medida que las acciones de sostenibilidad puedan provocar una pérdida de competitividad.

Al comparar con el informe del país, en líneas generales se observa también que las empresas jóvenes son las que presentan mayores obstáculos para implementar la sostenibilidad.

**Cuadro 6.9. Barreras a la sostenibilidad por sector**

(Valores promedio)

<b>BARRERAS U OBSTÁCULOS DE LA SOSTENIBILIDAD</b>	<b>Primario</b>	<b>Industria</b>	<b>Construcción</b>	<b>Comercio</b>	<b>Servicios</b>
Su implementación es demasiado costosa para la empresa	S/D	3,50	3,60	3,86	3,60
No tienen tiempo suficiente para preocuparse de problemas sociales y medioambientales	S/D	2,83	3,20	3,50	3,73
Las acciones de sostenibilidad pueden provocar una pérdida de competitividad	S/D	2,33	3,00	2,43	2,87
Hay dificultades para financiar proyectos vinculados con la sostenibilidad	S/D	4,33	3,40	3,79	3,47
Falta de formación medioambiental del personal de la empresa	S/D	3,33	3,40	3,57	3,60
La normativa medioambiental resulta compleja de aplicar	S/D	3,33	3,60	2,86	3,07

Fuente: Elaboración propia

Al analizar cuáles son para estas pymes las principales barreras que se presentan para conseguir la sostenibilidad del negocio, teniendo en cuenta el sector de actividad, se observa que la Industria (4,33) menciona la dificultad de financiar los proyectos vinculados a la temática, seguido de que su implementación es muy costosa (3,50).

Para la Construcción, los obstáculos están dados en que su implementación es muy costosa y que la normativa ambiental resulta compleja de aplicar (3,60 para dichas opciones)

En el Comercio, han seleccionado en primer lugar que su implementación es muy costosa (3,78) y luego las dificultades para financiar proyectos vinculados a la sostenibilidad (3,79), en cambio en los Servicios, han seleccionado principalmente que no tienen tiempo suficiente para preocuparse de

problemas sociales y medioambientales (3,73), seguido de que su implementación es muy costosa y la falta de formación medioambiental del personal de la empresa (3,60 para cada opción).

En la consulta sobre barreras u obstáculos para conseguir la sostenibilidad, todos los sectores coinciden con análisis anteriores y los valores más bajos se presentan en la consideración de que las acciones de sostenibilidad pueden provocar una pérdida de competitividad.

En el informe a nivel país, se observan diferencias dado que los valores más significativos en los sectores construcción, comercio y servicio se observan en la falta de formación medioambiental del personal de las empresas, observando otra diferencia en que la industria a nivel país indica como obstáculo el costo y en el presente informe se destaca la dificultad para financiar dichos proyectos.

## 7. ACTIVIDAD INNOVADORA

Preliminarmente, es importante recordar que la Innovación surge necesariamente de la creatividad. Siendo ésta un valor y un proceso organizacional imprescindible para subsistir competitivamente.

La creatividad es la posibilidad de desarrollar nuevas y mejores soluciones a las necesidades de la demanda. Innovar, es ponerlas en marcha exitosamente en el mercado, en competencia. La creatividad surge de nuestras esferas intelectuales y afectivas. La innovación, de las capacidades competitivas puestas en acción.

Las pymes utilizan sus capacidades de innovación de múltiples maneras y no existe una receta válida que muestre el camino hacia el éxito, sino que la gerencia debe dimensionar estas capacidades en función de sus necesidades presentes y futuras. Esto significa que todavía no está suficientemente claro cuál es el efecto de la capacidad de innovar en las pymes, aunque se sabe que es posible mejorarla a partir del análisis de distintas facetas organizativas (Saunila 2020).

El estudio de la innovación puede ser acometido de diferentes maneras, si bien predominan dos en la literatura, la innovación como proceso y la innovación como resultado. En la primera, la capacidad de innovación se aplica a la transformación del conocimiento y la aplicación de las ideas en nuevos productos, procesos y sistemas para el beneficio de la empresa (Lawson y Samson 2001). La segunda se refiere a la capacidad de producir distintos tipos de innovación, es decir, a la actividad innovadora en producto y servicio, en proceso y en sistemas de gestión o innovación organizativa.

La innovación en producto o servicio ha sido más estudiada que la innovación en proceso y es todavía más interesante cuando se estudian conjuntamente (Maldonado-Guzmán y García-Reyes, 2018). La literatura muestra que la actividad innovadora de las pymes depende de múltiples aspectos: el liderazgo de la dirección, las redes de colaboración externas (proveedores, clientes y competidores), las fuentes internas de conocimiento y aprendizaje (experiencia y formación), la intensidad tecnológica, la incertidumbre y la orientación estratégica, entre otras (Saunila 2020). El

efecto sobre cada tipo de actividad innovadora es variable. Por ejemplo, el aprendizaje afecta positivamente a la actividad innovadora en producto o en proceso (Romijn y Albaladejo 2002), mientras que la innovación en organización está relacionada con las redes de colaboración externas y la coordinación en la organización (Benhayour et al. 2021). En definitiva, el análisis de la actividad innovadora es una aproximación a los distintos aspectos que permiten mejorarla para lo cual utilizaremos las tres variables de clasificación, tamaño, antigüedad y el sector de actividad de la empresa.

Como primer análisis en esta línea de los resultados del relevamiento surge que existió una mayor tendencia a realizar al menos un tipo de innovación en el período de análisis.

