



Equipo para el Desarrollo
e Innovación Empresarial



UNNE

TALENTO, INNOVACIÓN, RENDIMIENTO Y DIGITALIZACIÓN

INFORME SOBRE MIPYMES DE CHACO Y CORRIENTES

2025



FACULTAD DE CIENCIAS
ECONÓMICAS



FAEDPYME

Fundación para el Análisis Estratégico y
Desarrollo de la Pequeña y Mediana Empresa



Talento, innovación, rendimiento y digitalización.

Informe sobre mipymes de Chaco y Corrientes 2025

Equipo de redacción del informe

Coordinadora general: Prof. María Gabriela Latorre

Integrantes: Profesoras Silvina María Blanque; Mónica Alejandra Canteros; Adriana Elizabet Chávez; Nélide Rossana Greco; Maria Gabriela Latorre; Mariana Valdés y Gladys Mabel Yanda



GRUPO EDIE - Aportes para el desarrollo e innovación empresarial

CITA SUGERIDA

Latorre, M.G. (2025). *Talento, innovación, rendimiento y digitalización. Informe sobre Mipymes de Chaco y Corrientes 2025*. Disponible en:

El presente informe se basa en una selección de datos nacionales proveniente de la base proporcionada por FAEDPYME, y se focaliza en los resultados correspondientes a las provincias de Chaco y Corrientes.

El trabajo ha sido desarrollado en colaboración con el Observatorio Iberoamericano de la Mipymes, el que surge de una estrategia de la Alianza Inter-redes para la cooperación académica entre redes universitarias: la Fundación para el Análisis Estratégico y Desarrollo de la Pyme -FAEDPYME-, la Red Universitaria Iberoamericana sobre Creación de Empresas y Emprendimiento -MOTIVA-, la Red Latinoamericana de Innovación y Emprendimiento -RLIE- del Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración -CLADEA- y la Red Universitaria de Emprendimiento -REUNE- de la Asociación Colombiana de Universidades ASCUN.

El trabajo de campo fue posible gracias al valioso aporte de un importante número de investigadores pertenecientes a universidades argentinas, que se ocupan de investigar la realidad de las mipymes, y han participado de manera activa en la recolección de los datos y en la elaboración de informes locales y regionales.

El Grupo EDIE, responsable de la redacción de este informe, también formó parte del equipo de trabajo de campo que recolectaron los datos correspondientes a la región.

La estructura de este documento reproduce fielmente el formato del informe elaborado para el ámbito nacional, lo que permitirá homogeneizar los resultados y analizar comparativamente.



Índice

1. INTRODUCCIÓN	6
2. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	8
2.1. Estructura de la muestra	8
2.2. Selección de variables y diseño del cuestionario.....	9
3. GOBIERNO CORPORATIVO	10
3.1. Carácter familiar	10
3.2. Longevidad Empresarial.....	11
3.3. Características de la dirección.....	13
3.4. Planteamiento de gobierno corporativo	17
4. EVOLUCIÓN Y EXPECTATIVAS EN EMPLEO, VENTAS E INVERSIONES.....	20
4.1. Empleo	20
4.2. Ventas.....	22
4.3. Inversiones.....	24
4.4. Internacionalización.....	26
4.5. Índice Pyme de Confianza Empresarial.....	26
5. COMPETITIVIDAD	29
5.1. Entorno competitivo.....	29
5.2. Indicadores de rendimiento	31
5.3. Índice Pyme de Competitividad	33
6. ACTIVIDAD INNOVADORA	35
7. GESTIÓN DEL TALENTO	40
7.1. Dificultades en la captación y retención talento	41
7.2. Acciones de mejora del capital humano	46
8. DIGITALIZACIÓN	51
8.1. Grado de digitalización	51
8.2. Nivel de importancia de la digitalización	55
9. Resumen ejecutivo	57
10. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	61
Anexo 1: Equipo de investigación FAEDPYME	63
Anexo 2. Publicaciones del Grupo de investigación EDIE sobre MiPymes.....	65

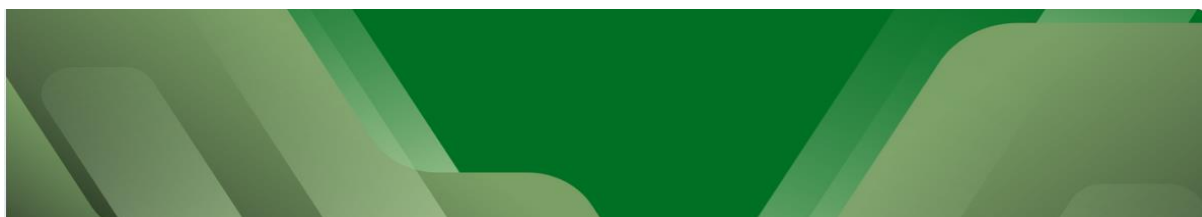


Talento, innovación, rendimiento y digitalización : informe sobre MIPYMES de Chaco y Corrientes 2025 / Silvina María Blanqué ... [et al.]. - 1a ed. - Corrientes : Universidad Nacional del Nordeste. Facultad de Ciencias Económicas, 2025.
Libro digital, PDF

Archivo Digital: descarga y online

ISBN 978-631-6623-24-9

1. Innovaciones. 2. Pequeñas y Medianas Empresas. 3. Digitalización. I. Blanqué, Silvina María
CDD 338.7



1. Introducción

La complejidad y dinamismo del entorno empresarial hacen necesario un mayor conocimiento de las micro, pequeñas y medianas empresas y de cuáles son las variables o factores que se convierten en los elementos claves de su éxito competitivo. Conocer la problemática de la empresa en sus múltiples aspectos permite, sin duda, facilitar su competitividad y puede ayudar a los órganos de decisión a establecer las políticas más adecuadas para favorecer la mejora continua de las empresas.

La existencia de debilidades de carácter estructural que padecen las pymes sigue afectando a su supervivencia y mermando su competitividad. Así, en general, se vienen observando diferentes aspectos que dificultan y limitan el desarrollo de la pyme, como son, entre otros, la globalización de los mercados, la transformación digital, la exigencia de modelos de negocio sostenibles y el desarrollo de nuevos sistemas de información y comunicación. Sin embargo, hay aspectos que son también muy importantes por ser relativos a la gestión del talento y los recursos humanos que requieren una mayor atención.

Además, junto a lo anterior, y tras superar la crisis originada por la COVID-19, en la actualidad se suman problemas relacionados con la elevada incertidumbre provocada por los conflictos geopolíticos, las guerras de Rusia-Ucrania en el contexto europeo y la de Israel en oriente próximo, la inflación, los problemas de ciberseguridad y las consecuencias del cambio climático. Dado este escenario de incertidumbre resulta crucial que las pymes fijen estrategias que puedan constituir una referencia de su capacidad de anticipación y respuesta a los retos del entorno.

El Informe de la Pyme CHACO-CORRIENTES ofrece información de su estructura productiva y pretende ser de utilidad a las empresas y a los distintos agentes económicos y sociales. Su objetivo principal es suministrar información continuada de las estrategias y expectativas de las pymes regionales para facilitar y apoyar la toma de decisiones.

Conocer la problemática de la empresa en sus múltiples aspectos permite analizar los principales factores que utilizan las pymes para mejorar su competitividad. La parte fija del informe aborda el análisis de: a) el gobierno corporativo (propiedad, ciclo de vida, dirección y planes de continuidad); b) la evolución y expectativas de empleo, ventas e inversiones, incluyendo datos del Índice Pyme de Confianza; c) competitividad, distinguiendo la percepción del entorno y la situación interna, con datos del Índice Pyme de Competitividad; y d) la actividad innovadora.

Esta edición se enfoca en analizar la gestión del talento en las pymes, un aspecto crucial debido a la escasez de recursos que enfrentan. Las pymes que cuenten con el equipo adecuado asegurarán su competitividad y desempeño a través de la innovación, la productividad y la adaptación al cambio. Además, una gestión del talento eficaz facilita la retención y satisfacción de los empleados, promoviendo una cultura organizacional positiva.

La especialización y escasez de talento en ciertos sectores hace que encontrar personal calificado sea crítico, ya que impacta directamente en la calidad del servicio y productos. Asimismo, la gestión eficaz reduce los costes asociados a la contratación y capacitación, y asegura el cumplimiento de regulaciones y la seguridad en el trabajo. En concreto, la contratación de personal se puede ver dificultada por varios factores, como son la escasez de oferta de candidatos adecuados, los elevados costos para la empresa asociados con la búsqueda y capacitación, la falta de experiencia de los candidatos disponibles, y las exigencias en condiciones laborales que pueden no ser sostenibles para la organización.

Además, la falta de motivación e interés de los candidatos y la insuficiente cualificación complican el proceso de contratación. Junto con lo anterior, también se analiza el rol de las Administraciones Públicas para ayudar a la formación del capital humano en las pymes. Estos desafíos resaltan la importancia de una gestión eficaz del capital humano para superar estas barreras y asegurar el éxito organizacional.

En definitiva, contar con personas con los conocimientos y habilidades adecuadas es vital para el éxito de la pyme. Además, el informe pyme 2024, estudia la capacidad de innovación de las pymes y su actual posición competitiva analizando diferentes indicadores de rendimiento y crecimiento.

Los objetivos específicos de este informe siguen los lineamientos del informe nacional:

- Describir las características básicas demográficas
- Caracterizar el gobierno corporativo
- Estimar las expectativas de empleo, ventas e inversión
- Analizar el grado de internacionalización
- Evaluar el entorno de la competencia
- Analizar los indicadores de rendimiento
- Construir un índice de confianza empresarial
- Construir un índice de competitividad
- Describir la actividad innovadora
- Caracterizar la gestión del talento

Para llevar a cabo este trabajo se ha realizado un estudio empírico a partir de la información proveniente de una encuesta realizada a directivos de 100 Pymes regionales, de las cuales 59 son de Chaco y 41 de Corrientes. La muestra está compuesta por microempresas (6 a 9 trabajadores), pequeñas empresas (10 a 49) y medianas empresas (50 a 249). El trabajo de campo se realizó durante los meses de mayo y junio de 2024. Cabe señalar que en el desarrollo de las distintas fases de esta investigación se ha respetado el secreto estadístico de la información facilitada por los participantes en el estudio.

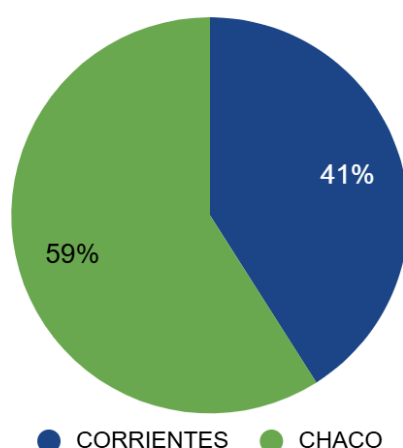
Adicionalmente, es de destacar, que no es objetivo de este informe juzgar la situación de las pymes, sino la de ofrecer una visión integral de estas empresas, que ponga de manifiesto virtudes y/o desequilibrios, con el propósito de que sirva de referencia para que, en su caso, puedan adoptarse las medidas oportunas para potenciar las primeras y ajustar los segundos.

2. Metodología de la investigación

2.1. Estructura de la muestra

En esta sección se expone la metodología del trabajo empírico considerando la estructura de la muestra, el proceso de selección de las variables del cuestionario y las técnicas estadísticas utilizadas en el proceso de resumen y análisis de la información obtenida.

Gráfico 2.1. Composición de la muestra por provincia



Fuente: Elaboración propia conforme a datos recolectados por Observatorio Faedpyme

Cuadro 2.1. Distribución de la muestra por sector económico y tamaño

	Porcentaje
Agropecuario	5%
Industria	7%
Construcción	9%
Comercio	52%
Servicios	27%
TOTAL por sector económico	100%
Microempresas (6-9 asalariados)	55%
Pequeñas (10-49 asalariados)	29%
Medianas (50-249 asalariados)	16%
TOTAL por tamaño	100%

Fuente: Elaboración propia con base en datos recogidos por Observatorio Faedpyme

La muestra finalmente obtenida fue de 100 empresas de la región nordeste.

En el gráfico 2.1 puede observarse la distribución de respuestas por provincias. El Cuadro 2.1. muestra la distribución por actividad económica y tamaño de la empresa, que expone con más relevancia que más de la mitad de las respuestas, el 52% pertenecen al sector

Comercial, seguido por el 27% del sector Servicios. En cuanto al tamaño, la mitad de la muestra (55%) son microempresas, lo que refleja estructuras económicas de pequeña escala.

El método de muestreo fue no paramétrico por conveniencia, debido a la falta de información confiable sobre el número de pymes por sectores y localización geográfica.

2.2. Selección de variables y diseño del cuestionario

La selección de las variables se considera fundamental a la hora de configurar el análisis empírico y permitió afrontar adecuadamente el estudio del comportamiento de estas organizaciones. Para obtener información sobre las variables se elaboró una encuesta digital dirigida a los tomadores de decisiones de las pymes. De esta manera se recogió la información necesaria para cumplir con el objetivo de esta investigación. Su diseño se efectuó a partir de la revisión de la literatura científica existente sobre los aspectos investigados, así como del conocimiento previo de la realidad de estas empresas, lo que sustenta y justifica la relevancia de las variables incorporadas.

El cuestionario se estructuró en dos bloques. El primero incluye datos de clasificación en términos de sector, antigüedad y tamaño, carácter familiar, características de la dirección y los equipos directivos y el gobierno corporativo. En el segundo, se incluyen los datos buscados, en este caso, centrado en la internacionalización, el rendimiento, la innovación y la gestión del talento en las pymes.

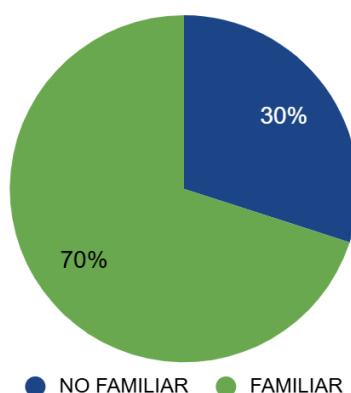
3. Gobierno corporativo

En este capítulo se presenta el análisis del Gobierno Corporativo, considerando diversos factores clave. en primer lugar se aborda el carácter familiar de la empresa, el se refleja en la cultura organizacional y los valores fundacionales; en segundo lugar se examina la antigüedad o longevidad empresarial, lo que permite identificar el ciclo de vida de la empresa o el nivel generacional, en el caso de las empresas familiares. Asimismo se analizan las características de la dirección y, por último, los planteamientos relacionados con el gobierno corporativo.

3.1. Carácter familiar

Del total de empresas analizadas, el 70 % corresponde a empresas familiares (Gráfico 3.1). Esta situación también se replica en forma similar a nivel nacional (Informe Faedpyme 2024). El sello de su carácter familiar se refleja en las características que presentan este tipo de empresas en las que se unen empresa y familia con su cultura y sus valores fundacionales, entre otros aspectos relevantes.

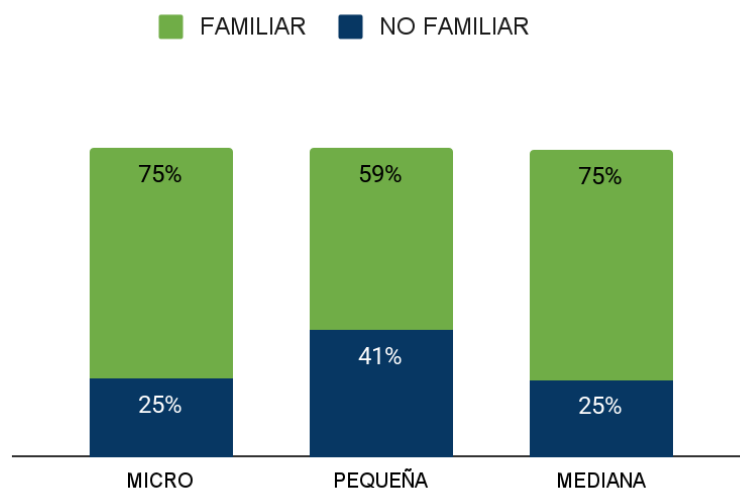
Gráfico 3.1. Porcentaje de empresas familiares



Fuente: Elaboración propia en base a datos recolectados por Observatorio Faedpyme

En relación con el tamaño de las empresas de familia en Chaco y Corrientes (Gráfico 3.2.) y considerando la clasificación según el número de empleados en micro, pequeñas y medianas empresas, del 100% de las empresas analizadas, el 75% de las microempresas son familiares, el 59% son pequeñas y el 75% medianas empresas. Estos datos, presentados en orden decreciente, reflejan una fuerte presencia del componente familiar en todos los segmentos, especialmente en los extremos del conjunto empresarial estudiado. A nivel nacional, el 74,6% son microempresas familiares, el 73,7% son pequeñas y el 66,4 % son medianas empresas familiares, con fuerte participación también y diferente distribución por tamaño.

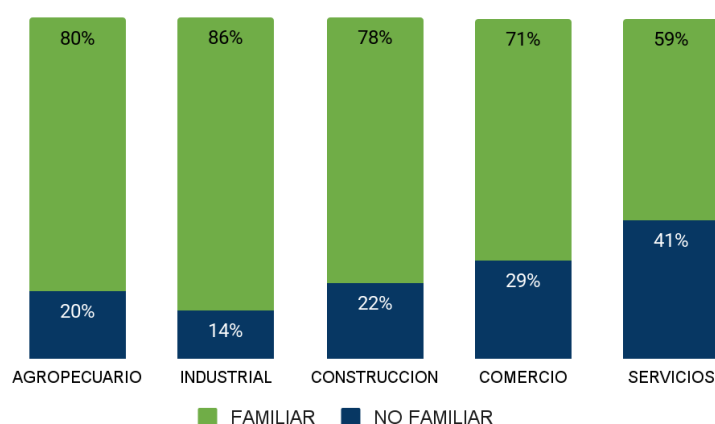
Gráfico 3.2. Presencia de empresas familiares considerando tamaño (en %)



Fuente: Elaboración propia en base a datos recolectados por Observatorio Faedpyme

Si se observa la distribución por sectores (Gráfico 3.3), existe una mayor presencia de la empresa de familia en la industria (86%) y en el sector agropecuario (80%), seguido por la construcción (78%), y el comercio (71 %) los que se encuentran por encima de la media. Es en el sector de servicios donde se muestra un menor porcentaje de empresas familiares (59%). En el orden nacional, el sector de la industria también ocupa el primer lugar (78,7%) seguido por la construcción (77,8%), el sector agropecuario (76,8%), el comercio (76,4%) y el menor porcentaje también corresponde al sector servicios (61,5%).

