

Noviembre de 2015

Síntesis Ejecutiva

- En los próximos años, las PyME del sector manufacturero solamente necesitarán reclutar 9000 jóvenes con formación técnica cada año. Las PyME del resto de los sectores económicos demandarán adicionalmente otros 27.000 jóvenes técnicos.
- Sin embargo, las dificultades de las PyME para reclutar a estos jóvenes técnicos son cada vez más importantes, aún en un contexto de prolongada recesión como el observado durante los últimos cuatro años.
- Durante la última década, en el sector de las PyME industriales –siempre muy sometido a las presiones del comercio internacional- las dificultades para contratar personal técnico fueron altas y crecientes. En efecto, mientras que en 2006 las dificultades de reclutamiento de jóvenes técnicos afectaban al 66% de las empresas, en 2014 este porcentaje alcanzó el 77%.
- Estas dificultades limitaron gravemente las perspectivas de crecimiento de las PyME industriales que no pueden competir en el reclutamiento de jóvenes técnicos ni con las grandes empresas ni con las empresas de servicios, tanto por el nivel salarial como por las condiciones generales de trabajo.
- Conforme a lo esperado, son justamente los sectores más modernos de la industria, como la *metalmecánica*, la *electrónica* y la *química*, aquellos que demandan más técnicos y que, al mismo tiempo, tienen mayores dificultades para su reclutamiento.
- También se observan particularidades dignas de mención por región geográfica. Las empresas de los sectores modernos localizadas en las regiones más alejadas de Capital Federal son las más demandantes de operarios calificados y técnicos no universitarios y, simultáneamente, aquéllas que encuentran mayores dificultades para el reclutamiento.
- Con el objetivo de aumentar la calidad del reclutamiento de jóvenes técnicos una proporción minoritaria de las PyME (14% del total) utiliza el sistema de pasantías y contrataciones de estudiantes part-time. Se observan algunas diferencias por sector y región sobre la utilización de

esta modalidad de operación. Sin embargo, en todo el país la conexión entre el sistema productivo y el sistema educativo es muy débil y en algunas regiones como el NOA prácticamente inexistente.

- En la industria, los empresarios PyME enfrentan las dificultades para incorporar trabajadores calificados a las propias empresas principalmente mediante tres estrategias: incorporación de tecnología (93%), participación directa y jerárquica en la conducción de la empresa (85%) y valorización de los recursos humanos internos capaces de agregar conocimiento al proceso productivo de la firma (75%).
- Estos empresarios también enfrentan la escasez de personal técnico, y el consecuentemente relativo alto costo del mismo, apelando al *outsourcing* de aquellas actividades no centrales para las firmas y tercerizándolas hacia empresas de servicios a la producción especializadas en la actividad descentralizada.
- ***“De los Datos a la Acción: la propuesta de FOP”***: cuantificado mediante encuestas directas a los empresarios, el interés de los mismos por valorizar el aporte de conocimientos de los empleados para el éxito de la empresa y la necesidad de disminuir las dificultades para incorporar recursos humanos calificados al proceso productivo, la propuesta de “acción” de FOP apunta a promover la mejor conexión entre la oferta laboral (sistema educativo) y la demanda (sistema productivo), partiendo siempre de un diagnóstico sectorial-territorial de los perfiles técnicos de los recursos humanos requeridos por las PyME en todo el país, considerando como un aspecto clave las particularidades que asume la problemática en cada región del País.

Se agradecerá la mención de la institución (Fundación Observatorio PyME) y de la fuente

(Informe especial: **Demanda de Recursos Humanos y estrategias empresariales en las PyME industriales**)

De los datos a la acción

Las encuestas del Observatorio PyME entre miles de empresas de todos los sectores industriales y de todas las regiones muestran que las dificultades de las PyME para reclutar recursos humanos de todos los niveles de calificación conforman uno de los principales límites para el crecimiento empresarial.

Para las PyME competir con las grandes empresas por el reclutamiento de operarios, técnicos y profesionales es cada vez más difícil. En especial, es cada vez más difícil contratar trabajadores técnicos y operarios calificados, resaltándose las dificultades en el crecimiento de la empresa sin empleados calificados.

Las estimaciones de FOP calculan que con un crecimiento normal de la industria (por ejemplo, 3% anual) el sector de las PyME industriales solo necesita reclutar aproximadamente 9.000 operarios calificados y técnicos no universitarios por año. El resto de las PyME de otros sectores productivos demandarían aproximadamente 27.000 jóvenes.

¿Qué hacer?

Inicialmente, debe comenzarse monitoreando la demanda de trabajadores de las empresas y la tipología de competencias técnicas que ellas requieren, tanto por sector de actividad como por región geográfica. Así, podría construirse una matriz de perfiles de calificación técnica que cuenten con mayores probabilidades de empleo en función de la demanda expresada por las PyME. Luego, el trabajo debería continuar identificando aquellos institutos técnicos secundarios y terciarios no universitarios en condiciones de formar los recursos humanos en aquellas actividades más requeridas por las empresas y cuyos directores muestren mayor proactividad en la conexión de las escuelas con el mundo del trabajo. Finalmente, se vuelve esencial diseñar programas de cooperación público-privados entre empresa-escuelas orientados a favorecer la conexión operativa entre la demanda de trabajadores técnicos y la oferta del sistema educativo.

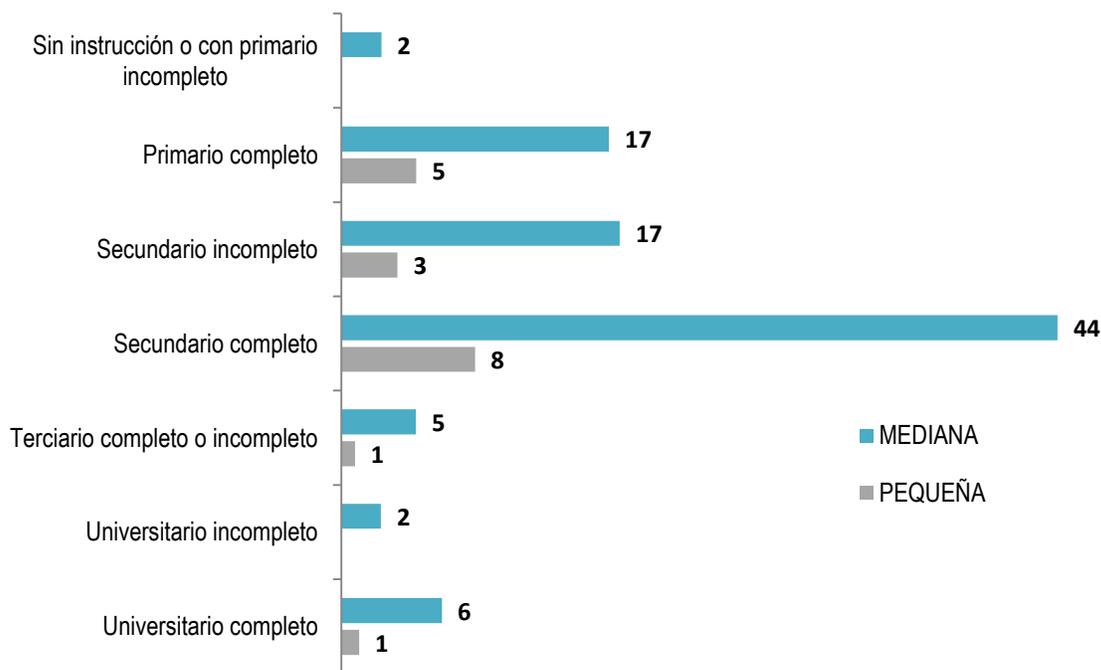
A continuación se presentan datos e informaciones recogidos por FOP a través de sus encuestas y que pueden servir de base para cuantificar el fenómeno y diseñar una estrategia público-privada para la promoción de la incorporación de recursos humanos calificados en las PyME argentinas.

Nivel de instrucción y evolución del empleo

Los recursos humanos son una fuente de ventajas competitivas para las empresas, en particular para las firmas de menor tamaño donde la capacitación formal y habilidades adquiridas por los trabajadores influyen directamente en el nivel de productividad de las empresas. Como las PyME se caracterizan por tener una estructura productiva intensiva en trabajo, es por ello que la incorporación de personal calificado resulta clave para mejorar su productividad y su desempeño competitivo.