**Grafico 7.1. Empresas que realizaron algún tipo de innovación durante el período**



Fuente: Elaboración propia

### 7.1. Tipologías de innovación y su importancia

De las empresas encuestadas, el 73% manifiesta haber realizado al menos un tipo de innovación. El Cuadro 7.1 muestra el porcentaje de empresas que ha realizado innovaciones en los dos últimos años, distinguiendo entre innovación en productos y Servicios, innovación en procesos e innovación en gestión. Adicionalmente, se muestra el grado de importancia de las innovaciones otorgado por los encuestados.








Respecto a innovación en productos el 93% de las empresas manifiesta haber realizado cambios o mejoras en productos o Servicios, manteniendo la tendencia el porcentaje de 2021 (93,27%) y el 80% ha comercializado nuevos productos o Servicios siendo esta última la que representa un grado de importancia menor entre las dos variables (3,55 para cambios o mejoras en los productos y Servicios contra el 3,17 para el lanzamiento de nuevos productos o Servicios).

A su vez, el 42% de las innovaciones realizadas fueron consideradas como muy importantes por las empresas. En 2020 este valor fue del 59% por lo que podríamos inferir una pequeña baja en la valoración durante este año.

En relación a la innovación en procesos sin embargo se observa que las innovaciones en cambios o mejoras de los procesos o la adquisición de nuevos bienes han presentado el mismo nivel de innovación (83%) y grado de importancia (3,10); sin embargo, el porcentaje de innovaciones calificadas como muy importantes en las innovaciones en adquisición de nuevos bienes o equipos marca una notoria diferencia en relación a las innovaciones en los procesos productivos.

Considerando las empresas que mayor relevancia reflejaron en la innovación (puntuación entre 4 y 5), se puede inferir que, las micro y pequeñas empresas fueron las que realizaron mayor porcentaje de innovaciones. Por tipo de innovación, se destaca la relevancia de innovación en productos.

**Cuadro 7.1. Realización de innovaciones en productos, procesos o gestión y grado de importancia de las mismas**

INNOVACION	%	Grado de importancia de la innovación	Muy importante
<b>Productos y Servicios</b>			
1. Cambios o mejoras en productos/servicios existentes	93%		3,55 42%
2. Lanzamiento al mercado de nuevos productos/servicios	80%		3,17 42%
<b>Procesos</b>			
3. Cambios o mejoras en los procesos productivos	83%		3,10 38%
4. Adquisición de nuevos bienes de equipo	83%		3,10 52%
<b>Sistemas de Gestión</b>			
5. Nuevos cambios o mejoras en organización y/o gestión	80%		3,48 49%
6. Nuevos cambios o mejoras en compras y/o aprovisionamientos	90%		3,43 49%
7. Nuevos cambios o mejoras en comercial y/o ventas	90%		3,59 49%

Fuente: elaboración propia

El porcentaje de pymes que adquirieron nuevos bienes de equipo es de 80,9%, muy por encima del 54,6% de 2021. Al analizar la importancia o intensidad de la innovación, los datos muestran que las innovaciones relacionadas con la adquisición de nuevos bienes de equipo (4,02) han sido más importantes que los cambios o mejoras en los procesos de producción (3,85). En los dos casos estos valores fueron mayores a los de 2021, que fueron 3,21 y 3,11 respectivamente.

Por último, al considerar las innovaciones en los sistemas de gestión, el porcentaje de empresas que han desarrollado este tipo de innovaciones son ligeramente superiores a los registrados en 2021. Las innovaciones en nuevos cambios o mejoras en compras, aprovisionamiento o en las actividades comerciales o de venta fueron realizadas un mayor porcentaje de las empresas (90%) mientras que las mejoras en organización y/o gestión fueron realizados por un 80%.

De acuerdo al grado de importancia las innovaciones asociadas a nuevos cambios o mejoras en comercial y ventas fueron puntuadas en un 3,59, mientras las calificaciones a las innovaciones en organización o gestión (3,48) y en Compras o aprovisionamientos (3,43) fueron levemente inferiores.

Al considerar la importancia de las innovaciones relacionadas con la gestión, se observa que los tres tipos incluidos en esta categoría representan el mismo porcentaje de importancia (49%)

Realizando un comparativo con los datos obtenidos a nivel nacional, en el Cuadro 7.2 se observa que la cantidad de innovaciones a nivel regional es mayor en casi todas las categorías, siendo la innovación en cambios o mejoras en organización o gestión la única categoría valorada de manera inferior (83% a nivel nacional y 80% a nivel regional). La innovación en cambios y mejoras en productos o Servicios existentes presenta una diferencia de más de 10 puntos por arriba a nivel regional (81% en nación y 93% en la región)

**Cuadro 7.2. Comparativo con valores a nivel nacional - Realización de innovaciones en productos, procesos o gestión y grado de importancia de las mismas**

INNOVACION		% INNOVACIÓN	% MUY IMPORTANTE
[1. Cambios o mejoras en productos/servicios existentes]	Nación	81%	40%
	Región	93%	42%
[2. Lanzamiento al mercado de nuevos productos/servicios]	Nación	69%	42%
	Región	80%	42%
[3. Cambios o mejoras en los procesos productivos]	Nación	77%	35%
	Región	83%	38%
[4. Adquisición de nuevos bienes de equipo]	Nación	81%	44%
	Región	83%	52%
[5. Nuevos cambios o mejoras en organización y/o gestión]	Nación	83%	38%
	Región	80%	49%
[6. Nuevos cambios o mejoras en compras y/o aprovisionamientos]	Nación	81%	34%
	Región	90%	49%
[7. Nuevos cambios o mejoras en comercial y/o ventas]	Nación	83%	39%
	Región	90%	49%

Fuente: elaboración propia

Por otro lado, al considerar el grado de importancia se observa también que el porcentaje de innovaciones catalogadas como muy importantes a nivel regional son superiores a las valoradas a nivel país.

