



Bazque, Héctor Gabriel

PyMEs industriales del conurbano sur de la Provincia de Buenos Aires. Estudio de caso del Sector Industrial Planificado de Almirante Brown (SIPAB)



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Argentina.
Atribución - No Comercial - Sin Obra Derivada 2.5
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.5/ar/>

Documento descargado de RIDAA-UNQ Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto de la Universidad Nacional de Quilmes de la Universidad Nacional de Quilmes

Cita recomendada:

Bazque, H. G. (2025). *PyMEs industriales del conurbano sur de la Provincia de Buenos Aires. Estudio de caso del Sector Industrial Planificado de Almirante Brown (SIPAB)*. (Tesis de doctorado). Universidad Nacional de Quilmes, Bernal, Argentina. Disponible en RIDAA-UNQ Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto de la Universidad Nacional de Quilmes <http://ridaa.unq.edu.ar/handle/20.500.11807/4968>

Puede encontrar éste y otros documentos en: <https://ridaa.unq.edu.ar>

PyMEs industriales del conurbano sur de la Provincia de Buenos Aires. Estudio de caso del Sector Industrial Planificado de Almirante Brown (SIPAB)

TESIS DOCTORAL

Héctor Gabriel Bazque

hbazque@gmail.com

Resumen

La tesis titulada "PyMEs industriales del conurbano sur de la Provincia de Buenos Aires. Estudio de caso del Sector Industrial Planificado de Almirante Brown (SIPAB)" presenta aspectos relativos a la asociatividad y competitividad de PyMEs, aplicado a un caso específico del gran Buenos Aires -Distrito Industrial de Almirante Brown-. La reflexión de la tesis se basa por un lado en indicadores cuanti y cualitativos, a partir de un exhaustivo trabajo de campo, y por el otro en un enfoque teórico sistémico con un abordaje holista. Este abordaje le permite interpretar un universo amplio y diverso de variables en diferentes contextos económicos y políticos. A su vez, le permite pensar una serie de herramientas posibles de ser aplicadas para mejorar el funcionamiento del sector planificado objeto del análisis.

**Doctorado en Ciencias
Sociales y Humanas
Universidad Nacional de
Quilmes**

Tesis

**“PyMEs industriales del conurbano sur de la Provincia de
Buenos Aires. Estudio de caso del Sector Industrial
Planificado de Almirante Brown (SIPAB)”**

T e s i s t a : Héctor Gabriel Bazque

D i r e c t o r d e T e s i s : Bernardo Kosacoff

INDICE

AGRADECIMIENTOS

INTRODUCCIÓN

- 1.1 Justificación y relevancia del trabajo
- 1.2 Planteamiento del problema
- 1.3 Los territorios desde la mirada económica. Distritos y *clúster* industriales PyME
- 1.4 El caso del Sector Planificado de Almirante Brown

MARCO TEÓRICO

- 2.1 Perspectiva histórica: Desde la producción fordista hacia los sistemas productivos conformados por PyMEs
- 2.2 Competitividad y PyMEs. Desde el enfoque tradicional hacia una perspectiva sistémica del caso de las pequeñas y medianas empresas
- 2.3 Definiendo categorías de análisis para el abordaje de un caso de estudio

OBJETIVOS y METODOLOGÍA

- 3.1 Objetivos y metodología
- 3.2 Objetivo General
- 3.3 Objetivos Específicos
- 3.4 Metodología y proceso de investigación

RESULTADOS

4. Revisión de las políticas públicas orientadas a PyMEs industriales en la Argentina

- 4.1 La promoción de PyMEs durante los años '90
- 4.2 Promoción de las PyMEs a partir de la postconvertibilidad, ¿Cambio de tendencia?
- 4.3 El crecimiento de los distritos industriales en el país y en la Provincia de Bs.As.

5. Sistemas productivos locales en la provincia de buenos aires. análisis de un caso de estudio: indicadores de desempeño de las pymes del sipab

5.1 El caso del Sector Industrial Planificado de Almirante Brown (SIPAB)

5.2 Principales características de las firmas del SIPAB

5.3 La cadena de valor, mercados y estrategia

5.3.1 Proveedores

5.3.2 Clientes

5.3.3 Implicancias del desigual poder de negociación de mercado

5.4 Desempeño. Producción, Ventas y Comercio Exterior

5.4.1 Dinámica comercial

5.4.2 Comercio Exterior

4.3.2.a) Desempeño comercial reciente de las PyMEs industriales en Argentina

4.3.2.b) Dinámica del comercio exterior en las PyMEs del SIPAB: Exportaciones

4.3.2.c) Dinámica del comercio exterior en las PyMEs del SIPAB: Importaciones

5.5 Inversión e innovación

5.5.1 Inversiones

5.5.2 Innovación

5.6 Empleo y capacitación

5.7 Rentabilidad

5.8 Infraestructura del SIPAB

6. Propuestas de acción. Claves para una agenda trabajo conjunta en el SIPAB

CONCLUSIONES

7. Conclusiones

BIBLIOGRAFÍA

8. Bibliografía

ANEXO

9. Anexo

- Tabla A1: Datos de las empresas entrevistadas
- Tabla A2: Proveedores, clientes y competidores
- Tabla A3: Plazos financieros de pago y cobro a proveedores y clientes del SIPAB
- Tabla A4: Alcance geográfico de la red de proveedores del SIPAB
- Tabla A5: Alcance geográfico de la cartera de clientes del SIPAB
- Tabla A6: Tasa de variación de las ventas del SIPAB
- Tabla A7: Tasa de variación de la producción del SIPAB
- Tabla A8: Comercio Exterior – Formato y dificultades para Exportar en el SIPAB
- Tabla A9: Comercio Exterior – Participación de las exportaciones sobre el total de la facturación de las empresas del SIPAB
- Tabla A10: Comercio Exterior – Facturación FOB anual de las empresas del SIPAB (2000-2017)
- Tabla A11: Comercio Exterior – Índice de concentración de las exportaciones de las empresas del SIPAB
- Tabla A12: Comercio Exterior – Contenido tecnológico de las exportaciones de las empresas del SIPAB
- Tabla A13: Comercio Exterior – Procedencia de las importaciones de las empresas del SIPAB
- Tabla A14: Inversiones – Motivos, fuente de financiación y destino de las inversiones del SIPAB
- Tabla A14bis: Inversiones – Motivos, fuente de financiación y destino de las inversiones del SIPAB
- Tabla A15: Innovación – Resultados de las actividades de innovación en el SIPAB
- Tabla A16: Empleo – Nivel educativo de los Recursos Humanos empleados en el SIPAB
- Tabla A17: Empleo – Principales temáticas de capacitación en el SIPAB
- Tabla A18: Costos – Peso (en %) de los costos en el valor del producto (dólar) - Mercado local
- Tabla A19: Infraestructura – Percepción de la dotación de infraestructura del SIPAB
- Minuta de entrevistas a empresas del SIPAB

AGRADECIMIENTOS

A mi madre y padre, y a la familia que pude conformar junto al amor de mi vida, que me impulsó en este proyecto y me acompañó siempre con paciencia, amor e inteligencia. Sin mi familia nada tendría sentido. Carolina, Ezequiel y Julián, muchas gracias!

A Bernardo Kosacoff, al “Beni” como le decimos con cariño. Un mentor, que con su generosidad siempre me abrió sus puertas y me facilitó el acceso a todo tipo de recursos y vínculos. Nunca podré agradecerle por completo tanta ayuda desinteresada.

A la Universidad Nacional de Quilmes (UNQ), donde pude desarrollarme profesionalmente, concibiendo proyectos, pero sobre todo, pudiendo llevarlos a la realidad. Este trabajo de tesis no hubiera sido posible sin el respaldo institucional de la Universidad. La UNQ es mi segundo hogar, en la UNQ conocí el amor, la amistad y la camaradería. Me siento muy afortunado y profundamente agradecido por ser parte de la Universidad pública.

La Universidad también me presentó y regaló un invaluable grupo de amigos, que me enseñaron, me acompañaron y me ayudaron incondicionalmente en cada etapa de mi vida profesional.

También quisiera mencionar a referentes institucionales que me llevaron a decidir realizar mi formación de posgrado, como son Gustavo Lugones y Fernando Porta, a quienes aprecio enormemente. Figuras sumamente reconocidas en el mundo académico, que siempre me brindaron su mejor disposición, con humildad e inmejorable trato.

Finalmente, quisiera agradecer a quienes conforman el doctorado de la UNQ. A las autoridades, por el acompañamiento y constante aliento. Al *staff* docente, por todo lo que me enseñaron. Me brindaron los lentes necesarios para entender fenómenos tremendamente complejos del mundo PyME. Y sobre todo, al equipo de administración y servicios, que brindaron soluciones en cada gestión y trámite necesario para avanzar a este momento.

INTRODUCCIÓN

1.1 Justificación y relevancia del trabajo

Desde una mirada histórica, podría señalarse que el concepto de desarrollo económico evolucionó notablemente hacia la segunda mitad del siglo XX. A partir del agotamiento de la política económica del Estado de bienestar keynesiano, y el surgimiento de experiencias exitosas en el crecimiento europeo (como el caso de los distritos industriales italianos, españoles y otros), el escenario local pasó a convertirse en un potencial espacio de desarrollo. Con la reconceptualización económica de “lo local”, ahora bajo el nombre de territorio, no sólo entraron en crisis los enfoques de desarrollo a escala nacional, también ganó renovada importancia el papel de las “pequeñas y medianas empresas” (PyMEs) como posibles motores del progreso local. Un conjunto de aspectos claves de este tipo de empresas, como su carácter familiar, su elevada capacidad para generar empleo y, en la mayoría de los casos, propiedad de ciudadanos locales; señalaron la existencia de un fuerte arraigo de las PyMEs en el territorio [Marshall, 1920; Porter, 1980; Porter, 1985; Becattini, 1989]. En este sentido, las mejoras en el entramado PyME representan avances para el territorio.

Las PyMEs comenzaron a ser consideradas actores con elevado potencial para aportar en el mejoramiento de las condiciones de vida de las personas. En un contexto de crisis de la producción masiva y estandarizada, la producción de las pequeñas y medianas empresas parece ajustarse de mejor manera al modo de producción de un período liderado por las formas de organización toyotista. Así, con un elevado grado de flexibilidad, costos operativos relativamente menores y una gran capacidad para realizar actividades especializadas, las pequeñas y medianas empresas presentan características muy compatibles con las exigencias de los tiempos actuales.

En este sentido, la mejora de las capacidades productivas y comerciales de las PyMEs redundaría en más y mejores puestos de trabajo, y efectos positivos hacia el resto de los agentes que operan en el territorio, proveedores y clientes, con quienes conforman el sistema productivo. Así el tema PyME fue incorporado en

forma creciente tanto en las temáticas de investigación académica como en la agenda de política pública [Bloch, 2002; Moncayo Jiménez, 2002; Bercovich, y col., 2006; CEPAL, 2005]. El recurrente objetivo de estos estudios y políticas es el desarrollo de estrategias de competitividad territorial basadas en el desarrollo de sistemas productivos donde las PyMEs ocupan un lugar central.

La búsqueda de mejores instancias de desarrollo habitualmente se vincula con el logro de mejores posiciones de competitividad, siendo un ejemplo de ello las políticas de promoción del comercio internacional. Sin embargo, la eficacia de las políticas comerciales depende en primera instancia de la armónica conjunción de intereses entre los diferentes actores del desarrollo. En el caso de las empresas, incurrir en actividades de comercio internacional representa un mayor esfuerzo doméstico y cotidiano, que sólo tiene sentido afrontar cuando se toma seriamente la decisión de inmiscuirse en un proceso de crecimiento empresarial.

El efectivo desempeño de la PyME, ya sea en actividades locales como de comercio internacional, se encuentra condicionado por la verdadera “capacidad de acción” a la hora de obtener y administrar recursos, y vincularse con otros actores del ambiente de negocios; en este sentido, la capacidad de generar “interrelaciones” (con su entorno local o con actores del extranjero) resulta decisiva para el éxito de cualquier estrategia competitiva. Según Nooteboom (1998), las diferencias en el tamaño de las empresas repercuten en su capacidad de acción (financiera, productiva, comercial, de innovación, etc.), con lo cual el menor tamaño relativo exige, a las PyMEs que desean crecer (tanto productiva como comercialmente), adoptar estrategias de desarrollo basadas en la búsqueda de mayor interrelación con otros actores.

En la Argentina, hacia la salida del régimen de convertibilidad, se multiplicaron los ejemplos de PyMEs que buscaron incrementar sus niveles de competitividad mediante el acceso a programas públicos de promoción del comercio internacional. Fruto de una década de estímulo importador, debido a la implementación de políticas de apertura económica y comercial, donde el principal problema de las PyMEs parecía residir en la inexperiencia y en el reducido grado

de profesionalismo para el comercio exterior, para redactar proyectos y lograr calificar para ser favorecidos por instrumentos públicos de promoción; como así también en la existencia de estructuras organizacionales poco adecuadas para abordar el proyecto exportador. Conociendo estas debilidades, muchas veces los programas públicos se diseñaron con miras a facilitar el acceso a los mercados externos en forma conjunta, es decir mediante grupos empresariales. Normalmente el conjunto de este tipo de instrumentos fue conocido como “programas asociativos de exportación” [Kosacoff, 2007].

1.2 Planteamiento del problema

Según lo señalado previamente, durante las últimas décadas creció notablemente el interés orientado a estudiar el comportamiento y la lógica de crecimiento de las empresas de menor tamaño, principalmente en lo que refiere a su desempeño comercial y participación en mercados externos. En la mayoría de los casos se señala que una presencia más activa de las PyMEs en los mercados internacionales puede aportar al desarrollo de los territorios. Sin embargo, operar en mercados más distantes implica hacer frente a un mayor volumen de problemáticas, responsabilidades y exigencias que, inclusive trascendiendo el impacto que estos tienen sobre los costos, puede escapar a la posibilidad de acción de empresas con menor tamaño relativo.

En términos ideales, las empresas más pequeñas tienden a operar con un elevado grado de flexibilidad y notable dinamismo en el proceso de toma de decisiones. Con estructuras organizativas más simples que las presentadas por las empresas de mayor tamaño relativo, las PyMEs cuentan con enorme potencial para operar en los mercados externos, ajustándose rápidamente a los cambios de tendencia y del entorno. Por otra parte, la lógica de fijación de precios en las PyMEs es muy diferente a la que presentan las empresas grandes. Habitualmente presentan un mayor grado de especialización técnica y su producción se realiza a pedido, tomando nota de las especificidades y necesidades técnicas planteadas por el cliente. Estos servicios adicionales que ofrecen este tipo de firmas permiten que sus ventas se concreten a un nivel de precios relativamente mayor.

Las PyMEs cuentan con enorme potencial para desenvolverse exitosamente en el contexto descrito. Sin embargo, la efectiva capacidad para operar en mercados más distantes depende del grado de madurez alcanzado en distintos aspectos de su funcionamiento organizacional. Siguiendo a Dal Bó y Kosacoff (1998), las firmas pueden ser entendidas como *“organizaciones de procesos que resuelven de modo corriente problemas repetidos”*. En el caso particular de la PyME estos procesos van ganando complejidad a medida que la firma reconoce la necesidad de resolver problemas que hasta ese momento no abordaba. Así, mediante la resolución de nuevos problemas, la organización incorpora nuevos procesos y puede comenzar a aplicarlos de manera sistemática. En ciertas oportunidades, estos encuentran fácilmente un lugar dentro de la empresa, pero en otros casos su incorporación no resulta ser inmediata. Además, ello exige un importante esfuerzo de reestructuración organizacional para su articulación con los departamentos preexistentes.

A lo largo de las últimas décadas los cambios de contexto económico y comercial del mundo impusieron nuevos desafíos para las PyMEs con proyectos de expansión vinculados al comercio exterior. Esto hizo que las firmas se vieran obligadas a desplegar nuevas estrategias comerciales y productivas, ampliando el número de problemas a resolver y, junto con ello, de procedimientos a incorporar dentro de la organización. Los procesos de reconversión siempre implican la necesidad de tiempo y recursos, elementos que por lo general escasean en las empresas de menor tamaño relativo. Por ello, un elemento clave en esta encrucijada lo representa el grado de “vinculación” con otros actores. Desde esta perspectiva, el principal obstáculo para el desarrollo de mejoras competitivas en las PyMEs lo constituye el aislamiento [Yoguel, 1999].

La vinculación con otros actores resulta así una acción estratégica para la mejora de capacidades en las PyMEs. El desarrollo de capacidades dentro de la firma es un proceso sumamente complejo y, debido a la escasez de recursos que caracteriza a las empresas de menor tamaño, muchas veces resulta difícil lograrlo individualmente. La cantidad de actores con los cuales se puede vincular la firma es muy amplia y las formas de vinculación son múltiples. Dentro de un extenso

conjunto de potenciales actores para la interrelación, las PyMEs pueden establecer lazos estratégicos con otras empresas, con fundaciones, con asociaciones civiles, con cámaras empresariales y con instituciones del sector público, entre otras muchas posibilidades. Además, es necesario destacar que este proceso de asociatividad también guarda de fondo un aspecto espacial o geográfico, que pocas veces es abordado, que repercute fuertemente en el tipo de interrelación que las firmas logran con los potenciales socios, y que esta investigación se propone explorar.

1.3 Los territorios desde la mirada económica. Distritos y *clúster* industriales PyME

Concentrar los trabajos de revisión de dinámica industrial únicamente en la dimensión de la empresa puede ser contraproducente, principalmente porque en muchas industrias no es la dimensión empresarial sino la calidad del entorno lo que determina la competitividad. Esto otorga al territorio una importancia fenomenal.

Becattini (1979) desarrolló investigaciones centradas en comprender el mecanismo de cambio de los distritos industriales. La unidad de análisis fue el sistema productivo local, caracterizado desde el punto de vista económico y social por la concentración de una población de empresas especializadas, resultado de factores históricos [Hernández, Francolí & Pezzi, 2005].

Por su parte, Porter (1980) trabajó en base al concepto de *clúster*. Él explica que las economías pueden ser estructuradas en conjuntos de empresas agrupadas alrededor de alguna ventaja competitiva. Así, un *clúster* es una concentración geográfica de empresas interconectadas, proveedores especializados, empresas de servicios y, fundamentalmente, de instituciones constituidas alrededor de todos ellos. En este sentido, la base de la mayor eficiencia relativa de este tipo de economías estaría dada por el tipo de interrelación.