En promedio, cada PyME industrial emplea en Argentina 30 trabajadores, de los cuales el 50% son operarios calificados y técnicos no universitarios (con un nivel de formación de escuela secundaria completa o nivel terciario superior no universitario), 43% son operarios no calificados (primaria completa, como máximo nivel de instrucción alcanzado) y sólo el 7 % poseen formación universitaria o de posgrado. De manera que la mayor parte de los operarios ocupados en planta poseen algún grado de calificación, a pesar de ser éste el tipo de trabajador que más dificultades presenta para su contratación.

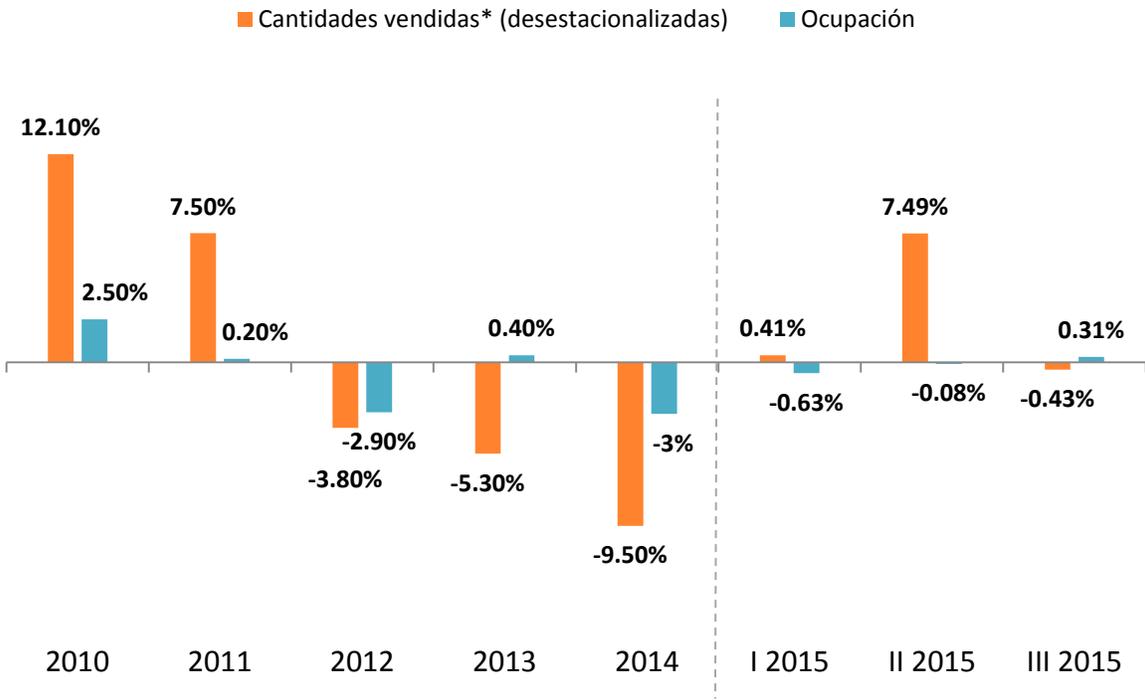
Gráfico 1 - Número de ocupados promedio por nivel de instrucción alcanzado, según tamaño de empresa. Año 2014.



Fuente: Encuesta Estructural a PyME industriales, 2014. Fundación Observatorio PyME.

Como puede verse en el Gráfico 2, luego de la crisis de 2008-2009 y a pesar de la recuperación de la producción en 2010 y 2011, las PyME industriales no generaron empleo desde 2007. La generación de empleo fue nula aún en el segundo trimestre de 2015, cuando hubo una efímera reactivación de las ventas fruto de las activas políticas focalizadas en el consumo privado y en el gasto público conforme la cercanía de las elecciones nacionales ejecutivas y legislativas.

Grafico 2 - Evolución anual de las Cantidades Vendidas y la Ocupación de las PyME industriales (años 2010 – 2014) y evolución trimestral de las Cantidades Vendidas y la Ocupación de las PyME industriales (año 2015).



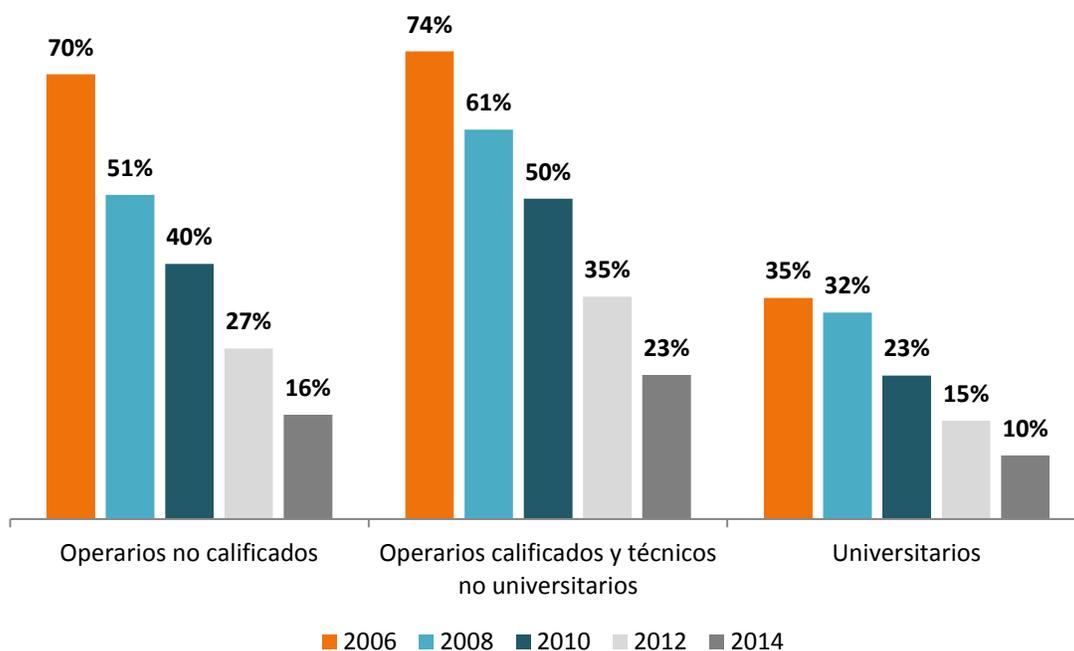
Fuente: Encuesta Coyuntural a PyME industriales. Fundación Observatorio PyME.

La demanda de recursos humanos

El estancamiento de la demanda de trabajo en las PyME industriales no es un problema de coyuntura. Como puede verse en el Gráfico 3, desde hace prácticamente una década está cayendo dramáticamente la demanda de trabajo y de todos los niveles de calificación.

Mientras que en 2006 el 70% de las PyME demandaba operarios no calificados, el 74% operarios calificados y técnicos no universitarios y el 35% universitarios, en 2014 estos porcentajes se redujeron a sólo 16%, 23% y 10% respectivamente.