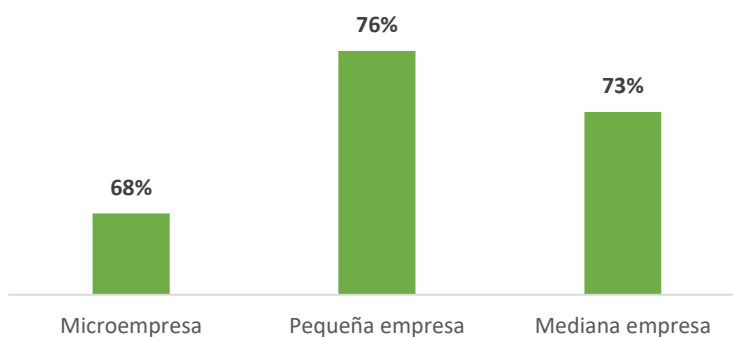
Si bien los resultados expresados anteriormente no pueden considerarse representativos dada la cantidad y composición de la muestra, es interesante resaltar estas particularidades en torno a la innovación y una posible capacidad de innovar en las pymes de la región que debe ser capitalizada para el crecimiento.

## 7.2. Determinantes de la capacidad de innovación

Al analizar los distintos tipos de innovación en función del tamaño de las empresas, en el Gráfico 7.2 se observa que en todos los casos el porcentaje de empresas que realizaron al menos un tipo de

innovación es superior al 50% pudiendo existir alguna relación directa entre el tamaño de las empresas y el porcentaje de innovaciones realizadas.

**Gráfico 7.2. Empresas que realizaron al menos un tipo de innovación por tamaño de la empresa**



Fuente: Elaboración Propia

**Cuadro 7.3. Realización de innovaciones por tamaño de la empresa**

	Micro	Pequeña	Mediana
<b>Productos y Servicios</b>			
Cambios o mejoras en productos/Servicios existentes	64%	<b>71%</b>	67%
Lanzamiento al mercado de nuevos productos/Servicios	50%	<b>71%</b>	67%
<b>Procesos</b>			
Cambios o mejoras en los procesos productivos	57%	62%	<b>67%</b>
Adquisición de nuevos bienes de equipo	50%	62%	<b>83%</b>
<b>Sistemas de Gestión</b>			
Nuevos cambios o mejoras en organización y/o gestión	61%	67%	<b>83%</b>
Nuevos cambios o mejoras en compras y/o aprovisionamientos	64%	62%	<b>83%</b>
Nuevos cambios o mejoras en comercial y/o ventas	64%	<b>71%</b>	67%

Fuente: Elaboración Propia

A su vez, como muestra el Cuadro 7.3 existe una diferencia en el tipo de innovación realizada por cada segmento. Para las microempresas las principales innovaciones estuvieron asociadas a cambios o mejoras en los productos existentes e innovaciones en los sistemas de gestión de



compras y comercial, mientras que las pequeñas empresas priorizaron las innovaciones en productos y Servicios. Por último, las medianas empresas priorizaron las innovaciones en organización y/o gestión, sistemas de compras y/o aprovisionamiento y Adquisición de nuevos equipos.

En relación a los datos de 2021 se mantiene la tendencia de innovaciones principalmente en productos de las micro y pequeñas empresas.

Si comparamos los resultados de Chaco y Corrientes con los datos para Argentina, tomando como referencia los datos que arroja este mismo análisis a nivel nacional (Cuadro 7.4) se observa que en nuestra región el porcentaje de empresas que innovaron en cada una de las categorías es inferior a los valores nacionales.

**Cuadro7.4. Realización de innovaciones a nivel nacional por tamaño de la empresa**

(Porcentaje de empresas)

	Micro	Pequeñas	Medianas
<b>Innovación en productos y Servicios</b>			
Cambios o mejoras en productos/Servicios existentes (%)	80,7	78,8	82,4
Comercialización nuevos productos/Servicios (%)	64,1	66,9	75,7
<b>Innovación en procesos</b>			
Cambios o mejoras en los procesos de producción (%)	72,4	74,2	85,0
Adquisición de nuevos bienes de equipo (%)	79,8	77,2	86,1
<b>Innovación en gestión</b>			
Organización y gestión (%)	80,6	78,7	88,2
Compras y aprovisionamientos (%)	77,6	78,8	87,0
Comercial/ventas (%)	80,6	82,8	88,1

Fuente: Elaboración Propia

En la valoración de la importancia de estas innovaciones (Cuadro7.5) se aprecian diferencias entre los distintos segmentos siendo medianas empresas quienes mejor ponderaron sus innovaciones a nivel general destacando las asociadas a los sistemas de gestión. Esta tendencia fue similar en 2021.

En cambio, y también contrario a lo manifestado en 2021, la pequeña empresa es la que menos valoración otorga a sus innovaciones siendo las innovaciones en mejoras de los procesos productivos (3,92) la mejor valorada. Las microempresas valoraron más positivamente las innovaciones en nuevos productos (4,36), y cambios en la gestión comercial y/o ventas (4,11).

**Cuadro 7.5. Importancia de las innovaciones por tamaño de la empresa**  
(Valores promedio)

	Micro	Pequeña	Mediana
<b>Productos y Servicios</b>			
Cambios o mejoras en productos/Servicios existentes	3,89	3,87	4,25
Lanzamiento al mercado de nuevos productos/Servicios	4,36	3,67	4,25
<b>Procesos</b>			
Cambios o mejoras en los procesos productivos	3,63	3,92	4,25
Adquisición de nuevos bienes de equipo	4,07	3,62	4,40
<b>Sistemas de Gestión</b>			
Nuevos cambios o mejoras en organización y/o gestión	4,00	3,64	4,60
Nuevos cambios o mejoras en compras y/o aprovisionamientos	3,89	3,62	4,60
Nuevos cambios o mejoras en comercial y/o ventas	4,11	3,60	4,75

Fuente: Elaboración Propia

Si consideramos el tipo de innovación de acuerdo a la antigüedad, se evidencia un mayor comportamiento innovador por parte de las empresas jóvenes que realizaron innovaciones, en todos los tipos de innovación (Cuadro 7.6). Esta situación fue similar para la región en 2021 pero contraria a la tendencia evidenciada a nivel nacional.