En un contexto donde el vínculo entre las empresas y el territorio cobra fuerza, los sistemas locales de producción pasaron a ser considerados elementos dinamizadores para el desarrollo territorial. Esto es así debido a que la interacción

entre las empresas y otros actores, que comparten un espacio común, genera sinergias que permiten obtener un valor agregado difícil de generar cuando las mismas operaran en forma aislada.

Entre las ventajas de operar dentro de un sistema productivo local, o territorio industrial, se destacan: contar con infraestructura acorde a las necesidades de una unidad productiva, mayor cercanía entre clientes y proveedores, cuidado del medio ambiente, complementariedad productiva, posibilidades de desarrollar economías de red para promover mayor capacidad de innovación, absorción y difusión de nuevas tecnologías, la generación de economías de escala y mayor capacidad de negociación para la creación y acceso a políticas públicas, el desarrollo de mercados intermedios de producción y servicios, contar con mejores condiciones de seguridad y compartir costos; en suma, mejorar el grado de competitividad general de las empresas radicadas dentro del sistema productivo.

Desde la perspectiva de la nueva geografía económica [Fujita & Krugman, 2004; Krugman, 1996], también se plantea que el desarrollo de aglomeraciones productivas guarda estrecha relación con la política comercial de una nación. Así, este tipo de configuraciones geográficas tienen mayores posibilidades de desarrollo cuando son enmarcadas por políticas de sustitución de importaciones. El adecuado funcionamiento de los sistemas productivos requiere, entonces, de un enfoque sistémico para comprender la importancia de la articulación entre los planos macro, micro, meta y mesoeconómicos para el adecuado funcionamiento de proyectos territoriales.

1.4 El caso del Sector Planificado de Almirante Brown

En Argentina, los Parques Industriales y, en menor medida, la de Sectores Industriales Planificados, que han logrado tener mayor presencia a partir de la década del '80, han sido la forma de organización productiva más característica y pujante. Hacia mediados de los '90 ya existían cerca de 150 Parques, pero operaban con niveles de especialización muy bajo. El período más importante para estos tipos de configuraciones industriales vino durante la post convertibilidad; alcanzándose ya en 2008 una oferta de suelo industrial en

Parques y áreas industriales de 8.423 hectáreas, distribuidas entre 16 provincias del país. Actualmente, Argentina cuenta con 314 enclaves productivos, de los cuales aproximadamente 60 se ubican en la provincia de Buenos Aires.

El Sector Industrial Planificado de Almirante Brown (SIPAB) se encuentra entre las aglomeraciones industriales más importantes, ya que cuenta con un enorme potencial para la promoción del desarrollo industrial dentro del territorio Sur del Conurbano bonaerense. Representando el segundo espacio industrial más importante de la provincia, actualmente posee más de 260 firmas instaladas dentro de su territorio (de más de 550 hectáreas) y emplea aproximadamente a 8.000 personas. Otra de las características centrales del SIPAB es la multiplicidad de industrias que lo integran (Por ejemplo, metalmecánica, industria química, industria plástica, autopartes, electricidad, logística, transportes y alimentos).

Considerando que el tejido empresarial PyME representa la principal fuente de empleo de los habitantes de la zona, identificar el estado de situación actual de la estructura productiva del SIPAB resulta de sumo interés, ya que no sólo permite obtener información clave para provocar la discusión dentro del mundo académico, sino también para la definición de agenda de trabajo en las instituciones públicas de influencia local.

MARCO TEÓRICO

2.1 Perspectiva histórica: Desde la producción fordista hacia los sistemas productivos conformados por PyMEs

La crisis iniciada en 1929 significó el inicio de una nueva etapa en la economía mundial y un cambio significativo en el rol de los Estados nacionales como actores económicos, dando lugar al surgimiento de un nuevo sistema social, que luego sería conocido como el “Estado de bienestar keynesiano”¹, que tuvo su mayor

¹Las principales características de este sistema pueden resumirse de la siguiente manera: a) provisión pública de una serie de servicios sociales de carácter universal, b) responsabilidad estatal en el mantenimiento de un nivel mínimo de vida, y c) intervención estatal en la economía

expresión en el período que va desde la finalización de la Segunda Guerra mundial hasta la década de 1970, y significó la conjunción entre el modo de producción fordista y la orientación de políticas económicas de tipo keynesiana [Berrotarán y col., 2004; Mishra, 1995].

Según Lipietz (1994), junto con el fordismo de posguerra coexistieron varios modelos de desarrollo, pero ninguno parecía tener la fuerza suficiente para vencerlo. Así, el fordismo fue el modelo dominante durante el período posterior a la segunda guerra mundial. Sin embargo, y a pesar de su notoria influencia, en los '70s este régimen ingresó en una fase de crisis [Cano, 1997]. Una innumerable cantidad de trabajos académicos procuraron ofrecer diferentes explicaciones teóricas respecto del mismo fenómeno. En resumen, dichos trabajos se pueden agrupar en dos grandes conjuntos. Por un lado, se encuentran aquellos que consideraron que el fenómeno fue resultado de causas ajenas al modo de producción fordista; mientras que por el otro se ubican quiénes entienden que la pérdida de su liderazgo fue resultado de factores propios del modelo, como las contradicciones latentes en su interior [Lipietz, 1994] y la acumulación de transformaciones marginales [Boyer, 2007].

La crisis del Estado de bienestar keynesiano durante la década de los setenta también puede ser explicada tanto desde una lectura macroeconómica como microeconómica. Desde el enfoque "macro", la crisis del sistema surgió principalmente por su incapacidad para resolver la *estanflación*² que aquejaba a gran parte del mundo occidental desde la segunda parte de los años sesenta; mientras que desde la "micro", comenzó a verificarse que las políticas de incentivo al consumo comenzaban a resultar poco efectivas si no eran acompañadas por mejoras en el plano productivo [Brenner, 1999]. Esto último provocó que la preocupación referida a cómo mejorar los estándares de competitividad comenzara a hacerse cada vez más fuerte; de lo contrario, las políticas públicas de estímulo al consumo terminaban significando una transferencia de recursos

para mantener el pleno empleo o, al menos, garantizar un alto nivel de ocupación, principalmente mediante el estímulo al consumo.

²Este término fue creado por Ian McLeod en 1965 para referirse a una situación económica de conjunción entre estancamiento (y/o desempleo) e inflación.

hacia el exterior. En estos términos, la crisis del fordismo como paradigma productivo también aceleró la caída del Estado de bienestar keynesiano como política de orientación macroeconómica [Lipietz, 1994; Piore & Sabel, 1984].

Durante el período 1950-60 los mercados presentaron una dinámica de creciente demanda, que era satisfecha principalmente por grandes empresas organizadas alrededor de la lógica de producción fordista, producción estandarizada y de elevado grado de integración vertical. Con el ingreso a la década de los setenta y la crisis del modelo de producción fordista³, las grandes empresas pasaron a ser protagonistas de un proceso generalizado de desintegración vertical, asistiendo a una trascendental instancia de redefinición de las características de los mercados y del modelo de competencia. En otros términos, la crisis del fordismo significó un cambio en la noción de “*competitividad*”, asumiendo la existencia de aspectos y factores fuertemente dinámicos, que impusieron a las empresas la adopción de estrategias basadas en bienes diferenciados, series cortas de producción y productos con ciclos de vida mucho más reducidos que en el pasado [Cano, 1997].

Frente a la divergencia de respuestas ante la crisis fordista, que mostraron tanto las empresas como los gobiernos, las estrategias basadas alrededor de la flexibilidad tuvieron un mayor éxito relativo. En cierta manera la flexibilidad organizativa de la producción fue el elemento que orientó el cambio en la dinámica competitiva de principio de los ochenta. El surgimiento de experiencias exitosas de desarrollo industrial en países como Japón, Corea, Alemania, Italia, EEUU y Canadá, entre otros, guardó siempre un común denominador, la configuración de “*sistemas productivos*” sumamente complejos. Surgió un mayor grado de “*división industrial, manufacturera del trabajo*”; es decir, una mayor tendencia a aislar segmentos del proceso productivo en plantas especializadas, vinculadas entre sí mediante una relación de tipo mercantil, lo cual fue configurando una estructura

³Los motivos de la crisis son inciertos y existe una innumerable cantidad de trabajos que procuran ofrecer diferentes explicaciones teóricas al respecto. En resumen, estos pueden ser agrupados en dos grandes conjuntos, por un lado se encuentran quienes consideran que el fenómeno fue resultado de causas ajenas al modo de producción fordista, mientras que por el otro se ubican quienes plantean que fue resultado de factores propios del modelo [Boyer, 2007].

industrial mucho más compleja que en el pasado. En paralelo, durante el mismo período se inició una fuerte *lucha por los mercados externos*, haciendo que la *competitividad* de las economías nacionales pasara a ser un elemento primordial para la elaboración de estrategias de salida a la crisis fordista [Bianco, 2007; Lipietz, 1994; López & Díaz Pérez, 1990].

Desde mediados de los años 60s en adelante comenzaron a multiplicarse los casos de países asiáticos y europeos que buscaban alcanzar el desarrollo mediante la promoción de exportaciones [Bekerman y col., 1995; Westphal, 1992]. Ya en la década de los '80s, la discusión sobre *competitividad internacional* había adquirido mayor fuerza cuando la estructura del comercio mundial comenzó a evidenciar cambios significativos respecto del patrón establecido durante la posguerra [Bianco, 2007; Porta, 2005].

Probablemente el caso más conocido de producción flexible sea el de Toyota en Japón, donde la empresa se concentra en producir una pequeña parte del valor de sus productos (aproximadamente el 25%) y el resto se alcanza mediante la subcontratación de pequeñas y medianas empresas. Este modelo, que luego fue replicado en la experiencia coreana, representa un sistema productivo basada en una estructura de relaciones y contratos entre una empresa líder articulando recursos y una elevada cantidad de empresas satélites, de menor tamaño, llevando a cabo las actividades secundarias. Sin embargo, también surgieron otras configuraciones flexibles alternativas al modelo oriental; sistemas productivos flexibles de elevada concentración industrial. En esta línea se pueden mencionar por ejemplo al caso norteamericano de Silicon Valley y los distritos industriales italianos, en la mayoría de los casos conformados por PyMEs [Fernández y col., 2007; Moncayo Jiménez, 2001].

En el plano académico, la noción de competitividad internacional comenzó a tratarse a partir de los años ochenta cuando la estructura del comercio internacional reflejó los efectos del agotamiento relativo del modo de producción fordista y el surgimiento de nuevas formas de producción [Porta, 2005]. Según los términos sugeridos por Ocampo (1991), en el estudio de la competitividad el

enfoque tradicional se concentraría en el análisis de las *economías de escala estáticas internas* a la firma, mientras que los enfoques estructural y sistémico contemplarían el estudio de lo ocurrido en el entorno. Principalmente se propone el análisis de las complementariedades logradas a partir de la vinculación, lo que es conocido con el nombre de “*economías externas*”. A esta altura del trabajo resulta evidente la incapacidad del enfoque tradicional para brindar una explicación satisfactoria del problema sufrido por el fordismo. Entonces, para comprender la configuración productiva y la lógica de competitividad observada en las experiencias de desarrollo industrial posterior a los años setenta, parece ser más adecuado adoptar una perspectiva un poco más amplia, como la que ofrece el enfoque sistémico.

El primer autor en referirse al concepto de economías externas a la firma fue Alfred Marshall (1920), que junto con Pigou hicieron referencia a la importancia de la *atmosfera industrial*⁴ en el desempeño y rendimiento de las firmas. En esta línea, incluso llegaron a proponer una lógica de premios y castigos para estimular el desarrollo productivo, subsidiando a las firmas con capacidad para operar con rendimientos crecientes y aplicando impuesto sobre aquellas que lo hicieran con rendimientos decrecientes. Luego, la literatura que abordó el estudio de los sistemas productivos de elevada concentración industrial presentó análisis basados en las nociones de “*distritos industriales*” y “*cluster*”. El primer enfoque en aparecer fue el de distritos industriales, desarrollado por Giacomo Becattini (1989) desde una concepción de tipo *regulacionista*, considerando al distrito industrial como un “*sistema productivo local*”, donde la densidad poblacional, la dotación de infraestructura y la atmósfera industrial terminan propiciando el rendimiento que no puede ser explicado por la dinámica interna de las empresas; así la calidad del entorno será la que determine la competitividad de las empresas. Por otra parte, el enfoque de *cluster* surgió gracias a los aportes de la nueva geografía económica, impulsado principalmente por Paul Krugman, que extrapola los modelos más generales de crecimiento económico al nivel territorial, y analiza los efectos que

⁴En el libro “*Industry and Trade*”, Marshall describió cómo la presencia conjunta de empresas en el mismo sector y en una misma área creará una “atmósfera industrial” de “mutua confianza y conocimiento” capaz de sostener e impulsar a la industria local [Marshall, 1919].

tiene la aglomeración sobre el rendimiento de los factores productivos locales. Para este autor la actividad económica tiene lugar a distintos niveles geográficos y presenta una variedad de formas distintas [Cano, 1997; Hernández y col., 2005; Fujita & Krugman, 2004; Merchand Rojas, 2009; Moncayo Jiménez, 2001; Pietrobelli & Rabellotti, 2005; Sforzi, 2008; Soler, 2004].

Otro autor influyente en el estudio del impacto de las externalidades sobre la firma y la cadena de valor es Michael Porter; pero sus aportes se realizan desde un lugar diferente ya que están enmarcados en la escuela del posicionamiento estratégico de empresas. Formalmente, este autor adoptaría el modelo de *cluster* para estudiar los efectos de las economías externas sobre el nivel de competitividad de las firmas; sin embargo, en el fondo, la concepción que utiliza es más afín a la de distrito industrial, ya que en sus trabajos se logra entrever la noción de sistemas productivos. Para Porter (1999) la base de la mayor eficiencia relativa de las firmas (estructuradas en *cluster*) estaría dada por el tipo especial de *interrelación* que guardan los diferentes actores del entorno.

Resumiendo lo abordado hasta aquí, desde los años setenta se asistió a una reconfiguración mundial de las formas de organizar la producción, donde las grandes corporaciones perderían terreno en el plano competitivo si continuaban integrando la totalidad de los procesos productivos. La respuesta de las grandes firmas a los desafíos del nuevo contexto fue controlar aquellos procesos donde se generara mayor valor agregado y transferir hacia terceros (que cumplieran el rol de proveedores) los procedimientos relativamente menos redituables, pero lo suficientemente interesantes como para garantizar su funcionamiento. Esto dio espacio para la aparición de organizaciones productivas mucho más flexibles y, con ello, el surgimiento de nuevas formas de relaciones empresariales, que conforman todo un complejo sistema productivo. Este proceso también tuvo su impacto en la configuración espacial de la localización productiva, un poco por el proceso de desintegración productiva de las grandes empresas y otro poco por la historia productiva de determinados territorios industriales. En cualquiera de los casos, todo esto dejó en evidencia la importancia que tiene el ambiente de negocios sobre el funcionamiento de las firmas. Así, el grado de competitividad de

las PyMEs sería función del grado de vinculación logrado con otros actores del entorno inmediato; en otras palabras, el territorio. Desde lo académico el registro del cambio sufrido en la forma de organización “postfordista” se representó mediante modelos de sistemas productivos.

La conformación de cualquier tipo de red empresarial es un proceso significativamente complejo, más aún cuando se trata de actores económicos de características PyME. Inclusive es de destacar que el análisis de un grupo empresarial puede realizarse desde diferentes formas de acuerdo al enfoque adoptado para definir el objeto de estudio. Si se entiende a la PyME desde un enfoque de organigrama y redes de relaciones, entonces el grupo no será otra cosa que la conjunción de diferentes organizaciones. Desde esta perspectiva se tornará relevante saber qué elementos de la organización se ven involucrados en el proyecto asociativo, ya que esto permitiría reconocer los aspectos críticos en la conformación del mismo [Hintze, 2007]. El análisis se torna más complejo si se entiende a las PyMEs como un “sistema complejo” [Erbes y col., 2008], donde la relación entre los distintos actores de cada empresa es mucho más discreta y difícil de analizar.

En última instancia, e independientemente del enfoque que se adopte para representar la conformación de una alianza estratégica de empresas PyMEs, las responsabilidades respecto a la conformación de una organización “ínter empresarial” recaen sobre personas con capacidad de acción y agencia dentro del grupo, pero sobre todo con poder de “decisión”.

Como resultado de la adopción de prácticas asociativas, se advierte que hablar de “asociatividad entre PyMEs es igual a hablar de asociatividad entre personas”. Esto nos permite ver que el fenómeno planteado generará un nuevo tipo de “espacio social”, que incrementa las posibilidades de participación. En este sentido, la fuerza vinculante entre los miembros de la nueva organización (hacia afuera de la firma, con su entorno) estaría impulsada por voluntad común de los miembros del espacio social de participación. De esta forma el trabajo asociado, para expandir las capacidades de acción y crecimiento conjunto, podría ser

traducido en mayor capacidad para generar empleo. El aspecto crítico se encuentra en el tipo de relación que logren construir los distintos miembros de la red, ya que cuestiones tales como asimetrías de poder y ausencia de compromiso puede erosionar las bases del proyecto asociativo. La diversidad de intereses que conviven en la organización lleva a la conformación de una realidad compleja, y eso afecta los proyectos del conjunto, de participación en la gestión y la colaboración en las relaciones de trabajo. Por ello, se torna relevante para asegurar la continuidad de estas complejas arquitecturas organizacionales la construcción de “amalgamas culturales”, que se constituyan en un marco de referencia compartido que indiquen la forma de pensar y actuar frente a situaciones concretas [Morgan, 1991].

Entonces, la construcción de alianzas estratégicas representa una de las posibles formas en que las PyMEs pueden alcanzar determinados objetivos específicos para avanzar en su sendero de desarrollo. Estas alianzas pueden ser más o menos duraderas, pero no implican la pérdida de autonomía, sino más bien la conciliación de intereses entre firmas y demás actores que intervienen en el proceso productivo, tanto de forma directa como indirecta.

2.2 Competitividad y PyMEs. Desde el enfoque tradicional hacia una perspectiva sistémica del caso de las pequeñas y medianas empresas

El concepto de competitividad es sumamente complejo y amplio, ya que relaciona múltiples dimensiones y está influenciado por una gran cantidad de variables; puede aludir al desempeño de una firma, a una industria o a un país en el campo de la economía internacional; además sus diversas interpretaciones pueden derivar en diferentes recomendaciones de gestión y política, según el enfoque. Es por esto que una noción de competitividad coherente, que tenga en cuenta la mayor cantidad posible de aspectos y fenómenos que la atraviesan, es crucial para llevar a cabo un análisis adecuado de una empresa, un sistema productivo, e incluso del territorio.