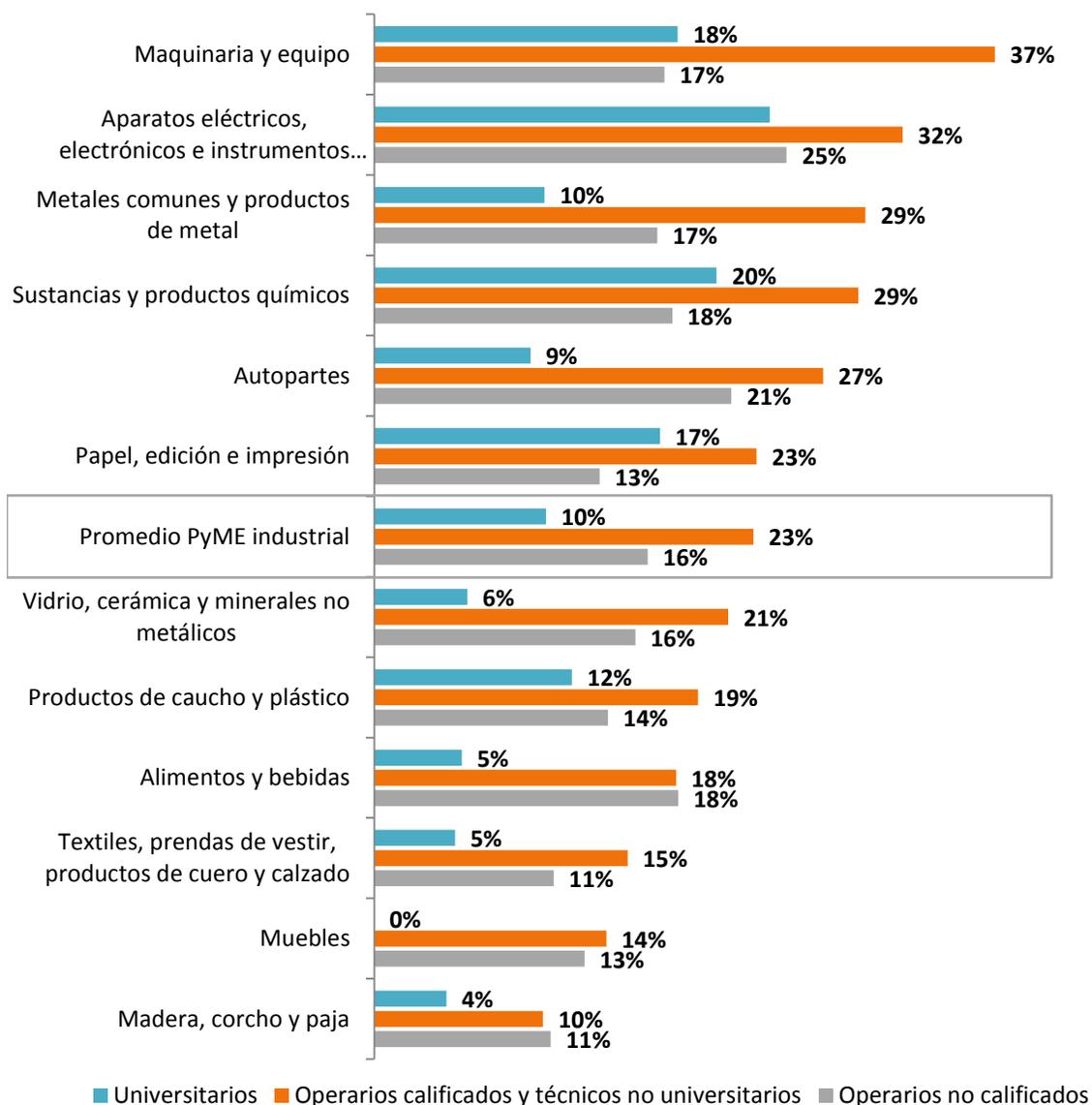
Gráfico 3 - PyME industriales que buscan contratar personal, según categoría de trabajador demandado (% de empresas). Años 2006, 2008, 2010, 2012 y 2014.



Fuente: Encuesta Estructural a PyME industriales, 2006-2014. Fundación Observatorio PyME.

Verificada la disminución de la demanda de recursos humanos de todos los niveles de calificación, es interesante indagar sobre cuáles son las actividades donde actualmente la demanda de trabajo calificado es relativamente más alta. Previsiblemente, la información sectorial sobre la demanda de operarios calificados y técnicos (Gráfico 4) muestra que actualmente la mayor demanda de operarios calificados y técnicos se concentra en los sectores más modernos de la industria: *Maquinaria y equipo* (37%), *Aparatos eléctricos, electrónicos e instrumentos de precisión* (32%), *Metales comunes y productos de metal* (29%), *Sustancias y productos químicos* (29%) y *Autopartes* (27%). Asimismo, son estos mismos sectores los que demandan en mayor proporción trabajadores con formación universitaria: *Aparatos eléctricos, electrónicos e instrumentos de precisión* (24%), *Sustancias y productos químicos* (20%) y *Maquinaria y equipos* (18%). Los sectores más tradicionales de la industria como *textiles, confecciones, calzado y muebles* son los que demandan menos trabajadores de todos los niveles de formación.

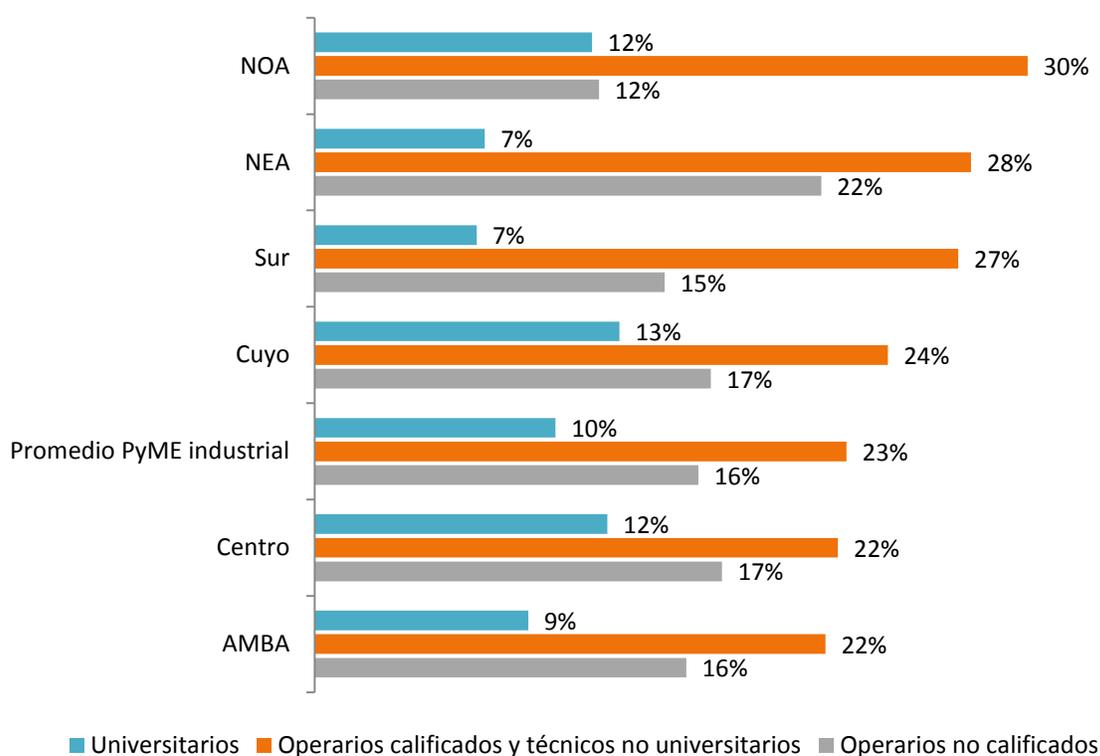
Gráfico 4 - PyME industriales que buscan contratar personal por sector y según categoría de trabajador demandado (% de empresas). Año 2014.



Fuente: Encuesta Estructural a PyME industriales, 2014. Fundación Observatorio PyME.

Una lectura desde la perspectiva regional muestra que la demanda de *operarios calificados y técnicos no universitarios* es actualmente relativamente alta en todo el país, aunque los territorios que concentran la mayor demanda son *NOA* (30%), *NEA* (28%) y *Sur* (27%) como se observa en el Gráfico 5. Estos datos indican que las empresas localizadas en los territorios más alejados de la Capital Federal están realizando esfuerzos para disminuir la distancia de tecnificación que las separa de las regiones más industrializadas de Argentina.

Gráfico 5 - PyME industriales que buscan contratar personal por región y según categoría de trabajador demandado (% de empresas). Año 2014.



Fuente: Encuesta Estructural a PyME industriales, 2014. Fundación Observatorio PyME.