**Cuadro 7.6. Realización de innovaciones por antigüedad de la empresa**  
(Porcentajes de empresas)

	Jóvenes	Maduras

<b>Productos y Servicios</b>		
Cambios o mejoras en productos/Servicios existentes	76%	59%
Lanzamiento al mercado de nuevos productos/Servicios	69%	48%
<b>Procesos</b>		
Cambios o mejoras en los procesos productivos	76%	44%
Adquisición de nuevos bienes de equipo	72%	44%
<b>Sistemas de Gestión</b>		
Nuevos cambios o mejoras en organización y/o gestión	76%	56%
Nuevos cambios o mejoras en compras y/o aprovisionamientos	76%	56%
Nuevos cambios o mejoras en comercial y/o ventas	76%	56%

Fuente: Elaboración Propia

Respecto del grado de importancia de estas innovaciones (Cuadro 7.7) no se evidencian diferencias asociadas a la antigüedad de las empresas, siendo las innovaciones asociadas al Lanzamiento al mercado de nuevos productos/servicios las más valoradas.

**Cuadro 7.7. Importancia de las innovaciones por antigüedad de la empresa**  
(Valores promedio)

	Jóvenes	Maduras
<b>Productos y Servicios</b>		
Cambios o mejoras en productos/Servicios existentes	3,95	3,88
Lanzamiento al mercado de nuevos productos/Servicios	4,05	4,00
<b>Procesos</b>		
Cambios o mejoras en los procesos productivos	3,82	3,83
Adquisición de nuevos bienes de equipo	4,05	3,75
<b>Sistemas de Gestión</b>		
Nuevos cambios o mejoras en organización y/o gestión	3,91	4,00
Nuevos cambios o mejoras en compras y/o aprovisionamientos	3,95	3,80
Nuevos cambios o mejoras en comercial y/o ventas	4,09	3,80

Fuente: Elaboración Propia

El análisis de la innovación en función del sector de actividad muestra diferencias en la mayoría de los tipos de innovación (Cuadro 7.8) siendo la Industria, la Construcción y el Comercio, los sectores que mayor porcentaje de innovaciones presentan.

En innovaciones relativas a productos y Servicios, el sector de la Construcción es el que mayor innovación presenta en estas categorías, seguido por Comercio.

Cabe mencionar que las empresas vinculados al sector de la Construcción manifestaron en un 100% haber realizado innovación en casi todos los tipos, siendo el lanzamiento de nuevos productos y mejoras comerciales las menos valoradas, aun con un porcentaje alto (80%)

**Cuadro 7.8. Realización de innovaciones por Sector de actividad**  
(Porcentaje de empresas)

	Primario	Industria	Construcción	Comercio	Servicios
<b>Productos y Servicios</b>					
Cambios o mejoras en productos/Servicios existentes	S/D	75%	100%	93%	60%
Lanzamiento al mercado de nuevos productos/Servicios	S/D	75%	80%	86%	50%
<b>Procesos</b>					
Cambios o mejoras en los procesos productivos	S/D	75%	100%	79%	50%
Adquisición de nuevos bienes de equipo	S/D	63%	100%	79%	50%
<b>Sistemas de Gestión</b>					
Nuevos cambios o mejoras en organización y/o gestión	S/D	63%	100%	93%	65%
Nuevos cambios o mejoras en compras y/o aprovisionamientos	S/D	75%	100%	86%	60%
Nuevos cambios o mejoras en comercial y/o ventas	S/D	63%	80%	93%	65%

Fuente: Elaboración Propia

También en el sector de Comercio el porcentaje de innovación en todas las categorías supera al 60%, siendo la innovación en cambios o mejoras de sus productos, nuevos cambios en organización o gestión y mejoras en comercial y/o ventas tienen los mayores valores (93% en todos los casos)

Respecto a la Industria, también se observa un porcentaje superior al 60% en todos los tipos de innovación, pero en valores inferiores a los sectores de la Construcción y Comercio, siendo las

innovaciones en productos y Servicios, mejoras de los procesos productivos y mejoras en los sistemas de compras y almacenamiento los más realizados (75%)

Ahora bien, al analizar la importancia que las empresas otorgan a las innovaciones realizadas (Cuadro 7.10) y en contraposición al análisis anterior, se observa que los sectores Industria y Servicios son quienes mayor importancia confieren a las innovaciones pudiendo inferirse que aun cuando estos sectores realizaron menor cantidad de innovaciones, éstas fueron consideradas como más significativas.