Desde una perspectiva macroeconómica de competitividad son identificables los enfoques teóricos *tradicional*, *estructural* y *sistémico* [Bianco, 2007]. El enfoque

tradicional asocia la competitividad con el desempeño comercial de los países, constituido este último por el agregado de la *performance* de todas las empresas allí radicadas. Se centra en las posibilidades de ampliar la cuota de mercado que poseen las economías perdiendo de vista *cómo* esto es logrado y tiene, por lo tanto, estrecha relación con la noción de ganancias espurias de competitividad. Esta manera tradicional de interpretar la competitividad, asociada a ventajas de precios y costos relativos, habría surgido a partir de las teorías clásicas del comercio internacional, que la vinculan directamente con la noción de ventajas comparativas. En esta línea, Rodríguez Miranda (2014) sostiene que los fundamentos de este enfoque han servido de base para elaborar políticas de desarrollo productivo hasta los años '70s, basadas en los mecanismos de mercado para la "correcta" asignación de recursos, promoviendo las devaluaciones competitivas y la flexibilización laboral para el abaratamiento de los costos.

El enfoque *estructural* ha intentado suplir las falencias del *herramiental teórico tradicional*, sosteniendo que la competitividad debe ensamblar el concepto de la sumatoria del desempeño de la gestión empresarial a nivel firma con el de las particularidades de largo plazo más distintivas de la estructura económica y productiva en que se encuentran inmersas. En este sentido, las fuentes que podrían contribuir a la mejora de la competitividad de una nación de ninguna manera quedarían reducidas al factor precio (costo). A partir de esta noción se comienzan a contemplar las ventajas competitivas, reconociendo al conocimiento como elemento clave para poner en funcionamiento la rueda de las innovaciones y las mejoras técnicas-organizacionales que permiten dar un paso hacia adelante en materia de competitividad.

Este enfoque estructural comienza a gestarse a partir de la crisis del modelo industrial de postguerra y el estancamiento de la demanda, momento en el que las nuevas tecnologías de organización flexible de la producción adquieren una creciente relevancia en la competitividad de las firmas, y ésta no se limita a la reducción del costo del producto que se debe comercializar, sino que hace hincapié en una instancia previa, es decir en el cambio técnico y en la capacidad

de las firmas de adaptar sus productos para que puedan ingresar con éxito a nuevos mercados. En lo que a recomendaciones de política respecta, el enfoque estructural resalta la necesidad de la participación activa del Estado, además recomienda la implementación de políticas sectoriales, mesoeconómicas y macroeconómicas, con el fin de establecer pautas, guiar, incentivar y construir un entorno favorable para la actividad de las firmas, procurando la proliferación y la aplicación del conocimiento en el plano productivo.

Dentro del enfoque *sistémico* conviven dos miradas, la primera deja en evidencia que los esfuerzos de una empresa a nivel individual no son el único factor que influye sobre sus potenciales ganancias de competitividad, sino que éstas también emanan de la interacción y el fortalecimiento del vínculo entre los distintos planos de una economía: el *macroeconómico*, a través de la estabilización de las variables nacionales claves; el *microeconómico*, que toma en consideración los aspectos de la gestión al interior de la empresa y sus habilidades de adaptación a los escenarios internacionales de alta exigencia en términos de competitividad; el *mesoeconómico*, que hace referencia al instrumental de políticas vinculadas al desarrollo de conocimiento que fomente las ventajas dinámicas; y por último el plano *metaeconómico*, que subyace a los anteriores y se relaciona con la autonomía y la capacidad estatal para ejercer control sobre la economía del país y para materializar los objetivos y transformarlos en resultados tangibles [Esser y col., 1996].

La segunda mirada plantea que la competitividad es un fenómeno dinámico, por lo que no puede ser estudiado de forma completa e integral por los enfoques tradicional y estructural, que poseen un carácter estático. Así, las capacidades de la empresa para llevar a la práctica distintas estrategias de competencia son, según este punto de vista, la variable con mayor repercusión sobre la competitividad [Ferraz y col., 1995]. Aquí el análisis se matiza con algunos aportes relacionados con la conformación de *cluster*, cadenas de valor, redes productivas y la competencia con cooperación entre las firmas como factores fundamentales de la competitividad a partir de la generación de externalidades positivas

[Rodríguez Miranda, 2014]. Esto hace que gane particular importancia la localización de las firmas y la organización de la producción en el territorio.

Tanto el enfoque *estructural* como el *sistémico* tienen estrecha vinculación con las ganancias genuinas de competitividad, que van más allá de lo concerniente a la variable precio. Se trata de ganancias auténticas y de largo plazo que garantizan ventajas dinámicas sostenibles en el tiempo, todo esto a partir de los avances de la técnica y los esfuerzos por realizar modificaciones tanto organizacionales como de proceso con miras a reducir costos, aumentar la productividad y obtener mayores niveles de eficiencia, pero también mejorar los ingresos de la población y elevar la calificación y capacidades de la fuerza de trabajo nacional.

En particular el enfoque *sistémico* señala que existen factores que impactan y determinan la competitividad de un país, pero no se refiere a ellos como elementos aislados, sino articulados e integrados como un todo. Esto otorga importancia tanto a los actores económicos como a las relaciones que se establecen entre ellos, al accionar conjunto y al vínculo de los planos macro, micro, meta y mesoeconómicos. En la misma línea, Yoguel (2000) sostiene que dadas las características del actual escenario internacional globalizado, la mayor presión competitiva y el uso intensivo de la información, la competitividad debe ser necesariamente comprendida como un fenómeno sistémico, ya que puede surgir de factores intangibles construidos a partir de competencias endógenas y del vínculo con otros actores.

Las miradas analizadas hasta aquí nos permiten establecer un marco de referencia a partir del cual avanzar en el estudio de las PyMEs del territorio; todo esto en términos de sus capacidades, estrategias y dificultades a la hora de enfrentarse a la competencia. La competitividad es desde esta mirada un concepto dinámico, que toma en consideración la red de interacciones en el que las firmas se encuentran inmersas y el espacio en el que operan, percibido como una fuente extrínseca de ventajas. A partir de todo esto, se considera pertinente la adopción del enfoque sistémico, dado que el objeto de estudio es un sistema productivo local ubicado en un determinado territorio.

Las firmas de menores dimensiones, que comparten un espacio común, pueden obtener ventajas del entorno. Esto se daría no solo a raíz de la reducción de costos de transporte y de transacción, sino también a partir de las sinergias y el mayor poder de negociación que les brinda el accionar conjunto. De esta forma, las PyMEs podrían adquirir *eficiencia colectiva*, superando algunos de los principales obstáculos que enfrentan, como la falta de destrezas especializadas y la dificultad de acceso a la tecnología, insumos, mercado, información, crédito y servicios de apoyo, entre otras [Schmitz, 1995; Petrobelli & Rabellotti, 2005].

El concepto de *eficiencia colectiva* fue desarrollado por Schmitz (1995), y retomado por Pietrobelli & Rabellotti (2005), y alude a las ventajas surgidas de las economías externas combinadas con los efectos de la planificación y el accionar colectivo, que permiten adquirir “*mayor eficiencia y mayor capacidad para lograr avances en su competitividad (upgrading)*”. Esto quiere decir que no solo importan las economías externas que se puedan generar por la cercanía geográfica de las actividades productivas, sino que comienzan a ser relevantes las interacciones conscientes entre los actores económicos. En este sentido, las acciones conjuntas pueden darse dentro de a) *vinculaciones verticales*, incluyendo lazos con proveedores y con compradores; dentro de b) *vinculaciones horizontales*, es decir, entre dos o más productores locales que lleven a cabo operaciones de producción, compra de insumos o uso de equipos conjuntamente; y dentro de c) *vinculaciones horizontales multilaterales* entre muchos productores locales en el marco de una organización empresarial.

En este trabajo se releva la dinámica de las PyMEs localizadas dentro del SIPAB con miras a identificar si se cumple lo propuesto desde la teoría, procurando identificar si el contexto definido por la localización geográfica y la red de interacciones generadas por las firmas de Almirante Brown son determinantes para el progreso competitivo de las firmas.

2.3 Definiendo categorías de análisis para el abordaje de un caso de estudio

A pesar de que el universo de las PyMEs argentinas es muy heterogéneo, en la mayoría de los casos este tipo de empresas comparten una serie de problemáticas comunes y se topan con mayores limitaciones que las grandes firmas, como puede ser el caso de las dificultades para absorber y capitalizar los potenciales beneficios de su localización. Una de las posibles causas de este fenómeno es la *racionalidad limitada*, que en términos de Noteboom (1998) abarcaría tres dimensiones: *ancho*, *profundidad* y *variedad*. La primera de ellas se relaciona con las firmas que tienden a descentralizar en menor medida sus actividades, áreas y funciones, lo que implica un menor número de profesionales especializados por sector para poder captar las necesidades específicas y explorar posibilidades de mejoras. Las jerarquías son difusas, todos tienden a desempeñar diversas tareas en simultáneo y se sigue una lógica de solución de conflictos a medida que éstos van surgiendo. Todo lo anterior reduce la capacidad de absorción y análisis de información proveniente del entorno. La segunda dimensión se relaciona ampliamente con la anterior y refiere a la escasa dotación de personal calificado e instruido, lo que representa un obstáculo al momento de identificar oportunidades para captar *know-how* e información del entorno. La última de las dimensiones hace referencia a la subjetividad con que suelen operar los empresarios al frente de PyMEs, y su impacto distorsivo sobre la percepción del entorno. Todo esto genera conflictos en la interpretación de las amenazas, pero también definen sus propias fortalezas, configurando el sendero de desarrollo de las firmas.

Existen diversas dimensiones que influyen sobre la evolución de la organización y los cambios en su administración. Grenier (1994) destaca las siguientes:

- La edad de la organización: el tiempo es considerado un determinante de la estructura. Se trata de la institucionalización de ciertas actitudes y patrones de la dirección y de los empleados a lo largo del tiempo, que cada vez son más difíciles de modificar debido al arraigo y la costumbre;

- El tamaño de la organización: el número de empleados y el volumen de producción y ventas son factores fundamentales. Cuanto mayor es el tamaño de la empresa, más compleja se tornará su estructura;
- Las fases de evolución: consisten en los períodos de crecimiento sostenido;
- Las fases de revolución: se trata de los momentos de mayor conflicto interno en términos de cambios en la dirección; y
- La proporción de crecimiento de la industria: la dinámica del mercado en el que se desenvuelve la firma determinará también el ritmo de las fases que esta atraviesa.

Esta estructura de fases es una secuencia en la cual cada etapa está íntimamente relacionada con la inmediatamente anterior, y afecta a la siguiente. Para captar la situación en la que se encuentran las firmas se debe analizar el año de fundación de la empresa, la existencia (o la falta) de un equipo de dirección entre cuyos miembros se dividan las responsabilidades máximas y la toma de decisiones, el establecimiento de las jerarquías mencionado en el primer punto, la incorporación de personal idóneo en la administración, la incorporación de miembros de la familia para desempeñar cargos clave, entre otros aspectos estrechamente vinculados con los recursos humanos de la firma.

Las dificultades que sufren las firmas en cada etapa de desarrollo organizacionales y productivo pueden ser sorteadas a partir de la identificación de los canales necesarios para que las ventajas del entorno resulten asimiladas con mayor fluidez. Para lograr este cometido se adoptan una serie de categorías analíticas que permitan detectar las principales características de las firmas, sus debilidades y sus estrangulamientos, pero también aquellas fortalezas que afecten de forma directa o indirecta su competitividad. Estas son la *gestión empresarial*, el *desempeño comercial*, la *innovación* y la *cuestión generacional*. En parte, todas estas categorías son explicativas de la capacidad de absorción de externalidades y, por lo tanto, de las condiciones necesarias para alcanzar mayores grados de competitividad.

a) *Gestión empresarial*

Contemplar la estructura organizativa de la empresa (si es o no familiar, si existe una asignación de tareas detallada al interior de la firma, si conocen su estructura de costos y realizan acciones para optimizarla) nos ofrece una primera aproximación a la capacidad de organización de las firmas y, por lo tanto, a sus posibilidades para competir en diferentes coyunturas. Los recursos humanos son un aspecto clave, en términos cuantitativos y cualitativos. Las actividades de formación impulsadas por la firma, contribuyen a reforzar las capacidades de los empleados, permitiendo detectar tempranamente posibilidades de mejorar las distintas dimensiones que hacen a la competitividad.

La gestión de las vinculaciones externas es de vital importancia, ya que permite entender la relación que se establece con proveedores y clientes; y por lo tanto, el posicionamiento en el mercado y el poder de negociación de la empresa. En esta línea, el tipo de *interacción* que logre la firma [Kantis, 1998], tanto con otras empresas como con otros tipos de instituciones (como universidades, institutos de investigación, entidades públicas de fomento, etc.) es una forma de sortear los obstáculos del contexto. En este sentido, apuntar hacia la construcción de una estrategia común, con metas que trasciendan el corto plazo, genera la posibilidad de abrir canales para absorber externalidades del entorno.

La gestión de las PyMEs suele ser muy distinta de la implementada en las grandes empresas, donde son comunes los procedimientos formales, los organigramas, las jerarquías y los controles. La actitud y el tipo de reacción de las pequeñas y medianas empresas frente al ambiente, condiciona su competitividad. Las empresas de mayor tamaño suelen tener más herramientas para prever situaciones riesgosas con anticipación y, aunque esto no les asegura el éxito, al menos facilita el proceso de toma de decisiones. Las empresas más pequeñas, en cambio, tienden a estar más influenciadas por la subjetividad con la que el propietario percibe el entorno, ya que se encuentran condicionados por su visión, sus capacidades personales o por su estilo de gestión.

Las decisiones basadas en torno a las convicciones de una única persona pueden resultar en grandes aciertos, pero también en estrepitosos fracasos, lo que otorga una gran incertidumbre a las empresas de menores dimensiones. Siguiendo a Etkin (2003), puede afirmarse que los directivos de las distintas organizaciones deben estar preparados para tomar decisiones en un entorno de cambios y contradicciones. No se trata solo de los ciclos del mercado y del ambiente externo a la firma, sino de lidiar con el enemigo interno para evitar que se generen obstáculos que limiten desde adentro el crecimiento de la propia empresa, relacionado con factores objetivos como las formas en que se produce o los elementos exógenos; pero también con factores subjetivos basados en los intereses, las creencias, ideas y valores tanto individuales como de los grupos que integran la empresa.

Si bien las empresas más pequeñas suelen caracterizarse por su flexibilidad y capacidad de adaptación frente a los cambios, existen rigideces al interior de sus estructuras y de las prácticas cotidianas que pueden generar tensiones. En el caso de los modelos “eficientistas”, por ejemplo, el hecho de basarse en la obtención de determinados resultados y de estar sometidos a una lógica más bien cortoplacista, puede impulsar un aumento de la productividad, pero a la vez pierde de vista las capacidades humanas y los valores de las personas que intervienen en tales procesos.

b) Desempeño comercial

El desempeño comercial de una firma es uno de los indicadores más tangibles de su evolución (exitosa o no) frente a los vaivenes del mercado. Por este motivo, se vuelve muy relevante detenerse en revisar la *performance* de las firmas cuya competitividad se quiere estudiar. Lo primero a considerar aquí es si se trata de empresas orientadas mayoritariamente al mercado doméstico, por un lado, y si muestra proyección externa, por el otro.

En el plano local, es importante revisar cómo es el impacto de la dinámica macroeconómica sobre los precios, el capital de trabajo, la estructura de costos

(sea tanto por el lado financiero como por el lado de las tarifas de servicios e impuestos), y su impacto sobre la dinámica comercial de la empresa. En este sentido es importante advertir qué tipo de estrategias despliega la firma frente a los diferentes modelos económicos del país; si son de tipo reactivas o defensivas, o si existe margen para el abordaje de estrategias más ambiciosas [Kosacoff, 1998].

En el plano externo, es relevante identificar si se han realizado esfuerzos orientados hacia la internacionalización, prestando especial atención en la composición de sus ventas y detectando si existen patrones de dependencia hacia algún destino en particular. Además, es importante observar las fluctuaciones de los montos de facturación para evaluar sus tendencias, y el impacto que tienen los ciclos económicos sobre ellos. La orientación hacia mercados externos es un desafío de gran dimensión para cualquier firma, pero presenta aún mayores dificultades para las empresas más pequeñas. Incursionar en el comercio internacional requiere de una importante labor de investigación y evaluación de mercado, instancias que conllevan grandes costos. Por este motivo, el proceso de internacionalización también puede ser afrontado de forma conjunta por medio de la unión y el trabajo cooperativo de las empresas de un mismo sector, lo que resulta mucho más factible cuando se encuentran localizadas en un espacio geográfico común. Las alianzas estratégicas pueden disminuir los costos al posibilitar la utilización de estructuras de comercialización ya instaladas para penetrar en nuevos mercados, y también sostener los ya explorados [Costa, 1992; Donckels & Lambrecht, 1995; Vázquez, 1999; Romero Luna, 2006].

En líneas generales, es importante identificar el impacto que tienen el contexto macroeconómico, la infraestructura productiva sectorial y las capacidades internas de la empresa sobre su dinámica comercial, tanto local como externa. Es decir, cómo influye todo esto a la hora de llevar un producto competitivo al mercado internacional.

En esta línea, es importante considerar qué clase de producto desarrolla y comercializa, si se trata de un bien estándar (*commodity*), diferenciado y/o

diseñado a pedido. Finalmente, el cuadro de análisis se termina de completar reconstruyendo el impacto de los costos de transacción que impone el entorno sobre los procesos y la estrategia comercial de la firma.

c) Innovación

Los cambios técnicos y las transformaciones en la demanda obligan a buscar permanentemente nuevas ideas que puedan garantizar el sostenimiento del negocio. Si bien la teoría neoclásica estándar parte de la idea de que la tecnología es un conjunto de técnicas productivas desarrollado de forma exógena a la firma [Solow, 1956, 1957 y 1963; Swan, 1956], la evidencia empírica muestra que existen cambios en la estructura productiva que no pueden ser explicados con este cuerpo teórico.

Impulsar actividades de innovación permite a las empresas aumentar su capacidad para absorber una mayor demanda, brindar productos de mayor calidad y mejorar el margen entre ingresos y costos. La adquisición de tecnología, las modificaciones de infraestructura, la contratación de consultorías, la planificación estratégica y la generación de conocimiento constituyen algunas de las formas de innovación que pueden contribuir al mejor posicionamiento y *performance* competitiva de las empresas [Yoguel, 2000]. Sin embargo, también es cierto que generalmente implican riesgos más elevados para una PyME que para una gran empresa, la cual cuenta con una mayor cantidad de recursos. Esto es consecuencia de las características propias de las actividades innovativas, como la incertidumbre, los altos costos, los plazos y la falta de certeza acerca de sus resultados.