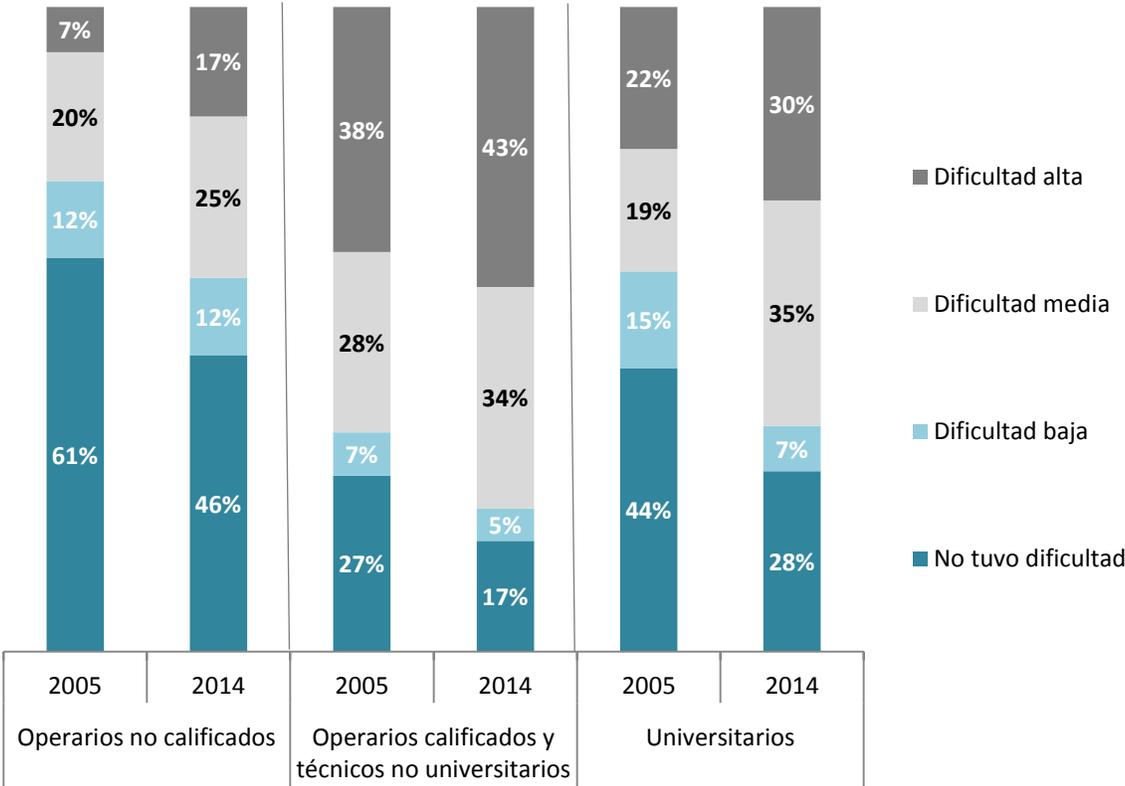
Las dificultades de reclutamiento de operarios calificados y técnicos

A pesar de dramática caída de la demanda de recursos humanos de todos los niveles de calificación (Gráfico 3), las dificultades de las PyME para reclutar trabajadores no ha disminuido. No sólo en esta última década no ha disminuido el grado de dificultad para reclutar trabajadores sino que las dificultades han aumentado para todos los niveles de calificación. En efecto, como puede verse en el Gráfico 6, actualmente el 77% de los empresarios señalan encontrar dificultades

medio-altas para captar operarios calificados y técnicos no universitarios mientras que hace 10 años las dificultades medio-altas alcanzaban solo al 66% de los empresarios. Las dificultades también fueron creciendo a lo largo de la década para contratar las otras categorías de trabajadores, especialmente los universitarios. En particular, es sorprendente el incremento de las dificultades para contratar personal con estudios universitarios, que pasaron de afectar al 41% de las PyME en 2006 al 65% en 2014.

Si bien se advierte que para las tres categorías de trabajadores aumenta la dificultad de contratación entre 2005 y 2014, los mayores obstáculos se observan a la hora de incorporar operarios calificados y técnicos al proceso productivo de las PyME. De este modo, los operarios calificados y técnicos no universitarios son los trabajadores más demandados en el mercado laboral y al mismo tiempo los más difíciles de contratar, tanto sea por la escasez de disponibilidad en el mercado laboral, cuanto por la falta de calificación específica que demandan las pequeñas y medianas industrias.

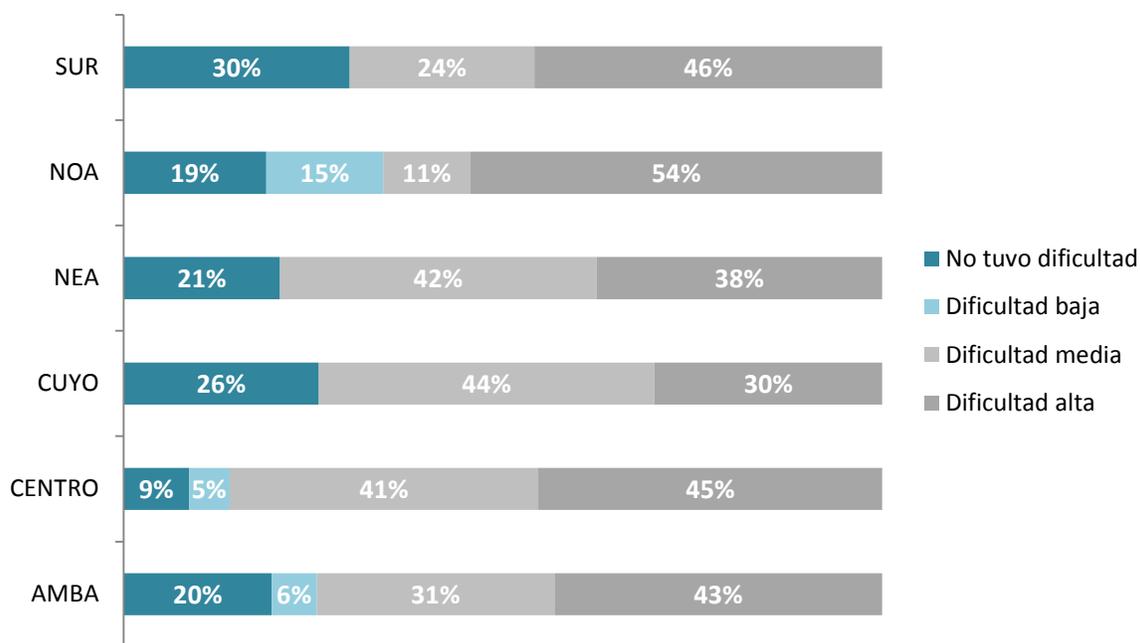
Gráfico 6 - Evolución del nivel de dificultad en la contratación de personal según categoría buscada (% de empresas que buscan persona). Años 2005 y 2014.



Fuente: Encuesta Estructural a PyME industriales, 2005-2014. Fundación Observatorio PyME.

Focalizándose en la contratación de operarios calificados y técnicos no universitarios por macro región, se observa que la que cuenta con mayor proporción de empresas con altas dificultades para contratar este tipo de trabajadores es el NOA (Gráfico 7) y en contraste con Cuyo, que es la que presenta menor proporción de firmas en esa categoría.

Grafico 7- Grado de dificultad para contratar operarios calificados y técnicos no universitarios por región (% de empresas). Año 2014.



Fuente: Encuesta Estructural a PyME industriales, 2014. Fundación Observatorio PyME.

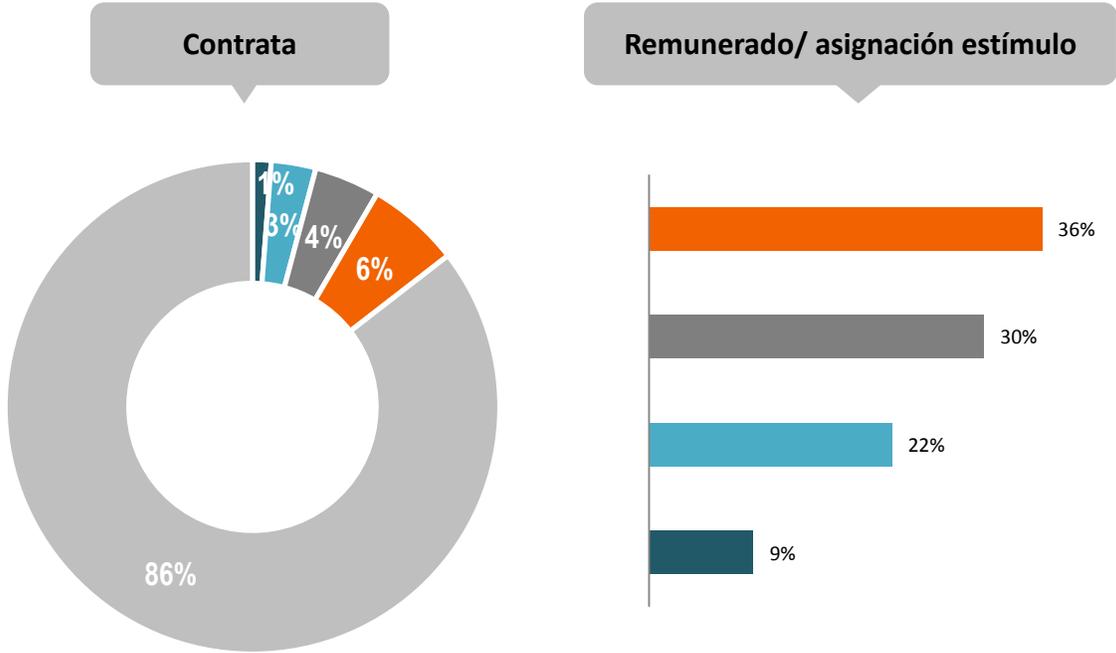
Las pasantías de estudiantes como instrumento de reclutamiento de recursos humanos

Frente a las dificultades para reclutar recursos humanos con adecuado nivel de calificación, sólo una parte minoritaria de las PyME utiliza el recurso de pasantes de escuelas técnicas o universitarias y/o la contratación part-time de estudiantes de nivel superior.