Gráfico 3.3. Presencia de empresas familiares considerando sector (en%)



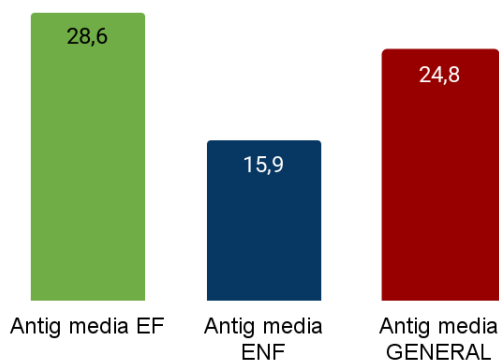
Fuente: Elaboración propia en base a datos recolectados por Observatorio Faedpyme

3.2. Longevidad empresarial

Para el estudio de la antigüedad o la longevidad empresarial, se utilizaron cuatro indicadores de temporalidad: empresas emprendedoras (menos de 10 años), en desarrollo (entre 11 y 25 años), consolidadas (entre 26 y 50 años) y longevas (más de 50 años).

La longevidad cobra significatividad en el caso de las empresas familiares, como indicador de continuidad de la familia en el negocio.

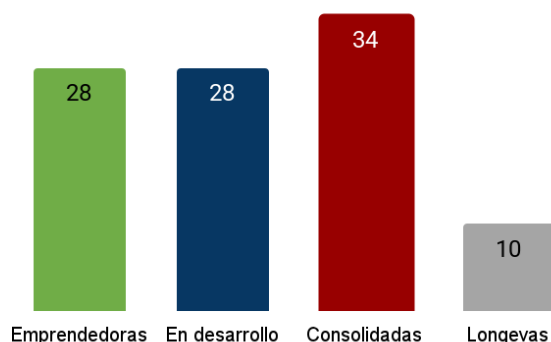
Gráfico 3.4. Longevidad empresarial



Fuente: Elaboración propia en base a datos recolectados por Observatorio Faedpyme

El Gráfico 3.4. muestra que la antigüedad media de la pyme asciende a 24,8 años. Este promedio es considerablemente más alto en las empresas familiares (EF) que alcanzan una media de 28,6 años, lo que permite clasificarlas como empresas consolidadas. Por el contrario, las no familiares (ENF) presentan una antigüedad significativamente menor con un promedio de 15,9 años, lo que las ubica mayoritariamente en una etapa de desarrollo.

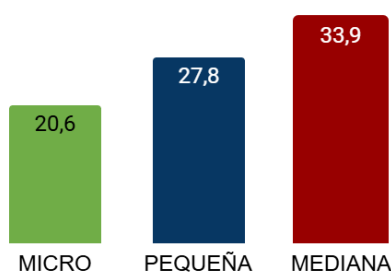
Gráfico 3.5. Distribución de empresas por antigüedad (promedio)



Fuente: Elaboración propia en base a datos recolectados por Observatorio Faedpyme

De acuerdo con el análisis del total de empresas, la distribución por antigüedad (Gráfico 3.5) muestra que el mayor porcentaje corresponde a empresas consolidadas, con un 34% que tienen entre 26 y 50 años de antigüedad. Al incluir en el análisis a las empresas familiares y considerar el ciclo de vida en el que se encuentran, es posible inferir que un alto porcentaje se encuentra con la coexistencia de la segunda generación en la gestión y/o dirección, o al menos transitando la incorporación de esta. Por otra parte, las empresas emprendedoras y en desarrollo representan un 28% del total, al igual que las de reciente creación. En contraste, las empresas longevas —aquellas con más de 50 años— constituyen solo el 10%. Esta proporción guarda similitud con los datos reportados a nivel nacional (Informe Faedpyme 2024).

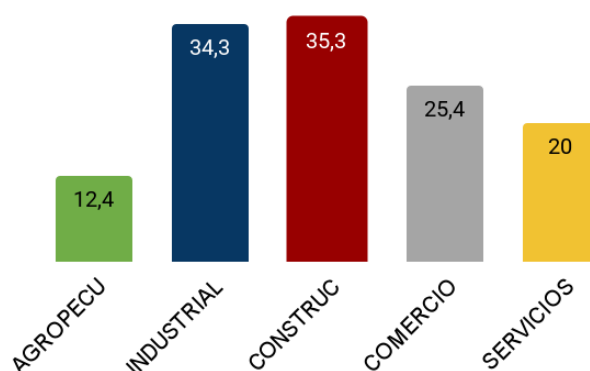
Gráfico 3.6. Longevidad empresarial según tamaño (en años promedio)



Fuente: Elaboración propia en base a datos recolectados por Observatorio Faedpyme

Al analizar la relación entre las variables tamaño y antigüedad (Gráfico 3.6), se evidencia una tendencia: a mayor tamaño de la empresa mayor antigüedad. Las microempresas con 20,6 años promedio de antigüedad, se encuentran mayoritariamente en una etapa de desarrollo y las pequeñas y medianas presentan características propias de organizaciones consolidadas.

Gráfico 3.7. Longevidad empresarial según sector (en años promedio)



Fuente: Elaboración propia en base a datos recolectados por Observatorio Faedpyme

Por último, el análisis por sector (Gráfico 3.7), muestra que las empresas de los sectores construcción e industria, con antigüedad promedio de 35,3 años y 34,3 años respectivamente, se ubican como empresas consolidadas, seguidas por las empresas del sector comercial (25,4 años) y de servicios (20 años), ambas empresas en etapa de desarrollo. En contraste, las empresas del sector agropecuario muestran una menor antigüedad (12,4 años), clasificando como emprendedoras.

3.3. Características de la dirección

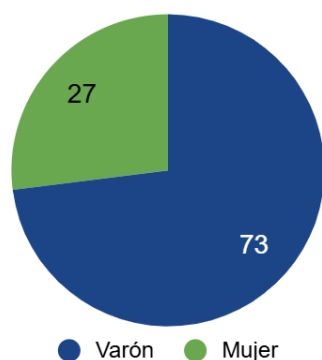
La consideración de las características de la dirección, de quienes conforman el gobierno corporativo hacen necesario el estudio de variables como el género, la educación y la participación de las mujeres.

Esto a su vez, asume particularidades en el caso de las empresas de familia por la importancia de la dirección en la continuidad empresarial y su longevidad.

Género del gerente

El puesto de gerente es ocupado en su mayoría por varones (73%), tal como se exhibe en el Gráfico 3.8. Esta proporción es similar a nivel nacional con un 76,8% dirigidas por varones y 23,2 % por mujeres.

Gráfico 3.8. Género de la Dirección (en %)



Fuente: Elaboración propia en base a datos recolectados por Observatorio Faedpyme

El análisis por tamaño de las empresas revela que la presencia femenina se concentra especialmente en las empresas de menor tamaño, con un 29% en las microempresas; de todas maneras, las diferencias entre los distintos tamaños no son significativas (Cuadro 3.1).

Cuadro 3.1. Género del gerente por tamaño (en %)

	Varón	Mujer
Microempresas (6-9 asalariados)	71%	29%
Pequeñas (10-49 asalariados)	79%	21%
Medianas (50-249 asalariados)	76%	24%

Fuente: Elaboración propia en base a datos recolectados por Observatorio Faedpyme

Cuadro 3.2. Género del gerente por sector (en%)

	Varón	Mujer
Agropecuaria	100%	0%
Industria	71%	29%
Construcción	89%	11%
Comercio	67%	33%
Servicios	74%	26%

Fuente: Elaboración propia en base a datos recolectados por Observatorio Faedpyme

En cuanto a los sectores económicos, la presencia de mujeres en roles gerenciales se observa principalmente en empresas comerciales e industriales (33% y 29%). Es llamativo el

dato que muestra que en las empresas agropecuarias de la región no se registra participación femenina en la función gerencial (Cuadro 3.2).

Por último, se verifica una mayor presencia de mujeres en empresas no familiares (33%) en comparación con las familiares (24%) (Cuadro 3.3), este patrón contrasta con los resultados a nivel nacional donde en las EF existe una mayor cantidad de mujeres frente a la dirección

Cuadro 3.3. Género del gerente por tipo de empresa (en %)

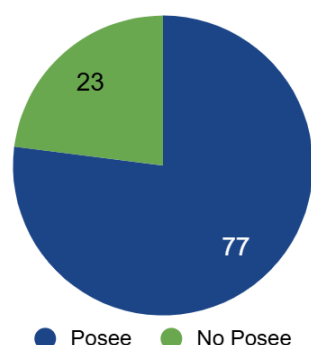
	Varón	Mujer
Empresa Familiar (EF)	76%	24%
Empresa No Familiar (ENF)	67%	33%

Fuente: Elaboración propia en base a datos recolectados por Observatorio Faedpyme

Formación del gerente

En relación al nivel educativo del Director/Gerente general, el 77% de los gerentes cuenta con formación universitaria (Gráfico 3.9), superando ampliamente el promedio nacional que registra sólo un 60,6% de gerentes con estudios superiores.

Gráfico 3.9. Estudios universitarios del gerente



Fuente: Elaboración propia en base a datos recolectados por Observatorio Faedpyme

La proporción de gerentes con formación universitaria aumenta a medida que crece el tamaño de la empresa, alcanzando un 94% en las medianas empresas (Cuadro 3.4).

Cuadro 3.4. Estudios universitarios del gerente por tamaño (en%)

	SI	NO
Microempresas (6-9 asalariados)	69%	31%
Pequeñas (10-49 asalariados)	83%	17%
Medianas (50-249 asalariados)	94%	6%

Fuente: Elaboración propia en base a datos recolectados por Observatorio Faedpyme

Al desagregar por sector económico, se observa que el 100% de los gerentes en los sectores agropecuario, industrial y de la construcción poseen estudios universitarios (Cuadro 3.5).

Cuadro 3.5. Estudios universitarios del gerente por sector (en%)

	SI	NO
Agropecuario	100%	0%
Industria	100%	0%
Construcción	100%	0%
Comercio	65%	35%
Servicios	81%	19%

Fuente: Elaboración propia en base a datos recolectados por Observatorio Faedpyme

En cuanto al tipo de empresa, las no familiares presentan una mayor proporción de gerentes con formación universitaria (87%), aunque también es elevado el porcentaje en las empresas familiares, donde alcanza el 73% (Cuadro 3.6).

Cuadro 3.6. Estudios universitarios del gerente por tipo de empresa (en%)

	SI	NO
Empresa Familiar (EF)	73%	27%
Empresa No Familiar (ENF)	87%	13%

Fuente: Elaboración propia en base a datos recolectados por Observatorio Faedpyme

Equipo directivo

Cuadro 3.7. Composición del equipo directivo (por género)

Empresas dirigidas sólo por hombres	23%
Empresas con mujeres en equipo directivo	77%
Empresas dirigidas sólo por mujeres	9%

Fuente: Elaboración propia en base a datos recolectados por Observatorio Faedpyme

El Cuadro 3.7 presenta información sobre la participación femenina en la composición de los equipos directivos. La presencia de mujeres alcanza casi el 77%, aunque solo el 9% de estos equipos está conformado exclusivamente por mujeres.

Cuadro 3.8. Mujeres en equipo directivo por tamaño

Tamaño de la empresa	Mujeres en equipo directivo
Microempresas (6-9 asalariados)	76%
Pequeñas (10-49 asalariados)	69%
Medianas (50-249 asalariados)	94%

Fuente: Elaboración propia en base a datos recolectados por Observatorio Faedpyme

Según el tamaño de la empresa (Cuadro 3.8), las medianas empresas registran la mayor presencia femenina en sus equipos directivos, con un 94%. No obstante, se observan niveles elevados de participación femenina en todas las categorías de tamaño empresarial.

Cuadro 3.9. Mujeres en equipo directivo por sector

Sector económico	% pymes con mujeres directivas
Agropecuario	80%
Industria	71%
Construcción	56%
Comercio	82%
Servicios	75%

Fuente: Elaboración propia en base a datos recolectados por Observatorio Faedpyme

En cuanto al sector económico (Cuadro 3.9), el sector comercial muestra el mayor porcentaje de mujeres en los equipos directivos (82%), mientras que el sector de la construcción presenta el menor (56%), en línea con los resultados observados a nivel nacional.

Cuadro 3.10. Mujeres en equipo directivo por tipo de empresa

Tipo de empresa	% pymes con mujeres directivas
Empresa Familiar (EF)	77%
Empresa No Familiar (ENF)	27%

Fuente: Elaboración propia en base a datos recolectados por Observatorio Faedpyme

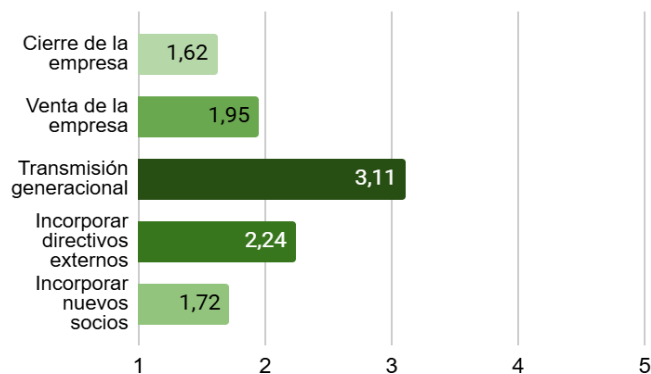
Al igual que en el caso del cargo gerencial, las empresas no familiares exhiben una mayor participación femenina en sus equipos directivos (77%), en contraste con las empresas familiares, donde la presencia femenina es considerablemente menor (27%) (Cuadro 3.10).

De las 27 empresas con mujeres en cargos directivos (27% del total), 17 son familiares (63%) y, entre estas, 14 cuentan con al menos una mujer en la dirección con formación universitaria.

3.4. Planteamiento de gobierno corporativo

A las pymes participantes del estudio se les consultó sobre la relevancia que asignan a distintos aspectos del gobierno corporativo en sus planes para los próximos 2 a 3 años, utilizando una escala de valoración de 1 a 5. El Gráfico 3.10 muestra que la transmisión generacional es el aspecto considerado más importante, con un puntaje promedio de 3.11, seguido por la incorporación de directivos externos, que alcanza un valor promedio de 2,24.

3.10. Planteamiento del gobierno corporativo (nivel de importancia promedio)



Fuente: Elaboración propia en base a datos recolectados por Observatorio Faedpyme

Para profundizar en los resultados, el Cuadro 3.11 presenta la proporción de empresas que consideran implementar distintas prácticas de gobierno corporativo. La opción más destacada es la transmisión generacional, que ha sido mencionada por el 49% de las pymes como una acción prevista en el corto o mediano plazo. Las demás alternativas son consideradas por menos del 25% de las empresas analizadas, lo que indica un interés más limitado en otras formas de fortalecimiento del gobierno corporativo.

Cuadro 3.11. Planteamiento de Gobierno Corporativo

Incorporar nuevos socios (ampliación de capital social)	12%
Incorporar directivos externos (profesionales, no familiares)	25%
Transmisión generacional	49%
Venta total o parcial de la empresa	13%
Cierre de la empresa	11%

Fuente: Elaboración propia en base a datos recolectados por Observatorio Faedpyme

El análisis por tamaño de empresa confirma que la transmisión generacional es la opción más valorada, observándose un aumento en su adopción a medida que crece el tamaño de la empresa (Cuadro 3.12). La incorporación de directivos externos se mantiene como la segunda opción más considerada, aunque con una proporción significativamente menor.

Cuadro 3.12. Planteamiento de gobierno corporativo por tamaño

	Micro	Pequeñas	Medianas
Incorporar nuevos socios (ampliación de capital social)	13%	17%	0%
Incorporar directivos externos (profesionales, no familiares)	22%	31%	25%
Transmisión generacional	42%	55%	63%
Venta total o parcial de la empresa	16%	10%	6%
Cierre de la empresa	18%	3%	0%

Fuente: Elaboración propia en base a datos recolectados por Observatorio Faedpyme

El mismo análisis se repite cuando se analizan los datos por sector económico (Cuadro 3.13) mostrando valores mayores a la media en la transmisión generacional.

Cuadro 3.13. Planteamiento de Gobierno Corporativo por tamaño (nivel de importancia)

	Micro	Pequeñas	Medianas
Incorporar nuevos socios (ampliación de capital social)	1,67	1,86	1,63
Incorporar directivos externos (profesionales, no familiares)	2,09	2,52	2,25
Transmisión generacional	2,82	3,48	3,44
Venta total o parcial de la empresa	1,93	1,93	2,06
Cierre de la empresa	1,75	1,55	1,31

Fuente: Elaboración propia en base a datos recolectados por Observatorio Faedpyme

Cuadro 3.14. Planteamiento del gobierno corporativo por sector (nivel de importancia)

	Agropecuaria	Industria	Construcción	Comercio	Servicios
Incorporar nuevos socios (ampliación de capital social)	1,60	1,00	1,56	1,65	2,11
Incorporar directivos externos (profesionales, no familiares)	1,80	3,00	2,00	2,23	2,22
Transmisión generacional	3,20	3,86	3,78	3,02	2,85
Venta total o parcial de la empresa	1,60	2,43	1,67	2,06	1,74
Cierre de la empresa	1,80	1,29	1,56	1,58	1,81

Fuente: Elaboración propia en base a datos recolectados por Observatorio Faedpyme

Respecto a los sectores, el cuadro 3.14 muestra que, sin importar la actividad desarrollada, toman a la transmisión generacional como el planteamiento más relevante.

Por último, las pymes familiares otorgan una mayor relevancia a la transmisión generacional, con un puntaje promedio de 3,57, mientras que las no familiares priorizan la incorporación de directivos externos, con un valor promedio de 2,57 (Cuadro 3.15).

Cuadro 3.15. Planteamiento del gobierno corporativo por tipo de empresa (nivel de importancia)

	Familiares	No Familiares
Incorporar nuevos socios (ampliación de capital social)	1,60	2,00
Incorporar directivos externos (profesionales, no familiares)	2,10	2,57
Transmisión generacional	3,57	2,03
Venta total o parcial de la empresa	1,94	1,97
Cierre de la empresa	1,67	1,50

Fuente: Elaboración propia en base a datos recolectados por Observatorio Faedpyme

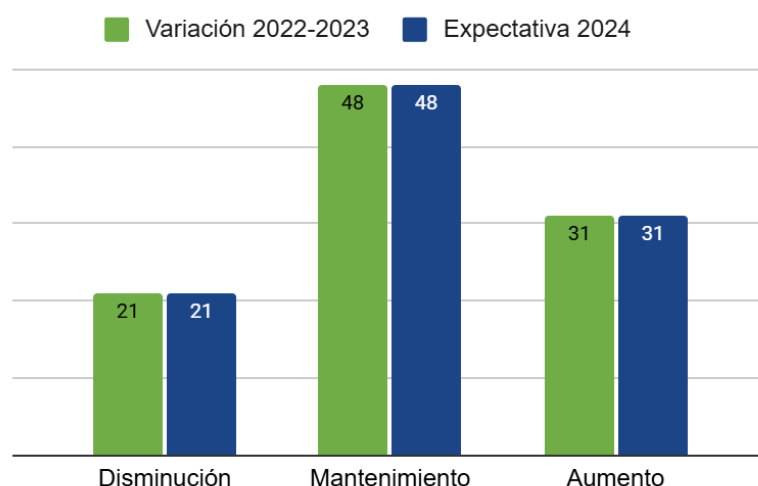
4. Evolución y expectativas en empleo, ventas e inversiones

En este apartado se evalúa la evolución que han experimentado las pymes de la región en 2023 en magnitudes como el empleo, las ventas y la inversión, respecto al año 2022; así como sus expectativas para 2024. Para analizar con más detalle su evolución se han considerado los estratos de tamaño y sector de la empresa. Adicionalmente, determinamos el “saldo de evolución” y el “saldo de expectativas”, calculado como la diferencia entre el porcentaje de las empresas que aumentan respecto a la variable analizada y el porcentaje que lo disminuye. Es relevante señalar que los años analizados en este informe han sido años de transición y recuperación tras superar la crisis originada por la COVID-19 pero condicionado por el fuerte impacto de guerras y tensiones territoriales internacionales, que han originado un periodo de alta incertidumbre.