Habitualmente se le reconoce a las empresas de mayor tamaño la capacidad de lograr innovaciones tanto tecnológicas como organizativas, que luego son difundidas al resto del sistema [Romero Luna, 2006]. Si bien existe amplia evidencia empírica que respalda el hecho de que las grandes empresas destinan mayores montos a innovaciones en I+D mediante procesos más formalizados (particularmente en sectores intensivos en capital como la industria

metalmecánica), también es cierto que la capacidad innovadora de las PyMEs ha sido reconocida, tanto para la implementación de innovaciones incrementales y adaptativas, como para la ejecución de iniciativas más radicales en sectores de alto contenido tecnológico, como la comunicación y la electrónica [Cotec, 1996; Biggs, 2002].

En una PyME, además de los esfuerzos materiales que implica abordar un proceso de I+D, este tipo de instancia suele requerir de la vinculación y la complementación con otros agentes. Es necesario contemplar que la empresa no solo debe destinar una parte de su presupuesto a la inversión en innovación, sino también tiene que definir con qué periodicidad lleva a cabo tales desembolsos, cuál es la fuente del monto invertido, de qué tipo de inversión se trata, si implica una mejora en términos de productos o de procesos, si se destina a investigación y desarrollo endógeno o si incurre en una adquisición de bienes de capital nacionales o importados.

También puede ser interesante detenerse en las causas que motivan la inversión o las que la detuvieron, y si existe algún tipo de acción conjunta entre empresas, o con alguna institución para realizar tales esfuerzos. Todos estos factores complejizan el panorama, pero al considerarlo en el análisis, permiten dilucidar qué tipo de inversiones se están llevando a cabo.

d) Cuestión generacional

El carácter familiar tiende a ser un rasgo distintivo de las empresas PyMEs, que afecta transversalmente a toda la organización. Suele suceder que los miembros que las han fundado, y que han tenido un rol esencial en su gestión y dirección, temen por la continuidad y el futuro de sus empresas al llegar a la edad de su retiro. El traspaso del negocio de generación en generación es un proceso tremendamente complejo. Muchas veces sucede que la concentración de actividades en la figura del dueño/empresario atenta contra las posibilidades de continuidad ante su ausencia. Según Greiner (1994), esto tiene que ver con las dificultades de las empresas para detectar las diferentes etapas de su desarrollo, y

con las rigideces que las propias estructuras internas imponen. Este autor sostiene que las pequeñas y medianas empresas surgen y comienzan a funcionar respondiendo al ritmo que impone el mercado, siendo su objetivo primordial posicionarse y garantizar las ventas. Las turbulencias se desencadenan cuando, al comenzar a crecer, la firma continúa su trayectoria sin realizar modificaciones en la organización y en la dirección. De esta manera, el futuro de las empresas estaría ligado a la forma en que se encara el reordenamiento interno y la división de responsabilidades frente a las distintas fases de desarrollo.

OBJETIVOS y METODOLOGÍA

3.1 Objetivos y metodología

En el marco de los proyectos de investigación de la OITTEC y la UNQ hemos estado trabajando sistemáticamente acerca de los procesos de internacionalización de las PyMEs industriales del territorio, siendo clave para la obtención de datos los Proyectos conjuntos, realizado en diferentes ediciones (2013, 2014 y 2018), entre el Gobierno Municipal de Almirante Brown⁵ y la Universidad Nacional de Quilmes⁶.

Se realizó un amplio trabajo de campo, consultando directamente fuentes primarias por medio de encuestas a los máximos representantes y directivos, cuando no los dueños, de un grupo de 39 empresas del Sector Industrial, para actualizar y ampliar la información sobre sus tendencias de producción, competencias, comercialización y potencialidad innovadora y de exportación.

Se incluyeron preguntas sobre los mercados y las estrategias comerciales que implementan con proveedores y clientes. También se hizo hincapié en la percepción de los empresarios respecto de la calidad de los recursos ofrecidos por

⁵A partir de la Secretaría de Producción y Empleo, la dirección del Centro de Formación Profesional e Innovación Productiva del SIPAB (CEFIP) y la Comisión Mixta del Sector Industrial Planificado (SIPAB).

⁶Coordinado desde la Licenciatura en Comercio Internacional –modalidad presencial– y el Observatorio de Innovación y Transferencia Tecnológica (OITTEC) del Departamento de Economía y Administración de la Universidad Nacional de Quilmes (UNQ)

el Parque Industrial y del entorno, así como en el desempeño comercial, tanto en el mercado local como en el internacional, y en los procesos innovativos de las firmas de los últimos años. Se ha incorporado una sección referente a la estructura organizacional de las empresas, que destaca puntos importantes acerca del personal que las integra, su nivel de formación y las actividades de capacitación que realizan. Finalmente, se trabajó un ítem que buscaba captar las particularidades de la estructura de costos de estas empresas.

3.2 Objetivo General

Desarrollar un estudio de competitividad de un conjunto de PyMEs industriales ubicadas en un distrito industrial específico, el Sector Industrial Planificado de Almirante Brown (SIPAB), que permita dar cuenta de sus potencialidades, fortalezas y debilidades para avanzar en mejoras de producción, innovación, sustitución de importaciones y exportación.

3.3 Objetivos Específicos

- Analizar el desempeño reciente tanto en el plano comercial (local y externo) como productivo de las PyMEs del SIPAB.
- Elaborar una taxonomía de los tipos de prácticas de modernización tecnológica, innovación y capacitación implementadas por las firmas del SIPAB, que brinde una aproximación al tipo de estrategia competitiva desplegada.
- Delinear criterios tendientes a elaborar una metodología de análisis de las acciones estratégicas de las PyMEs locales, con el fin de proponer pautas para evaluar las formas en las que inciden los “programas públicos de promoción PyME” en las iniciativas y estrategias de internacionalización e innovación.

3.4 Metodología y proceso de investigación

La tarea metodológica seleccionada para esta investigación se aplica al análisis de un estudio de caso específico, el Sector Industrial Planificado de Almirante Brown

(SIPAB). Para lograr una revisión lo más profunda posible, en este trabajo se incorporan estrategias tanto cualitativas como cuantitativas.

Es importante señalar que adoptar una mirada cualitativa obedece a la necesidad de realizar una investigación que incorpore la noción de proceso, permitiendo visualizar y entender cómo se producen los cambios y adaptaciones de las firmas al interior de la estructura productiva local durante el período analizado.

El mundo PyME se caracteriza por su elevado grado de heterogeneidad, por lo cual los intentos de caracterización mediante análisis cuantitativo corren el riesgo de perder de vista las particularidades de cada firma. Por ello, se realizó un trabajo interpretativo, que consideró las diferencias entre empresas. Es decir, se realizaron entrevistas en profundidad a informantes clave (socios gerentes y jefes de áreas), donde la ventaja esencial de su aplicación residió en que fueron principalmente los mismos actores quienes proporcionaron los datos más valiosos de este trabajo, dejando al descubierto sus conductas, opiniones, deseos, actitudes y expectativas; aspectos mucho más difíciles de identificar mediante instrumentos cuantitativos.

Sin embargo, al considerar que el uso de instrumentos cualitativos dificulta la generalización de resultados, este procedimiento se complementó con la incorporación de información cuantitativa [Yin, 1989]. En este sentido, el proceso de recolección y construcción de datos se realizó por medio de los siguientes métodos e instrumentos:

- Encuestas tabuladas para el análisis de interrelación de los indicadores desarrollados durante las entrevistas en profundidad. La encuesta desarrolló preguntas vinculadas a diferentes capítulos de interés para el trabajo de investigación, como ser “Mercados y Estrategia de la empresa”, “Desempeño productivo y comercial”, “Inversiones e Innovación”, “Comercio Exterior”, “Empleo y Capacitación” y “Estructura de costos”.
- Análisis de las estadísticas de exportación de las empresas mediante el sistema estadístico NOSIS.

Luego, para explorar el impacto de los avances de competitividad en el desempeño exportador de las firmas analizadas, se aplicaron dos tipos de análisis sobre las estadísticas comerciales obtenidas. Por un lado, se revisó el grado de diversificación de mercado de las exportaciones, a partir de aplicar el cálculo del índice de concentración “*Herfindahl-Hirschman*”. Por el otro, se hizo un análisis del “contenido tecnológico” de las exportaciones [Lall, 2000], a partir de la aplicación de “*matrices de correspondencia*” para el análisis de estadísticas de comercio internacional.

RESULTADOS

4. Revisión de las políticas públicas orientadas a PyMEs industriales en la Argentina

4.1. La promoción de PyMEs durante los años ´90s

Según Kosacoff (2007), en Argentina durante el régimen de convertibilidad la mayor parte del universo de PyMEs presentaba serias dificultades para adecuarse a las nuevas condiciones del entorno. Durante esta etapa era posible identificar tres conjuntos de empresas; el primero, un reducido número de firmas que se encontraba en una posición de liderazgo (5%), capaces de ajustarse a los cambios que vendrían con el final del régimen; el segundo, una gran porción (65%) que implementó estrategias defensivas; y finalmente, un grupo (30%) que se encontraba destinado a la desaparición debido a su incapacidad para aplicar mejoras productivas profundas. Con una configuración industrial de tales características, el contexto macroeconómico de los noventa debilitó aún más el tejido de PyMEs, el cual se vio afectado tanto por las decisiones de política macroeconómica tomadas unilateralmente desde la esfera de gobierno nacional como por las acciones multilaterales implementadas regionalmente.

Las condiciones de la apertura macroeconómica en Argentina y la conformación del Mercado Común del Sur (MERCOSUR) resultaron ser, entre otros aspectos,

las principales fuentes del deterioro PyME durante la década de los noventa. Considerando los efectos del primer elemento, la apertura comercial generó dos consecuencias negativas para la industria nacional. Por un lado, si bien la política de apertura procuraba promover un mayor grado de eficiencia en la estructura productiva, terminó por ampliar la competencia y reducir el “*market share*” de las PyMEs nacionales. La potencial reducción de costos que el acceso a insumos importados podría otorgar, se vio traducida en el ingreso de un elevado número de actores internacionales al mercado argentino. Por el otro lado, la tendencia a la incorporación de partes y piezas importadas redujo notablemente la posibilidad de conformar redes de producción basadas en la subcontratación local, a la vez que desintegró los eslabonamientos que se habían consolidado en décadas anteriores. En cuanto a los efectos de la creación del MERCOSUR, si bien originalmente este pudo haber significado una oportunidad de desarrollo para las PyMEs argentinas, en la práctica el mayor nivel de industrialización de Brasil resultó un verdadero obstáculo para la ampliación del mercado de las empresas argentinas [Heymann & Kosacoff, 2000; Kosacoff, 2007; Sturm, 2004]. Entonces, mientras el escenario local se minaba de nuevos competidores dotados con capacidades productivas ubicadas sobre la frontera tecnológica, el aparato PyME se mostraba desactualizado, arrastrando formas de organización y rutinas de trabajo concebidas en el pasado, y operaba en condiciones de aislamiento. Para Yoguel (1999) esto significó un serio problema, ya que el aislamiento de las firmas impide la circulación de conocimiento útil para el desarrollo de ventajas competitivas. En este sentido, los rasgos de la estructura productiva local contrastaban fuertemente con lo que se podía observar en otras partes del mundo donde la importancia de las pequeñas y medianas empresas ganaba consenso.

En contraste con los casos exitosos de desarrollo industrial como el japonés, basado en el agrupamiento de pequeñas empresas alrededor de otras más grandes (por ejemplo, Toyota), el caso de los distritos industriales italianos y los *clusters* de EEUU y Canadá [Becattini, 1989; Porter, 1985; MINKA, 2008], lo ocurrido en Argentina fue imponiendo la necesidad de adoptar un nuevo enfoque en la agenda de política pública orientada a la promoción de PyMEs [Kosacoff,

2007; Sturm, 2004]. A nivel mundial, las políticas de apoyo a pequeñas y medianas empresas dejaron entrever, cada vez más, la puesta en práctica de acciones basadas en el estímulo de las interacciones entre los diferentes actores relevantes del proceso productivo, privilegiando (en la mayoría de los casos) acciones descentralizadas, revalorizadoras del territorio y de la construcción del ambiente de negocios desde un enfoque sistémico [Ferraro & Costamagna, 2002; Moorí Koenig & Novak, 1999]. Sin embargo, en Argentina la adopción de este tipo de prácticas fue más tardía, destacándose en general acciones impulsadas desde el nivel de gobierno nacional.

En general, durante gran parte de los noventa las políticas orientadas a PyMEs mostraron una lógica de acción basada en la demanda y las especificidades de las empresas beneficiarias [Milesi & Moorí Koenig, 1999; Ventura, 2001], lógica que no sólo prevaleció en las políticas de promoción de empresas sino también en aquellas dirigidas al apoyo del complejo científico y tecnológico [Gutti & Padros, 2005]. Por ejemplo, siguiendo esta lógica de acción en 1996, y con apoyo del Banco Mundial, comenzó a operar en Argentina el primer programa de magnitud tendiente a inducir el diseño y ejecución de planes de exportación en el sector PyME, el *“Programa de Reconversión Empresaria para las Exportaciones” (PYMExporta)*.

El *Programa PYMExporta* contó con una notoria aceptación por parte de las empresas y durante el periodo de su funcionamiento cofinanció cerca de 1.000 proyectos comerciales. Su metodología consistía principalmente en brindar aportes no reembolsables a empresas para la utilización de servicios de consultoría que formaran parte del proyecto de exportación. Probablemente uno de los principales aportes del programa, por fuera de su éxito en el plano operativo, fue dejar al descubierto la existencia de una problemática que las PyMEs difícilmente podrían resolver en forma individual. El ambiente de negocios había cambiado y las empresas debían aprender a operar en ese nuevo contexto. Se logró advertir así que resultaba necesario elevar el grado de profesionalismo de las firmas. De otra manera sería muy difícil superar los desafíos del nuevo contexto económico. Muchas empresas habían logrado modernizar su línea de

producción adquiriendo bienes de capital en el exterior, o reduciendo sus costos operativos mediante la ampliación de la presencia de componentes importados entre sus insumos de producción. Sin embargo, sus nuevas capacidades servían de poco si no lograban modificar la forma de planificar el acceso y el mantenimiento en nuevos mercados [Ventura, 2001].

Finalmente, vale decir que esta etapa coincide con dos hechos trascendentales en el esquema institucional de políticas argentinas orientadas a promover a las PyMEs, y que continua hasta nuestros días: por un lado, la creación de la Agencia Nacional de Promoción de la Ciencia y la Tecnología (ANPCyT), que surgió con el objetivo de agrupar distintos instrumentos de fomento a la innovación tecnológica que se hallaban dispersos en diferentes jurisdicciones, centralizando los fondos de innovación destinados al sector productivo y haciendo gran énfasis en las PyMEs – en especial a través del FONTAR-. Por otro lado, en 1997 se creó la Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa (SEPyME), instancia encargada de diseñar y ejecutar programas focalizados exclusivamente en las PyMEs.

La evolución histórica de los instrumentos públicos de la política tecnológica en Argentina tiene su elemento más destacado en la aprobación de la Ley 23.877 de “Promoción y Fomento de la Innovación Tecnológica” en 1990, y su posterior reglamentación en el año 1992, a partir de la cual se creó un tímido conjunto de instrumentos tendientes a impulsar la formación de un mercado de servicios tecnológicos. Sin embargo, el grueso de los instrumentos contemplados por la Ley recién comenzó a implementarse de forma efectiva en 1994, año en el que se firmó un acuerdo de préstamo con el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), que aportó u\$s 95 millones para financiar un Programa de Modernización Tecnológica (PMT-I). Según Anlló, Lugones y Peirano (2008), el proceso iniciado con la Ley 23.877 y el acuerdo con el BID cobró mayor fuerza a partir de la denominada segunda reforma del Estado de 1996, donde se creó la Agencia Nacional de Promoción Científica y Tecnológica (ANPCyT), organismo desconcentrado de la Secretaría de Ciencia y Técnica, creado a los efectos de ejecutar y administrar los instrumentos contemplados en la Ley 23.877 y el PMT-1. Es decir, se dividieron explícitamente las funciones de política de las de ejecución,

hasta ese entonces ejercidas por la SECyT (antigua Secretaría de Ciencia y Tecnología de la República Argentina). Esta primera etapa culminó en el año 1999 con la firma de un nuevo acuerdo con el BID por un segundo contrato de préstamo, que dio lugar al segundo Programa de Modernización Tecnológica (PMT-II).

En Argentina, las primeras iniciativas de política de apoyo a las PyMEs surgen en el marco del proceso de sustitución de importaciones, pero interrumpidas desde la segunda mitad de los años 70s hasta mediados de los 90s. Es hacia mediados de la última década del siglo XX que surge gran parte de la nueva institucionalidad orientada a PyMEs – Ley 25.300 y creación de la SEPyME - como medida paliativa del proceso de desindustrialización sufrido en el marco del régimen de Convertibilidad [Drucaroff y Balestra, 2015]. La SEPyME fue creada dentro de la órbita del Ministerio de Economía, contaba con una serie de programas regulados por ley para estimular el desarrollo del sector de PyMEs industriales en la Argentina, y su funcionamiento ganó fuerza luego de la recuperación de la crisis económica que significó la salida de la Convertibilidad. Desde entonces, gracias al aprendizaje institucional de la SEPyME se modifican y actualizan las líneas de trabajo de apoyo y promoción a PyMEs [Arza y col., 2008].

En líneas generales, los instrumentos de la SEPyME fueron concebidos con miras a brindar apoyo a la financiación y asistencia técnica desde una perspectiva de fallas de mercado, relacionado con el acceso al financiamiento y/o la existencia de asimetrías de información. En lo relacionado con el apoyo financiero, inicialmente se configuró una estructura de apoyo basada en a) un Programa Global de Crédito para apoyar la inversión de capital, b) una línea de Fomento a Sociedades de Garantías Recíprocas (SGR), c) un Régimen de Bonificación de Tasas (RBT) que procuraba abaratar el costo financiero mediante convenios con el Banco de la Nación Argentina (BNA) y el Banco de Inversión y Comercio Exterior (BICE), y d) el otorgamiento de Aportes No Reembolsables (ANR) para la contratación de servicios técnicos profesionales. Con relación a las actividades de asistencia técnica, en el año 2000 se lanzó la Red de Agencias de Desarrollo Regional, que básicamente consistía en articular esfuerzos entre diferentes niveles de gobierno y

entidades del sector privado para ofrecer soluciones tecnológicas a la estructura PyME [Lavarello y Sarabia, 2015].