Los datos recogidos por FOP señalan una escasa conexión operativa entre el sistema educativo y el sistema productivo, perdiéndose de esta manera una preciosa posibilidad de favorecer el reclutamiento de trabajadores calificados por parte de las PyME. Las dificultades de esta conexión son tanto normativas, como organizativas y culturales.

Sólo el 14% de las PyME incorpora estudiantes bajo diferentes modalidades en las distintas áreas de la empresa. Tal como se presenta en el Gráfico 8, bajo la forma de *pasantías*¹ las PyME industriales incorporan mayoritariamente *estudiantes de escuelas técnicas* (6%) y el 36% de estas firmas les otorga una *remuneración o asignación estímulo*. Algunas empresas toman pasantes bajo la modalidad de *prácticas profesionales no remuneradas*, se trata de prácticas de corta duración que generalmente forman parte de la currícula de estudios a los fines de completar la formación profesional de los estudiantes².

Gráfico 8 - PyME industriales que incorporaron pasantes o estudiantes de escuelas técnicas, terciarios y/o universitarios en el último año. (% de empresas). Año 2014



- Estudiantes de carreras terciarias (part-time)
- Estudiantes de carreras universitarias (part-time)
- Pasantes universitarios
- Estudiantes de escuelas técnicas
- No contrata

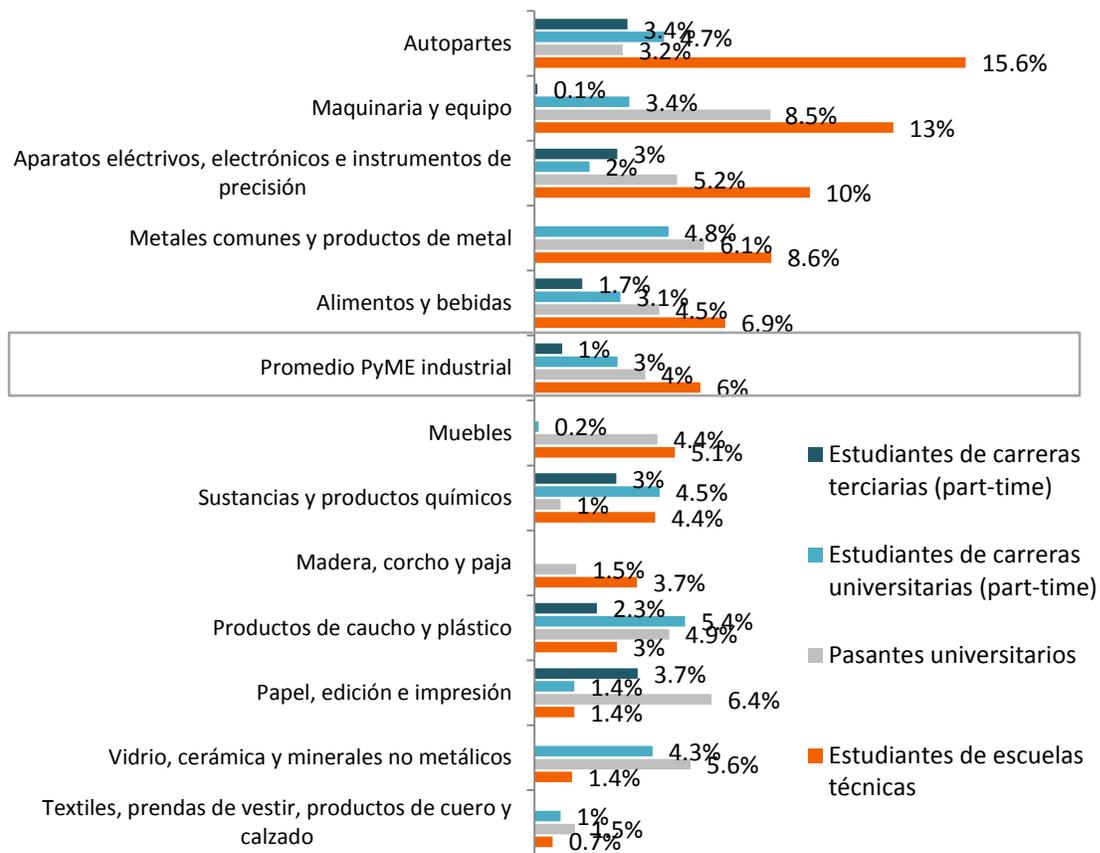
Fuente: Encuesta Estructural a PyME industriales, 2014. Fundación Observatorio PyME.

¹ La Ley de pasantías (N° 26.427) establece una duración máxima de la pasantía de 18 meses con una carga horaria semanal de hasta 20 horas.

² Generalmente no exceden los dos meses de duración con una carga semanal máxima de 10 hs. Se trata de prácticas profesionales no laborales dado que el alumno no debe cumplir un horario de trabajo y tampoco recibe una remuneración o asignación estímulo. La práctica está orientada a la consecución de objetivos educativos y son tuteladas por supervisores que revisan que las actividades desarrolladas por los estudiantes dentro de la empresa estén limitadas a ciertas tareas vinculadas con su formación profesional.

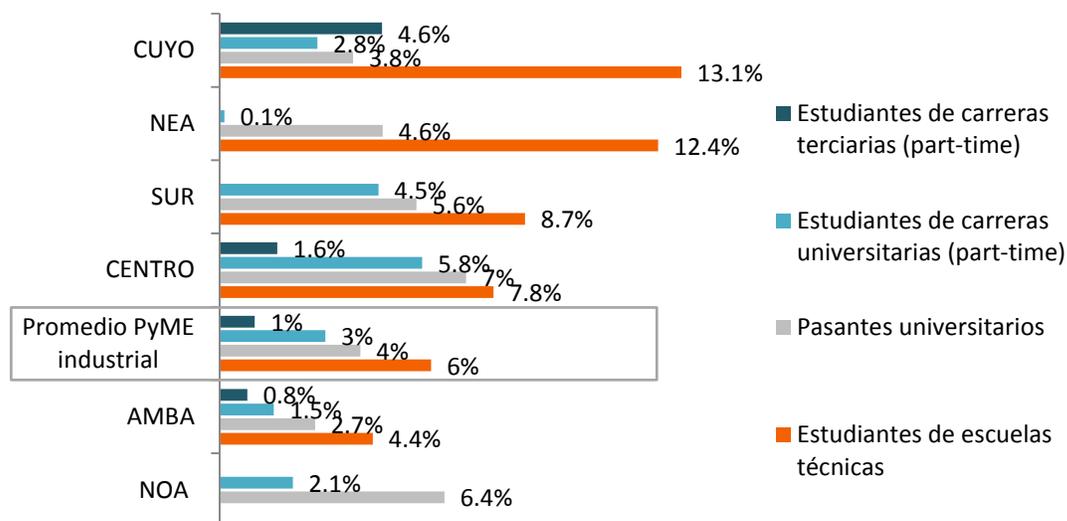
Los sectores que más contratan *pasantes de escuelas técnicas* son *Autopartes* (16% de las PyME del sector incorporan pasantes de escuelas técnicas) y *Maquinaria y equipo* (13%), mientras que desde una perspectiva regional son *Cuyo* (13%) y *NEA* (12%) donde se encuentra más extendida esta modalidad, como se muestra en los Gráficos 9 y 10.

Gráfico 9 - PyME industriales que incorporaron pasantes o estudiantes de escuelas técnicas, terciarios y/o universitarios en el último año por sector (% de empresas). Año 2014.