**Cuadro 7.9. Importancia de las innovaciones por Sector de actividad**  
(Valores promedio)

	Primario	Industria	Construcción	Comercio	Servicios
<b>Productos y Servicios</b>					
Cambios o mejoras en productos/Servicios existentes	S/D	4,50	3,60	3,85	3,92
Lanzamiento al mercado de nuevos productos/Servicios	S/D	4,17	3,75	3,92	4,20
<b>Procesos</b>					
Cambios o mejoras en los procesos productivos	S/D	4,00	3,80	3,82	3,80
Adquisición de nuevos bienes de equipo	S/D	4,20	3,60	3,82	4,00
<b>Sistemas de Gestión</b>					
Nuevos cambios o mejoras en organización y/o gestión	S/D	4,20	3,60	3,69	4,31
Nuevos cambios o mejoras en compras y/o aprovisionamientos	S/D	4,00	4,00	4,00	3,92
Nuevos cambios o mejoras en comercial y/o ventas	S/D	3,80	4,00	4,46	3,77

Fuente: Elaboración Propia

## 8. INDICADORES DE RENDIMIENTO

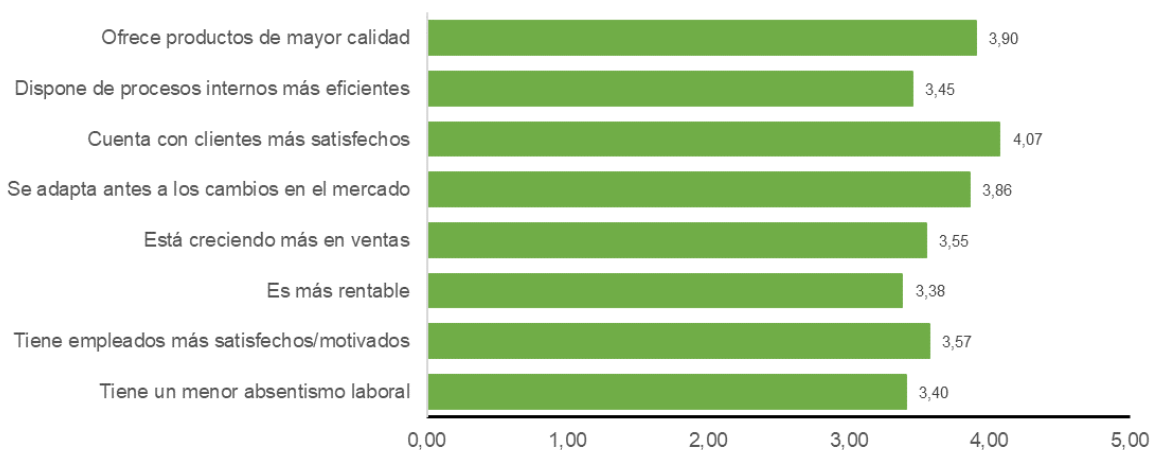
Existen diversas formas de medir el rendimiento de una empresa.

Las que utilizan como información los datos extraídos de la contabilidad de la compañía, o los contruados a partir de la percepción del gerente de la empresa respecto de la posición competitiva de ésta.

La utilización de un tipo de información u otro tiene ventajas e inconvenientes cuya descripción no es objetivo del presente trabajo. Aunque no sean excluyentes, este capítulo se basa en el segundo tipo porque en un momento como éste, caracterizado por la rapidez de los acontecimientos, la información suministrada por el sistema contable recoge eventos pasados que no facilitan una proyección hacia el futuro.

De forma específica, se han utilizado ocho variables basadas en el trabajo de Quinn y Rohrbaugh (1983) para medir el rendimiento empresarial. A los directivos se les ha pedido que muestren su grado de acuerdo (1- “total desacuerdo”, 5- “total acuerdo”) con las siguientes afirmaciones en comparación con sus competidores más importantes: ofrece productos de mayor calidad, dispone de procesos internos más eficientes, cuenta con clientes más satisfechos, se adapta antes a los cambios en el mercado, está creciendo más, es más rentable, tiene empleados más satisfechos y motivados, y finalmente, tiene menor absentismo laboral.

**Gráfico 8.1. En comparación con sus competidores directos, indique cual es la posición de su empresa con los siguientes indicadores de rendimiento**



Fuente: Elaboración Propia

En el Gráfico 8.1 se observa que el aspecto considerado como el rendimiento más favorable por las pymes de la región en relación a sus competidores directos está asociado a contar con clientes más satisfechos que la competencia (4,07) y en segundo con ofrecer productos de mayor calidad (3,90) y mayor capacidad de adaptación a los cambios del mercado (3,86).

Este resultado va en línea con los resultados alcanzados para el mismo punto a nivel nacional, aunque en este caso las percepciones fueron un tanto más positivas: La satisfacción de clientes

(4,16), la calidad de sus productos (4,04), la rapidez de la empresa para adaptarse a los cambios del mercado (3,82).

Por el contrario, los aspectos que perciben como menos favorables en la región están asociados a la obtención de una rentabilidad adecuada (3,38), el grado de absentismo laboral (3,40) y la mayor eficiencia de los procesos productivos (3,45). A nivel nacional los resultados fueron similares a excepción de los valores asociados al proceso productivo, donde a nivel país fueron mejor valorados (3,72) en términos relativos que a nivel regional.

Tanto a nivel regional como a nivel país los valores fueron ponderados por sobre 3 (punto medio de la escala) lo que haría suponer que los empresarios consideran que su rendimiento fue superior en este periodo.

Analizando ahora estas valoraciones según el tamaño de las pymes de la región (Cuadro 8.1), si bien a nivel nacional fueron las medianas empresas las que mejor ponderaron su rendimiento frente a los competidores, en la región se observa que son las microempresas las que mejor perciben su rendimiento, principalmente a nivel de Calidad de sus productos (4,2), satisfacción de los clientes (4,3) y rapidez de adaptación a los cambios (4,3).