4.2. Promoción de las PyMEs a partir de la postconvertibilidad, ¿Cambio de tendencia?

Luego de la crisis de la convertibilidad, que tuvo impactos por demás negativos no sólo en términos económicos sino también sociales y políticos para el país, la economía argentina entró en una etapa de recuperación sin precedentes. Es así que entre 2003 y 2007, con tasas de crecimiento cercanas al 8%, se dio una fuerte expansión del mercado interno, se retomó una tendencia hacia la sustitución de importaciones, y también se experimentó una fuerte dinámica exportadora, no solo enfocada en productos primarios sino también en algunas manufacturas de origen industrial (MOI) – factor para el cual ayudó no solo la ventaja competitiva otorgada por el tipo de cambio, sino también los elevados precios internacionales, en especial productos primarios-, a la vez que se generaron aumentos de la inversión. Esta tendencia, aunque con indicadores más moderados y con condiciones diferentes (muchos sectores cercanos al pleno empleo, un mercado mundial más volátil, precios relativos menos favorables, reaparición de problemas derivados de la restricción externa), se mantuvo hasta el año 2011, con excepción del periodo 2008-2009 donde impactaron las consecuencias de la crisis financiera internacional [Kulfas, 2008].

Según Fernández Bugna y Porta (2008), a pesar de la bonanza económica que caracterizó al período de la post-convertibilidad las respuestas del aparato productivo, hacia la segunda mitad de la década estuvieron fuertemente condicionadas por limitaciones previas, configurándose un régimen de crecimiento que carecía de un proceso de cambio estructural en el sector manufacturero. Según Lavarello y Sarabia (2015), en materia de instrumentos públicos de apoyo a las PyMEs aún persistía una cantidad de falencias como las pocas evaluaciones de impacto, las dificultades de articulación interinstitucional y la falta de focalización de las políticas, las cuales tenían objetivos difusos e incluso, hasta contradictorios. Por ello, tuvieron lugar una serie de cambios en el ámbito

institucional que afectaron directamente a la oferta de políticas destinadas a la estructura productiva en general y las PyMEs en particular. Fue así que, en el año 2008, la Secretaría de Industria adquirió la categoría de Ministerio. A partir de este cambio, la SEPyME, rebautizada “*Secretaría Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional*”, pasó a formar parte de la cartera del flamante *Ministerio de Industria*, convirtiéndose junto con la ANPCyT en uno de los principales oferentes de políticas orientadas a la promoción y desarrollo. Es decir, se profundizó la importancia de la promoción a PyMEs, con continuidad institucional, pero con la intención de modificar los objetivos y la naturaleza de acción del paquete de políticas públicas.

En materia tecnológica, la ejecución de los primeros dos Programas de Modernización Tecnológica fueron consolidando a la ANPCyT como una institución de relevancia dentro del concierto de organismos orientados a la promoción científico-tecnológica en Argentina. En 2006 se firmó un nuevo contrato con el BID para obtener financiamiento que permitiera llevar adelante la ejecución del PMT-III, donde la ANPCyT volvió a tener un rol protagónico consolidándose cuatro importantes fondos de financiamiento tecnológico (FONTAR, FONCyT, FONSOFT y FONARSEC) y un programa de promoción de inversiones de riesgo (CREARCyT), que procuran beneficiar a un amplio espectro de actores incluyendo tanto a científicos como a empresarios. Sin embargo, los instrumentos de promoción de la innovación ofrecidos por el PMTIII presentaron dos debilidades vinculadas a i) la lógica de funcionamiento del campo científico-tecnológico en Argentina y ii) la sensibilidad de los instrumentos del programa frente a la volatilidad de los factores macroeconómicos. En lo que refiere al segundo de estos aspectos, la adopción de instrumentos públicos de modernización tecnológica por parte de las empresas tiene un carácter pro-cíclico; no es difícil aceptar que las empresas son más proclives a invertir en situaciones de crecimiento económico que frente a escenarios de recesión y/o crisis económica. Así, el período de ejecución del PMTIII resultó un período de bonanza económica para la economía argentina, aspecto que tornó dificultoso evaluar qué grado del desempeño de las metas se debe a estos factores o a la gestión propia del Programa.

En materia de comercio exterior, la configuración del sistema de políticas e instrumentos, que promueven la inserción internacional de las empresas argentinas, se fue conformando en base a las marchas y contramarchas definidas en función de los criterios y objetivos implementados por los diferentes gobiernos. Así, independientemente de la aplicación de medidas de uso frecuente, como los regímenes de promoción de exportaciones a nivel “macro” (admisión temporaria, reintegro a la exportación, régimen Drawback, sistema de preferencias, exención de gravámenes e instrumentos financieros, entre otros), paulatinamente se fueron implementando nuevas generaciones de instrumentos con miras a aumentar la productividad y competitividad exportadora desde diferentes enfoques de acción, combinando tanto instrumentos de alcance horizontal como sectorial [Baruj & Porta, 2005; Ferrari Wolfenson, 2001; Peri, 2008].

Actualmente, el sistema nacional de promoción de las actividades de comercio exterior de las empresas argentinas se encuentra principalmente orientado a promover a las empresas de menor tamaño relativo, las PyMEs. En líneas generales, los diferentes programas e instrumentos se focalizan en tres niveles críticos del proceso de internacionalización de las firmas: i) el grado de profesionalismo y organización de las empresas a través de instancias de capacitación de RRHH y desarrollo del departamento de comercio exterior; ii) la promoción del producto con potencial exportador a partir de cofinanciar la participación en misiones y ferias internacionales; y iii) el incremento de la competitividad, incorporando el abordaje de los niveles mencionados anteriormente, pero avanzando sobre los costos de transacción y la generación de externalidades mediante instituciones y programas de asistencia productiva.

Hasta la creación del Ministerio de Industria en el 2008, las agencias gubernamentales encargadas de la promoción de exportaciones en Argentina se encontraban articuladas en torno al Ministerio de Producción de la Nación y al Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto, ambos ministerios guardaban en su seno un grupo de programas reconocidos que asumían la función de promoción de exportaciones en la Argentina: La Fundación Export-Ar y la Subsecretaría de Comercio Internacional (SURCI), a través de la

Dirección General de Promoción de Exportaciones, dependientes del Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto; y los programas PROARGENTINA (Subsecretaría de PyME y Desarrollo Regional) y PROARGEX (Subsecretaría de Agroindustria y Mercados), ambos dependientes del Ministerio de Producción de la Nación.

Sin ofrecer financiamiento en forma regular, generalmente la Fundación Export-Ar brinda asistencia a las PyMEs para lograr el acceso a los mercados internacionales mediante la participación y organización tanto de ferias en el exterior como de rondas internacionales de negocios, la definición de agenda de negocios, la producción de información comercial y la organización de grupos exportadores, entre otras acciones [Peri, 2008]. A partir de 2014, entró en escena el *“Programa de Aumento y Diversificación de las Exportaciones”* (PADEX), impulsado por el Estado Nacional y gestionado por la Cancillería argentina en conjunto con la Fundación Exportar. Su eje central fue la diversificación de la oferta exportable de los productos elaborados en el país –tanto de bienes como servicios–, fomentando la incorporación de más valor agregado y de mayor contenido tecnológico local en el proceso de elaboración de los mismos. Al mismo tiempo, buscaba ampliar el horizonte de países a los cuales se destinan las ventas externas, colaborando con la detección de potenciales consumidores y ayudando a concretar, no solo los negocios con los socios tradicionales sino, también, la apertura de nuevos mercados. Aunque con renovado espíritu de gestión del programa, las acciones estratégicas más fuertes del PADEX continuaron siendo la coordinación de acciones tradicionales de promoción del comercio exterior de la Cancillería, las misiones comerciales en el exterior y la participación en ferias y exposiciones internacionales.

También es importante mencionar que otras instituciones independientes, como cámaras empresariales, uniones industriales y fundaciones brindan asistencia orientada principalmente a propiciar la capacitación en las empresas; un caso muy conocido y representativo lo constituye el *“Programa DIVERPYMEX”* de la Fundación Banco Credicoop, que asigna un consultor para cada firma que colabore durante todas las etapas del desarrollo de un plan de exportación. El

Programa funciona de manera ininterrumpida desde el 2002 y surgió cuando, en el marco del Convenio oportunamente establecido entre el BID-FOMIN, la Fundación Banco Credicoop adoptó la metodología de trabajo del Consorcio de Promoción Comercial de Cataluña (COPCA), buscando financiar la participación de las empresas participantes con apoyo de programas públicos.

En relación a los programas de asistencia productiva, con el ascenso nuevamente a la categoría de Ministerio de industria (2008), quedaron definidos cambios importantes dentro del mapa de políticas y programas públicos de apoyo a la estructura productiva en general, y al entramado de PyME en particular, durante el período de postdevaluación. Principalmente a través de la SEPyME, el Ministerio buscó viabilizar la articulación entre los diferentes instrumentos de apoyo. En este sentido, independientemente de las acciones más tradicionales de promoción, como el estímulo a la inversión (vía créditos) y la capacitación (mediante estímulos fiscales), se buscó articular líneas orientadas a promover: i) Créditos a la producción para acompañar las inversiones de PyMEs (FONAPYME, Régimen de bonificación de tasas, Mi Galpón, Sociedades de Garantía Recíproca, FOGAPYME), ii) Capacitación de recursos humanos para optimizar la producción (Régimen de Crédito fiscal para capacitación, Crédito Fiscal para Instituciones, Programa Nacional de Capacitación), iii) Federalización los programas de beneficios para potenciar el desarrollo nacional (Agencias de Desarrollo Regional), iv) Fortalecimiento de la gestión empresarial para mejorar la competitividad (PACC Empresas, PACC Emprendedores, Expertos PyME), v) Asociatividad de empresas para fortalecer sus capacidades productivas (Grupo de PyMES y Cooperativas: sistemas productivos locales, Plan de asociatividad para el desarrollo productivo, Programa de inversión para grupos asociativos fortalecidos, Planes y proyectos de fortalecimiento corporativo, Planes de fortalecimiento de Sistemas Productivos Locales) [Lavarello y Sarabia, 2015].

Además de los elementos mencionados, el Ministerio de Industria comenzó a involucrarse en cuestiones más sistémicas como la promoción de distritos industriales y la asociatividad a partir del *“Programa Nacional para el Desarrollo de Parques Industriales Públicos”*, mediante el registro Nacional de Parques

Industriales, y el otorgamiento de Aportes No Reembolsables (ANR) para la realización de obras de infraestructura intramuros, para la realización a través del Ministerio de Planificación Federal de Inversión Pública y Servicios de obras de infraestructura extramuros, y el otorgamiento de créditos para las PyMEs con tasa bonificada por la SEPyME, a los fines de la radicación y desarrollo de las mismas en Parques Industriales Públicos. Estos instrumentos explican en gran medida la evolución que tuvieron estas configuraciones territoriales en los últimos años.

4.3. El crecimiento de los distritos industriales en el país y en la Provincia de Bs.As.

Entre los principales beneficios, que se esperan de la instalación de un espacio industrial planificado, cuentan la disponibilidad de una infraestructura adecuada, inversión eficiente en servicios y la seguridad física e industrial que genera la aglomeración. Sin tener que incurrir en prácticas de cooperación directa, las firmas pueden formar parte de una alianza estrategia al decidir su localización, compartiendo intereses y necesidades con vecinos. En términos Marshallianos, la configuración de un territorio industrial puede dar lugar a la generación de externalidades positivas como la circulación de mano de obra calificada que migra de una industria a otra, la posibilidad de acceder conjuntamente a insumos y servicios a costos mucho más bajos que si se accediera en forma aislada, mayor posibilidad de acceso a información relevante para el sector y la definición conjunta de una posición corporativa frente a otros actores, lo que puede redundar en mayor capacidad negociación.

Los Parques y los Sectores Industriales Planificados representan una forma adicional de estimular el grado de competitividad e inserción internacional de las PyMEs. Sin embargo, es necesario resaltar que la simple definición de políticas de promoción y de normas de localización no resulta suficiente para orientar la localización territorial de empresas. Como se señaló previamente, es mucho más definitorio el tipo de relación (con otros actores) que este tipo de iniciativas brinda, contemplando la historia de cada firma, su grado de desarrollo empresarial y las oportunidades concretas para su desempeño. Por mencionar sólo un ejemplo

desafortunado hacia mediados de los años sesenta, en la Provincia de Buenos Aires se firmó la Ley 7229/66, que establecía las *Normas para establecimientos Industriales*, que atentaba contra la continuidad de muchas industrias ya establecidas en zonas residenciales. Esta nueva norma exigía la relocalización de muchas empresas. En el caso del Partido de Quilmes, un importante territorio con larga historia industrial, la respuesta empresarial fue la construcción de un espacio de diálogo y organización colectiva con mayor capacidad de representación y negociación ante autoridades provinciales. A partir de esta experiencia surgió lo que hoy se conoce como la Unión Industrial de Quilmes (UIQ), de la cual participan importantes empresas como la Cervecería y Maltería Quilmes, entre otras. Actualmente en Quilmes existe un parque industrial creado por la UIQ, el Parque Industrial Tecnológico Quilmes (PITQ), donde funcionan muchas firmas nuevas y otras que decidieron relocalizarse allí; a la vez que muchas otras, que incluso participaron de la creación de la UIQ, mantienen su localización geográfica de funcionamiento original, pero sosteniendo su participación y pertenencia a la unión empresaria.

En la misma línea argumental, hoy también podemos encontrar parques industriales que funcionan con serias dificultades de infraestructura, pero donde la historia y las relaciones establecidas por las firmas pesan fuertemente para justificar la continuidad de su localización, incluso bajo tales circunstancias.

En Argentina, los primeros proyectos de Parques Industriales datan de los años '50 y '60, aunque lograron tener mayor presencia a partir de la década del '80. Hacia mediados de los '90 existían cerca de 150 parques, que operaban con niveles de especialización muy bajo [Briano y col., 2003]. El período más importante para este tipo de configuración industrial vino hacia la salida de la Convertibilidad, alcanzándose ya en 2008 una oferta de suelo industrial en parques y áreas industriales de 8.423 hectáreas distribuidas en 16 provincias [CEP, 2009]. Hacia 2014, Argentina contaba con 314 enclaves productivos, de los cuales aproximadamente 60 se ubican en la provincia de Buenos Aires. En 2017, según datos provistos por el Ministerio de Producción Nacional, la cifra de industrias radicadas en los 402 Parques Industriales - Sectores industriales

Planificados del país ascendió a más de 8.000 (la mayoría PyMEs), representando el 14% de las empresas industriales del país y generando el 15% del empleo industrial, de las cuales el 40% se encuentran localizadas en la Provincia de Buenos Aires.

Según el Ministerio de Producción de la Provincia de Buenos Aires⁷, los primeros parques industriales de la provincia fueron creados en 1973, en los Partidos de Chivilcoy, Bahía Blanca y Olavarría (Dec.Nº1623/73). Luego, durante los años ochenta y noventa el crecimiento en el número de distritos industriales resultó irregular, en línea con lo ocurrido en el plano macroeconómico y con sus impactos sobre la industria nacional. A partir del año 2008 se incrementa el número de proyectos, en un proceso sostenido hasta el año 2013, luego de lo cual comenzó a decaer siguiendo las condiciones generales de la economía nacional.

Uno de los distritos industriales más importantes del conurbano sur de la Provincia de Buenos Aires es el Sector Industrial Planificado de Almirante Brown (SIPAB), que se creó formalmente en el año 1993 - Dec. Nº 4705/93 -. Este territorio cuenta con una superficie de 550 hectáreas, donde actualmente se localizan más de 270 empresas. La conducción y administración del SIPAB se encuentra en manos de una Comisión mixta integrada por industriales, elegidos por Asamblea de socios, y por representantes municipales designados por el intendente, que colaboran en el quehacer diario de las actividades del distrito.

En las secciones siguientes, a partir de un relevamiento de las dinámicas de desempeño reciente, se procede a detallar las principales características de la competitividad y potencialidad exportadora de una muestra de empresas localizadas en dicho distrito industrial.

⁷http://www.mp.gba.gov.ar/sicm/agrupamientos/downloads/Historia_de_los_Agrupamientos_Industriales.pdf

5. Sistemas productivos locales en la provincia de buenos aires. Análisis de un caso de estudio: indicadores de desempeño de las pymes del SIPAB

5.1 El caso del Sector Industrial Planificado de Almirante Brown (SIPAB)

El trabajo que dio lugar a la posibilidad de recopilar datos para la redacción de esta tesis, fue un proyecto conjunto realizado en diferentes ediciones (2013, 2014 y 2018) entre el Gobierno Municipal de Almirante Brown, a través de la Secretaría de Producción y Empleo⁸, la dirección del Centro de Formación Profesional e Innovación Productiva del SIPAB (CEFIP) y la Comisión Mixta del Sector Industrial Planificado (SIPAB), en conjunto con la Licenciatura en Comercio Internacional⁹ – modalidad presencial– y el Observatorio de Innovación y Transferencia Tecnológica (OITTEC)¹⁰ del Departamento de Economía y Administración de la Universidad Nacional de Quilmes (UNQ).

En referencia a los productos aplicados, se utilizó un formulario (pauta guía) de entrevista, donde las principales temáticas de consultas se vincularon con la *performance* comercial y exportadora de las empresas, las estrategias de inversión y de innovación, la formación e incorporación de recursos humanos, y el análisis de rentabilidad, descripción de la estructura de costos y desarrollo de proveedores. Se hizo hincapié en aquellas preguntas directamente vinculadas con el comportamiento exportador, el tipo de mercado desarrollado y el peso de las ventas externas sobre el total de la facturación de las empresas. Por el lado de las inversiones, se indagó sobre el tipo de proyectos desarrollados, y especialmente se consultó sobre las fuentes de financiamiento, teniendo en cuenta que esta temática suele ser una de las principales barreras para profundizar el proceso productivo y de innovación.

⁸Secretario de Producción y Empleo Pablo Pernicone, Director PyME de Almirante Brown Juan Pablo Yovovich, equipo de colaboradores, a cargo de Gabriela Pellegrini y Soledad Miranda, y demás colaboradores del CEFIP y SIPAB.