Adicionalmente, se ha construido el Índice Pyme de Confianza Empresarial ($IP_{\text{confianza}}$) que mide de forma regular el pulso de la actividad económica a través de los valores reales y las expectativas previstas en la cifra de negocio, número de trabajadores e inversiones realizadas.

4.1. Empleo

Gráfico 4.1. Evolución de cantidad de empleados durante 2023 respecto de 2022 y expectativas para 2024



Fuente: Elaboración propia en base a datos recolectados por Observatorio Faedpyme

Para conocer la evolución del empleo se preguntó a los empresarios pymes sobre el número de trabajadores de su empresa en 2023 y el que tenían en 2022 (en términos de disminución, mantenimiento o aumento de la planta). También se consultó por la expectativa que tienen en este ámbito para el 2024 (Gráfico 4.1).

Al considerar la evolución de 2023 con relación a 2022, los datos muestran que el 21% de las pymes redujo el empleo, un 48% lo mantuvo y un 31% lo aumentó (Gráfico 4.1). Este resultado arrojó un saldo de evolución positivo de 10 puntos. De cara al 2024 las expectativas son similares a la del período anterior, que también ofrece un saldo de evolución positivo de 10 puntos.

Análisis por tamaño

En cuanto al análisis por tamaño, la evolución del empleo en el 2023 fue diferente según el estrato considerado (Cuadro 4.1). Las microempresas presentan un saldo de evolución desfavorable (-1%). Las pequeñas y medianas empresas tienen saldos positivos pero poco relevantes (6% y 5% respectivamente).

Respecto de las expectativas para 2024 para generar nuevos empleos los saldos de evolución también son bajos. La mayor expectativa en estos términos se presenta en las pequeñas empresas (7%) seguida por las microempresas con un 4%. Las medianas empresas muestran un saldo negativo

Cuadro 4.1. Evolución y expectativas sobre el empleo en % (por tamaño de la empresa)

VARIACIONES	Micro	Pequeñas	Medianas
Evolución del empleo 2023			
Disminución	13	5	3
Mantenimiento	30	13	5
Aumento	12	11	8
Saldo de Evolución	-1%	6%	5%
Expectativas sobre empleo 2024			
Disminución	10	5	6
Mantenimiento	31	12	5
Aumento	14	12	5
Saldo de Expectativas	4%	7%	-1%

Fuente: Elaboración propia en base a datos recolectados por Observatorio Faedpyme

Análisis por sector

Con respecto al sector, el saldo de evolución del empleo en 2023 es más desfavorable para las empresas de servicios (Cuadro 4.2). Sin embargo, y al igual que los valores analizados por tamaño, son bajos a diferencia de los presentados a nivel nacional. Los mejores posicionados son los sectores de construcción y comercio con un 4% y 5% respectivamente.

El saldo de expectativas de empleo para 2024 son similares en todos los sectores económicos, excepto el sector de servicios con un saldo positivo del 11%, que implica que espera incrementar el empleo durante 2024.

Cuadro 4.2. Evolución y expectativas sobre el empleo en % (por sector de actividad)

VARIACIONES	Agrop.	Indust.	Const.	Com.	Serv.
Evolución del empleo 2023					
Disminución	1	2	1	11	6
Mantenimiento	2	2	3	25	16
Aumento	2	3	5	16	5
Saldo de Evolución	1%	1%	4%	5%	-1%
Expectativas sobre empleo 2024					
Disminución	0	2	1	10	8
Mantenimiento	4	3	3	28	10
Aumento	1	2	5	14	19
Saldo de Expectativas	1%	0%	4%	4%	11%

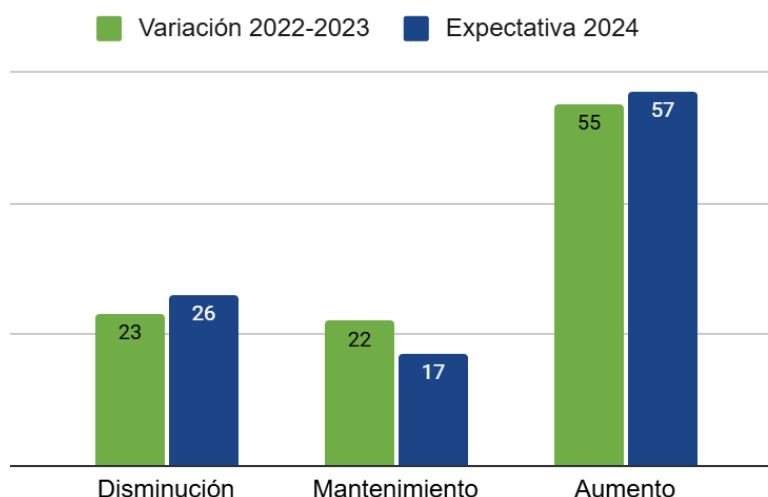
Fuente: Elaboración propia en base a datos recolectados por Observatorio Faedpyme

4.2. Ventas

El 55% de las pymes estima que ha aumentado sus ventas en 2023 con relación a las registradas en 2022 (Gráfico 4.2), 22% consiguió mantenerlas y un 23% las redujo. Lo que dio un saldo de evolución positivo de 32 puntos.

El análisis de las expectativas de ventas para el año 2024. Así, el 57% de las pymes espera aumentar sus ventas en 2024, sólo un 17% espera mantenerlas, y el 26 % cree que disminuirán. Estos datos ofrecen un saldo de expectativas de 31 puntos, similar al saldo mostrado para los años anteriores.

Gráfico 4.2. Evolución de ventas durante 2023 respecto de 2022 y expectativas para 2024



Fuente: Elaboración propia en base a datos recolectados por Observatorio Faedpyme

Análisis por tamaño

Al analizar la cifra de negocio considerando el tamaño de las pymes, los datos reflejan, independientemente del sector, un mayor porcentaje de incremento de ventas 2023 respecto del 2022. Si bien el saldo de evolución es positivo en todos los tamaños, se observa una

tendencia decreciente en el porcentaje de crecimiento, a medida que el tamaño del sector es mayor. Así, las micro tienen un saldo de evolución de ventas del 15%, las pequeñas del 12% y las medianas caen al 5%. Similar análisis se puede apreciar en las respuestas obtenidas sobre las expectativas de ventas para el 2024. La mayoría de los encuestados anticipa, sin distinción del sector, que incrementarán sus ventas; y en cuanto al saldo de expectativas para 2024 cabe destacar el de las microempresas con un 30%.

Cuadro 4.3. Evolución y expectativas sobre ventas en % (por tamaño de la empresa)

VARIACIONES	Micro	Pequeñas	Medianas
Evolución de las ventas 2023			
Disminución	12	7	4
Mantenimiento	16	3	3
Aumento	27	19	9
Saldo de Evolución	15%	12%	5%
Expectativas sobre ventas 2024			
Disminución	3	7	6
Mantenimiento	19	6	4
Aumento	33	16	8
Saldo de Expectativas	30%	9%	2%

Fuente: Elaboración propia en base a datos recolectados por Observatorio Faedpyme

Análisis por sector

Cuadro 4.4. Evolución y expectativas sobre las ventas en % (por sector de actividad)

VARIACIONES	Agrop.	Ind.	Const.	Com.	Serv.
Evolución de las ventas 2023					
Disminución	2	1	0	13	7
Mantenimiento	1	1	3	10	7
Aumento	2	5	6	29	13
Saldo de Evolución	0%	4%	6%	16%	6%
Expectativas sobre ventas 2024					
Disminución	2	2	2	13	7
Mantenimiento	1	1	1	10	4
Aumento	3	4	6	29	16
Saldo de Expectativas	1%	2%	4%	16%	9%

Fuente: Elaboración propia en base a datos recolectados por Observatorio Faedpyme

Haciendo foco en el sector de actividad, la evolución de ventas (Cuadro 4.4) más favorable fue en el sector comercio con un 16%, los demás sectores muestran saldos positivos pero muy bajos, el sector agropecuario tiene saldo de evolución nulo.

El saldo de expectativas de ventas para 2024 tienen el mismo comportamiento que el saldo de evolución destacándose el sector Comercio por sobre los demás sectores

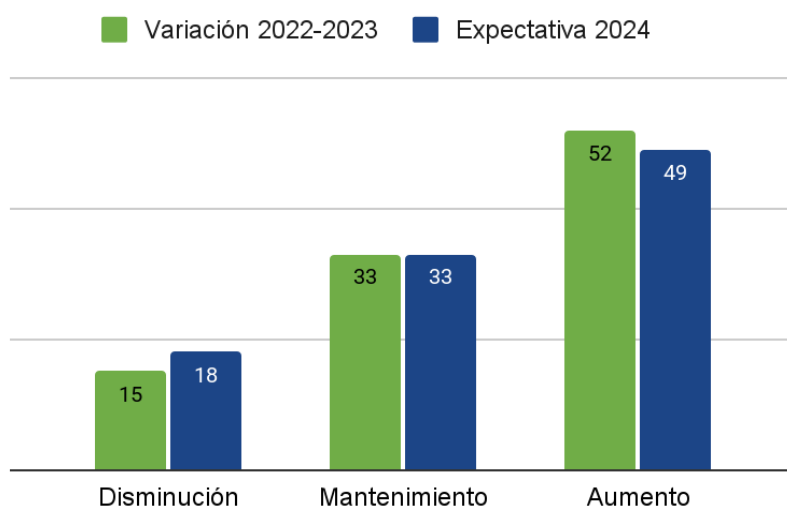
4.3. Inversiones

El estudio de las inversiones complementa la cantidad de empleo y la facturación para poder obtener un diagnóstico de las empresas bajo estudio.

El Gráfico 4.3 muestra que el 52% de las pymes aumentaron sus inversiones durante 2023 y sólo el 15% las redujo. Estos datos dan un saldo de evolución significativo de 37 puntos porcentuales.

En cuanto a las expectativas de inversiones para el año 2024 también tienen datos positivos, ya que el 49% espera incrementar sus inversiones ante solo un 18% que cree que las disminuirá. En consecuencia, el saldo de expectativas 2024 es positivo de 31 puntos, 6 puntos menos que el saldo de evolución 2023, reflejando en las pymes el impacto del contexto de incertidumbre en la toma de decisiones en cuanto a inversiones.

Gráfico 4.3. Evolución de inversiones durante 2023 respecto de 2022 y expectativas para 2024



Fuente: Elaboración propia en base a datos recolectados por Observatorio Faedpyme

Análisis por tamaño

Al analizar las inversiones según el tamaño de las pymes encontramos importantes (Cuadro 4.5). El 28% de las microempresas fueron quienes mayormente incrementaron sus ventas durante el 2023, seguidos por las pequeñas con un 15% y las medianas en un 9%, en consecuencia vemos, al igual que la variable “ventas”, una relación indirecta ya que a menor tamaño es mayor el incremento en sus inversiones. Este mismo análisis se da en el saldo de evolución, que son más positivos en menores tamaños. La comparativa con los datos a nivel nacional nos da dos diferencias notables: por un lado en nuestra región el saldo de evolución, aunque positivo, es mucho menor a la muestra a nivel país; y por otro lado, se observa que la relación es directa, o sea que el saldo de evolución es mayor a medida que es mayor el tamaño de la empresa.

En cuanto a las expectativas de inversiones para 2024, los porcentajes son similares en el saldo de expectativas para las microempresas, en tanto que, aunque positivo, se ve disminuido tanto en las pequeñas como en las medianas empresas.

Cuadro 4.5. Evolución y expectativas sobre inversiones en % (por tamaño de la empresa)

VARIACIONES	Micro	Pequeñas	Medianas
Evolución de las inversiones 2023			
Disminución	9	3	3
Mantenimiento	18	11	4
Aumento	28	15	9
Saldo de Evolución	19%	12%	6%
Expectativas sobre inversiones 2024			
Disminución	10	4	4
Mantenimiento	15	13	5
Aumento	30	12	7
Saldo de Expectativas	20%	8%	3%

Fuente: Elaboración propia en base a datos recolectados por Observatorio Faedpyme

Análisis por sector

Cuadro 4.4. Evolución y expectativas sobre las inversiones en % (por sector de actividad)

VARIACIONES	Agropecuaria	Industrial	Construcción	Comercio	Servicios
Evolución de las inversiones 2023					
Disminución	0	1	2	6	6
Mantenimiento	3	3	1	17	9
Aumento	2	3	6	29	12
Saldo de Evolución	2%	2%	4%	23%	6%
Expectativas sobre inversiones 2024					
Disminución	0	1	1	8	8
Mantenimiento	3	3	4	18	5
Aumento	2	3	4	26	14
Saldo de Expectativas	2%	2%	3%	18%	6%

Fuente: Elaboración propia en base a datos recolectados por Observatorio Faedpyme

Similar al análisis de las ventas, el sector que presentó una mayor inversión (29%) es el de Comercio, con un porcentaje muy superior a los demás sectores de actividad económica. Lo mismo ocurre con el saldo de evolución, que aunque todos son positivos, es relevante la diferencia mostrada por el sector comercial.

En términos de expectativas para 2024, el valor de sus saldos son similares al de evolución 2022-2023. Si se compara con los números presentados a nivel nacional, los saldos son muy superiores, excepto en el sector de la construcción con bajos niveles en ambos saldos.

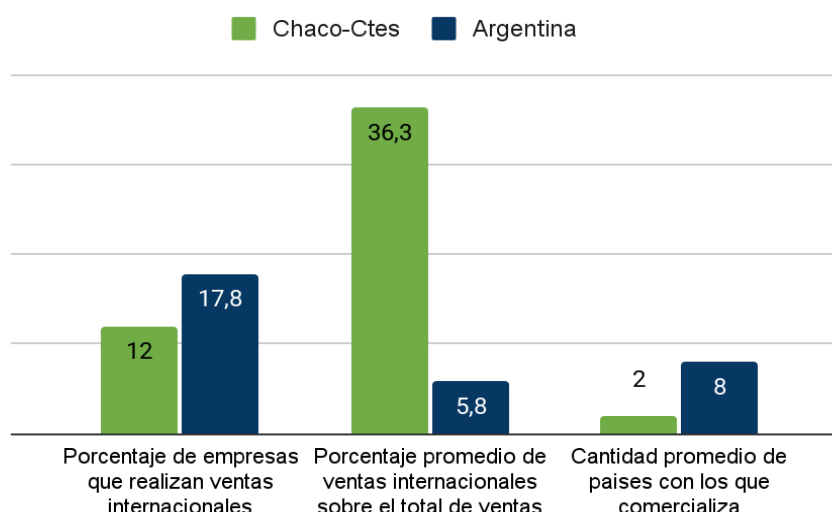
4.4. Internacionalización

En el Gráfico 4.6 se refleja comparativamente a nivel regional y a nivel nacional, el porcentaje de pymes que realizan ventas internacionales, el promedio que representan sus ventas internacionales sobre el total de su cifra de negocio anual y, por último, el número medio de países a los que se realizan ventas al exterior.

En este sentido, los resultados señalan que el 12% de las pymes regionales realiza ventas al extranjero fuera del mercado nacional, que, en promedio, suponen un 36.3% de las ventas totales y que el número de países a los que se vende en el exterior es de 2 en promedio.

El dato más relevante para destacar es la diferencia que existe en el promedio de representatividad de ventas internacionales sobre total de ventas (36.3% regional sobre 5.8% a nivel nacional). Esto puede explicarse teniendo en cuenta la geolocalización de la región que ofrece ventajas al comercializar en zonas fronterizas con países limítrofes promoviendo el emprendimiento empresarial en el comercio exterior.

Gráfico 4.6. Porcentaje de empresas que realizan ventas internacionales y promedio que suponen en el total de ventas para 2023 (comparativo a nivel nacional)



Fuente: Elaboración propia en base a datos recolectados por Observatorio Faedpyme

4.5. Índice Pyme de Confianza Empresarial

El Indicador Pyme de Confianza (IP_{confianza}) mide de forma regular el pulso de la actividad económica a través de los resultados y las expectativas previstas en tres variables: la cifra de negocio, el número de trabajadores y las inversiones realizadas. Este indicador varía entre

±100 puntos, de forma que valores positivos indican avances en la actividad de la empresa, mientras que los negativos señalan un retroceso en la misma.

Para cada variable se calcula un saldo diferencia entre mejora y empeoramiento, tanto para el componente valores del pasado año (resultados) como para los esperados (expectativas).

El IP_{confianza} para 2024 es 25,1 (Cuadro 4.8); compuesto de un saldo de 26,3 en resultados y 24 en expectativas. A nivel de variables estudiadas, los mejores valores se obtienen en las inversiones (34), aunque las expectativas (31) son menores que los resultados (37). La cifra de negocios es de 31. El empleo no refleja cambios (Informe Faedpyme Nacional 2024).

Se realizan estos estudios con el fin de conocer el estado de ánimo del empresario pyme en base a tres variables: la situación presente de su empresa, sus expectativas de evolución futura y sus intenciones de inversión.

Se interpreta que valores por encima de 50 indican una percepción positiva. Cuanto más alto, mayor es la confianza; y valores por debajo de 50 sugieren una percepción negativa. Cuanto más bajo, menor es la confianza.

Cuadro 4.8. Índice Pyme de Confianza Empresarial

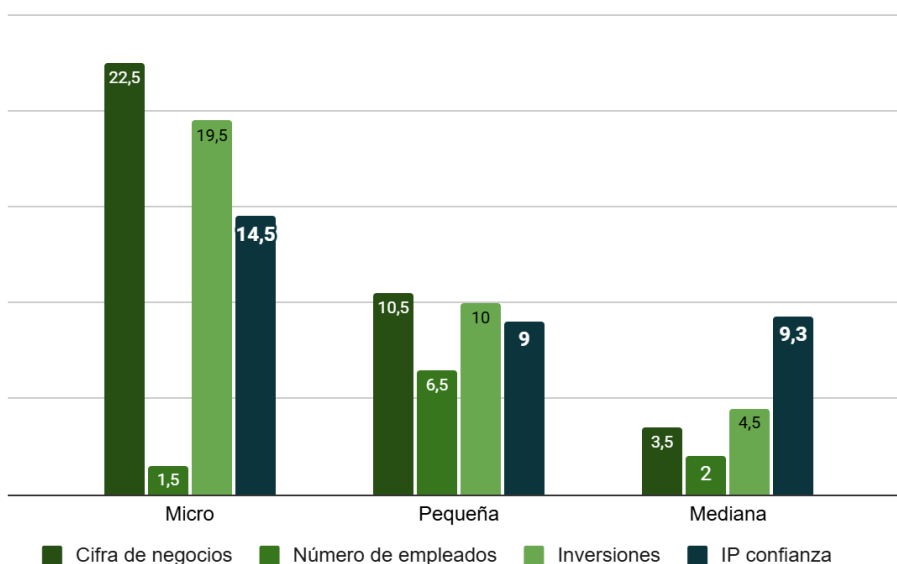
	Resultados	Expectativas	IP _{confianza}
Ventas	32	31	31,5
Empleo	10	10	10
Inversiones	37	31	34
Promedio Total	26,3	24	25,1

Fuente: Elaboración propia en base a datos recolectados por Observatorio Faedpyme

En el análisis por tamaño, se expone el Indicador Pyme de Confianza total y el de sus variables (Gráfico 4.7). Los valores son positivos pero muy bajos en todos los casos. En la región, el mejor índice se visualiza en las micro empresas (14,5).