**Cuadro 8.1. Rendimiento de las pymes frente a sus competidores por tamaño de la empresa**  
(Valores promedio)

	Micro	Pequeña	Mediana
Ofrece productos de mayor calidad	<b>4,21</b>	3,75	3,50
Dispone de procesos internos más eficientes	3,42	<b>3,69</b>	3,00
Cuenta con clientes más satisfechos	<b>4,26</b>	4,00	3,83
Se adapta antes a los cambios en el mercado	<b>4,32</b>	3,69	3,17
Está creciendo más en ventas	<b>3,74</b>	3,50	3,33
Es más rentable	3,47	3,25	<b>3,50</b>
Tiene empleados más satisfechos/motivados	<b>3,79</b>	3,50	3,17
Tiene un menor absentismo laboral	3,11	<b>3,81</b>	3,33

Fuente: Elaboración Propia

A nivel de las pequeñas empresas observa que consideran tener un menor absentismo laboral (3,8) en relación a las empresas de mayor y menor tamaño, mientras que las medianas empresas de la región presentan una mejor percepción, aunque baja en términos relativos, de ser más rentables (3,5).

Si consideramos la antigüedad de la empresa (Cuadro 8.2), observamos que, también contrario a los resultados a nivel nacional, se observa una valoración significativamente más positiva por parte de las empresas jóvenes principalmente para la valoración de las mejoras en la eficiencia de sus procesos productivos (3,7), la satisfacción de los clientes (4,7) y la rapidez de adaptación a los cambios en el mercado (4,1).

**Cuadro 8.2. Rendimiento de las pymes frente a sus competidores por antigüedad de la empresa**  
(Valores promedio)

	Jóvenes	Maduras
Ofrece productos de mayor calidad	<b>4,0</b>	3,7
Dispone de procesos internos más eficientes	<b>3,7</b>	3,2
Cuenta con clientes más satisfechos	<b>4,3</b>	3,7
Se adapta antes a los cambios en el mercado	<b>4,1</b>	3,6
Está creciendo más en ventas	<b>3,7</b>	3,4
Es más rentable	<b>3,4</b>	3,3
Tiene empleados más satisfechos/motivados	<b>3,7</b>	3,4
Tiene un menor ausentismo laboral	3,3	<b>3,5</b>

Fuente: Elaboración Propia

Por último, al analizar los resultados por sector de actividad, observamos que es el Comercio el sector que mejor valora su rendimiento en la mayoría de las categorías, siendo importante la diferencia positiva en relación a los demás sectores en el logro de la satisfacción de sus clientes (4,3) y la rapidez en la adaptación a los cambios (4,1). Esta tendencia se replica también a nivel nacional.

Por el contrario, y también en línea con los resultados nacionales, el sector de la Construcción es el que menor valoración otorga a su rendimiento, principalmente en relación a la rapidez de adaptación a los cambios, rentabilidad y crecimiento de ventas y satisfacción de los empleados.

**Cuadro 8.3. Rendimiento de las pymes frente a sus competidores por sector económico al que pertenece**  
(Valores promedio)

	Primario	Industria	Construcción	Comercio	Servicios
Ofrece productos de mayor calidad	S/D	<b>4,3</b>	4,0	3,9	3,7



Dispone de procesos internos más eficientes	S/D	3,0	3,2	3,6	3,5
Cuenta con clientes más satisfechos	S/D	3,8	4,0	<b>4,3</b>	4,0
Se adapta antes a los cambios en el mercado	S/D	3,8	3,4	<b>4,1</b>	3,6
Está creciendo más en ventas	S/D	3,7	2,8	<b>3,9</b>	3,5
Es más rentable	S/D	3,5	3,0	<b>3,7</b>	3,3
Tiene empleados más satisfechos/motivados	S/D	<b>3,8</b>	3,4	3,4	<b>3,8</b>
Tiene un menor absentismo laboral	S/D	2,2	3,4	3,4	<b>3,7</b>

Fuente: Elaboración Propia

A nivel del sector Industrial, es destacable la percepción de su rendimiento en relación a la calidad de sus productos, pero es muy baja su valoración en el grado de absentismo laboral.

El sector de Servicios valora positivamente en relación a los demás sectores lo relacionado a la satisfacción de los empleados y un bajo grado de ausentismo laboral.

## CONCLUSIONES

A modo de conclusión, y en función a los resultados obtenidos a través de este estudio de carácter exploratorio, se pueden identificar los siguientes aspectos:

- **NUEVO AMBIENTE DE NEGOCIOS EMERGENTE:** Esto exige a las empresas, un cambio en sus estrategias, para adecuarlas al nuevo entorno que presenta mercados cada vez más internacionalizados y competitivos. La digitalización cambia el paradigma de gestión de la información empresarial, obligando a repensar las organizaciones para capitalizar el conocimiento estratégico. En este sentido la transformación digital surge como un factor clave que debe ser incorporado en la estrategia de la organización, dado que permite mejorar el rendimiento de la empresa.
- **SUSTENTABILIDAD:** Claramente es una inversión necesaria en las empresas. La sostenibilidad propia y del medio ambiente es ya un factor clave para la competitividad de las pymes, debido a las expectativas de la sociedad y a regulaciones gubernamentales. Es incuestionable la necesidad de tener un comportamiento medioambiental socialmente responsable a la hora de obtener sus beneficios. Por esta razón gestionar la sostenibilidad se ha convertido en un verdadero reto. Las prácticas relacionadas con el desarrollo sostenible conllevan una serie de beneficios para las empresas; así, la reducción de residuos, el ahorro de costos, una mayor satisfacción del cliente, un mayor compromiso de los empleados, mejores productos, mejores relaciones públicas redundan en la mejora de su competitividad y en el incremento de la ventaja

competitiva. La estrategia de sostenibilidad de la organización tiene un enorme interés para empresarios, profesionales y académicos, dada su contribución a los equilibrios de sostenibilidad.