⁹Equipo de trabajo de UNQ, a través del Programa de Investigaciones I+D UNQ “Estudios sobre el Desarrollo económico argentino y latinoamericano: procesos, instituciones, actores y políticas”, en su componente de Proyecto “Análisis de la calidad de la inserción internacional de Argentina: Negociaciones, impactos y buenas prácticas” – Director Carlos Bianco, y equipo de investigadores Miguel Giudicatti, Héctor Bazque, Agustín Wydler, Felipe Vismara, Federico Bekerman, Alejandra Di Franco; becarios Antonella Fontanetto, Yamila Simón, Pilar Bermejo, Eva Nau Burgos, Julieta Rojo, Juan Cruz Fernandes y Anibal Rodríguez.

¹⁰OITTEC – UNQ <http://www.oittec.org/>

Sobre las temáticas formativas, se hizo especialmente énfasis en la identificación de las problemáticas de capacitación que los representantes de las empresas observan tanto para los nuevos ingresantes a sus planteles de trabajadores, como así también, de los inconvenientes formativos con los operarios ya presentes y participantes de sus plantillas. En cuanto a las preguntas sobre “análisis de rentabilidad, descripción de la estructura de costos y desarrollo de proveedores”, la consulta estuvo dirigida a detectar el impacto que tienen las diferentes cuentas sobre la estructura de costos de la firma, a fin de poder identificar las posibles fluctuaciones en los beneficios empresariales y explorar posibilidades de desarrollo de proveedores.

En referencia a la Metodología de aplicación y recolección, la pauta guía se aplicó en entrevistas directas con los representantes de las empresas (responsable a cargo de las firmas, socios-gerentes, gerentes administrativos, comerciales, responsables de comercio exterior) y, en algunas situaciones, con participación de más de un entrevistado, sumado también a visitas a las plantas productivas en los casos que la agenda del empresario así lo permitía. Las entrevistas duraron un promedio de dos horas, y en todos los casos la recepción de los referentes de las firmas, en las entrevistas ejecutadas, fue de muy buen clima.

5.2 Principales características de las firmas del SIPAB

Se trata de un conjunto de firmas con una experiencia y madurez considerable dentro del sector de la industria manufacturera. La mayoría de las firmas analizadas cuenta con más de 30 años operando en el mercado (Tabla 1). Es decir, son empresas que lograron desarrollar un conjunto de habilidades vitales, necesarias para trascender a los diferentes modelos económicos acaecidos en el país durante las últimas décadas¹¹.

¹¹ El año de fundación de cada empresa se encuentra disponible en el Anexo. *Tabla A1: Datos de las empresas entrevistadas*

Tabla 1. Edad de las PyMEs del SIPAB

Edad	Cantidad	%
Hasta 10 años	2	5,3%
Entre 10 y 20 años	10	26,3%
Entre 20 y 30 años	7	18,4%
Entre 30 y 40 años	3	7,9%
Entre 40 y 50 años	8	21,1%
Más de 50 años	8	21,1%

Fuente: Elaboración propia en base a respuestas de empresarios del SIPAB y AFIP

En gran parte son conducidas con una gestión de gerenciamiento de tipo familiar, donde en algunos casos se cuenta con el apoyo de asesores externos. En el proceso de toma de decisiones también participan otros actores, tales como los gerentes, directores y socios, siendo fundamental la figura jurídica de sociedad anónima, que presenta casi la totalidad de empresas entrevistadas.

En palabras de los referentes entrevistados, las empresas desarrollan actividades relacionadas con la *metalúrgica, tornería, metalmecánica, inyección plástica, textiles y la industria química*. Estas industrias se enfocan en la fabricación de *aceros, de materiales eléctricos, de equipos industriales, de componentes mecánicos para grúas, de pisos y revestimientos cerámicos, de perfiles de acero galvanizado para construcción en seco, de gabinetes para plantaciones eléctricas, de membranas impermeabilizantes para techos y muros, de pinturas y telas para tapicería y decoración*, etc. Además de las firmas originalmente localizadas en el SIPAB, atraídas por las características y la infraestructura del lugar, también se encuentra un conjunto de proveedores de insumos y servicios industriales especializados, que se instalaron persiguiendo el objetivo de conquistar como clientes a las empresas ya localizadas dentro del distrito.

Entre las principales características que los empresarios señalan a la hora de describir a sus firmas, trayectoria y poder de mercado, se encuentran la *calidad de sus productos*, la *flexibilidad* de sus estructuras organizativas y la *capacidad* de ajustar su producción a los requerimientos técnicos planteados desde la demanda, junto con la capacidad de cumplir con los compromisos comerciales contraídos, tanto en tiempo como en forma.

En la mayoría de los casos, las firmas consultadas no brindan venta directa al público o consumidor final. Por el contrario, cumplen la función de proveedores intermedios de otras firmas, trasladando el proceso comercial a distribuidores especializados.

En cuanto a la cartera de productos, se observa un elevado grado de especialización, con una tendencia orientada a la concentración en un reducido número de productos. En este sentido, los tres principales productos de cada firma representan casi el 100% de las ventas totales, mientras que el principal elemento de la cartera de productos explica la mitad de las ventas. En relación al espectro de insumos requeridos por las empresas del SIPAB, se observa cierto grado de concentración alrededor de un conjunto de insumos específicos, donde las condiciones de entrega y pago se encuentran fuertemente definidas por la configuración de la estructura de mercado.

5.3 La cadena de valor, mercados y estrategia

5.3.1 Proveedores

Los resultados registrados respecto al grado de especialización productiva, y a la concentración de los principales insumos, tienen su correlato en la configuración de la cadena de valor, estructurada en el más importante distrito productivo del Municipio de Almirante Brown. Es decir, la matriz productiva de las empresas define y, a su vez, es definida por la estructura de relaciones que se establece entre proveedores y clientes. Por ello, a continuación se procede a identificar los principales rasgos en la red de relaciones de las firmas del SIPAB.

Un primer elemento a considerar es el tamaño de la unidad productiva, entendiendo que esto repercute sobre la capacidad de negociación comercial dentro de la cadena de valor. Así, podría considerarse que un mayor tamaño de empresa brinda mayor capacidad para imponer condiciones comerciales. En esta línea, casi el 40% de las firmas consultadas (39,4%) adquieren sus insumos de proveedores de gran tamaño (grandes empresas). El resto se abastece en partes

iguales con proveedores PyMEs (30,3%), o una combinación de ambos tipos de firmas (30,3%).

Indicadores de la influencia que tiene el tamaño de los proveedores pueden encontrarse sobre las condiciones comerciales que deben aceptar las firmas del SIPAB. Po ejemplo, se observa concentración de las compras en un reducido número de proveedores, estrictas condiciones contractuales y plazos muy breves para el pago. En el caso de empresas que tienen entre sus principales proveedores a firmas grandes, el *principal proveedor* representa en promedio poco más de la mitad (53,1%) de las compras. Cuando se tiene en cuenta a los 5 *primeros proveedores*, el porcentaje alcanza el 64%. Sin embargo, el escenario se modifica significativamente cuando las firmas son provistas sólo por PyMEs, donde el *principal proveedor* explica el 35,4% de las compras; ascendiendo hasta 52,3% cuando se consideran a los 5 *primeros proveedores*¹². Cuando la cartera de proveedores se encuentra compuesta por empresas Grandes y PyMEs la distribución de pagos en un porcentaje intermedio a los casos señalados previamente (Tabla 2).

Evidentemente, en el caso donde la cartera de *proveedores* se encuentra constituida por empresas de menor tamaño relativo, la distribución de las compras resulta más equilibrada. Es decir, la adquisición de insumos no se encuentra en poder de una o pocas firmas, como en el caso de las provistas por empresas grandes.

La industria metalúrgica nos expresa el caso más representativo de *proveedores* con un elevado poder de negociación, donde a partir del mayor tamaño se logran imponer condiciones muy estrictas para sus clientes. En este sentido, según Costa Vila y Ramón (2017), la capacidad productiva en la etapa básica de fundición o reducción de hierro primario (arrabio y/o hierro esponja) se encuentra mayormente concentrada en Ternium Siderar que detenta el 56,6% de la capacidad total, al tiempo que Acindar (24,6%) y Tenaris Siderca (18,9%) dan cuenta del resto. Ello, en gran medida, está relacionado con las altas barreras técnicas y económicas a

¹² La tabla con los valores para el cálculo de porcentajes se encuentra disponible en el Anexo. *Tabla A2: Proveedores, clientes y competidores*

la entrada, ante la inflexibilidad de las escalas de producción requeridas y demás restricciones tecnológicas.

Tabla 2. Distribución de compras según tamaño del proveedor	
<u>Grandes</u>	%
Proveedor principal	53,1%
Los 5 primeros proveedores	64,0%
<u>Grandes y PyMEs</u>	%
Proveedor principal	45,0%
Los 5 primeros proveedores	61,0%
<u>PyMEs</u>	%
Proveedor principal	35,4%
Los 5 primeros proveedores	52,3%

Fuente: Elaboración propia en base a respuestas de empresarios del SIPAB

Nota: Se trata de valores promedio

En relación a la dinámica de los últimos años, las formas y plazos de financiación que los *proveedores* brindan se vieron afectadas por el notable debilitamiento del entorno macroeconómico del país, modificando de manera abrupta las condiciones de las transacciones dentro de la cadena de valor del SIPAB. A la caída del nivel de actividad interna, reforzada por el alza del dólar, le siguió un endurecimiento de las condiciones del crédito local¹³, como así también el aumento de la tasa de referencia del Banco Central de la República Argentina. La política monetaria dejó atrás el esquema de metas de inflación, para pasar a uno de control de los agregados monetarios (secar la plaza de pesos) con tasas de interés en instrumentos superiores al 70%.

En el caso del SIPAB, e independientemente del tamaño de la empresa proveedora, se observa que en promedio el 18,2% de las firmas acuerda transacciones con sus proveedores a saldarse *“en efectivo al momento de la entrega”*, el 47,5% cancela su deuda dentro de los *“30 días”* posteriores a la operación y el resto obtiene plazos superiores a los *“60 días”* de plazo financiero

.....
¹³ Tanto por la fuerte reducción de la oferta de entidades públicas (menor cantidad de líneas de crédito bancario y reducción drástica de los instrumentos de promoción)

(donde solo el 5% consigue pagar hasta en 90 días)¹⁴. La posibilidad de financiar compras más allá de este plazo resulta ser cada vez menos frecuente. En resumen, se trata de plazos muy breves para el financiamiento correspondiente a la compra de insumos, que ha tendido a acortarse en relación a las condiciones en que tradicionalmente se desempeñaban las firmas del sector (Tabla 3).

Tabla 3: Plazos de pago a proveedores del SIPAB

	2013	2014	2018	Promedio
a) En efectivo al momento de la entrega	12,0%	11,1%	31,6%	18,2%
b) Dentro de un plazo de 30 días	56,0%	44,4%	42,1%	47,5%
c) Dentro de un plazo de 60 días	28,0%	33,3%	26,3%	29,2%
d) Dentro de un plazo de 90 días	4,0%	11,1%	0,0%	5,0%
e) Dentro de un plazo de 120 días	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%

Fuente: Elaboración propia en base a respuestas de empresarios del SIPAB

Nota: Se trata de valores promedio

En cuanto a la procedencia de los insumos que adquieren las empresas del SIPAB, según los informantes consultados¹⁵, en promedio el 73,8% se adquieren en el mercado nacional, mientras que el resto se distribuye de la siguiente manera: Asia (9,4%), MERCOSUR y América Latina (6,1%); Europa (4,6%), Norteamérica (4,6%) y Otros (Tabla 4). Resulta interesante señalar que en los últimos años la compra de insumos dentro del mercado local se incrementó levemente en relación a orígenes más distantes.

¹⁴ La tabla con los valores para el cálculo de porcentajes se encuentra disponible en el Anexo. *Tabla A3: Plazos financieros de pago y cobro a proveedores y clientes del SIPAB*

¹⁵ El cálculo de porcentajes se encuentra disponible en el Anexo. *Tabla A4: Alcance geográfico de la red de proveedores del SIPAB*

Tabla 4: Proveedores del SIPAB (Distribución geográfica)

	1) En el país	2) En el MERCOSUR	3) En otros países de Latinoamérica	4) En EEUU y Canadá	5) En Europa	6) En Asia	7) En Otros
Promedio	73,8%	5,0%	1,1%	4,6%	4,6%	9,4%	1,6%
2013	70,0%	5,5%	0,0%	8,1%	6,8%	8,0%	1,6%
2014	75,4%	6,3%	0,2%	2,3%	4,3%	9,4%	2,1%
2018	75,9%	3,2%	3,1%	3,5%	2,7%	10,7%	1,0%

Fuente: Elaboración propia en base a respuestas de empresarios del SIPAB

Nota: Se trata de valores promedio

5.3.2 Clientes

Orientando el análisis hacia la cartera de clientes de las firmas del SIPAB, y recordando que las empresas de Almirante Brown no brindan venta directa al consumidor final, sino a través de firmas distribuidoras, se observa presencia mayoritariamente de PyMEs del otro lado del mostrador. El 30,3% de las firmas declaran destinar sus ventas a este tipo de clientes de forma exclusiva. Por el contrario, las grandes empresas representan solo el 12,1% de las ventas, y la cartera de clientes más equilibrada (conformada por grandes y PyMEs conjuntamente) explica el 57,6% de las respuestas.

Al contrastar la cartera de clientes (según tamaño) con la facturación, se advierte que la distribución de las ventas expresa una distribución relativamente equilibrada entre los clientes grandes y de menor tamaño relativo. Sin embargo, al considerar los “5 primeros clientes”¹⁶, se observa una concentración levemente mayor de las ventas entre las firmas con clientes más grandes (Tabla 5). Es decir, clientes más grandes representan un mayor volumen de venta por transacción. Esto no debería

¹⁶ La tabla con los valores para el cálculo de porcentajes se encuentra disponible en el Anexo. *Tabla A2: Proveedores, clientes y competidores*

generar mayores dificultades para las empresas del SIPAB, salvo por el mayor poder de negociación que brinda al comprador.

Tabla 5. Distribución de ventas según tamaño del cliente	
<u>Grandes</u>	%
Cliente principal	29,8%
Los 5 primeros clientes	64,6%
<u>Grandes y PyMEs</u>	%
Cliente principal	23,5%
Los 5 primeros clientes	53,1%
<u>PyMEs</u>	%
Cliente principal	21,7%
Los 5 primeros clientes	31,6%

Fuente: Elaboración propia en base a respuestas de empresarios

Nota: Se trata de valores promedio

En términos financieros, los plazos de pago ofrecidos a los clientes resultan ser mayores los que exigidos por los proveedores. En parte esto se explica por la necesidad de mantener el volumen de ventas frente a circunstancias macroeconómicas adversas, pero también por aspectos estructurales como la presencia de una gran cantidad de grandes empresas dentro de la cartera de clientes, que poseen mayor poder de mercado para negociar condiciones y plazos de pago. Bajo estas circunstancias solo el 8,9% de las empresas del SIPAB logra cobrar efectivo *contra entrega* (Tabla 6). La mayoría de los clientes paga dentro de los *60 días*, o incluso en un plazo mayor¹⁷, generando así un complejo problema financiero.

¹⁷ La tabla con los valores para el cálculo de porcentajes se encuentra disponible en el Anexo. *Tabla A3: Plazos financieros de pago y cobro a proveedores y clientes del SIPAB*

Tabla 6: Plazos de cobro a clientes del SIPAB

	2013	2014	2018	Promedio
a) En efectivo al momento de la entrega	3,8%	11,1%	11,8%	8,9%
b) Dentro de un plazo de 30 días	19,2%	0,0%	47,1%	22,1%
c) Dentro de un plazo de 60 días	42,3%	55,6%	29,4%	42,4%
d) Dentro de un plazo de 90 días	26,9%	33,3%	11,8%	24,0%
e) Dentro de un plazo de 120 días	7,7%	0,0%	0,0%	2,6%

Fuente: Elaboración propia en base a respuestas de empresarios del SIPAB

Nota: Se trata de valores promedio

En cuanto a la localización de los clientes, según los empresarios de Almirante Brown casi el 90% de las ventas se realizan a clientes localizados dentro del territorio nacional, el resto tiene alguna experiencia con clientes externos, pero con una facturación promedio que no supera el 20% de las ventas totales¹⁸. Geográficamente, los clientes extranjeros del SIPAB se localizan principalmente en países del MERCOSUR.

Tabla 7: Clientes del SIPAB (Distribución geográfica)

	1) En el país	2) En el MERCOSUR	3) En otros países de Latinoamérica	4) En EEUU y Canadá	5) En Europa	6) En Asia	7) En Otros
Promedio	89,3%	6,9%	1,4%	1,8%	0,1%	0,0%	0,6%
2013	87,2%	7,2%	2,1%	2,4%	0,0%	0,0%	1,1%
2014	89,7%	6,0%	1,1%	2,9%	0,2%	0,1%	0,0%
2018	91,0%	7,4%	0,9%	0,0%	0,0%	0,0%	0,7%

Fuente: Elaboración propia en base a respuestas de empresarios del SIPAB

Nota: Se trata de valores promedio

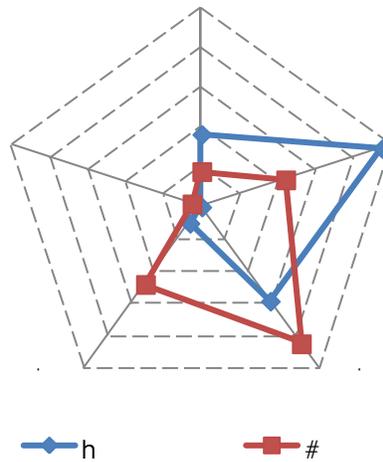
¹⁸ El cálculo de porcentajes se encuentra disponible en el Anexo. *Tabla A5: Alcance geográfico de la cartera de clientes del SIPAB*

5.3.3 Implicancias del desigual poder de negociación de mercado

Se observa una elevada dependencia con respecto a los proveedores, donde además se verifica que se trata de firmas grandes, con un mayor poder de fijación de condiciones tanto en plazos y pautas de pagos; por otra parte, se comprobó también un reducido poder de negociación frente al conjuntos de clientes (tratándose principalmente de empresas que cumplen el papel de “*distribuidores*”). Ambos factores permiten inferir algunos elementos de consideración sobre las formas de financiación de las compras y ventas de las empresas. Una variable adicional a considerar en este sentido han sido los “*plazos de pago y cobro*”, corroborando que en materia de *compras* el plazo promedio de pago es de 30 a 60 días, mientras que en el caso de las *ventas*, el plazo promedio de cobro es de 60 a 90 días.