Tanto pequeñas como medianas empresas tienen bajos niveles de confianza. Estos datos son diferentes de lo que muestra el informe a nivel nacional, donde son las medianas empresas las que presentan un mayor nivel de confianza.

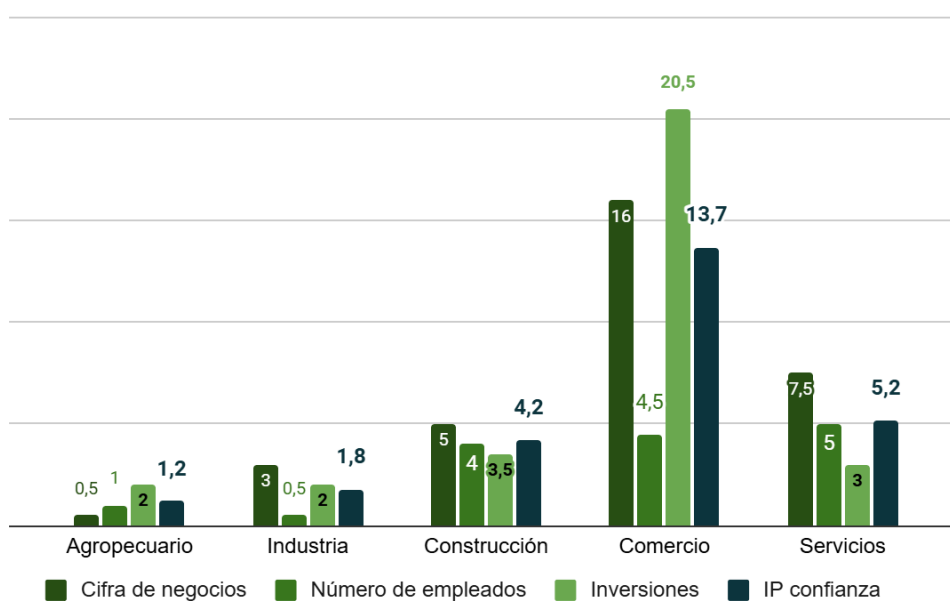
Gráfico 4.7. Índice Pyme de Confianza por tamaño



Fuente: Elaboración propia en base a datos recolectados por Observatorio Faedpyme

El índice de confianza analizado por sector (Gráfico 4.8) presenta valores positivos en todos los casos, aunque poco significativos sobre todo en el sector agropecuario (1,2) y en el industrial (1,8). En contraste, el sector comercial es quien registra el índice de confianza más alto (13,7) impulsado sobre todo por las expectativas favorables en materia de inversiones. A nivel nacional los mejores índices lo muestran los sectores agropecuario y comercio (Informe Faedpyme Nacional 2024).

Gráfico 4.8. Índice Pyme de Confianza por sector



Fuente: Elaboración propia en base a datos recolectados por Observatorio Faedpyme

5. Competitividad

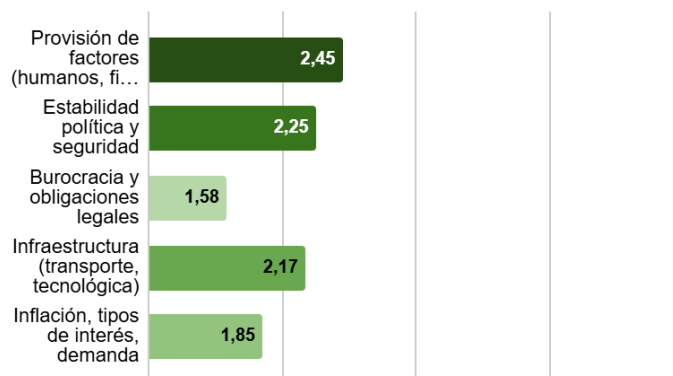
Este capítulo analiza la posición competitiva de las pymes regionales. En primer lugar, se describe su situación teniendo en cuenta las condiciones de su entorno competitivo, analizando variables como coyuntura económica, estabilidad política, burocracia y marco legal, infraestructuras y acceso a recursos.

En segundo orden, se mide su rendimiento a partir de la percepción del directivo de la empresa respecto de su posición competitiva. De forma específica, se han utilizado 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”) en comparación con sus competidores sobre las siguientes dimensiones: la calidad de sus productos, la eficiencia de los procesos, la satisfacción de los clientes, la rapidez de adaptación a los cambios en el mercado, la rapidez de crecimiento de las ventas, la rentabilidad y, por último, la satisfacción de los empleados. Estos constructos cualitativos de rendimiento en la pyme han sido ampliamente utilizados en la literatura previa con éxito (Duréndez et al., 2011; Duréndez et al., 2016).

Por último, se elaboró el Índice de Competitividad de la Pyme (IP_{competitividad}) que recoge información sobre la facilidad o los impedimentos del entorno para llevar a cabo la actividad empresarial (entorno) y de los recursos y capacidades de las empresas que determina su rendimiento frente a los competidores (rendimiento).

5.1. Entorno competitivo

Gráfico 5.1. ¿En qué medida su entorno empresarial le resulta favorable?
(valores promedio de 1 a 5 - “nada” a “mucho”)



Fuente: Elaboración propia en base a datos recolectados por Observatorio Faedpyme

El Gráfico 5.1 muestra la opinión de los empresarios pyme sobre lo favorable o no que resulta su entorno competitivo respecto a determinadas variables, en una escala de 1 a 5. En este sentido, las pymes indican valores promedio por debajo de 3 en las cinco variables bajo estudio, mostrando en general un entorno poco favorable a su actividad.

Los valores más bajos los muestra la burocracia y las obligaciones legales (1,58) y la situación económica general (1,85). El mayor valor (2,45) lo tiene la provisión de recursos (humanos, financieros, etc.). Los datos presentan similitud con los analizados a nivel nacional.

Al analizar el entorno competitivo teniendo en cuenta el tamaño de la pyme, no existen diferencias significativas respecto a lo que muestra el gráfico 5, salvo en las pequeñas empresas donde se observa que la variable que menos afectan negativamente sus actividades es la estabilidad política y la inseguridad (Cuadro 5.1)

Cuadro 5.1 ¿En qué medida su entorno empresarial le resulta favorable?
Análisis por tamaño de la empresa

	Micro	Pequeñas	Medianas
Situación económica (inflación, tipos de interés, demanda)	1,82	1,89	1,94
Infraestructuras (transporte, tecnológicas)	2,14	2,21	2,13
Burocracia y obligaciones legales	1,57	1,57	1,63
Estabilidad política y seguridad	2,04	2,79	2,06
Provisión de factores (humanos, financieros, energía, materias primas)	2,30	2,75	2,31

Fuente: Elaboración propia en base a datos recolectados por Observatorio Faedpyme

El Cuadro 5.2, que analiza el entorno competitivo según el sector económico, refuerza cuáles son las variables más y menos desfavorables del entorno competitivo. Salvo lo que muestra el sector agropecuario como más favorable (situación económica: 3,20) y el sector industrial (estabilidad política y seguridad: 3,00)

Cuadro 5.2. ¿En qué medida su entorno empresarial le resulta favorable?
Análisis por sector económico

	Agrop.	Industr.	Constr.	Comerc.	Serv.
Situación económica (inflación, tipos de interés, demanda)	3,20	1,71	1,67	1,84	1,75
Infraestructuras (transporte, tecnológicas)	2,60	2,14	2,22	2,12	2,14
Burocracia y obligaciones legales	2,20	1,29	1,33	1,55	1,68
Estabilidad política y seguridad	3,00	3,00	2,56	1,96	2,36
Provisión de factores (humanos, financieros, energía, materias primas)	2,40	2,71	2,89	2,14	2,75

Fuente: Elaboración propia en base a datos recolectados por Observatorio Faedpyme

En cuanto a los hallazgos en general en entorno competitivo se destacan la provisión de factores (humanos, financieras, energía, materias primas...) estabilidad política y seguridad e infraestructuras (transporte, tecnológicas), con valores promedio por debajo de 3.

Al analizar Mipyme y entorno empresarial según el Tamaño de la empresa, se observa que sobre la pequeña empresa impactan las medidas que se implementen sobre estabilidad política y seguridad, la provisión de factores (humanos, financieros, energía, materia prima) e infraestructura (transporte, tecnológicas).

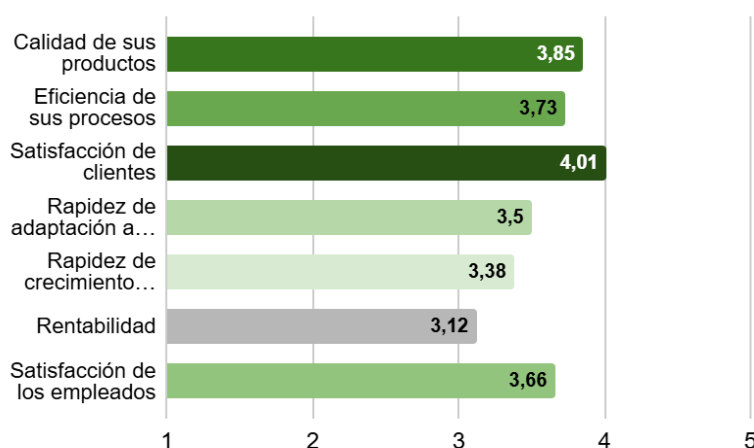
Al analizar la mediana empresa se observa otra relevancia, influyen principalmente la provisión de factores (humanos, financieros, energía, materia prima), infraestructura (transporte, tecnológicas) y estabilidad política y seguridad.

Cuando se observa Mipyme y entorno empresarial según el Sector de la empresa, es en el sector primario donde la mayoría de las medidas resultan favorables, en la industria son las medidas relacionadas a la estabilidad política y seguridad y en el sector de la construcción se destacan aquellas que se refieren a la provisión de factores (humanos, financieros, energía, materia prima).

5.2. Indicadores de rendimiento

Los indicadores de rendimiento buscan determinar la posición de las empresas, en comparación con sus competidores directos, desde la perspectiva de los empresarios encuestados.

Gráfico 5.2. En comparación con sus competidores directos, indique cuál es su posición actual en los siguientes indicadores de rendimiento (valores promedio de 1 -nada de acuerdo a 5 -muy de acuerdo)



Fuente: Elaboración propia en base a datos recolectados por Observatorio Faedpyme

Del Gráfico 5.2 se infiere que el aspecto más favorable frente a sus competidores es la satisfacción de clientes (4,01), seguido por la calidad de sus productos (3,85). La variable menos puntuada es la rentabilidad (3,12) y la rapidez de crecimiento de las ventas (3,38). En general, se visualiza valores de los indicadores mayores a 3, lo que implica un buen posicionamiento frente a la competencia.

El análisis por tamaño (Cuadro 5.3) refleja similitudes respecto de la variable menos puntuada (rentabilidad), aunque su puntuación traspasa los valores de la media en todos los casos; la mayor desventaja se da en las pequeñas empresas (2,86). En lo que respecta al indicador de rendimiento más valorado, sigue siendo la satisfacción del cliente en las micro y medianas empresas; la valoración más alta de este indicador se da en las micro (4,14). En las medianas

también es significativo (3,88) junto a la eficiencia en procesos. Las pequeñas sostienen que su mayor ventaja competitiva es la calidad de sus productos (3,93).

Cuadro 5.3. Rendimiento de las pymes frente a sus competidores. Análisis por tamaño

	Micro	Pequeñas	Medianas
Calidad de sus productos	3,86	3,93	3,75
Eficiencia de sus procesos	3,80	3,54	3,88
Satisfacción de clientes	4,14	3,86	3,88
Rapidez de adaptación a los cambios en el mercado	3,64	3,25	3,63
Rapidez de crecimiento de las ventas	3,39	3,32	3,44
Rentabilidad	3,20	2,86	3,19

Fuente: Elaboración propia en base a datos recolectados por Observatorio Faedpyme

Finalmente, en relación con el sector de actividad (Cuadro 5.4), la rentabilidad continúa siendo el indicador de rendimiento menos valorado, especialmente en el sector industrial (2,57), seguido por el agropecuario (2,60). En cambio, la satisfacción del cliente se consolida como el factor más relevante para la ventaja competitiva en todos los sectores, con especial énfasis en los sectores comercio y servicios, que alcanzan puntuaciones de 4,02 y 4,11, respectivamente. A esto se suma la calidad de los productos, que también recibe altas valoraciones, particularmente en los sectores agropecuario (3,80), industrial (3,86) y de la construcción (4,00).

Cabe destacar que es en el sector servicios donde se presentan los valores más altos en cinco de los seis indicadores de rendimiento evaluados, lo que evidencia un fuerte enfoque en la gestión de calidad y la orientación al cliente.

Cuadro 5.4. Rendimiento de las pymes frente a sus competidores. Análisis por sector

	Agrop.	Industr.	Constr.	Comer.	Serv.
Calidad de sus productos	3,80	3,86	4,00	3,76	4,00
Eficiencia de sus procesos	3,20	3,57	3,78	3,73	3,89
Satisfacción de clientes	3,80	3,86	4,00	4,02	4,11
Rapidez de adaptación a los cambios en el mercado	3,40	3,57	3,44	3,45	3,71
Rapidez de crecimiento de las ventas	3,20	3,29	3,56	3,37	3,39
Rentabilidad	2,60	2,57	3,00	3,12	3,32

Fuente: Elaboración propia en base a datos recolectados por Observatorio Faedpyme

5.3. Índice Pyme de Competitividad

En este caso, el Índice Pyme de Competitividad (IP_{competitividad}) revela información sobre las facilidades o los impedimentos del entorno para llevar a cabo la actividad empresarial (entorno) y de los recursos y capacidades interna de las empresas que determinan su rendimiento frente a los competidores (rendimiento).

El índice varía entre -100 y 100, siendo un promedio de sus componentes, entorno y rendimiento. El Índice Pyme de Competitividad total de 2024 a nivel Argentina se sitúa en 5 compuesto por entorno (-21) y rendimiento (31). Mientras que para Chaco y Corrientes asciende a -8, donde entorno (-46) y rendimiento (29) (Cuadro 5.5). En consecuencia, se observa que el Índice Pyme de Competitividad es positivo a nivel nacional y negativo a nivel local.

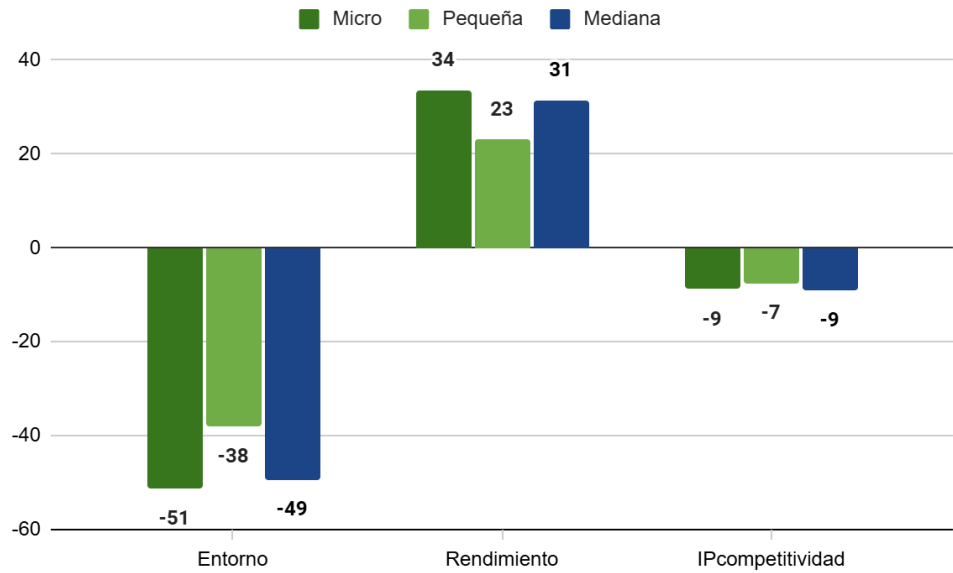
Esto significa que el rendimiento tiene un saldo positivo, mientras que el saldo negativo del entorno pone de manifiesto las dificultades de los factores externos a los que las empresas deben enfrentarse, que se acentúan en el contexto regional.

Cuadro 5.5. Índice Pyme de Competitividad

	Entorno	Rendimiento	IP Competitividad
2024	-46	29	-8

Fuente: Elaboración propia en base a datos recolectados por Observatorio Faedpyme

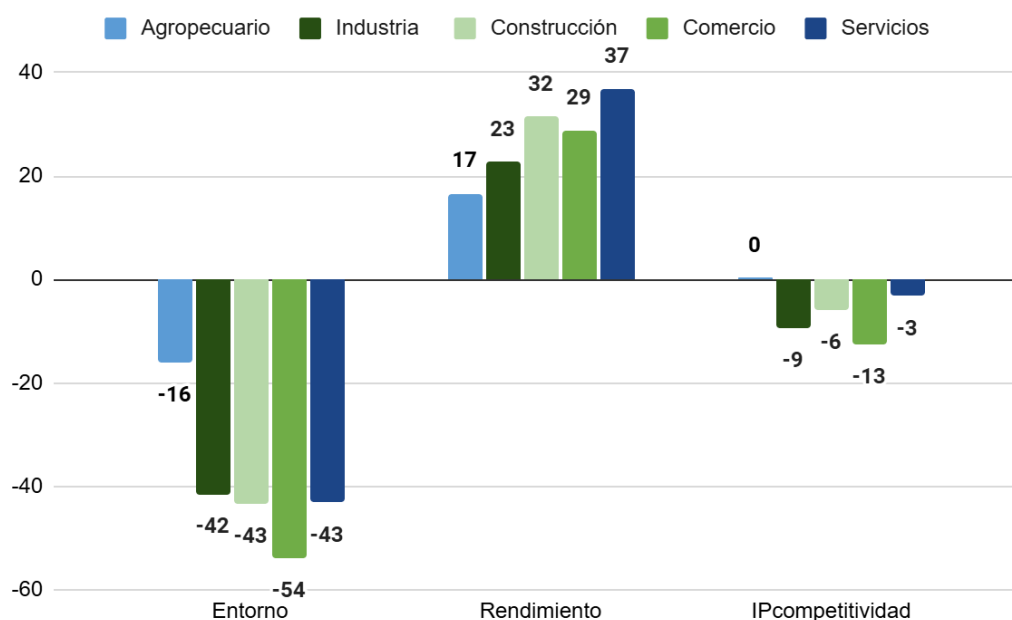
Gráfico 5.3. Índice Pyme de Competitividad por tamaño



Fuente: Elaboración propia en base a datos recolectados por Observatorio Faedpyme

Tanto el análisis por tamaño (Gráfico 5.3) como por sectores (Gráfico 5.4), revela puntuaciones positivas en las variables internas de la empresa. En el caso del tamaño, el Índice Pyme de Competitividad más bajo (-9) se explica por sus problemas para hacer frente a su entorno (-50 en promedio). Son las pequeñas empresas las menos desfavorecidas por el entorno en relación con las micro y las medianas. Siendo las microempresas las que manifiestan que el entorno las afecta en mayor medida y al mismo tiempo las que tienen mejor rendimiento.