Fuente: Encuesta Estructural a PyME industriales, 2014. Fundación Observatorio PyME.

Gráfico 10 - PyME industriales que incorporaron pasantes o estudiantes de escuelas técnicas, terciarios y/o universitarios en el último año por región. (% de empresas). Año 2014



Fuente: Encuesta Estructural a PyME industriales, 2014. Fundación Observatorio PyME.

Le siguen en proporción de estudiantes contratados los *pasantes universitarios* (4% de las PyME industriales incorpora este tipo de pasantes), y el 30% de estas firmas les otorga una *remuneración o asignación estímulo*. Los sectores que más contratan *pasantes universitarios* son *Maquinaria y equipos* (9%), *Papel, edición e impresión* y *Metales comunes y productos del metal* (6%), mientras que las regiones que más incorporan pasantes universitarios son *Centro* (7%), *Sur* y *NOA* (6%).

La modalidad de contratación *part-time*³ es menos frecuente en PyME industriales, sólo 4 de cada 100 empresas incorporan estudiantes de *nivel superior* a su personal bajo esta forma de contratación. En su mayoría se trata de *estudiantes de carreras universitarias* (3% de las PyME industriales) y son principalmente contratados por empresas de los sectores *Productos de caucho y plástico*, *Metales comunes y productos de metal* y *Sustancias y productos químicos* (5%). Al igual que en la contratación de *pasantes universitarios*, son las regiones *Centro* (6%) y *Sur* (5%) las que más contratan *estudiantes universitarios en modalidad part-time*.

Finalmente, la contratación *part-time* de *estudiantes terciarios* es escasamente difundida entre las PyME (1% de las firmas contrata estudiantes terciarios), se concentra en los sectores *Papel, edición e impresión* (4%) y *Autopartes y Sustancias y productos químicos* (3% respectivamente) y es la región de *Cuyo* (5%) la que implementa esta estrategia de empleo con mayor frecuencia.

³ Ley Contrato de tiempo parcial (N° 26.474) establece una duración de la jornada laboral inferior a las dos terceras (2/3) partes de la jornada habitual de la actividad.

Estrategias empresariales y demanda de recursos humanos

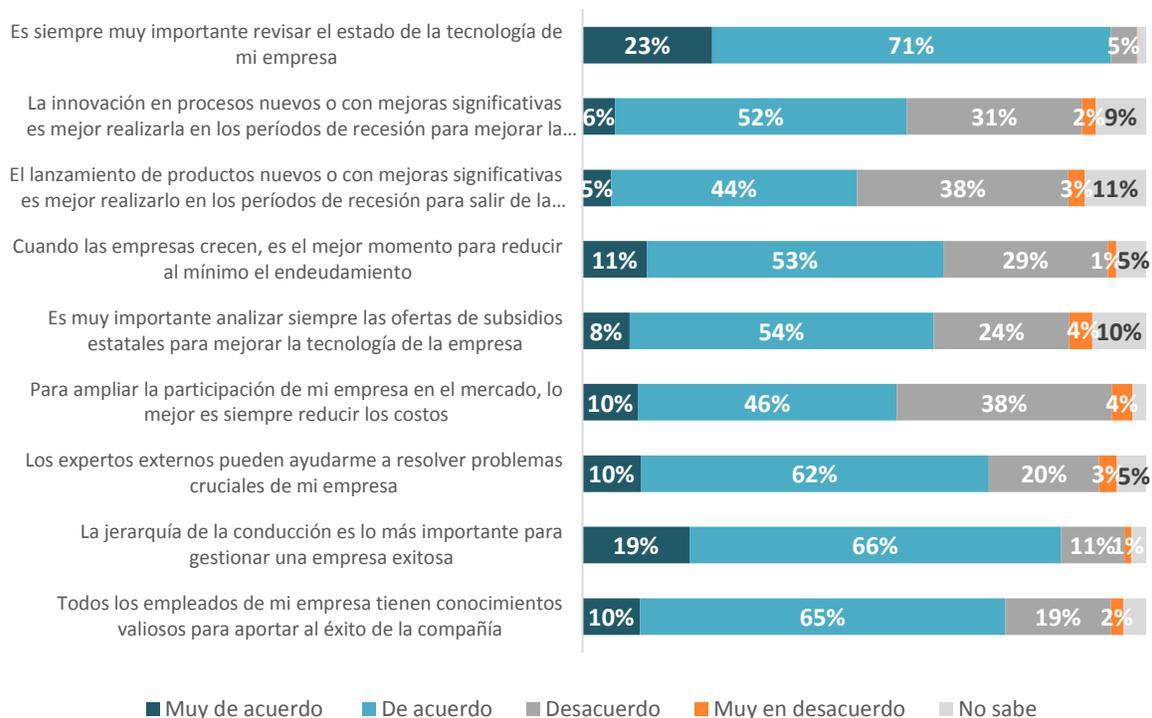
Conocer el valor que los empresarios dan a las diferentes estrategias para una exitosa gestión de los negocios permite anticipar los comportamientos de los responsables de la toma de decisiones en las PyME y su impacto en la demanda de trabajo calificado.

Tecnología, conducción jerárquica y recursos humanos

Al analizar el grado de acuerdo que manifiestan los empresarios sobre las estrategias que impactan positivamente en el desempeño de su empresa (Gráfico 11), podemos observar que la valoración de la contribución que los empleados pueden aportar para el éxito de la misma se ubica en el tercer lugar con un 75% de acuerdo. Este importante lugar en el ranking da cuenta de la importancia que tienen los recursos humanos para el desarrollo de las PyME. En efecto, esta estrategia se ubica sólo por debajo de la necesidad de revisar permanentemente el estado de la tecnología de la empresa (93% de acuerdo) y de la importancia de una conducción jerárquica para una gestión exitosa de la empresa (85% de acuerdo). Es también destacable que el cuarto lugar en el *ranking* sea para la valoración que los empresarios tienen del aporte de los expertos externos para la resolución de problemas cruciales para las empresas (72% de acuerdo).

En conjunto el grado de acuerdo que las PyME tienen sobre el valor de estas estrategias muestra la importancia que tienen para el éxito de la empresa los recursos humanos (internos y externos) y la tecnología, junto con la modalidad jerárquica de la conducción. El modelo de éxito en la gestión de una PyME competitiva parece resumirse en: 1) Tecnología; 2) Conducción; 3) Recursos humanos.

Gráfico 11 - Grado de acuerdo/desacuerdo con distintas estrategias empresariales (% de empresas). Año 2014.



Fuente: Encuesta Estructural a PyME industriales, 2014. Fundación Observatorio PyME.

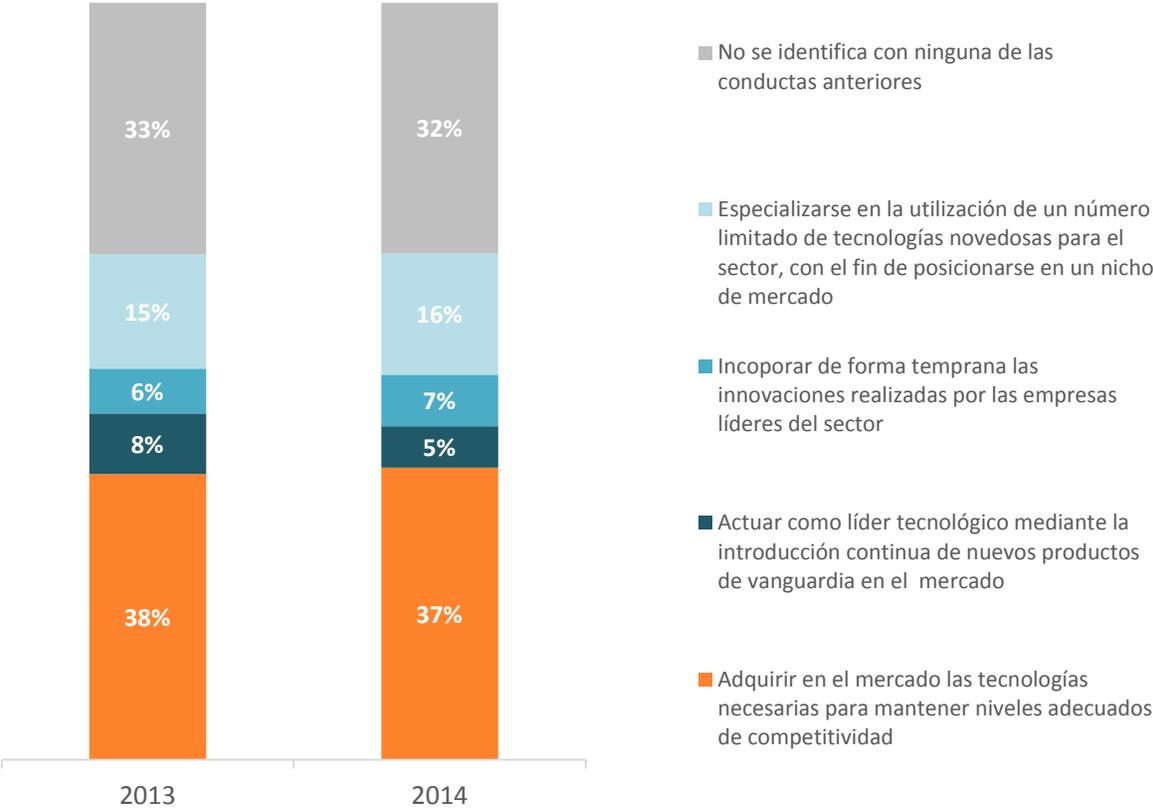
Los sectores que más valoran el aporte de los recursos humanos (internos y externos a la empresa) para el éxito de las empresas son: *Maquinaria y equipo; Aparatos eléctricos, electrónicos e instrumentos de precisión; Autopartes; Sustancias y productos químicos; Papel, edición e impresión.*