En este sentido, la gestión medioambiental de las Mipymes de Chaco y Corrientes valora y opera principalmente la gestión de residuos. A su vez, la gestión del agua y la gestión energética son también importantes, pero tienen menor relevancia al momento de llevarlas a la práctica operativa, a gestionarlas con efectividad y eficiencia, de la misma manera es tratada la selección de proveedores y el diseño de procesos. Todo lo cual abre un desafío competitivo relevante para las MiPYMES de Chaco y Corrientes, en la medida que se vean expuestas a estándares de competencia internacional, porque esta se centra muy especialmente en la vigilancia y cuidado de los procesos centrales que garanticen la calidad ecológica requerida por los principales mercados. Estos métodos son tenidos muy en cuenta principalmente por las empresas industriales.

También se puede inferir que las MiPymes de Chaco y Corrientes aprecian beneficios derivados de la sostenibilidad del negocio, tal es el caso de la mejora en la imagen empresarial; consideran también que es fuente de nuevas ventajas competitivas y de mejora en la motivación de los empleados. Sin embargo, también se enfrentan a barreras de ingreso para implementar estrategias basadas en la sostenibilidad medioambiental vienen dadas por dificultades para financiar proyectos vinculados con la sostenibilidad, altos costos de implementación, falta formación medioambiental del personal de la empresa y tiempo suficiente para priorizar problemas sociales y medioambientales.

- **FUENTES SOSTENEDORAS DE EMPLEO, AÚN EN PANDEMIA:** Lo cual es también un elemento ineludible de la necesaria sostenibilidad. Los datos de empleo generado por las pymes de Chaco y Corrientes reflejan una tendencia predominante en 2021 a su mantenimiento o aumento (a pesar de que aun el contexto era de pandemia). Esta tendencia positiva se refuerza con notable optimismo durante 2022, especialmente en las empresas más jóvenes. Todo lo cual es también observable tanto a nivel país como en toda Iberoamérica, fortaleciendo el rol de estas empresas en la generación genuina de empleo.
- **VENTAS SOSTENIBLES:** El año 2021 fue un punto de inflexión ante la crisis originada por la pandemia y ha conllevado un aumento de los ingresos por ventas en las pymes bajo estudio. Así también, las expectativas de mayores ventas para 2022 y 2023 siguen siendo levemente favorables mostrando mayor optimismo que las expectativas a nivel país.
- **FUERTE IMPACTO DE LA DIGITALIZACIÓN DEL CONTEXTO Y EN LA GESTIÓN:** Las tecnologías digitales han sido disruptivas, generando nuevas amenazas y oportunidades; especialmente, porque facilitan nuevas y más ágiles respuestas a una demanda cambiante, en función de nuevos estilos de vida -y temores- emergentes a escala global o local. Frente a los desafíos planteados por la digitalización la clave es la postura que adopte cada organización con respecto a los cambios del entorno. La creciente digitalización afecta al modelo de negocios, achicando el peso económico de las distancias y fronteras. Lo cual es un factor de enorme importancia para las provincias de Chaco y Corrientes, tan alejadas geográficamente de los principales mercados del mundo.

La digitalización cambia el paradigma de gestión de la información empresarial, obligando a repensar las organizaciones para capitalizar el conocimiento estratégico. El liderazgo en los mercados se edifica (no es espontáneo) a partir de la gestión de la información y del conocimiento para innovar, reconstruyendo su cultura organizacional a partir de la adaptación, educación y cambio (Etkin y Schvarstein, 2011). Del estudio se infiere que la enorme mayoría de las pymes de Chaco y Corrientes utilizan principalmente tecnologías básicas, sobre todo las redes sociales con fines comerciales; y dentro de las tecnologías avanzadas, como los Sistemas Integrados de Gestión (ERPs), Big Data o al software de análisis de datos. Sin embargo, no hay evidencias que muestren que se esté repensando la estructura organizacional ni los procesos internos clave en función de la información disruptiva.

El gran impulsor de la Digitalización es el conocimiento de sus posibilidades y ventajas. Lo cual muestra claramente un círculo virtuoso creciente, lo cual es observable muy especialmente en las empresas medianas.

En cuanto a las barreras de entrada para el uso sistemático de determinados métodos o instrumentos de Digitalización aparecen la insuficiente conexión de banda ancha como principal, sobre todo para empresas comerciales. A su vez, las pequeñas y medianas empresas encuentran la mayor dificultad en la falta de cultura empresarial para impulsar la transformación digital; mientras que, para las microempresas, su mayor escollo está en la falta de conocimiento sobre los proveedores tecnológicos. Ahora bien, si consideramos la antigüedad de las Mipymes estudiadas, es la falta de recursos financieros el escollo más significativo para que las empresas jóvenes avancen en la transformación digital; a su vez, en las empresas maduras lo es la falta de cultura empresarial para impulsarla.

- **CREATIVIDAD E INNOVACIÓN:** La innovación surge de la creatividad, siendo ésta un valor y un proceso organizacional imprescindible para subsistir competitivamente. La creatividad es la posibilidad de desarrollar nuevas y mejores soluciones a las necesidades de la demanda. Innovar, es ponerlas en marcha exitosamente en el mercado, en competencia. La creatividad surge de nuestras esferas intelectuales y afectivas. La innovación, de las capacidades competitivas puestas en acción a través de la gestión.

Considerando los años 2020 y 2021, la gran mayoría de las Mipymes encuestadas realizó algún tipo de innovación, ya sea en productos o en procesos (productivos, logísticos y/o de gestión). En 2020, la mayoría de las empresas le dieron una gran importancia a la innovación, la cual disminuyó en 2021 indicando tal vez la necesidad de mejora continua en procesos clave más que aumentar las dosis de cambios lanzados al mercado. Durante este período, casi todas las empresas realizaron alguna innovación en productos (bienes o servicios), particularmente importantes para las micro y pequeñas empresas.