Gráfico 5.4. Índice Pyme de Competitividad por sectores



Fuente: Elaboración propia en base a datos recolectados por Observatorio Faedpyme

Por sectores, se presentan diferencias. El único Índice de Competitividad positivo lo tiene el sector agropecuario (0) esto significa que las fuerzas internas y del entorno se compensan. El resto de los sectores muestran un índice de competitividad negativo. El sector de servicios (-3) es el menos afectado por el entorno; le siguen las empresas de construcción (-6), industria (-9) y comercio (-13) fuertemente afectadas por el impacto negativo del entorno.

6. Actividad Innovadora

Las pymes aprovechan sus capacidades de innovación de diversas formas, adaptando sus capacidades según el análisis de sus necesidades presentes y futuras. Entre los principales ejes de actuación se encuentran la sostenibilidad medioambiental y la transformación digital. La capacidad innovadora, ya sea considerada en términos generales o como resultado de la transformación digital, ha mostrado tener una relación positiva y facilitadora con el cumplimiento de las normativas ambientales (Trueba et al., 2024).

El análisis de la innovación puede realizarse desde distintos enfoques, entre los que se destacan principalmente la innovación como proceso y la innovación como resultado. El primer enfoque se centra en la capacidad de innovar mediante la transformación del conocimiento y la implementación de ideas en nuevos productos, procesos y sistemas (Lawson y Samson, 2001). El segundo enfoque se refiere a la habilidad para generar diversos tipos de innovación, abarcando la actividad innovadora en productos y servicios, procesos, gestión y estructuras organizativas.

Esta investigación se centró principalmente en la innovación de productos o servicios, más que en la de procesos. La literatura identifica múltiples factores que influyen en la actividad innovadora de las pymes, tales como el liderazgo directivo, 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 (Saunila, 2020). Estos factores impactan de manera diferente según el tipo de innovación.

El Gráfico 6.1 presenta el porcentaje de empresas que ha realizado innovaciones en los dos últimos años, distinguiendo entre innovación en estrategia, en gestión, en procesos y en productos y servicios. Adicionalmente, se muestra el grado de importancia de cada tipo de innovación.

Respecto a la innovación en productos, el 72% de las pymes realizó cambios o mejoras en bienes o servicios, mientras que el 65% lanzó nuevos productos o servicios al mercado. La importancia asignada a estas innovaciones fue de 3,59 para cambios o mejoras, y de 3,01 para nuevos lanzamientos. En cuanto a la innovación en procesos, el 75% de las empresas reportó haberla implementado, y el 68% adquirió nuevos bienes de equipo.

Al analizar la importancia o intensidad de la innovación, los datos muestran que las innovaciones relacionadas con la adquisición de nuevos bienes de equipo (3,36) han sido parecidas a los cambios o mejoras en los procesos de producción (3,44).

Gráfico 6.1. Realización de innovaciones en estrategia, productos, procesos o gestión y grado de importancia

	%	Grado de importancia	% Muy importante
ESTRATEGIA			
Nuevas alianzas o colaboraciones	42	2,68	17
Nuevos mercados	34	2,55	11
GESTION			
Compras y aprovisionamientos	63	3,39	23
Organización y gestión	74	3,55	24
PROCESOS			
Cambios o mejoras en los procesos	75	3,44	25
Adquisición de nuevos bienes o instalaciones	68	3,36	29
PRODUCTOS			
Mejoras en productos existentes	72	3,59	26
Lanzamiento al mercado de nuevos productos	65	3,1	19

1 5
poco importante | muy importante

Fuente: Elaboración propia en base a datos recolectados por Observatorio Faedpyme

El porcentaje de empresas que introdujo cambios en la estrategia como nuevas alianzas o colaboraciones es del 42% y el 34% innovó en nuevos mercados. El porcentaje que han desarrollado innovaciones en sus sistemas de gestión relacionados con la dirección y gestión es del 74%, el 63% innovó en los sistemas de gestión de compras y aprovisionamientos. Dentro de las innovaciones relacionadas con la gestión, la relevancia de ambas fue similar, con un valor de 3,55 y 3,39 respectivamente, sobre la escala de 5.

Por otra parte, se muestra también información sobre el porcentaje de empresas para las que la innovación fue muy importante (empresas que respondieron 5 en una escala de 1 a 5). El 29% de las pymes calificaron como muy importante la adquisición de nuevos bienes de equipo o instalaciones, el 26% calificaron de esta manera los cambios y las mejoras en productos/servicios, para el 25% fue cambios o mejoras en los procesos.

Cuadro 6.1. Realización de innovaciones por tamaño

	Micro	Pequeñas	Medianas
Innovación en productos y servicios			
Cambios o mejoras en productos existentes	70%	71%	88%
Lanzamiento al mercado de nuevos productos	68%	61%	63%
Innovación en estrategia			
Acceso a nuevos mercados	32%	36%	38%
Establecimiento nuevas alianzas o colaboraciones	41%	39%	50%
Innovación en procesos			
Cambios o mejoras en los procesos	68%	86%	75%
Adquisición de nuevos bienes de equipo o instalaciones	57%	75%	94%
Innovación en gestión			
Nuevos cambios o mejoras en	73%	82%	63%

	Micro	Pequeñas	Medianas
organización y/o gestión			
Nuevos cambios o mejoras en compras y/o aprovisionamientos	63%	57%	69%

Fuente: Elaboración propia en base a datos recolectados por Observatorio Faedpyme

Al analizar los distintos tipos de innovación según el tamaño de la empresa (Cuadro 6.1), se observa que el 73 % de las microempresas concentra sus esfuerzos innovadores principalmente en cambios o mejoras en su organización o gestión. En el caso de las pequeñas empresas, la mayoría (86 %) orienta su innovación hacia los procesos. Por su parte, las medianas empresas (94 %) se enfocan predominantemente en la adquisición de nuevos bienes de equipo o instalaciones.

Asimismo, se evidencia que, independientemente del tamaño, donde menos se innova es en estrategias, sobre todo en el acceso a nuevos mercados.

Cuadro 6.2. Importancia de las innovaciones por tamaño

	Micro	Pequeña	Mediana
Estrategia			
Nuevas alianzas o colaboraciones	2,69	2,52	2,94
Nuevos mercados	2,62	2,48	2,44
Gestión			
Compras y aprovisionamientos	3,45	3,14	3,45
Organización y gestión	3,40	3,62	3,76
Procesos			
Cambios o mejoras en los procesos	3,36	3,48	3,63
Adquisición de nuevos bienes o instalaciones	3,33	3,24	3,69
Productos			
Mejoras en productos existentes	3,78	3,14	3,75
Lanzamiento al mercado de nuevos productos	3,25	2,83	3,06

Fuente: Elaboración propia en base a datos recolectados por Observatorio Faedpyme

Al analizar su importancia (Cuadro 6.2) se aprecian que las empresas medianas obtienen mejor puntuación en cuatro de los ocho innovaciones evaluadas, y las micro en tres. Las innovaciones mejor valoradas en las empresas medianas fueron cambios o mejoras en organización y/o gestión (3,76); cambios o mejoras en bienes y servicios existentes (3,75); adquisición de nuevos bienes de equipos e instalaciones (3,69), cambios o mejoras en los procesos de producción (3,63). Mientras que las microempresas valoran mejor los cambios o mejoras en bienes y servicios existentes (3,78), el lanzamiento de nuevos productos y servicios (3,25); cambios o mejoras en compras y/o aprovisionamientos (3,45). Con las puntuaciones más bajas, para todos los tamaños, se encuentran las innovaciones estratégicas, tanto el acceso a nuevos mercados (2,44) como el establecimiento de nuevas alianzas o colaboraciones (2,52) recibieron promedios de valoraciones menores a 3.

Cuadro 6.3. Realización de innovaciones según el sector de empresa

	Agropec.	Indust.	Construc.	Comercio	Servicios
Innovación en productos y servicios					
Cambios o mejoras en productos existentes	40%	86%	67%	73%	79%
Lanzamiento al mercado de nuevos productos	40%	57%	33%	76%	61%
Innovación en estrategia					
Acceso a nuevos mercados	60%	14%	33%	39%	25%
Establecimiento nuevas alianzas o colaboraciones	40%	86%	22%	43%	36%
Innovación en procesos					
Cambios o mejoras en los procesos	80%	86%	67%	69%	82%
Adquisición de nuevos bienes de equipo o instalaciones	80%	86%	89%	61%	68%
Innovación en gestión					
Nuevos cambios o mejoras en organización y/o gestión	100%	86%	44%	75%	75%
Nuevos cambios o mejoras en compras y/o aprovisionamientos	60%	71%	33%	69%	57%

Fuente: Elaboración propia en base a datos recolectados por Observatorio Faedpyme

El Cuadro 6.3 muestra un sector agropecuario que concentra sus esfuerzos en la innovación en gestión produciendo cambios o mejoras en la organización; mostrándose con debilidades para innovar en productos y servicios principalmente. Por su parte, los datos presentados por el sector industrial demuestran que realiza mayores innovaciones en todos los aspectos, a diferencia del sector de la construcción, con menor desarrollo en innovaciones. En tanto que el sector comercial, y dada su naturaleza, innova mayormente en lanzamiento de nuevos productos, también muestra porcentajes significativos en innovaciones en la gestión. Por último, el análisis del sector servicios innova principalmente en la mejora en procesos, aunque también, al igual que el sector comercial, desarrolla innovaciones en productos y servicios. En general, sin importar el sector, se refleja que los menores valores se dan en las innovaciones en estrategias (acceso a nuevos mercados o nuevas alianzas).

Respecto de la importancia de las innovaciones (Cuadro 6.4), el sector industrial presenta las mayores valoraciones (con promedios de 4 o más) en Organización y gestión, Mejoras en productos existentes, Compras y aprovisionamientos y Cambios o mejoras en los procesos. Le sigue en orden de importancia el sector servicios con valoraciones promedios de 3,5 en Mejoras en productos existentes, Organización y gestión y Cambios o mejoras en los procesos. La menor valoración promedio se registra en el sector de la construcción, en innovaciones estratégicas en Nuevos mercados (1,56) y Nuevas alianzas o colaboraciones (2,00).

Cuadro 6.4. Importancia de las innovaciones según el sector de empresa

	Agropec.	Indust.	Construc.	Comercio	Servicios
Estrategia					
Nuevas alianzas o colaboraciones	3,00	3,86	2,00	2,63	2,63
Nuevos mercados	3,20	2,29	1,56	2,65	2,63
Gestión					
Compras y aprovisionamientos	2,60	4,00	2,56	3,58	3,30
Organización y gestión	3,44	4,29	3,22	3,50	3,63
Procesos					
Cambios o mejoras en los procesos	3,40	4,00	3,44	3,33	3,52
Adquisición de nuevos bienes o instalaciones	3,80	3,71	3,11	3,31	3,37
Productos					
Mejoras en productos existentes	3,00	4,29	3,44	3,54	3,67
Lanzamiento de nuevos productos	2,40	3,57	2,33	3,23	3,11

Fuente: Elaboración propia en base a datos recolectados por Observatorio Faedpyme

7. Gestión del Talento

La capacidad de contar con los mejores profesionales y aplicar su conocimiento a las necesidades de la empresa es fundamental para la supervivencia y la creación de valor empresarial. Necesidad acentuada en los últimos tiempos por la creciente preocupación por encontrar el talento que las empresas precisan. En solo diez años ha pasado de afectar solo al 3% de las empresas a ser un problema para el 62% de las empresas. Las dificultades para encontrar profesionales se relacionan, por un lado, con su falta de preparación y compromiso y, por otro lado, con la demanda de condiciones laborales inasumibles en términos de remuneración, horarios, teletrabajo, estabilidad, entre otros (Meroño-Cerdan et al., 2023).

La competitividad empresarial en general se entiende como un conjunto de herramientas que, combinadas entre sí, facilitan liderar y vencer a los competidores del sector, por ello es fundamental para permanecer en el mercado, siendo la competitividad el instrumento con el cual se puede alcanzar crecimiento, diferenciación y liderazgo (Díaz Muñoz et al., 2021)

La gestión del talento humano representa un componente esencial para alcanzar la excelencia empresarial y consolidar una ventaja competitiva duradera (Recalde Aguilar et al., 2023, p. 3). El talento y el capital humano actualmente son considerados formas de conocimiento, en algunas organizaciones los integran como “capital intelectual” en sus estados financieros. Por ello una adecuada gestión del mismo, potencia la capacidad de respuesta y fomenta la innovación en las organizaciones, combinando datos con habilidades de las personas para interpretarlos y aplicarlos (Rojas Cabrejos & Reyes Alva, 2024, p. 4).

La gestión estratégica del talento humano se consolida como un pilar fundamental para alcanzar una ventaja competitiva sostenible, ya que permite atraer, desarrollar y retener a profesionales calificados, generando entornos laborales positivos y favoreciendo el crecimiento organizacional (Reyes, Castillo y Franco, 2020; Ramírez-Torres, 2023).

A pesar de que diversos autores han explorado y destacado la relevancia del talento humano en la competitividad organizacional (Adrianzén-Padilla & Ayala-Mena, 2021; Buenhombre-Vázquez & Mariño-Becerra, 2022), persiste un vacío en la investigación sobre los factores, aspectos o circunstancias específicas del talento humano que permitan profundizar en la comprensión de cómo las prácticas asociadas a su gestión inciden en la eficacia organizacional y, en consecuencia, en el fortalecimiento de la competitividad (Recalde Aguilar, et al., 2023; Hernández Bonilla, et al., 2018)

En las pequeñas y medianas empresas, contratar y retener personal cualificado es una de las tareas más difíciles de la gestión de talento, especialmente en economías en transición con una alta tasa de deserción laboral debido a la migración laboral.

Las pymes capitalizan el empleo y la generación de riqueza ofreciendo un entorno laboral estable, especialmente las familiares, con valores como el trato personal. Pero a su vez, pueden ser percibidas como escenarios poco interesantes por las menores oportunidades de promoción y entornos laborales menos atractivos. Los cambios sociales y tecnológicos agravan los problemas para encontrar profesionales por lo que se vuelve más necesario revisar los planteamientos de gestión de personal.

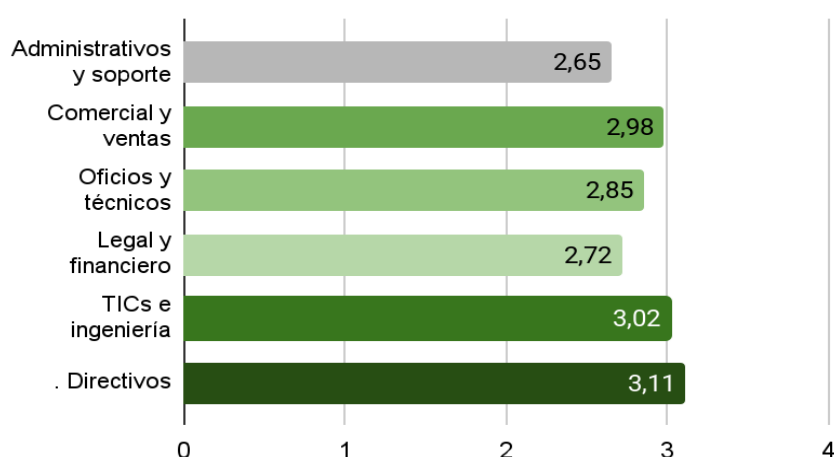
Seguidamente se analizan los puestos más difíciles de cubrir, así como los conocimientos y habilidades más demandados. A continuación, se abordan los factores que dificultan la contratación de personal.

Finalmente, se evalúa la importancia de diferentes prácticas de recursos humanos, así como medidas públicas de mejora del capital humano.

7.1. Dificultades en la captación y retención talento

En relación con las dificultades para cubrir puestos de trabajo (Gráfico 7.1), se observa que, en esta región, los cargos directivos son los que presentan mayores obstáculos para ser cubiertos (3.11), seguidos con los relacionados con las tecnologías y la ingeniería (3.02). En contraste, los puestos administrativos y de soporte muestran una menor dificultad de captación (2.65).

Gráfico 7.1. Dificultades para cubrir puestos de trabajo (escala de 1 nada a 5 mucho)



Fuente: Elaboración propia en base a datos recolectados por Observatorio Faedpyme

El Cuadro 7.1 evidencia que, en general, las pequeñas empresas son las que enfrentan mayores dificultades para cubrir los distintos puestos de trabajo. Tanto las pequeñas como las medianas empresas presentan patrones similares: los oficios técnicos son los más difíciles de captar; mientras que los puestos administrativos y de soporte se cubren con mayor facilidad. En el caso de las microempresas, las principales dificultades se concentran en los cargos del área comercial y de ventas, en tanto que los puestos relacionados con la tecnología e ingeniería presentan menores obstáculos para su cobertura.

Cuadro 7.1. Dificultad para cubrir puestos de trabajo por tamaño de la empresa (escala de 1 nada a 5 mucho)

	Micro	Pequeñas	Medianas
Directivos	2,98	3,21	2,94
TICs e ingeniería	2,54	3,00	2,81
Legal y financiero (abogados, contables)	2,75	3,11	2,75

Oficios y técnicos (técnicos, operadores)	2,96	3,50	3,19
Comercial y ventas	3,02	2,89	3,00
Administrativos y soporte (recepción, limpieza, seguridad)	2,66	2,68	2,50

Fuente: Elaboración propia en base a datos recolectados por Observatorio Faedpyme

El análisis por sector revela que las mayores dificultades para cubrir puestos de trabajo varían según la actividad. Los cargos directivos son los más difíciles de cubrir en los sectores industrial y de servicios. En el sector agropecuario y en el comercio, los mayores obstáculos se presentan en los puestos relacionados con áreas legales y financieras. Por su parte, el sector de la construcción enfrenta mayores dificultades para cubrir puestos administrativos y de soporte.