Estudios recientes realizados por FOP para el MINCYT en torno a los procesos de innovación en las PyME industriales, revelan que existe una relación positiva entre ciertos estilos de liderazgo empresarial y la propensión a la innovación. Estos estudios mostraron que las PyME más innovadoras se identifican con ciertas conductas en cuanto a la incorporación de tecnologías y la organización de la toma de decisiones: en esencia el modelo antes ilustrado que valoriza la incorporación de tecnología, la jerarquía en la conducción y la participación activa de los empleados y consultores en la generación interna de conocimientos.

Aunque las PyME valoran la generación interna de conocimientos para la competitividad de la firma, la gran distancia tecnológica que las separa de las mejores tecnologías disponibles en el mundo puede explicar la importante difusión que tiene entre las empresa la conducta de adquirir en el mercado las tecnologías necesarias para mantener la competitividad (37% de las empresas). Y desde esta perspectiva se pueden comprender también la menor difusión que tiene la estrategia

basada en la búsqueda de liderazgo tecnológico mediante la introducción de nuevos productos de vanguardia en el mercado (5% de las empresas) (ver Gráfico 12).

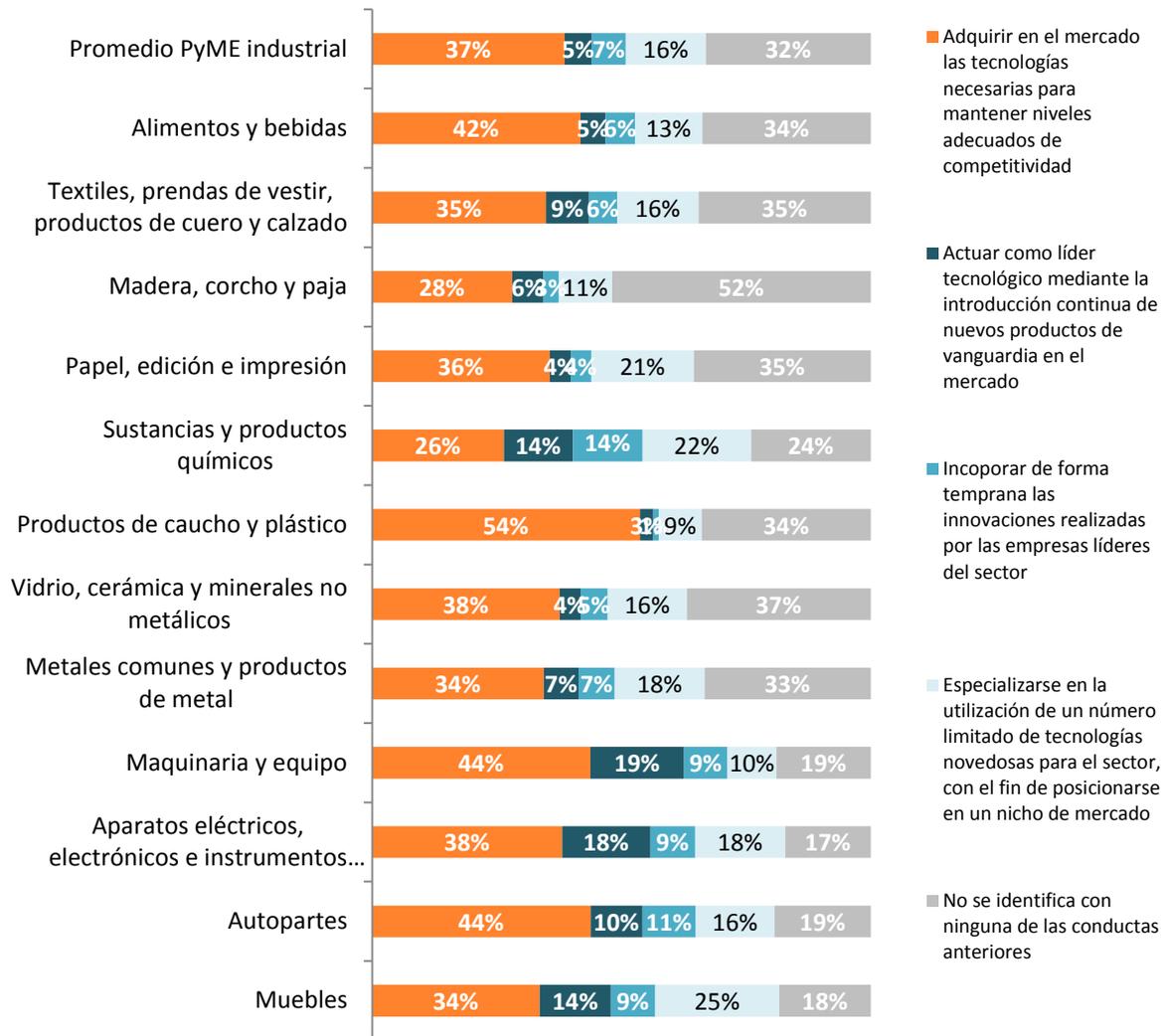
Gráfico 12 - Conducta empresarial (% de empresas). Año 2013 y 2014



Fuente: Encuesta Estructural a PyME industriales, 2014. Fundación Observatorio PyME.

Es importante destacar las importantes diferencias sectoriales y dimensionales que se observan en la difusión de la estrategia basada en la búsqueda de liderazgo mediante la introducción de nuevos productos. Como era de esperar, en las PyME de mayor tamaño y en los sectores más avanzados de la industria se observa una mayor difusión de la misma: 11% en las medianas vs. 8% en las pequeñas y 19% en el sector de las *maquinarias y equipo*, 18% en los *aparatos eléctricos, electrónicos e instrumentos de precisión* y 14% en el sector de las *sustancias y productos químicos*.

Gráfico 13 - Conducta empresarial por sector (% de empresas). Año 2014.



Fuente: Encuesta Estructural a PyME industriales, 2014. Fundación Observatorio PyME.