Si se interrelacionan ambos elementos, es decir fuerte grado de dependencia de los proveedores y plazos de pago relativamente menores a los de cobro, se puede intuir que el ciclo comercial genera un descalce peligroso en términos de costos financieros para las firmas. Seguramente, el mayor plazo de crédito comercial a los clientes es una variable competitiva para mantener su porción de mercado, pero no debe olvidarse que ese mayor costo financiero por el ciclo de pagos y cobros puede derivar en una mayor necesidad de financiamiento con recursos de terceros, a plazos y tasas no necesariamente convenientes para las firmas entrevistadas.

Gráfico 1: Plazos de pago (Proveedores y clientes del SIPAB)



Fuente: Elaboración propia en base a respuesta de empresarios entrevistados

5.4 Desempeño. Producción, Ventas y Comercio Exterior

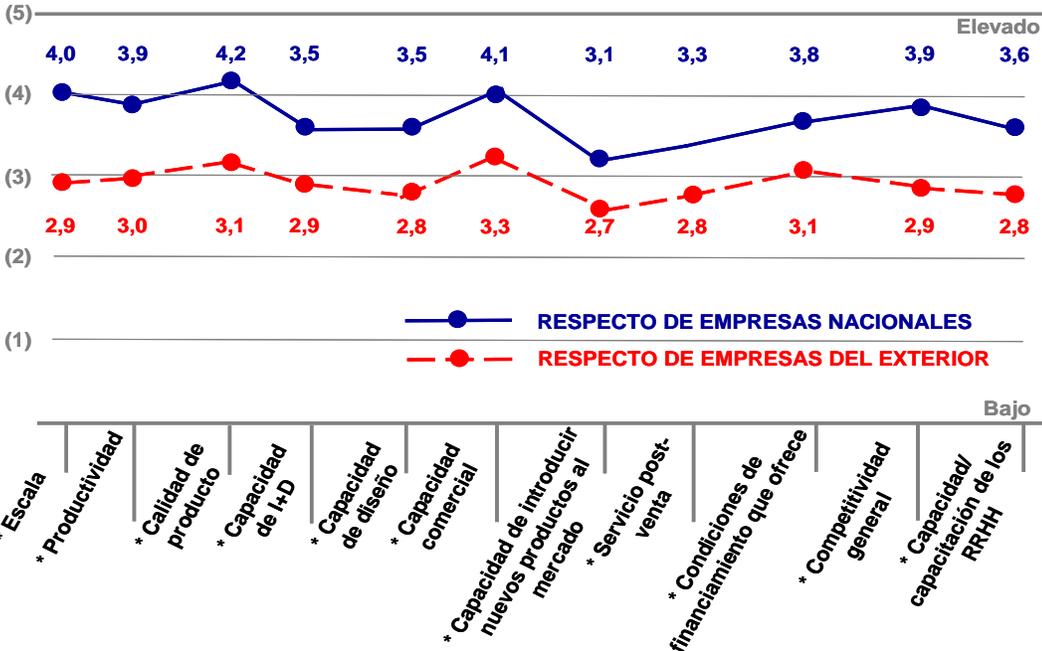
Vinculándose con una amplia gama de sectores de la estructura productiva (entre ellos, producción petrolera y petroquímica, siderúrgica, construcción, industria alimenticia, automotriz, etc.), las empresas del SIPAB otorgan dentro del espíritu central de la estrategia productiva y comercial mayor prioridad a la “*satisfacción de los clientes, desarrollando productos y servicios de calidad*”. En ese sentido, las firmas procuran mantener una relación comercial lo más estrecha y cercana posible con sus clientes. Basados en la flexibilidad organizacional y confiando en el dinamismo de los canales de comunicación internos, las empresas cuentan con importante caudal de información proveniente de sus fuentes comerciales.

En los últimos años, la estrategia comercial de las firmas de Almirante Brown consistió en buscar la diversificación de sus canales de comercialización mediante la diferenciación respecto de la competencia, ofreciendo productos innovadores y ajustando su producción a los requerimientos técnicos de la demanda. Con esas metas en mente, las empresas del SIPAB configuran un sistema de rutinas productivas y comerciales con un grado de competitividad elevado para el

mercado local, pero de nivel medio-bajo para los estándares del mercado internacional (Esquema 1).

Esquema 1.

CANVAS: Competitividad media de las firmas del SIPAB
(Según la percepción de los empresarios)



Fuente: Elaboración propia en base a respuesta de empresarios entrevistados

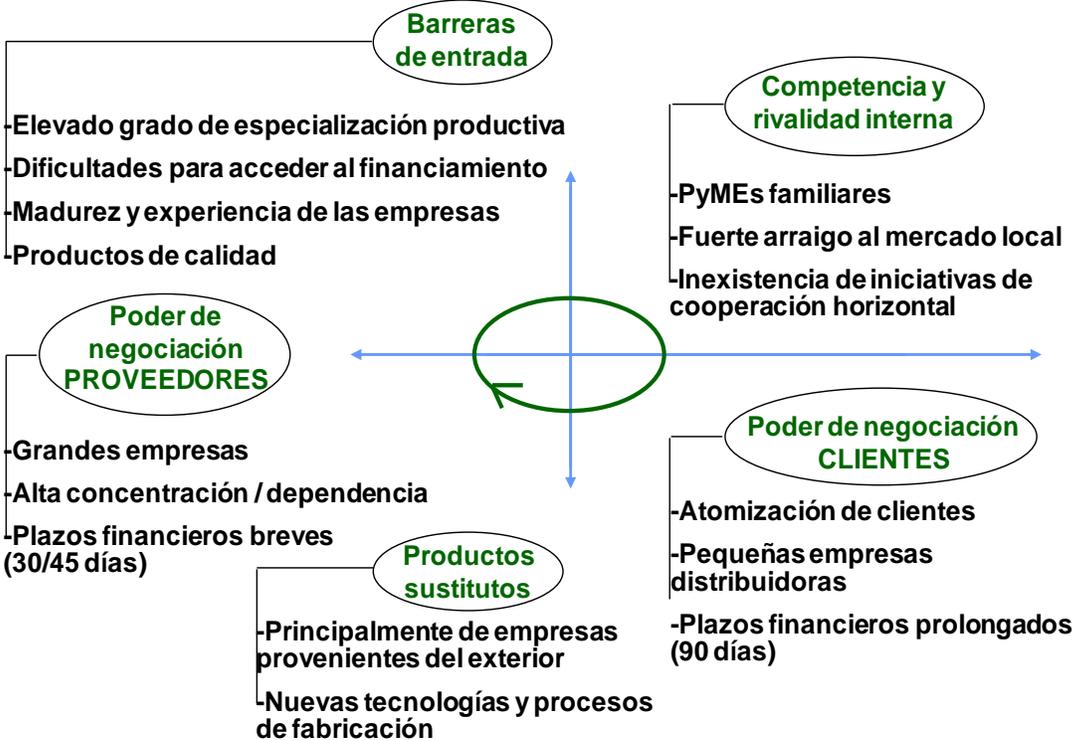
Logrando elaborar productos de elevada calidad, las firmas del SIPAB explotan al máximo las ventajas de su madurez y capacidad comercial para mantener su presencia tanto en el mercado interno como externo. Esto les permite aprovechar el crecimiento de la demanda (tanto interna y externa), en el marco de condiciones muy favorables en el plano internacional y particularmente regional, con Brasil a la cabeza.

Si bien los empresarios de Almirante Brown consideran poseer ventajas competitivas en relación al resto de las firmas del mercado local, se destaca que las posibilidades de negociación con otros actores hacia dentro de la cadena de valor son muy reducidas. Además, las posibilidades de recrudescimiento de la

competencia se encuentran atadas a lo que ocurra tanto con el tipo de cambio como con las reglas de ingreso de productos importados. Todo esto hace que los empresarios consultados consideren que, si bien cuentan con adecuado nivel de competitividad en el plano interno, se encuentran en inferioridad de condiciones respecto de los competidores externos.

Esquema 2.

Las Fuerzas de Porter del SIPAB



Fuente: Elaboración propia en base a respuesta de empresarios entrevistados

Los elementos mencionados ponen de relieve una problemática estructural propia de la configuración productiva nacional, donde la ausencia de proveedores especializados genera tensiones tanto en el plano micro como macroeconómico, obligando a recurrir a proveedores extranjeros para la provisión de insumos intermedios. Sin embargo, frente a esta situación el empresariado local se muestra muy escéptico para participar de acciones que propicien el desarrollo de

proveedores nacionales (conjuntamente con otros actores como el Sector Público o Privado). En algunos casos se desconfía de la eficacia de los instrumentos de política pública; en otros la fuente de descrédito se encuentra en argumentos concretos como los siguientes: i) *“el mercado argentino resulta muy pequeño para desarrollar un proyecto para el desarrollo de proveedores”*, ii) *“resulta inviable invertir en la producción de insumos muy específicos”*, iii) para el desarrollo de proveedores *“se requiere mucho tiempo cuando los problemas de las firmas se deben resolver de la forma más rápida posible”*, iv) y en algunos casos se hace alusión a que *“la producción local de insumos es imposible por cuestiones geográficas”*.

5.4.1 Dinámica comercial

La dinámica comercial y productiva de las PyMEs siempre se encontró estrechamente ligada a lo ocurrido en el plano macroeconómico. La salida de la convertibilidad significó una importante crisis para toda la estructura productiva del país; sin embargo, es conocida la recuperación lograda a partir del 2004, con una dinámica de crecimiento macroeconómico de *“tasas chinas”* del PBI, que giraron en torno al 8% anual. No obstante, el inicio de la crisis financiera internacional significó nuevamente un fuerte golpe para la dinámica comercial de las firmas del SIPAB, que vieron caer su facturación fuertemente durante el período 2008-2010.

Luego, desde el 2010 en adelante se logró salir de los impactos negativos de la crisis, en gran medida como resultado de un conjunto de políticas públicas orientadas a reactivar la economía nacional mediante el estímulo del consumo, aunque con una menor capacidad para empujar sobre la generación de empleo formal. Así, el período posterior representa una etapa de recuperación, registrándose tasas de variación positivas en el desempeño comercial, pero sin tener su correlato en la dinámica productiva, ni en el desempeño exportador (Tabla 8).

**Tabla 8: Facturación SIPAB - Tasa de variación
(2009-2017)¹⁹**

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Variación de la facturación SIPAB	-3,2%	-22,2%	28,0%	12,5%	21,9%	30,6%	35,7%	29,8%	13,0%
Inflación anual (INDEC & Otros)	7,7%	10,9%	9,5%	10,8%	10,9%	23,9%	26,9%	36,2%	24,8%

Fuente: Elaboración propia en base a respuestas de empresarios, INDEC y otros

Nota: Se trata de valores promedio

En los años posteriores a la crisis financiera internacional, el crecimiento de la facturación de las firmas del SIPAB logró recuperarse, pero con una dinámica aparentemente diferente en relación a los primeros 5 años de la postconvertibilidad. Durante este nuevo tramo el crecimiento de la facturación se vio impulsado por el crecimiento constante del nivel de precios. Es decir, se ingresó a un ciclo de indexación de precios y compensación financiera de los ejercicios, donde la facturación creció más que la producción (Tabla 9).

**Tabla 9: Producción SIPAB - Tasa de variación
(2013-2017)²⁰**

2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
17%	21,6%	23,0%	16,2%	16,7%	10,3%	15,8%	7,7%	2,2%

Fuente: Elaboración propia en base a respuestas de empresarios

Nota: Se trata de valores promedio

Centrando la atención en la dinámica del mercado local de los últimos años, y siendo que el grueso de la producción PyME se destina al mercado interno, la caída del consumo tuvo un impacto directo sobre el sector. De acuerdo con la “Confederación Argentina de la Mediana Empresa” (CAME), las cantidades vendidas en los comercios minoristas crecieron sólo durante tres meses desde 2015. En 2016 se contrajeron un 7%, en 2017 un 1,6%, y en los primeros nueve

¹⁹ El cálculo de porcentajes se encuentra disponible en el Anexo. *Tabla A6: Tasa de variación de las ventas del SIPAB*

²⁰ El cálculo de porcentajes se encuentra disponible en el Anexo. *Tabla A7: Tasa de variación de la producción del SIPAB*

meses de 2018 acumularon una baja del 4,3%. En línea con un estudio de la “Fundación Observatorio PyME” (FOP), las cantidades vendidas de las PyMEs industriales registraron una baja significativa en 2016, que resultó asimétrica de acuerdo al tamaño de la empresa, siendo las pequeñas las más afectadas. Para el 2017, se registró un aumento de las cantidades vendidas, pero con estancamiento del nivel de ocupación. La CAME coincide con este dato, señalando que se trató de un crecimiento marginal en relación al año anterior, arrastrando problemas financieros y un leve retroceso de la rentabilidad ⁽¹⁾.

Las empresas de Almirante Brown no quedaron fuera de este contexto. Luego de mostrar un crecimiento del 35,7% en las cantidades vendidas del 2015, la tasa de crecimiento expuso un evidente deterioro en 2016 y 2017. Para el período 2018 este trabajo no recoge datos directos del SIPAB; sin embargo, para ofrecer un *proxy*, se pasa revista de las impresiones ofrecidas por diferentes fuentes relacionadas con el mundo de las PyMEs. Según la FOP (2008), las cantidades vendidas por las pequeñas y medianas empresas de la industria manufacturera cayeron un 8,7% y la ocupación un 3,2% en el tercer trimestre del año, siendo el *“aumento de los costos, la caída de las ventas y falta de financiamiento los tres problemas que avanzaron más rápido en esta coyuntura negativa para las PyME manufactureras”*. Las altas tasas de interés, el incremento de las tarifas de los servicios públicos, el aumento de las importaciones y la caída de la demanda conformaron un escenario muy adverso para las PyMEs. Además, como era de esperar, los efectos de la devaluación se trasladaron a los costos de producción, aspecto que se verifica en la extraordinaria inflación acumulada del ejercicio económico, que fue superior al 45%.

En términos nominales, se desaceleró el crecimiento en la facturación de las firmas del SIPAB. En el 2017 el incremento de las ventas en valores monetarios alcanzó casi la mitad de lo registrado en los tres años anteriores. Además, es llamativo que durante el período 2014-2015 la tasa de crecimiento en la facturación fue superior a la inflación, mientras que en el bienio 2016-2017 la relación parece haberse invertido (Tabla 8), dando un crecimiento nominal notablemente inferior (y una potencial pérdida de rentabilidad).

Se destaca que el 2016 comenzó con una fuerte devaluación de la moneda argentina, que inicialmente fue del 40% y hacia finales del segundo trimestre alcanzó el 59%. Sin embargo, este fenómeno no impulsó un traslado a precios de similar proporción entre las PyMEs industriales, probablemente por percibirse un ambiente recesivo [FOP, 2016]. Además, a nivel macroeconómico entre 2016 y 2017 se agudizó la amenaza importadora, donde en parte parece haberse modificado el origen de los principales productos importados, pasando de Brasil a China.

5.4.2 Comercio Exterior

4.3.2.a) Desempeño comercial reciente de las PyMEs industriales en Argentina

La internacionalización de las PyMEs y el incremento de la competitividad son un desafío recurrente para la economía argentina, tanto en el aspecto micro como macroeconómico. Las pequeñas y medianas empresas han logrado muy buen desempeño a partir de conocer en profundidad a su entorno y clientes [CAME, 2018]. Pero, para avanzar en mayores grados de internacionalización, se requieren acciones de mejora continua, impulsadas tanto desde el empresariado como del sector público.

En términos estadísticos, durante el período 2003-2008 se produjo un sorprendente resurgimiento y desempeño comercial por parte de las firmas argentinas de menor tamaño relativo, interrumpiéndose sólo en el año 2009 y en menor medida en 2012²¹. Sin embargo, en los últimos años la tendencia de las exportaciones de las PyMEs fue de signo negativo [FOP, 2016]. Frente a este panorama, muchos analistas culpan a la apreciación cambiaria como causa de la baja de las exportaciones [FOP, 2015]. De todas maneras, esta afirmación puede resultar un tanto paradójica, ya que en un contexto de fuerte devaluación, como la experimentada desde fines de 2015, el desempeño exportador tampoco experimentó una mejora significativa. La cuestión parece ser un poco más

²¹ De acuerdo con un informe del 2013 de la Cámara de Exportadores de la República Argentina (CERA), en la etapa 2009-2012 se promedió un incremento del 11% anual

compleja, conformada tanto por aspectos macroeconómicos, que afectan al equilibrio entre el tipo de cambio y la inflación (para garantizar una adecuada estructura de costos), como por aspectos más relacionados con la microeconomía del sector, como la productividad y estándares internacionales de calidad.

El 2017 fue un año relativamente positivo para las exportaciones industriales argentinas. De acuerdo con datos publicados por el INDEC, las exportaciones de MOI crecieron un 11,2% con respecto al 2016 (donde se exportaron USD 16.804 millones), tendencia que ya se vislumbraba hacia mitad de año ⁽²⁾. Frente a este cambio de dinámica, surgía la pregunta sobre si “*se trataba de un crecimiento genuino o sólo un rebote*” ⁽³⁾, ya que las exportaciones de este tipo de producto cayeron fuertemente en los últimos años. Otra posibilidad era que el cambio de tendencia se debiera a una leve recuperación de Brasil ⁽⁴⁾ y el aumento del intercambio comercial que ello conlleva ⁽⁵⁾. El punto negativo fue que las PyMEs exportadoras (PyMEx) quedaron al margen en la recuperación de las MOI en el comercio exterior argentino. Esto resultó así tanto por la cantidad de empresas, que representan alrededor del 40% del total de firmas exportadoras, como por el monto, pasando de exportar USD 5.381 millones en 2011 a 3.682 millones en 2016. En 2017 se observó una mínima recuperación, pero sólo del 4% interanual [CERA, 2018].

En materia de política pública, a partir de 2016 el gobierno impulsó algunas acciones con el objetivo de mejorar las exportaciones, pero sin lograr los resultados esperados [IERAL, 2018]. Entre ellas cuentan la creación de la Agencia Argentina de Inversiones y Comercio Internacional (en realidad se trató de un cambio de nombre y jerarquización de la Fundación Exportar), las mesas sectoriales de promoción de la competitividad, el lanzamiento del Plan Productivo Nacional, mecanismos de facilitación del comercio para PyMEs como la plataforma Exporta Simple, el fallido impulso a la firma del acuerdo Unión Europea-MERCOSUR y otros acuerdos comerciales en un mundo crecientemente proteccionista. El principal problema, más allá de estos esfuerzos focalizados, resultó ser la falta de definición de una política integral de promoción de exportaciones o de competitividad industrial.