Cuadro 7.2. Dificultad para cubrir puestos de trabajo por sector económico (escala de 1 nada a 5 mucho)

	Agropec.	Indust.	Construc.	Comercio	Servicios
Directivos	3,00	3,71	3,11	3,25	2,86
TICs e ingeniería	2,00	2,29	2,78	2,75	2,61
Legal y financiero (abogados, contables)	3,40	2,14	2,67	3,37	2,50
Oficios y técnicos (técnicos, operadores)	2,40	3,14	2,89	2,98	2,61
Comercial y ventas	2,60	3,29	2,78	2,59	2,79
Administrativos y soporte (recepción, limpieza, seguridad)	2,00	3,57	3,44	3,16	2,75

Fuente: Elaboración propia en base a datos recolectados por Observatorio Faedpyme

En cuanto a las dificultades que enfrentan las pymes para disponer de conocimientos y habilidades (Gráfico 7.2), es el idioma (3.51) y la gestión de proyectos (3.40) los considerados como más difíciles para la región

Por otro lado, la habilidad con menor dificultad de captación para las pymes es trabajo en equipos diversos (2,89), dato que condice con lo que pasa a nivel nacional.

En general, disponer de conocimientos y habilidades muestran similares niveles de dificultad.

Gráfico 7.2. Dificultades para disponer de conocimientos y habilidades



Fuente: Elaboración propia en base a datos recolectados por Observatorio Faedpyme

Según el Cuadro 7.3, al analizar las dificultades en función del tamaño de las empresas, se confirma la tendencia mencionada en el epígrafe anterior, evidenciándose que, a menor tamaño son mayores los niveles de dificultad percibidos.

Las micro y pequeñas empresas encuentran mayores dificultades en encontrar personas que sepan idiomas (3.77 y 3.50 respectivamente), seguido por quienes sepan gestionar proyectos (3.52 y 3.36). Las medianas empresas se encuentran con diferentes problemas como son el compromiso con la empresa (3.38) y habilidades para la gestión de proyectos y de comunicación (3.31).

Cuadro 7.3 Dificultad para disponer de conocimientos y habilidades por tamaño de la empresa

	Micro	Pequeña	Mediana
Idiomas	3,77	3,50	2,94
Digitalización y tecnologías de la información	3,32	3,18	2,69
Gestión de proyectos	3,52	3,36	3,31
Trabajo en equipos diversos (edad, cultura...)	2,96	2,86	2,94
Comunicación	3,07	2,89	3,31
Flexibilidad y adaptabilidad	2,96	2,86	2,88
Iniciativa y proactividad	3,14	3,32	3,19
Orientación al cliente	2,95	2,93	2,75
Compromiso con la empresa	3,02	3,29	3,38
Profesionalidad e integridad	3,02	3,21	3,25

Fuente: Elaboración propia en base a datos recolectados por Observatorio Faedpyme

Según el sector de actividad de las empresas (Cuadro 7.4), se confirma que, en la mayoría de los casos, las personas con habilidades en idiomas son las más difíciles de incorporar, independientemente del sector. La única excepción es el sector agropecuario, donde la principal dificultad radica en encontrar personas comprometidas con la empresa.

Desde otra perspectiva, el análisis revela que el sector industrial es el que enfrenta mayores dificultades en relación con las competencias evaluadas, mientras que el sector de servicios reporta los menores niveles de problemas. Con excepción de la competencia relacionada con el trabajo en equipo, todas las demás habilidades presentan un grado de dificultad superior a la media.

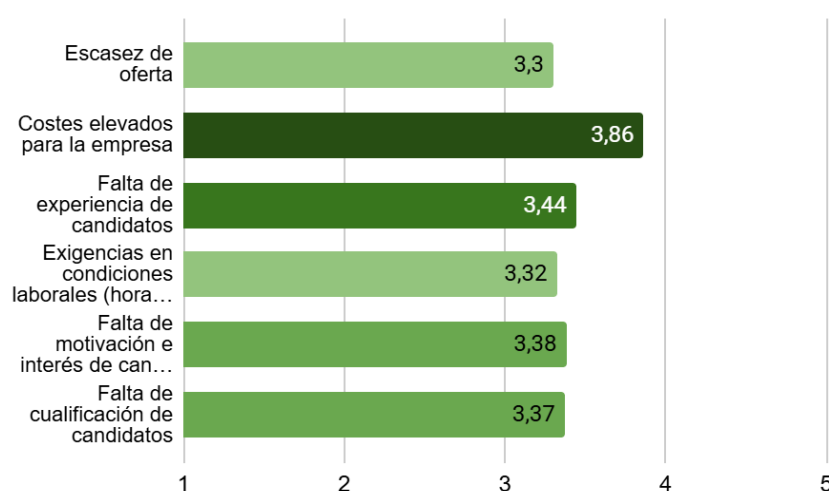
Cuadro 7.4 Dificultad para disponer de conocimientos y habilidades por sector

	Agrop.	Ind.	Const.	Com.	Serv.
Idiomas	2,60	4,86	3,44	3,69	3,21
Digitalización y tecnologías de la información	3,00	3,57	2,78	3,47	2,71
Gestión de proyectos	3,20	4,71	3,33	3,55	3,00
Trabajo en equipos diversos	3,20	3,43	2,44	3,02	2,75
Comunicación	3,40	3,71	3,00	3,04	2,89
Flexibilidad y adaptabilidad	3,40	2,86	2,89	3,00	2,71
Iniciativa y proactividad	3,80	4,43	3,44	3,16	2,79
Orientación al cliente	3,20	3,86	3,11	2,84	2,68
Compromiso con la empresa	4,20	3,43	3,33	3,08	2,96
Profesionalidad e integridad	3,80	3,14	3,11	3,22	2,79

Fuente: Elaboración propia en base a datos recolectados por Observatorio Faedpyme

Por último, se consultó a las empresas sobre los principales factores que dificultan la contratación de personal (Gráfico 7.3). Los aspectos más destacados fueron los altos costos para la empresa (3,86) y la falta de experiencia de los candidatos (3,44). En cambio, los factores que recibieron una valoración relativamente menor fueron la escasez de oferta laboral (3,30) y las exigencias en las condiciones laborales por parte de los postulantes (3,32). Cabe señalar que todos los factores obtuvieron puntuaciones superiores a los 3 puntos en una escala de 5, lo que indica que, si bien con distinta intensidad, todos representan obstáculos relevantes en el proceso de contratación.

Gráfico 7.3. Factores que dificultan la contratación de personal (nivel de importancia de 1 a 5)



Fuente: Elaboración propia en base a datos recolectados por Observatorio Faedpyme

En relación con los factores que dificultan la contratación de personal (Gráfico 7.3), los datos evidencian que, al igual que a nivel nacional (Informe FAEDPYME 2025), los más significativos son el elevado costo que este proceso representa para las empresas (3,86) y la falta de experiencia de los candidatos (3,44). En cambio, las menores dificultades se registran en lo referente a la oferta laboral (3,30). No obstante, en todos los casos las puntuaciones superan los 3 puntos en una escala de 5, lo que refleja un nivel considerable de dificultad en este aspecto.

Cuadro 7.5 Factores que dificultan la contratación de personal por tamaño de la empresa

	Micro	Pequeña	Mediana
Falta de cualificación de candidatos	3,36	3,75	3,13
Falta de motivación e interés de candidatos	3,50	3,43	3,25
Exigencias en condiciones laborales (horarios, estabilidad, promoción)	3,43	2,96	3,69
Falta de experiencia de candidatos	3,46	3,57	3,31
Costes elevados para la empresa	4,05	3,79	3,44
Escasez de oferta	3,43	3,14	3,44

Fuente: Elaboración propia en base a datos recolectados por Observatorio Faedpyme

El análisis de las dificultades para contratar personal según el tamaño de las empresas, el Cuadro 7.5 revela, en primer lugar, que estas son más pronunciadas en las empresas de menor tamaño. Es decir, las microempresas enfrentan más obstáculos que las pequeñas, y estas, a su vez, más que las medianas.

Para las microempresas, el principal problema identificado son los costos elevados asociados a la contratación (4,05), seguido por las pequeñas empresas (3,79) con el mismo factor. En cambio, las medianas empresas señalan como principal dificultad las exigencias en las condiciones laborales por parte de los candidatos —como horarios, estabilidad o posibilidades de promoción— con una puntuación de 3,69.

Cuadro 7.6 Factores que dificultan la contratación de personal por sector

	Agropec.	Indust.	Construc.	Comercio	Servicios
Falta de cualificación de candidatos	4,00	3,86	3,44	3,49	3,11
Falta de motivación e interés de candidatos	4,00	3,86	3,44	3,57	3,00
Exigencias en condiciones laborales (horarios, estabilidad, promoción...)	3,00	2,43	3,67	3,55	3,14
Falta de experiencia de candidatos	4,20	4,14	3,33	3,57	3,04
Costes elevados para la empresa	4,60	3,00	3,00	3,41	3,21
Escasez de oferta	3,20	3,86	4,00	4,12	3,54

Fuente: Elaboración propia en base a datos recolectados por Observatorio Faedpyme

Según el sector de actividad (Cuadro 7.6), las empresas agropecuarias son las que enfrentan mayores dificultades para contratar personal, principalmente debido a los elevados costos que ello representa (4.60), así como la falta de experiencia de los candidatos (4.20), factor

que también afecta al sector industrial. Por su parte, la escasez de oferta laboral es especialmente relevante para las empresas de los sectores de construcción, comercio y servicios.

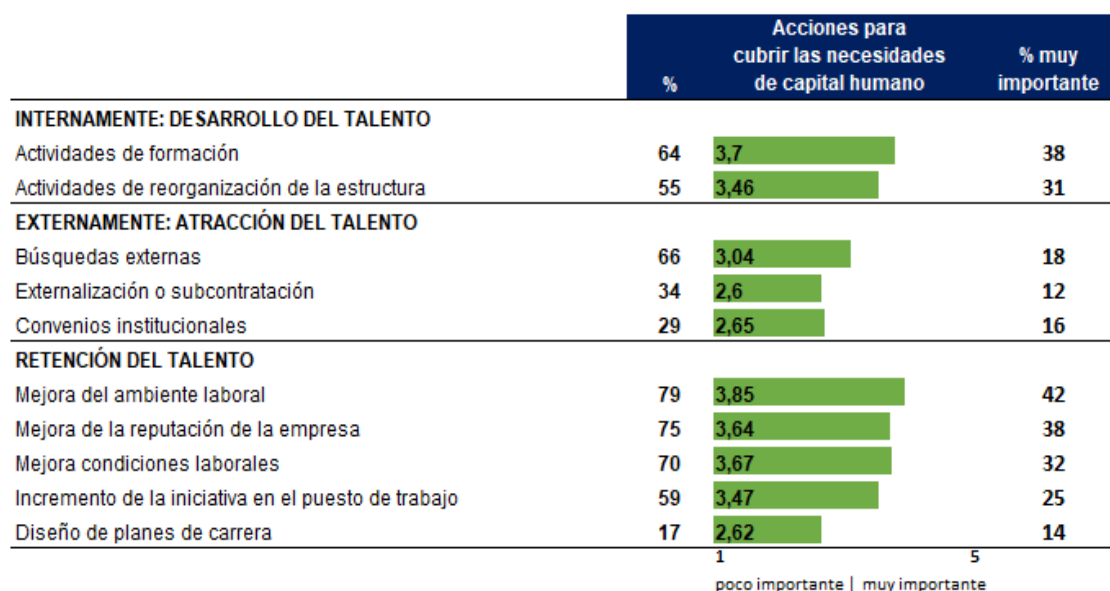
En términos generales, puede afirmarse que las empresas agropecuarias son las más perjudicadas en lo que respecta a la contratación de personal, mientras que las del sector servicios son las menos afectadas.

7.2. Acciones de mejora del capital humano

Las acciones internas realizadas por las pymes para el desarrollo del talento humano se basan mayoritariamente en actividades de formación con un 64%, aunque también las inherentes a reorganización de su estructura organizacional son relevantes (55%). En relación con las acciones externas de atracción del talento, los resultados del Gráfico 7.4 indican que son las búsquedas externas lo más extendido al ser empleada por el 66% de las pymes, seguido muy por detrás por la externalización o subcontratación con un 34%.

Respecto a las políticas de recursos humanos que implementan las pymes para la retención del talento, la medida más extendida es la mejora del ambiente laboral (79%), seguida muy de cerca de la mejora de la reputación de la empresa (75%). En sentido contrario, lo menos desarrollado por las pymes es el diseño de planes de carrera profesional (17%). Estos datos son similares a los presentados a nivel nacional.

Gráfico 7.4. Acciones para cubrir las necesidades de capital humano



Fuente: Elaboración propia en base a datos recolectados por Observatorio Faedpyme

En términos de importancia, se ha recogido información en una escala tipo Likert con un rango que varía entre 1 poco importante y 5 muy importante. En este sentido la política interna de desarrollo de mayor impacto para las pymes es la formación de trabajadores y directivos (3,70), mientras que, en términos de política externa, la más relevante es la búsqueda externa que permite atraer talento (3,04). En cuanto a las medidas de retención del talento en las pymes, destaca por su mayor importancia la mejora del ambiente laboral (3,85), seguido de la mejora de las condiciones laborales (3,67) y la mejora de la reputación de la empresa (3,64).

Por último, el gráfico describe aquellas medidas de captación y retención de talento que han obtenido la máxima importancia para las pymes, esto es el valor de cinco en la escala. Las acciones consideradas por las pymes con la máxima valoración y más extendidas en su uso son la mejora del ambiente laboral (42% de las pymes le otorgan un valor 5). Seguida de la mejora de la reputación de la empresa y actividades de formación (38% de las pymes le otorgan un valor 5).

Cuadro 7.7 Acciones para cubrir las necesidades de capital humano y relevancia de las mismas según tamaño de la empresa

	% Acciones			Promedio importancia (escala de 1 a 5)		
	Micro	Pequeña	Mediana	Micro	Pequeña	Mediana
INTERNAMENTE: DESARROLLO DEL TALENTO						
Actividades de formación	32	17	14	3,67	3,82	3,75
Actividades de reorganización de la estructura	26	18	10	3,45	3,64	3,38
EXTERNAMENTE: ATRACCIÓN DEL TALENTO						
Búsquedas externas	29	22	14	2,98	3,18	3,13
Externalización o subcontratación	17	9	8	2,51	2,68	2,94
Convenios institucionales	10	12	7	2,47	2,57	3,56
RETENCIÓN DEL TALENTO						
Mejora del ambiente laboral	45	19	14	3,95	3,86	3,69
Mejora de la reputación de la empresa	42	19	12	3,84	3,50	3,31
Mejora condiciones laborales	39	19	10	3,75	3,68	3,63
Incremento de la iniciativa en el puesto de trabajo	34	13	10	3,60	3,32	3,44
Diseño de planes de carrera	8	5	3	2,58	2,64	2,81

Fuente: Elaboración propia en base a datos recolectados por Observatorio Faedpyme

Se analizó las diferentes acciones que toman las pymes para cubrir sus necesidades de capital humano considerando el tamaño y el sector de actividad de la empresa. En lo que respecta al tamaño (Cuadro 7.7), se aprecian diferencias en la retención de talento, en las acciones internas que toman las pymes para desarrollar el talento y en las medidas externas para la atracción de capital humano. Los porcentajes evidencian que son las microempresas las que en mayor medida desarrollan este tipo de acciones; especialmente aquellas orientadas a la retención del talento humano, destacándose dentro de ellas la mejora en el ambiente laboral (45%). En contraste, las pequeñas concentran sus esfuerzos principalmente en las búsquedas externas de personal, aunque en un bajo porcentaje (22%). Los resultados correspondientes a las medianas empresas muestran que son muy pocas las que implementan este tipo de iniciativas.

En términos generales, se evidencia que el diseño de planes de carrera como estrategia para la retención del talento humano no es una práctica considerada de manera significativa.

En cuanto al nivel de importancia asignado a esos aspectos, se observa que las micro y pequeñas empresas, destacan con mayor importancia a la mejora en el ambiente laboral,

mientras que, en el caso de las medianas empresas son más significativas las actividades de formación.

Cuadro 7.8 Acciones para cubrir las necesidades de capital humano y relevancia de las mismas según sector de actividad

	% Acciones					Promedio importancia (escala de 1 a 5)				
	Agrop	Ind	Const	Com	Serv	Agrop	Ind	Const	Com.	Serv.
INTERNAMENTE: DESARROLLO DEL TALENTO										
Actividades de formación	60	86	56	60	70	3,60	4,29	3,78	3,65	3,74
Actividades de reorganización de la estructura	60	43	22	54	70	3,60	4,00	3,33	3,41	3,56
EXTERNAMENTE: ATRACCIÓN DEL TALENTO										
Búsquedas externas	100	71	78	60	67	3,00	3,00	3,00	3,04	3,15
Externalización o subcontratación	60	43	22	15	48	2,20	3,71	2,56	2,45	2,78
Convenios institucionales	40	29	44	27	44	2,60	3,00	2,78	2,57	2,78
RETENCIÓN DEL TALENTO										
Mejora del ambiente laboral	40	86	33	88	81	3,80	3,86	3,33	4,00	3,85
Mejora de la reputación de la empresa	60	71	67	79	78	3,40	3,14	3,11	3,84	3,67
Mejora condiciones laborales	60	71	67	85	78	3,60	3,57	3,56	3,78	3,67
Incremento de la iniciativa en el puesto de trabajo	80	29	33	58	74	3,00	2,86	2,89	3,65	3,67
Diseño de planes de carrera	10	14	0	15	26	2,40	2,57	2,11	2,73	2,70

Fuente: Elaboración propia en base a datos recolectados por Observatorio Faedpyme

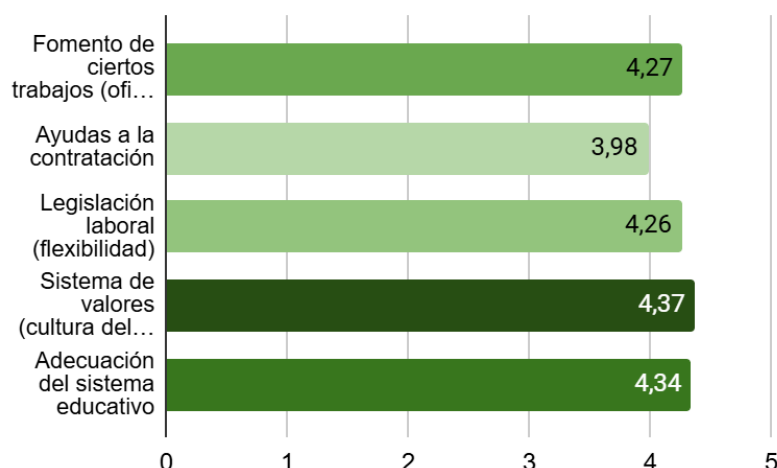
Al analizar los diferentes sectores económicos, los datos recolectados evidencian que las acciones orientadas a cubrir las necesidades de capital humano, tanto en el sector agropecuario (100%) como en el de la construcción (78%), se basan principalmente en la atracción de talento mediante búsquedas externas. En segundo lugar, se destacan las iniciativas vinculadas a la retención del personal.

Por su parte, los sectores industrial, comercial y de servicios concentran sus esfuerzos principalmente en actividades relacionadas con la retención del talento humano, en especial en la mejora del ambiente laboral (86%, 88% y 81% respectivamente). Asimismo, resultan relevantes los porcentajes de acciones dirigidas a la formación, la mejora de las condiciones laborales y el fortalecimiento de la reputación empresarial.