Similarmente, la mayoría de las Mipymes de Chaco y Corrientes implementaron innovaciones en procesos, especialmente, cuando estaban acompañadas de adquisiciones de bienes de capital.

En cuanto a las innovaciones encaradas en los sistemas de gestión, refieren a mejoras en compras, aprovisionamiento o en otras actividades comerciales. En menor medida también se innovó en la

mejora organizacional. Sin embargo, la innovación en organización y gestión resultó muy importante para las medianas empresas.

Se debe destacar que el nivel de importancia dada a la innovación por las MIPYMES de Chaco y Corrientes, en el período considerado, ha sido algo mayor a la media nacional, en todos los tipos de innovación. Lo cual sería una oportunidad al momento de diseñar estrategias competitivas y de desarrollo.

- CAMBIO DE PARADIGMA: Paradigmas son las verdades previas fundamentales que nos permiten evaluar la realidad y fijar prioridades. La pandemia Covid-19 ha acelerado su alteración, volviendo imprescindibles para la subsistencia Mipyme:
  - ✓ Estrategias de sustentabilidad, comenzando por la elevada resiliencia ya demostrada por el empresariado local.
  - ✓ Reinventar las organizaciones a partir de las exigencias de métodos y estrategias de Digitalización. Tal es el caso, por ejemplo, de Big Data, pero re interpretado analíticamente en función de los pequeños datos que explican los cambios y necesidades en cada segmento de mercado.
  - ✓ Gestión de la Creatividad e Innovación.

*Todo lo cual solo es sostenible con un constante esfuerzo de investigación de mercados y diseño sistemático de estrategias competitivas que lleven a la anticipación.*

## REFERENCIAS

Cantele, S., & Zardini, A. (2020). What drives small and medium enterprises towards sustainability? Role of interactions between pressures, barriers, and benefits. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(1), 126-136.

CES. (2017). La digitalización de la Economía. Consejo Económico y Social.

De Sousa Jabbour, A. B. L., Ndubisi, N. O., & Seles, B. M. R. P. (2020). Sustainable development in Asian manufacturing SMEs: Progress and directions. *International Journal of Production Economics*, 225, 107567.

Heavin, C., & Power, D. J. (2018). Challenges for digital transformation—towards a conceptual decision support guide for managers. *Journal of Decision Systems*, 27(sup1), 38-45.

Lawson, B., & Samson, D. (2001). Developing innovation capability in organisations: a dynamic capabilities approach. *International Journal of Innovation Management*, 5(03), 377-400.

Loucks, M.L. Martens, C.H. Cho (2010). Engaging small-and medium-sized businesses in sustainability. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 1 (2), 178-200.

Maldonado-Guzmán, G., Garza-Reyes, J. A., Pinzón-Castro, S. Y., & Kumar, V. (2018). Innovation capabilities and performance: are they truly linked in SMEs?. *International Journal of Innovation Science*, 11(1), 48-62.

Matt, C., Hess, T., & Benlian, A. (2015). Digital transformation strategies. *Business & Information Systems Engineering*, 57(5), 339-343.

Morgan, B. (2021). Companies That Failed At Digital Transformation And What We Can Learn From Them. *Forbes*. <https://www.forbes.com/sites/blakemorgan/2019/09/30/companies-that-failed-at-digital-transformation-and-what-we-can-learn-from-them/>

Okumura, R. (2021, febrero 23). Cooperatives and the Digital Transformation of Agribusiness. *Venturus*. <https://www.venturus.org.br/en/cooperatives-and-the-digital-transformation-of-agribusiness/>

Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. *Management science*, 29(3), 363-377.

Rachinger, M., Rauter, R., Müller, C., Vorraber, W., & Schirgi, E. (2018). Digitalization and its influence on business model innovation. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 30(8), 1143-1160.

Romijn, H., & Albaladejo, M. (2002). Determinants of innovation capability in small electronics and software firms in southeast England. *Research Policy*, 31(7), 1053-1067.

Saunila, M. (2020). Innovation capability in SMEs: A systematic review of the literature. *Journal of Innovation & Knowledge*, 5(4), 260-265.

WEF (2018). The Digital Enterprise: Moving from experimentation to transformation. *World Economic Forum*. <https://www.weforum.org/reports/the-digital-enterprise-moving-from-experimentation-to-transformation/>

Yacob, P., Wong, L. S., & Khor, S. C. (2019). An empirical investigation of green initiatives and environmental sustainability for manufacturing SMEs. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 30(1), 2-25.



### **EQUIPO DE INVESTIGACIÓN FAEDPYME A NIVEL NACIONAL**

Universidad Nacional de Villa María: Beltramino, Nicolás S. (dir.); Ingaramo, Juan M.; Gazzaniga, Lilia Carina; Beltramino, Natalia A.

Universidad Nacional de Córdoba: Bianchi, Enrique (dir.); Muñoz, Julio Cesar

Universidad Nacional de La Plata: Galán Liliana (dir.);

Universidad Nacional de Mar del Plata: Barilaro, Luciana (dir.);

Universidad Nacional de Entre Ríos: Fink, Hipólito (dir.)

Universidad Nacional del Nordeste: Dellamea, Cesar (dir.);

Universidad Nacional del Sur: Gutierrez, Nuria (dir.)

Universidad Nacional de Nordeste de la Provincia de Buenos Aires: Saenz, Mariana (dir.);

Universidad del Norte Santo Tomás de Aquino: Martinez, Victor (dir.);

Universidad Nacional del Comahue: Adra, Ricardo (dir.);

Universidad Nacional de La Pampa: Ferro Moreno, Santiago (dir.);

Universidad de Flores: Siebens, Miguel (dir.);