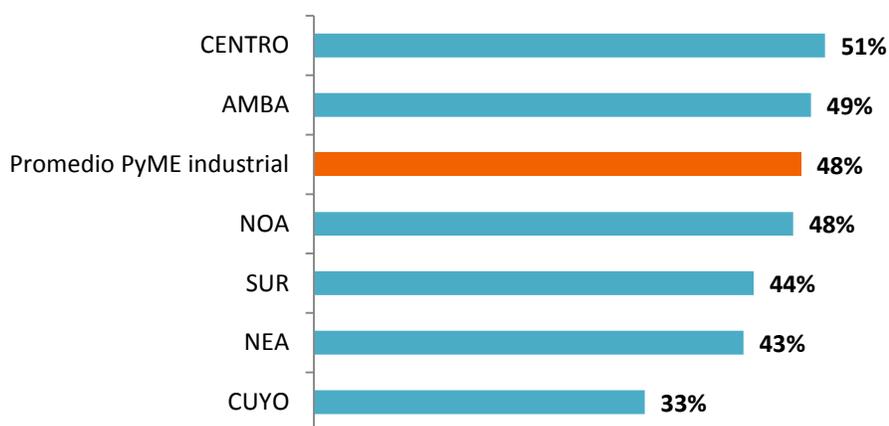
Desverticalización productiva (*outsourcing*) y demanda de trabajo

La búsqueda de la optimización de los procesos productivos y la reducción de costos muchas veces se asocia a la estrategia de tercerización de actividades secundarias para poder concentrar así los esfuerzos de gestión en el negocio central de la empresa. Esta estrategia, que los expertos llaman “desverticalización” adquiere más importancia en aquellos momentos históricos en los cuales las firmas están abocadas a la reducción de costos para el aumento de la competitividad internacional. Por ejemplo, en la segunda mitad de los años '90 cuando el tipo de cambio sufría un considerable atraso y la baja inflación obligaba a disminuir costos, el 37% de las PyME tercerizó actividades

productivas. La tercerización de actividades tiene obviamente un impacto en el tamaño de la planta de ocupados de las firmas y la tipología de las capacidades técnicas que las PyME demandarán el futuro.

Para indagar sobre la difusión de esta estrategia, se consultó a las PyME si en el último año habían tercerizado alguna actividad que antes realizaban internamente. Se constató que durante 2014 el 48% de empresas tercerizaron una o varias actividades (ver Gráfico 14). Se observa que si bien no hay diferencias significativas por tamaño de empresas, es un fenómeno relativamente más frecuente entre las *medianas* (54%) que entre las *pequeñas* empresas (47%). Tampoco se advierten diferencias significativas entre regiones dado que todas ella muestran resultados similares a la media nacional, a excepción de *Cuyo* donde la proporción de PyME que tercerizó es notablemente inferior al promedio nacional (33%).

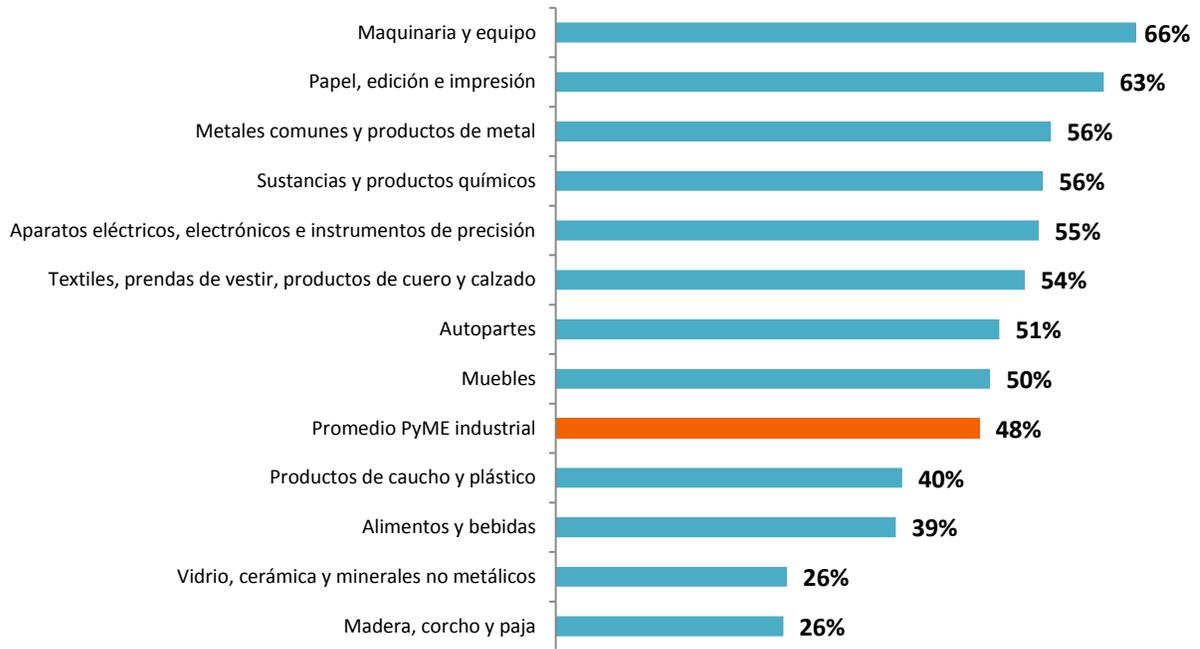
Gráfico 14 - PyME industriales que en último año tercerizaron actividades antes realizadas por ellas por región. (% de empresas). Año 2014



Fuente: Encuesta Estructural a PyME industriales, 2014. Fundación Observatorio PyME.

En cambio, se advierten diferencias sustanciales al analizar el comportamiento frente a la tercerización en los diferentes sectores de actividad (ver Gráfico 15). Al menos 3 de cada 5 empresas de los sectores *Maquinaria y Equipos* y *Papel, edición e impresión* contrataron bienes o servicios externos que antes producían internamente, mientras que en otros sectores como *Vidrios, cerámicas y materiales no metálicos* y *Madera, corcho y paja* sólo una minoría de las empresas (26% de las firmas del sector) tercerizaron alguna actividad.

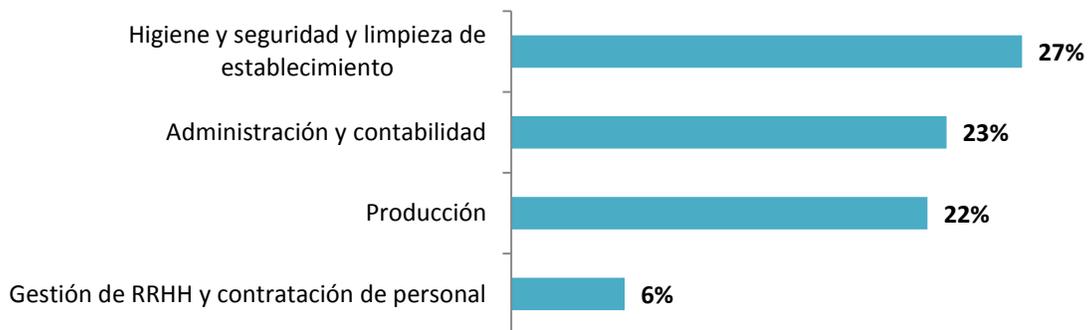
Gráfico 15 - PyME industriales que en último año tercerizaron actividades antes realizadas por ellas por sector de actividad (% de empresas). Año 2014



Fuente: Encuesta Estructural a PyME industriales, 2014. Fundación Observatorio PyME.

Al analizar las actividades tercerizadas (Gráfico 16), se observa que el 27% de las PyME subcontrata servicios *de higiene, seguridad y limpieza*. Le sigue en importancia la tercerización de actividades *administrativas y contables* (23% de las firmas) y luego la tercerización de actividades de *producción* (22% de las PyME). La actividad menos tercerizada es la de *gestión de recursos humanos y contratación de personal* (6% de las PyME).

Gráfico 16 - Actividades tercerizadas (% de empresas). Año 2014



Fuente: Encuesta Estructural a PyME industriales, 2014. Fundación Observatorio PyME.

La estrategia de tercerización de estas actividades redujo la planta de personal del 48% de las PyME que practicó el *outsourcing*, e influye sobre la demanda futura de personal capacitado en dichas actividades. En particular, la demanda de personal para estas actividades estará cada vez más concentrada en empresas especializadas de servicios a la producción.

También se redujo la planta de personal estrictamente productivo en aquellas PyME que decidieron descentralizar algunas actividades de producción que evidentemente no constituían el corazón del negocio. Si se analizan específicamente las PyME que tercerizaron tareas de *producción* (el 22% del total de las PyME) se observan importantes diferencias sectoriales. Los sectores en los cuales la estrategia de *outsourcing* productivo muestra un mayor grado relativo de difusión son *Textiles, prendas de vestir, productos de cuero y calzado* (4% de las PyME del sector), *Metales comunes y productos de metal* (4%) y *Papel, edición e impresión* (3%).

Gráfico 17 - PyME industriales que tercerizan actividades de producción por sector (% de empresas). Año 2014



Fuente: Encuesta Estructural a PyME industriales, 2014. Fundación Observatorio PyME.