Finalmente, se mantiene la tendencia general de baja implementación de acciones vinculadas al diseño de planes de carrera, independientemente del sector analizado.

En relación con el nivel de importancia atribuido a estas acciones, se observa, en términos generales, una correspondencia con las prácticas previamente implementadas en el sector.

Gráfico 7.5. Medidas demandadas de las administraciones para mejorar el capital humano (escala de importancia de 1 a 5)



Fuente: Elaboración propia en base a datos recolectados por Observatorio Faedpyme

En el Gráfico 7.5 se presentan las medidas que las pymes demandan a los poderes públicos para la mejora del capital humano. Los resultados muestran que, para fortalecer sus recursos humanos, los responsables de las pymes consideran prioritarias las siguientes acciones, en orden de importancia: promover la cultura del esfuerzo mediante un sistema de valores (4,37) y lograr una mayor adecuación del sistema educativo a las necesidades formativas de las pymes (4,34). En contraste, la medida menos valorada es la ayuda a la contratación (3,98). Asimismo, los datos reflejan un elevado nivel de importancia asignado a todas las medidas, ya que la mayoría de las valoraciones superan los 4 puntos en una escala de 1 a 5.

Cuadro 7.9. Medidas más útiles de política pública para mejorar el capital humano (por tamaño de la empresa)

	Micro	Pequeña	Mediana
Fomento de ciertos trabajos (oficios)	4,35	4,59	3,88
Ayudas a la contratación	4,33	4,66	4,00
Legislación laboral (flexibilidad)	4,15	4,62	4,00
Sistema de valores (cultura del esfuerzo)	3,93	4,07	4,00
Adecuación del sistema educativo	4,24	4,41	4,13

Fuente: Elaboración propia en base a datos recolectados por Observatorio Faedpyme

Al analizar las medidas que las pymes consideran más útiles para que las administraciones públicas contribuyan a la mejora del capital humano, según su tamaño (Cuadro 7.9), se observa que las microempresas otorgan mayor importancia al fomento de los oficios (4,35). En el caso de las pequeñas empresas, las acciones más valoradas son las ayudas a la contratación (4,66), seguidas muy de cerca por la flexibilidad de la legislación laboral (4,62). Por su parte, las medianas empresas hacen hincapié en la adecuación del sistema educativo a las necesidades del sector (4,13). En todos los casos, son altas las valoraciones para todas las medidas.

Cuadro 7.10. Medidas más útiles de política pública para mejorar el capital humano (por sector de actividad)

	Agrop.	Ind.	Const.	Com.	Serv.
Fomento de ciertos trabajos (oficios)	3,80	4,71	4,33	4,54	3,96
Ayudas a la contratación	4,60	5,00	4,00	4,54	4,07
Legislación laboral (flexibilidad)	4,40	5,00	4,22	4,31	3,96
Sistema de valores (cultura del esfuerzo)	3,00	4,14	3,67	4,15	3,89
Adecuación del sistema educativo	3,80	4,71	4,11	4,37	4,11

Fuente: Elaboración propia en base a datos recolectados por Observatorio Faedpyme

El análisis por sector muestra que, tanto en el sector de la construcción como en el comercial, la medida de política pública más valorada es el fomento de oficios, con puntuaciones de 4,33 y 4,54, respectivamente. Esta medida también recibe una alta valoración en el sector industrial (5,00). En cuanto a la importancia de las ayudas públicas para la contratación de personal, son las pymes de los sectores agropecuario (4,60) e industrial (5,00) las que le otorgan una mayor relevancia. Por su parte, en el sector de servicios, la medida mejor valorada es la adecuación del sistema educativo, con una puntuación de 4,11. Finalmente, la flexibilidad laboral obtiene su valoración más alta en el sector industrial.

8. Digitalización

Las organizaciones atraviesan profundos cambios internos, fruto del avance de la tecnología, lo que las obliga a replantearse sus modelos de gestión. El uso de la tecnología para mejorar el desempeño o alcance de una empresa en áreas relacionadas con sus procesos internos,

la relación con el cliente, con los proveedores y/o la generación de nuevos modelos de negocio se denomina transformación digital (MIT, 2014 en BID, 2020) y puede resultar en mejoras de eficiencia y productividad, así como en una nueva fuente de innovación y competitividad.

Las organizaciones están atravesando un proceso de transición, acelerado por la pandemia, que intempestivamente las obligó a introducir procesos de digitalización para poder sostenerse en el mercado (Latorre; Blanque & Chavez, 2023). Por ello, la digitalización no es una decisión voluntaria de las empresas, Terrón García (2019) y Bierge Gili (2020) coinciden en que es una palanca de evolución o adaptación que no representa una opción, sino un proceso obligatorio y necesario para continuar siendo competentes en el mercado y desarrollarse sosteniblemente.

La transformación digital es un fenómeno que se agudiza por el avance de ciertas tecnologías digitales (inteligencia artificial, analítica, Internet de las Cosas, realidad virtual y aumentada, etc.) presentando una oportunidad para que por medio de nuevas tecnologías se pueda interactuar en nuevos entornos y ecosistemas digitales (González, López-Cruz, 2022).

Afecta a todos los sectores productivos, pero no se desarrolla de manera uniforme en todas las organizaciones, por ello se observan diferentes estadios de avance. 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).

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

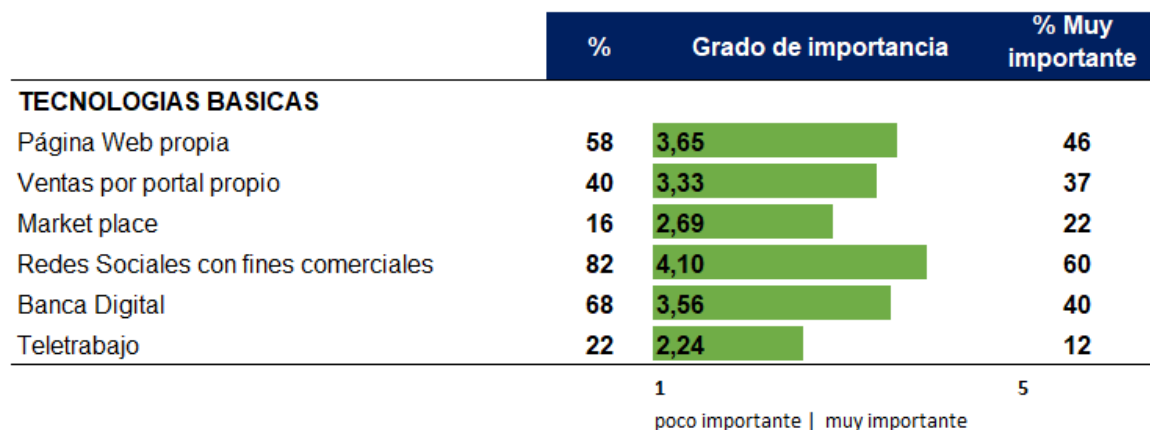
8.1. Grado de digitalización

El grado de digitalización se analiza en función del equipamiento tecnológico que disponen las empresas bajo estudio. Para ello, se ha recopilado información sobre quince tecnologías, específicas, considerando tanto su nivel de adopción como el grado de importancia que les asignan las organizaciones, medido en una escala de 1 a 5.

A partir de su nivel de implantación, las tecnologías se clasificaron en dos categorías: básicas (Gráfico 8.1) y avanzadas (Gráfico 8.2). El gráfico 8.1 muestra que la adopción de las tecnologías consideradas básicas presenta una notable heterogeneidad. Se destaca especialmente el uso de redes sociales con fines comerciales, presente en el 82% y con una valoración promedio de 4,10. Le siguen la banca electrónica, utilizada por 68% y con un grado de importancia promedio de 3,56 y el uso de páginas web propias, adoptados por 58% de las empresas y con un nivel de importancia promedio de 3,65.

El menor nivel de desarrollo se observa al comercio electrónico a través de Marketplace, una tecnología implementada únicamente por el 16% de las empresas, con una valoración promedio de 2,69 en una escala de 1 a 5. En cuanto a la percepción de alta relevancia (última columna) el uso de redes sociales con fines comerciales es la tecnología más valorada, considerada “muy importante” por el 60% de las empresas. Le siguen la utilización de página web propia con el 46% y la banca digital con 40%.

Gráfico 8.1. Tecnologías básicas: adopción y grado de importancia



Fuente: Elaboración propia en base a datos recolectados por Observatorio Faedpyme

En el gráfico 8.2 se muestran las tecnologías avanzadas, siendo los sistemas Integrados de Gestión (ERPs) la tecnología que presenta un mayor grado de utilización (56%). Un 39% cuentan con Cloud computer , con una importancia de 3. Un 34% utiliza Intranet Corporativa, con una importancia de 2,58. La tecnología avanzada menos utilizada es la realidad virtual y realidad aumentada con solo el 5% de las empresas que lo utilizan y con el nivel de importancia más bajo 2.

En lo que respecta a las tecnologías avanzadas las empresas que las consideraron como una importante figura en primer término ERPs con 37% y la de menor importancia realidad virtual y realidad aumentada con 12%.

Gráfico 8.2. Tecnologías avanzadas: adopción y grado de importancia

	%	Grado de importancia	% Muy importante
TECNOLOGIAS AVANZADAS			
Sistemas integrados de gestión ERPs	56	3,11	37
Intranet Corporativa	34	2,58	19
Ciberseguridad	32	2,89	28
Big Data	28	3,00	33
Robotización / Automatización	9	2,32	14
Localización / Internet de las cosas	28	2,39	15
Inteligencia Artificial	11	2,52	18
Realidad virtual / Realidad Aumentada	5	2,00	12
Cloud computer	39	3,00	32

1

5

poco importante | muy importante

El análisis general del nivel de digitalización por sectores (Cuadro 8.1) revela que las empresas agropecuarias presentan el menor grado de aplicación de tecnologías digitales, mientras que el sector servicios se posiciona como el más avanzado en este ámbito.

	Agrop.	Ind.	Const.	Com.	Serv.
TECNOLOGÍAS BÁSICAS					
Página web propia	60%	71%	67%	60%	48%
Ventas en portal propio	0%	29%	11%	50%	41%
Marketplace	0%	14%	0%	21%	19%
Redes sociales con fines comerciales	40%	57%	78%	88%	85%
Banca digital	40%	86%	67%	67%	70%
Teletrabajo	40%	29%	11%	19%	30%
TECNOLOGÍAS AVANZADAS					
Sistemas integrados de gestión - ERP´s	80%	71%	89%	54%	41%
Intranet corporativa	20%	43%	22%	35%	37%
Ciberseguridad	40%	29%	33%	29%	37%
Big data / software de análisis de datos	0%	0%	33%	27%	41%
Robotización, sensorización	0%	14%	11%	8%	15%
Localización, Internet de las cosas	20%	14%	22%	31%	30%
Inteligencia Artificial y/o Machine Learning	0%	14%	11%	10%	22%
Realidad virtual y/o realidad aumentada	0%	0%	0%	4%	15%
Cloud computing (archivo en la nube)	40%	43%	44%	33%	52%

En relación con las tecnologías básicas, se observa que las redes sociales con fines comerciales son las más utilizadas, especialmente en los sectores de construcción (78%), comercio (88%) y servicios (85%). Por su parte, la banca digital destaca como la tecnología básica de mayor uso en el sector industrial (86%), mientras que el uso de página web propia alcanza su mayor adopción en el sector agropecuario (60%).

En cuanto a las tecnologías avanzadas, se evidencia que los sistemas integrados de gestión (ERP) son los más utilizados en todos los sectores, con excepción del sector servicios, donde la herramienta más implementada son los archivos en la nube.

El Cuadro 8.2 muestra que, en general, a mayor tamaño de empresa, mayor es el grado de adopción de tecnologías digitales.

Se observa que, independientemente del tamaño, la tecnología básica más utilizada son las redes sociales con fines comerciales, seguidas por la banca digital en las micro y pequeñas empresas, y por el uso de página web propia en las empresas medianas.

En relación con las tecnologías avanzadas, los sistemas integrados de gestión (ERP) presentan el mayor nivel de implementación, seguidos por el uso de archivos en la nube en las micro y medianas empresas, y por las soluciones de ciberseguridad en las pequeñas empresas.

Cuadro 8.2. Digitalización por tamaño de la empresa

	Micro	Pequeña	Mediana
TECNOLOGÍAS BÁSICAS			
Página web propia	49%	62%	81%
Ventas en portal propio	53%	21%	31%
Marketplace	16%	14%	25%
Redes sociales con fines comerciales	78%	83%	94%
Banca digital	62%	76%	75%
Teletrabajo	20%	31%	19%
TECNOLOGÍAS AVANZADAS			
Sistemas integrados de gestión - ERP's	44%	62%	88%
Intranet corporativa	25%	41%	50%
Ciberseguridad	20%	48%	44%
Big data / software de análisis de datos	24%	24%	50%
Robotización, sensorización	7%	10%	19%
Localización, Internet de las cosas	29%	21%	38%
Inteligencia Artificial y/o Machine Learning	13%	10%	13%
Realidad virtual y/o realidad aumentada	7%	3%	6%
Cloud computing (archivo en la nube)	31%	45%	63%

Fuente: Elaboración propia en base a datos recolectados por Observatorio Faedpyme

8.2. Nivel de importancia de la digitalización

Los datos sobre el nivel de importancia de la digitalización en las pymes, analizados por sector de actividad (Cuadro 8.3), muestran que, dentro de las tecnologías básicas, el mayor nivel de importancia (superior a 4 puntos sobre 5) en todos los sectores se asigna a las redes sociales con fines comerciales. En segundo lugar se valora la página web propia, seguida de la banca digital, lo que evidencia que la digitalización en las empresas suele iniciarse en el área comercial. En contraste, las tecnologías menos valoradas dentro de este grupo son el marketplace y el teletrabajo.

En cuanto a las tecnologías avanzadas, se observa una alta valoración del cloud computing o almacenamiento en la nube como herramienta de organización empresarial en todos los sectores. Asimismo, los software de análisis de datos y el big data son considerados recursos de gran utilidad. Por el contrario, las tecnologías con menor puntuación son el internet de las cosas y la realidad virtual.

Cuadro 8.3. Importancia de la digitalización por sector de actividad

	Agrop.	Ind.	Const.	Com.	Serv.
TECNOLOGÍAS BÁSICAS					
Página web propia	4,35	4,26	3,72	3,77	3,99
Ventas en portal propio	1,96	2,22	2,52	3,01	2,90
Marketplace	1,59	1,44	1,70	2,41	2,14
Redes sociales con fines comerciales	4,50	4,38	4,48	4,05	4,43
Banca digital	4,24	3,68	3,73	3,40	3,90
Teletrabajo	1,74	1,81	1,67	2,26	2,54
TECNOLOGÍAS AVANZADAS					
Sistemas integrados de gestión - ERP´s	1,76	2,32	2,10	2,69	2,60
Intranet corporativa	1,70	2,28	2,40	2,39	2,47
Ciberseguridad	1,91	2,18	2,32	2,69	2,83
Big data / software de análisis de datos	2,04	2,28	2,40	2,93	3,20
Robotización, sensorización	1,63	1,97	1,81	2,16	2,20
Localización, Internet de las cosas	1,46	1,85	2,04	2,06	1,93
Inteligencia Artificial y/o Machine Learning	1,69	2,26	2,05	2,22	2,40
Realidad virtual y/o realidad aumentada	1,57	1,68	1,57	1,85	2,03
Cloud computing (archivo en la nube)	4,13	4,10	3,58	2,93	3,42

Fuente: Elaboración propia en base a datos recolectados por Observatorio Faedpyme

El análisis según el tamaño de la organización respecto a la importancia de las tecnologías básicas repite el patrón observado en el análisis por sector económico. En todos los casos se priorizan las redes sociales con fines comerciales, independientemente del tamaño empresarial, con valoraciones superiores a 4 puntos. Les siguen en nivel de importancia la

página web propia y la banca digital. El recurso de digitalización con menor valoración es el teletrabajo.

En relación con las tecnologías avanzadas, tanto las microempresas como las pequeñas empresas otorgan mayor valoración a los sistemas integrados de gestión (ERP), mientras que las medianas empresas destacan el trabajo en archivos en la nube (cloud computing) como la herramienta más relevante. La herramienta con menor nivel de importancia es la realidad virtual o aumentada cualquiera sea el tamaño de la empresa.

Cuadro 8.4. Importancia de la digitalización por tamaño de la empresa

	Micro	Pequeña	Mediana
TECNOLOGÍAS BÁSICAS			
Página web propia	3,66	3,62	3,53
Ventas en portal propio	3,18	3,28	3,65
Marketplace	2,58	2,58	2,91
Redes sociales con fines comerciales	4,17	4,28	4,62
Banca digital	3,66	3,42	4,17
Teletrabajo	2,40	2,13	2,15
TECNOLOGÍAS AVANZADAS			
Sistemas integrados de gestión - ERP´s	3,68	3,54	3,42
Intranet corporativa	3,15	3,23	3,15
Ciberseguridad	3,36	3,42	3,38
Big data / software de análisis de datos	3,53	3,40	3,38
Robotización, sensorización	2,54	2,27	2,37
Localización, Internet de las cosas	2,63	2,75	2,84
Inteligencia Artificial y/o Machine Learning	2,86	2,60	2,74
Realidad virtual y/o realidad aumentada	2,08	1,80	1,71
Cloud computing (archivo en la nube)	3,43	3,35	3,67

Fuente: Elaboración propia en base a datos recolectados por Observatorio Faedpyme

9. Resumen ejecutivo

En este capítulo, se presentará de modo breve, los principales hallazgos de esta investigación sobre una muestra de 100 organizaciones de Chaco y Corrientes abordadas en este estudio.

La **composición de la muestra según la actividad económica** desarrollada muestra que el 52% pertenecen al sector comercial, seguido por el sector servicios con un 27%. Lo que expone un predominio en actividades vinculadas a este tipo de rubros.

En cuanto al **tamaño empresarial**, el 55% corresponde a microempresas, lo que refleja una estructura productiva caracterizada por unidades económicas de pequeña escala, con alta presencia de emprendimientos familiares y limitada capacidad operativa.

Otra característica significativa es su **carácter familiar**, el estudio refleja que el 70% de las organizaciones tienen este matiz, donde se unen empresa y familia con su cultura y sus valores fundacionales, entre otros aspectos relevantes. Se muestra que el sector industrial tiene mayor participación familiar, mientras que en el sector servicios es relativamente menor.

La **antigüedad** promedio es de 24,8 años, lo que muestra a empresas en desarrollo organizacional. Este valor se eleva en empresas familiares a una media de 28,6 años, evidenciando una trayectoria de mayor consolidación en el mercado. En contraste, las empresas no familiares muestran una antigüedad media de 15,9 años, por lo que se encuentran en etapas de crecimiento empresarial. Esta diferencia podría asociarse con factores estructurales y culturales que las caracterizan.

El análisis sobre la ocupación del **rol gerencial** en las organizaciones revela una clara predominancia masculina, con un 73% de los cargos desempeñados por varones. La participación femenina se concentra principalmente en las empresas de menor tamaño, alcanzando el 29% en las microempresas, y mostrando una presencia relevante en los sectores comercial e industrial (33% y 29%, respectivamente). Asimismo, se observa una mayor proporción de mujeres en posiciones directivas dentro de las empresas no familiares (33%) en comparación con las familiares (24%). Este patrón difiere de la tendencia nacional, donde las empresas familiares suelen presentar una participación femenina más elevada en los puestos de dirección.

Respecto de su **nivel de estudios**, la proporción de gerentes con formación universitaria muestra una tendencia ascendente a medida que aumenta el tamaño de la empresa, alcanzando un 94% en las medianas empresas, lo que sugiere una mayor profesionalización de la gestión en organizaciones de mayor escala. Al analizar los datos por sector económico, se observa que la totalidad de los gerentes de los sectores agropecuario, industrial y de la construcción poseen estudios universitarios, lo que evidencia una alta calificación en

actividades que demandan conocimientos técnicos y competencias específicas para su gestión. En relación con el tipo de empresa, las no familiares presentan una proporción superior de gerentes con formación universitaria (87%) frente a las familiares (73%). En resumen, se puede evidenciar un proceso de profesionalización de la gestión empresarial, asociado a las variables estudiadas.

En otro orden, a las pymes participantes del estudio se les consultó acerca de la relevancia que asignan a distintos aspectos del **gobierno corporativo** en sus planes a corto y mediano plazo. Los resultados muestran que la transmisión generacional y la incorporación de directivos externos son los aspectos más valorados. El 49% de las pymes planea implementar acciones vinculadas a la sucesión familiar en ese período. El análisis por tamaño empresarial confirma esta valoración y además expone que las más grandes planifican con mayor intención su sucesión. Una tendencia similar se observa al desagregar por sector económico.

Asimismo, se evidencian diferencias en este aspecto según el tipo de empresa: las pymes familiares otorgan una valoración media de 3,57 puntos a la transmisión generacional, mientras que las no familiares priorizan la incorporación de directivos externos (2,57 puntos). Este contraste revela dos enfoques de gestión distintos, por un lado asegurar la continuidad generacional y por el otro la apertura hacia la profesionalización como puntos prioritarios.

El capítulo sobre **evolución y expectativas sobre empleo, ventas e inversiones** se puede sintetizar de la siguiente manera:

Empleo: no se esperan cambios significativos en su dotación de personal, lo que puede interpretarse como una estrategia de prudencia frente al contexto económico nacional.

El análisis por tamaño presenta a las pequeñas empresas con una mayor capacidad de adaptación y generación de empleo, aprovechando oportunidades de mercado.

El estudio por actividad muestra los mejores resultados para el sector servicios que podría implicar nuevas oportunidades de empleo en actividades terciarias, especialmente si se consolida la estabilidad macroeconómica o mejora la confianza empresarial.

No obstante, los saldos positivos bajos y la heterogeneidad entre sectores y tamaños muestran una recuperación frágil y dependiente del contexto económico.

Ventas: los saldos de expectativa reflejan un escenario de estabilidad positiva, con confianza de los empresarios en la continuidad del crecimiento.

Al segmentar por tamaño, se observa que, a medida que aumenta el mismo, la escala de la empresa, el patrón de crecimiento disminuye, esto puede deberse al dinamismo que ofrecen las micro y pequeñas empresas en términos de incremento en las ventas.

El análisis por sector evidencia que el comercial es quien presenta la evolución más favorable, por lo que infiere que es el sector más dinámico; el sector agropecuario presentó un saldo de evolución nulo; los demás sectores muestran saldos positivos bajos, reflejando un crecimiento moderado.

Inversiones: las expectativas para 2024 mantienen un signo positivo, con un saldo de 31 puntos, ligeramente inferior al del año previo. Esto refleja que, a pesar de la incertidumbre económica, las pymes continúan comprometidas con la inversión como herramienta de crecimiento y desarrollo. consolidación.

Similar a lo observado en ventas, existe una relación inversa entre tamaño y crecimiento de inversiones, ratificando que las empresas más pequeñas muestran mayor dinamismo en inversión relativa. Sin embargo, al comparar con datos nacionales, se observa una tendencia inversa, lo que sugiere que en esta región predominan las micro y pequeñas empresas.

Los datos analizados por actividad económica nuevamente exponen al sector comercial como el más activo en inversión, los demás sectores también muestran un saldo positivo aunque significativamente menor. El sector de la construcción presenta los niveles más bajos tanto en evolución como en expectativas, lo que podría señalar baja capacidad de inversión o cautela frente a riesgos específicos del sector.

Otro aspecto estudiado fue la **competitividad**, el estudio revela que las pymes perciben su entorno competitivo como poco favorable, con valores promedio por debajo de 3 en todas las variables analizadas. Los factores más problemáticos son la burocracia y obligaciones legales (1,58) y la situación económica general (1,85).

Por otro lado, la provisión de recursos obtiene el mayor valor (2,45), esto indica que el entorno externo limita el desempeño de las pymes, y que los obstáculos regulatorios son los más críticos.

Estos resultados coinciden con los datos a nivel nacional, lo que sugiere que los desafíos son estructurales y no exclusivamente regionales.

El impacto de la competitividad según el tamaño de empresa muestra que en las micro y medianas empresas las variables más críticas son provisión de factores, infraestructura y estabilidad política y seguridad. En las pequeñas empresas: perciben que la variable que menos afecta sus actividades es la estabilidad política y la seguridad, pero siguen siendo sensibles a provisión de factores e infraestructura. Por último, el análisis por sector económico evidencia que cada uno enfrenta desafíos específicos en materia de competitividad, por lo que la gestión de inversiones y recursos debe adecuarse a las particularidades de su contexto.

Respecto de la dimensión **innovación**, se destacan actividades relacionadas a cambios y/o mejoras en la gestión de la organización, en los procesos de producción y en productos o servicios, pero no se evidencia innovación en la estrategia organizacional. Sin embargo, se refleja una debilidad transversal en la innovación estratégica en todas las pymes bajo estudio. El análisis por tamaño muestra que existe una relación directa entre el crecimiento de la empresa y el nivel de desarrollo de sus actividades innovadoras. Mientras que las microempresas concentran sus esfuerzos en innovar sobre todo en gestión y organización interna, las pequeñas buscan mayor eficiencia innovando mayormente en procesos, y las medianas, con mayor disponibilidad de recursos, avanzan en la incorporación de mejoras tecnológicas.

Al desagregar por sector de actividad, el sector industrial se posiciona como el más innovador, seguido por el sector servicios, sobre todo en iniciativas vinculadas a la gestión y a la mejora en procesos. En contraste, el sector de la construcción presenta los mayores rezagos, evidenciando la necesidad de impulso estratégico para fortalecer su capacidad innovadora.

Otra temática abordada es la **gestión de talento** en las organizaciones de la región. En general, las pymes de la región enfrentan dos obstáculos principales: altos costos de

contratación y escasez de talento calificado. Las competencias más escasas son los idiomas y la gestión de proyectos seguido por competencias blandas tales como el trabajo en equipo. Las micro y pequeñas empresas son las más vulnerables, ya que experimentan mayores problemas para acceder al talento humano con estas competencias; además carecen de sistemas de reclutamiento y de capacitación interna.

Desde una perspectiva sectorial, los datos muestran que el sector servicios logra adaptarse mejor a estas dificultades. En cambio, entre los más afectados se encuentran el agropecuario con problemas de costo y compromiso laboral, y el sector industrial con escasa capacitación para alguno de sus puestos.

Las acciones orientadas a la mejora del capital humano en las pymes están centradas principalmente en la formación interna y la búsqueda externa de personal. Otro hallazgo es el alto grado de importancia que le dan al clima laboral de sus organizaciones.

En cuanto a la intervención del sector público, las pymes valoran el fomento de la cultura del esfuerzo y los valores laborales, así como la adecuación del sistema educativo a las necesidades de las pymes y el fortalecimiento de los oficios. La flexibilización laboral es una medida de menor relevancia dentro de sus prioridades.

El último aspecto relevado es el análisis del nivel de **digitalización** en las pymes. Sus datos presentan una notable heterogeneidad en la adopción de tecnologías básicas y avanzadas. Entre las primeras, destacan el uso de redes sociales con fines comerciales, la banca digital y las páginas web propias, mientras que el comercio electrónico a través de marketplaces y el teletrabajo presentan el menor nivel de desarrollo. Las redes sociales son además la herramienta más valorada por las empresas.

En cuanto a las tecnologías avanzadas, los sistemas integrados de gestión (ERP) lideran su adopción, seguidos por el almacenamiento en la nube y la intranet corporativa. La realidad virtual y aumentada se posiciona como la menos implementada y con menor nivel de importancia. En todos los sectores, los ERP son las herramientas más relevantes, aunque en servicios predomina el uso del almacenamiento en la nube.

El análisis sectorial evidencia que entre las empresas encuestadas el sector servicios es el más digitalizado, mientras que el agropecuario presenta el menor nivel de implantación. Las redes sociales con fines comerciales son ampliamente utilizadas en construcción, comercio y servicios, mientras que la banca digital destaca en la industria y las páginas web propias en el sector agropecuario.

Por tamaño, las medianas empresas muestran el mayor grado de adopción tecnológica. En todos los casos, las tecnologías vinculadas al área comercial son las más valoradas, mientras que el teletrabajo y la realidad virtual ocupan los niveles más bajos. La presión competitiva impulsa especialmente la digitalización en comercio y servicios.

10. Referencias bibliográficas

Beltramino, N. y Sáenz, M. (2025). *Informe Pyme 2024: talento, innovación, rendimiento y digitalización en Argentina*. Repositorio Institucional de la Universidad Nacional Villa María.

http://biblio.unvm.edu.ar/opac_css/index.php?lvl=cmsspage&pageid=9&id_notice=47417

Bierge Gili, E. (2020) 2020, el año del verdadero empuje de la digitalización empresarial. Disponible en:

<https://capitalhumano.wolterskluwer.es/ch/2020/12/01/2020-el-ano-del-verdadero-empuje-de-la-digitalizacion-empresarial>

Duréndez, A., Ruíz-Palomo, D., García-Pérez-de-Lema, D., & Diéguez-Soto, J. (2016). *Management control systems and performance in small and medium family firms*. European Journal of Family Business, 6(1), 10-20.

González, R.A, López-Cruz, O. (2022) Transformación digital en tiempos de crisis. Cuadernos de Administración, vol. 35, 2022. Pontificia Universidad Javeriana. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.cao35.tdtc>

Latorre, M. G., Blanque, S. M., & Chavez, A. E. (2023). Transformación digital en pymes: perspectivas teóricas para el abordaje de sus dimensiones. In XII Congreso de Administración del Centro de la República. VIII Congreso de Ciencias Económicas del Centro de la República. IX Encuentro Internacional de Administración del Centro de la República.. IAPCS-Universidad Nacional de Villa María.

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

Meroño-Cerdán, A., Sánchez de la Vega, J., Duréndez, A., & Monreal artínez, J. (2023). *Escasez de personal cualificado*. Barómetro de la Empresa Familiar de la Región de Murcia, 23, 1-45. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.32429.70883>

Quinn, R.E. y Rohrbaugh, J. (1983). *Un modelo espacial de criterios de efectividad: Hacia un enfoque de valores competitivos para el análisis organizacional*. Management Science, 29 , 363-377

Terrón Garcia, P. (2019) Digitalización de opción a obligación. [Tesis]. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad Pontificia Comillas. Disponible: <https://repositorio.comillas.edu/rest/bitstreams/295756/retrieve>

Trueba-Castañeda, L., Somohano-Rodríguez, F.M. & Torre-Olmo, B. (2024). *Does digitalisation enable small and medium-sized enterprises to become more sustainable?* Corporate Social Responsibility and Environmental Management, In press.

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

Anexo 1. Equipo de investigación FAEDPYME

- **Universidad Nacional de Villa María**

Beltramino, Nicolás Salvador (Dir.); Ingaramo, Juan Marcelo; Gazzaniga, Lilia Carina; Beltramino, Natalia Andrea

- **Universidad Nacional de Córdoba**

Carola, Jones (Dir.); Bianchi, Enrique; Muñoz, Julio César; Ascenzi, Laura; Borrastero, Carina.

• **Universidad Nacional de Entre Ríos**

Velazco, Pedro Ignacio (Dir.); Coulleri, Javier; Martínez, Agustina Andrea; Victorio, Guillermo; Gómez, Javier; Jacquet, Cintia; Cantallops, María Eugenia; García, Antonella.

• **Universidad Nacional de Nordeste**

Dellamea, César H. (Dir.); Fantín, Celestino; Gelman, Gabriel; Dellamea Sánchez, César A.; Dusicka, Alicia; Cuenca, Carlos; Sandoval, Andrea.

Canteros, Mónica A. (Dir.); Blanqué, Silvina M.; Valdés, Mariana; Latorre, María G.; Chávez, Adriana E.; Greco, Nélida R.; Yanda, Mabel G.

• **Universidad Nacional del Sur**

Tarayre, Carolina (Dir.); Martinez, Cintia; Scherger, Valeria; Martinez, Lisana; Elías, Silvina; Segurado, Valentina; Gutierrez, Nuria; Cristiano, Gabriela; Leonardi, Viviana; Tedesco, Lorena.

• **Universidad Nacional de Noroeste de la Pcia. de Buenos Aires**

Saenz, Mariana (Dir.); Pagano, Agustina; Sicuelo, Ivana; Schinetti, Cintia; La Blunda Roberto; Tonellotto, Andrea; Pasarello, Mariana; Aramendi, Juan; Amuchaste, Daniela.

• **Universidad Juan Agustín Maza**

López La Malfa, Graciela Laura (Dir.); Saquetti, Huilén

• **Universidad Nacional del Comahue**

Adra, Ricardo (Dir.); Rubeo, Roberto; Badillo, Javier; Cortez, Estela; Domínguez, Ana Laura; Jodar Viale, Juan José; Reggiani, Luciana; Sosa, Rosa; Tempone, Irene; Figueroa, Mariel.

• **Universidad Nacional de La Pampa**

Ferro Moreno, Santiago (Dir.); Pérez, Santiago; González, Rocio; Mariano, Roberto.

• **Universidad Nacional de Chilecito**

Peña Pollastri, María Emilia (Dir.); Caliva, María del Pilar; Albrieu, Eliana; Nieva, Javier; Parrello, María Eugenia; Astudillo, Isolina; Zelaya Pachacopa, Delicia.

FAEDPYME ha conformado en los últimos años una Red Internacional de Investigación en pymes que facilita a los investigadores compartir recursos, proyectos y resultados de investigación que se utilizan en las instituciones de educación superior e investigación, en el campo de las disciplinas económicas y de la empresa, aplicados a las pymes. En Argentina, la red está compuesta por las universidades nacionales de Córdoba, Villa María, Nordeste de la provincia de Buenos Aires, del sur, del Comahue, del Nordeste, de Entre Ríos, Chilecito, de la Pampa. Y la Universidad Juan Agustín Maza. La finalidad de la red es mantener un espacio de colaboración, dentro de los ámbitos económico y social de las pymes, tanto a nivel nacional como internacional, en orden a realizar conjuntamente actividades y trabajos de estudio, docencia e investigación, a facilitar y promover el intercambio de información y del conocimiento, y el asesoramiento mutuo, así como a desarrollar aquellos otros proyectos que resulten de interés común. Adicionalmente, FAEDPYME impulsa la relación entre la universidad, la empresa y la administración pública, conectando a la red de investigadores que trabajan en el campo de la pyme con su entorno empresarial y los agentes económicos y sociales. Todo ello con el objetivo de la aplicabilidad de la investigación, la formación y la transferencia del conocimiento.

Anexo 2. Publicaciones del Grupo EDIE sobre Mipymes

Chávez, A. E., Blanque, S. M., Latorre, M. G., & Valdés, M. (2025). Competitividad sistémica en pequeñas y medianas empresas de Chaco–Argentina. Retos y oportunidades. Revista de la Facultad de Ciencias Económicas:(UNNE), 34(1), 106-123. Disponible en:
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=10255904>

Latorre, M. G., Blanque, S. M., Valdés, M., & Chavez, A. E. (2024). Impacto de la Innovación y la Tecnología en las pequeñas empresas de Resistencia, Chaco, Argentina. Revista ADENAG, (14). Disponible en:
<https://revista.adenag.org.ar/index.php/ediciones/article/view/166>

Dellamea, C. H., Latorre, M. G., Blanque, S. M., Chavez, A. E., & Medrano, M. N. (2023). Digitalización y desarrollo sostenible de las PyMEs en Chaco y Corrientes. Facultad de Ciencias Económicas. UNNE. Disponible en:

https://repositorio.unne.edu.ar/bitstream/handle/123456789/54395/RIUNNE_FCE_LI_Dellamea-Latorre-Blanque.pdf?sequence=1
https://repositorio.unne.edu.ar/bitstream/handle/123456789/54395/RIUNNE_FCE_LI_Dellamea-Latorre-Blanque.pdf?sequence=1

Latorre, M. G., Blanque, S. M., & Chavez, A. E. (2023). Transformación digital en pymes: perspectivas teóricas para el abordaje de sus dimensiones. In XII Congreso de Administración del Centro de la República. VIII Congreso de Ciencias Económicas del Centro de la República. IX Encuentro Internacional de Administración del Centro de la República.. IAPCS-Universidad Nacional de Villa María.

Blanque, S. M., Latorre, M. G. y Chávez, A. E. (Octubre, 2022). Digitalización y sostenibilidad, bases para el desarrollo de las pymes: estudio exploratorio en pequeñas y medianas empresas de Chaco y Corrientes. 11vo. Congreso de Administración del Centro de la República. 7mo. Congreso de Ciencias Económicas del Centro de la República. 8vo. Encuentro Internacional de Administración del Centro de la República. “La investigación en las ciencias económicas, sus aportes a la sostenibilidad de las organizaciones”

<https://www.aacademica.org/xi.congreso.de.administracion.del.centro.de.la.republica.vii.congreso.de.ciencias.economicas.del/29.pdf>

Banega, A. R., Blanque, S. M., & Chávez, A. E. (2021) Principales adaptaciones en la gestión en Pymes chaqueñas y correntinas ante la crisis provocada por COVID-19. 26º Reunión Anual Red Pymes Mercosur, 668.

Proyecto de Investigación PI18M005 (2021) Impacto económico del Covid-19 sobre las Mipymes en las provincias de Chaco y Corrientes” es el resultado de una iniciativa del Observatorio Iberoamericano de la Micro, pequeña y mediana empresa (Mipyme). Facultad de Ciencias Económicas. UNNE. Disponible en:

https://www.eco.unne.edu.ar/wp-content/uploads/2023/02/Libro_Inf_Reg_Chaco_Corrientes_COVID19.pdf

Blanque, S. M., Chávez, A. E., & Latorre, M. G. (2020) Reflexiones sobre los cambios para el estudio de la gestión de Pymes comerciales y de servicios en contexto de pandemia. 25º Reunión Anual Red Pymes Mercosur, 714.