4.3.2.b) *Dinámica del comercio exterior en las PyMEs del SIPAB: Exportaciones*

En el caso de las industrias del SIPAB, casi el 70% de las empresas consultadas exporta productos en forma individual y con marca propia. En cuanto a las principales dificultades para trascender la frontera nacional, las firmas consultadas creen que el mayor desafío está en lograr un “*oferta a precios competitivos*” (88,8%); otras impresiones hacen referencia a dificultades secundarias relacionadas con el costo financiero de las “*demoras en el reintegro del IVA*” y las dificultades para acceder a un “*servicio de transporte competitivo*”²².

Dentro del conjunto de empresas exportadoras del SIPAB, las firmas de mayor edad tienen mayor peso dentro del total facturado, explicando en promedio el 64,2%. Si bien los montos exportados son bajos, el impacto de la crisis internacional demoró en impactar negativamente a las firmas del SIPAB, ya que durante el período 2009-2011 las firmas incrementaron sus exportaciones fuertemente, mientras que el resto de las PyMEs industriales del país sufrieron un retroceso del 30% promedio. Luego, las ventas al exterior comenzaron a transitar un camino negativo hasta nuestros días, similar al resto de las PyMEs argentinas.

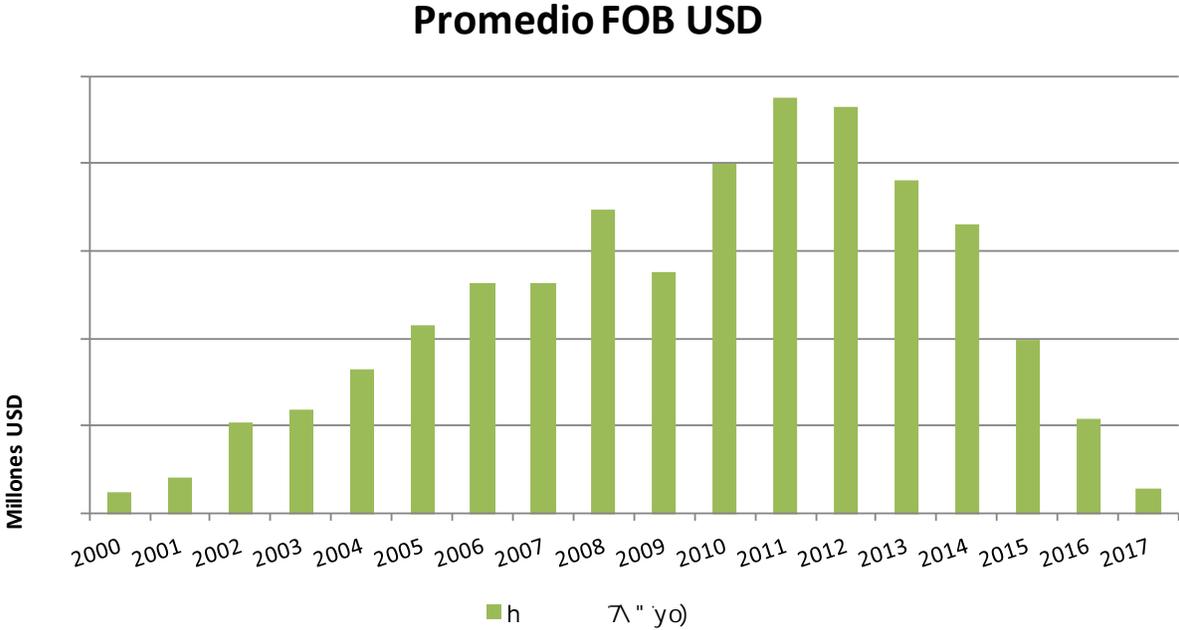
En líneas generales, el negativo contexto configurado en los años posteriores a la crisis financiera internacional a nivel macroeconómico y microeconómico, y las dificultades enunciadas por las empresas del SIPAB, explican el declinante desempeño exportador registrado desde 2011 en adelante (Gráfico 2). Durante el período 2009-2013 las exportaciones representaron (en promedio) el 13,5% de las ventas de las empresas del SIPAB. La participación de las mismas en el total de las ventas fue sufriendo un importante retroceso desde entonces, hasta llegar a representar sólo el 6,1% en 2017²³. Este dato, junto con la reducción observada en los niveles de crecimiento de la producción desde 2011 (Tabla 9), plantea un cambio en la importancia relativa del comercio exterior frente al mercado interno. Aspectos tales como la reducción de la demanda internacional por la crisis financiera y el incremento de la demanda en el mercado interno (con tendencia

²² El cálculo de porcentajes se encuentra disponible en el Anexo. *Tabla A8: Comercio Exterior – Formato y dificultades para Exportar en el SIPAB*

²³ El cálculo de porcentajes se encuentra disponible en el Anexo. *Tabla A9: Comercio Exterior – Participación de las exportaciones sobre el total de la facturación de las empresas del SIPAB*

hacia el alza de los precios) tornó relativamente más rentable operar principalmente en el mercado doméstico. En este sentido, el 2011 representa una suerte de año bisagra, sobre todo si se considera que los valores tendieron a bajar durante los años siguientes²⁴.

Gráfico 2 - Dinámica de las Exportaciones del SIPAB (2000-2017)



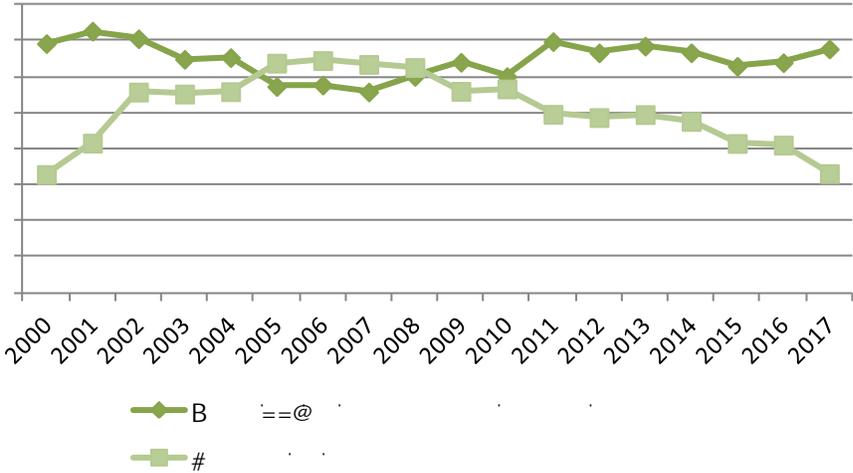
Fuente: Elaboración propia en base a respuestas de empresarios y estadísticas de NOSIS

Un punto importante que brinda insumos para comprender el desempeño exportador es el grado de distribución de mercados. Al lograr orientar las exportaciones hacia un mayor grado de diversificación, las firmas pueden reducir de manera significativa el riesgo y aumentar la capacidad de identificar nuevas oportunidades comerciales en el extranjero. Es importante remarcar que diversificación no implica solamente aumentar la cantidad de países de destino, sino también distribuir lo más posible la facturación entre la cartera de clientes externos. Con ello se reducen los impactos negativos de las potenciales fluctuaciones estacionales de las diferentes regiones.

²⁴ Ver estadísticas de comercio exterior en Anexo. *Tabla A10: Comercio Exterior – Facturación FOB anual de las empresas del SIPAB (2000-2017)*

En el caso de las empresas exportadoras del SIPAB, ya se señaló que el crecimiento de sus exportaciones alcanzó su máxima expresión en 2011, a partir lo cual no ha dejado de reducirse. Sin embargo, en materia de diversificación de mercados, se observa que el cambio de tendencia habría comenzado antes (Gráfico 3).

Gráfico 3 – Grado de concentración de las Exportaciones del SIPAB (2000-2017)



Fuente: Elaboración propia en base a respuestas de empresarios y estadísticas de NOSIS

Hasta 2008 las firmas habían logrado desembarcar en una mayor cantidad de países, pasando de 3 a casi 7 mercados entre los años 2000 y 2008, reduciendo la concentración de sus ventas como consecuencia de ello. Luego, la tendencia resultó totalmente inversa, llegando en 2017 a una situación muy similar a la de fines de la Convertibilidad²⁵. En esta línea, si bien es cierto que en los últimos años creció la presencia de Uruguay, Paraguay y Chile en la cartera de clientes de las PyMEs argentinas (que también se observa en las estadísticas del SIPAB), la importancia de Brasil en las ventas aún sigue siendo central, sosteniendo la dependencia por dicho mercado [CERA, 2018].

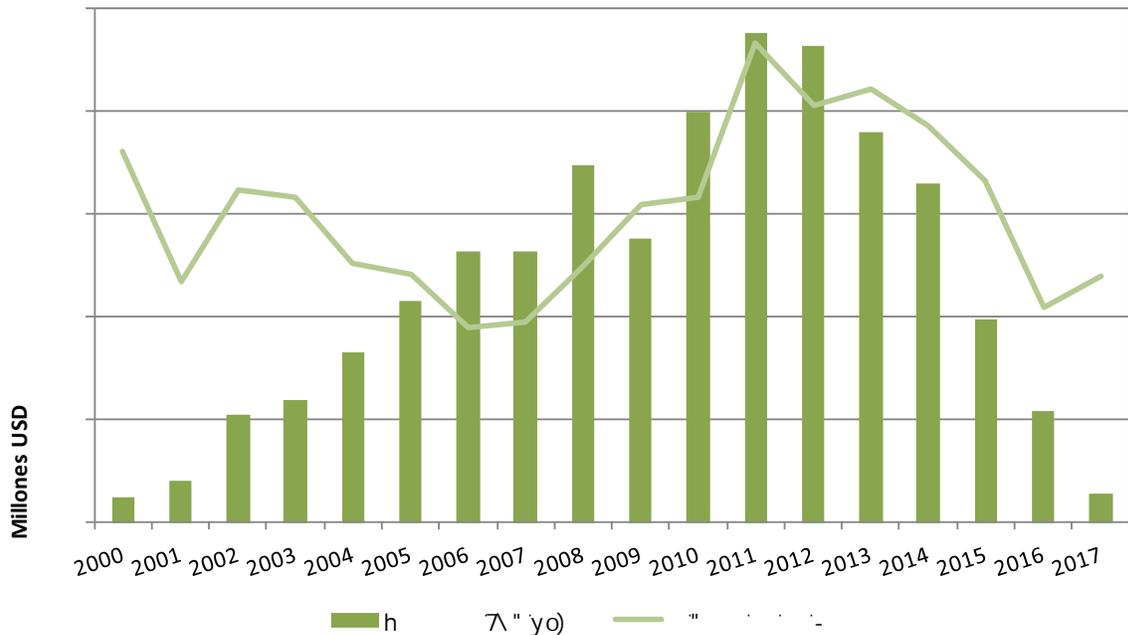
²⁵ Ver estadísticas de comercio exterior en Anexo. *Tabla A11: Comercio Exterior – Índice de concentración de las exportaciones de las empresas del SIPAB*

A nivel macroeconómico, en 2016 EEUU se consolidó como el tercer socio comercial de Argentina, detrás de Brasil y China, con balanza comercial deficitaria, al igual que con los otros dos socios. En el país norteamericano se colocaron productos de las industrias químicas (34% del total) y alimentarias (13%), principalmente. En 2017 las exportaciones a EEUU llegaron a representar el 7,6% de las exportaciones totales de la Argentina, vendiéndose USD 726 millones en biodiesel, el 16,4% del total de las exportaciones a EEUU, USD 493 millones en aluminio (11,1% del total) y USD 219 millones en siderurgia (5%) ⁽⁶⁾.

En cuanto a la relación con Brasil, en 2016 la recesión brasileña se apreció en la caída de la demanda de productos industriales argentinos. Recién en 2017 las exportaciones argentinas a Brasil lograron cierta recuperación y crecieron un 7%. El 65% de las ventas se trató de MOI, donde alrededor del 53% estuvo compuesto por vehículos terrestres ⁽⁷⁾, principalmente.

Independientemente del saldo negativo de la balanza comercial con Brasil, el peso del mercado brasileño dentro de las exportaciones industriales argentinas es notorio, a nivel macroeconómico representa el 40% de las ventas [CAC, 2016]. En el caso particular de las estadísticas comerciales del SIPAB (Gráfico 4), el porcentaje que representa Brasil tiende a ser cada vez menor, pero aún así con una influencia notable en la dinámica comercial. Esto es, al caer la participación brasilera, caen las exportaciones, sin generarse un concreto efecto “*desvío de comercio*” hacia otro/s país/es.

**Gráfico 4 - Dinámica de las Exportaciones y la importancia de Brasil
(Valores promedio 2000-2017)**



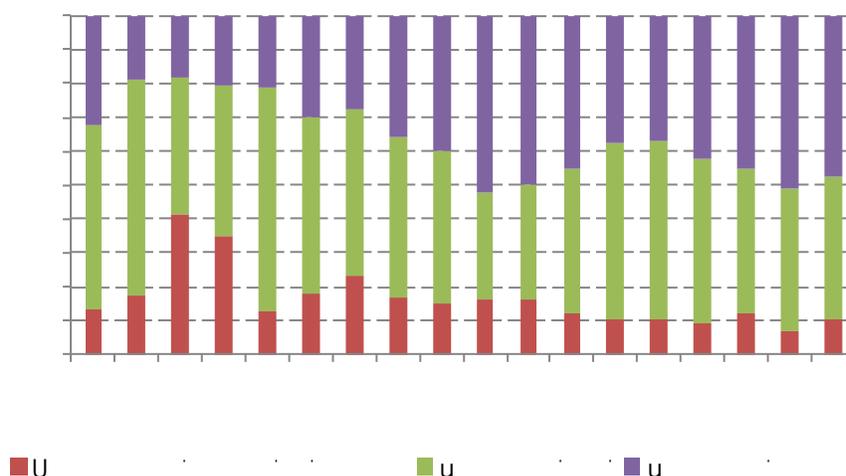
Fuente: Elaboración propia en base a respuestas de empresarios y estadísticas de NOSIS
Nota: La participación de Brasil (%) en las exportaciones del SIPAB son valores promedio

Un elemento que impacta fuertemente sobre la capacidad de inserción internacional es el grado de contenido tecnológico que presentan los productos. Así, las PyMEs son reconocidas por su mayor potencialidad relativa para producir bienes complejos con un mayor grado de especialización, aplicando los ajustes técnicos solicitados por el cliente e internalizando los conocimientos desarrollados en dicho proceso. Guardando una canasta exportadora diversificada, los productos exportados por las PyMEs argentinas se caracterizan por poseer niveles de contenido tecnológico “medio”. Durante los primeros años del período de post-devaluación, fueron las PyMEs las que proporcionalmente generaron ventas al exterior con mayor contenido tecnológico. Por caso, las exportaciones de alta o mediana tecnología representaron en 2005 sólo el 26% de las ventas al exterior de las grandes empresas, en tanto en el segmento PyME y Microempresas dichos porcentajes alcanzaron el 35% y 43% respectivamente [Belloni & Wainer, 2012; Bianco y col., 2007]. Sin embargo, según Schteingart (2014), la posterior apreciación del tipo de cambio impuso un límite en la incorporación de contenido

tecnológico a los bienes exportables. Dicho en otras palabras, y considerando que la incorporación de tecnología a los productos requiere de inversión de capital en producto, la apreciación del tipo de cambio impone un límite para la inversión en las firmas exportadoras.

En el caso de las empresas de Almirante Brown (Gráfico 5), el comportamiento de la colocación de ventas se asimila al patrón general de las PyMEs argentinas, donde su potencialidad exportadora se acerca fuertemente al posicionamiento comercial en mercados cercanos (como el MERCOSUR), colocando productos de contenido tecnológico medio y/o bajo.

Gráfico 5 - Exportaciones del SIPAB, Contenido tecnológico (2000-2017)



Fuente: Elaboración propia en base a respuesta de empresarios y estadísticas de NOSIS

La producción con mayor complejidad tecnológica abre la posibilidad de ingresar a mercados más distantes, pero también sostener aquellos donde ya se tiene presencia. Por ejemplo, la caída de las exportaciones de 2009 muestra un impacto relativamente menor en la venta de los productos con mayor contenido tecnológico del SIPAB (persianas plásticas, telas y tejidos de diseño para tapizado, árboles de transmisión y aparatos de alumbrado, entre otros). Aquellos con *contenido tecnológico medio* explican en promedio el 35,9% de las exportaciones durante el período 2000-2017; sin embargo, a partir del 2009 pasaron a explicar el 44,6%. En

un contexto de reducción de las ventas al exterior, esto nos habla del sostenimiento de las ventas de aquellos productos tecnológicamente más complejos²⁶.

Es importante mencionar es que el dinamismo innovador, necesario para incorporar mayor contenido tecnológico en los productos desarrollados por las PyMEs, generalmente no se ve reflejado en gestión de patentes para proteger sus desarrollos. Así, las empresas consultadas argumentan que la relación entre los esfuerzos y costos para obtener la patente no son justificables frente a la poca posibilidad que tienen para controlar su efectividad y hacer valer su cobertura legal ante un posible litigio. Ante este panorama las firmas privilegian la obtención de marcas, las cuales resultan más fáciles de capitalizar y aportan mucho más que las patentes a la construcción de una imagen corporativa.

Como ya se señaló, entre las principales dificultades para operar en mercados externos, las firmas del SIPAB señalan sufrir problemas para “*ofrecer sus productos a precios competitivos*”. Este elemento guarda una estrecha relación con el otro elemento propio del comercio exterior, y que condiciona fuertemente a la dinámica exportadora de las empresas de Almirante Brown; es decir, la dependencia hacia insumos intermedios importados por parte de las PyMEs exportadoras. Así, según la FOP (2015), el 20% del gasto en insumos utilizados por estas empresas corresponde a producción importada.

4.3.2.c) Dinámica del comercio exterior en las PyMEs del SIPAB: Importaciones

Las empresas argentinas aumentaron notablemente su dinamismo importador desde la salida de la Convertibilidad hasta 2011. Luego, a pesar su peso dentro de la función de producción, las empresas del SIPAB comenzaron a mostrar un claro declive del volumen de insumos importados desde 2009 (Gráfico 6). Un conjunto de condicionantes macroeconómicos, además de la implementación de una política pública de saldo comercial administrado, dificultaron el ingreso de insumos

²⁶ Ver estadísticas de comercio exterior en Anexo. *Tabla A12: Comercio Exterior – Contenido tecnológico de las exportaciones de las empresas del SIPAB*

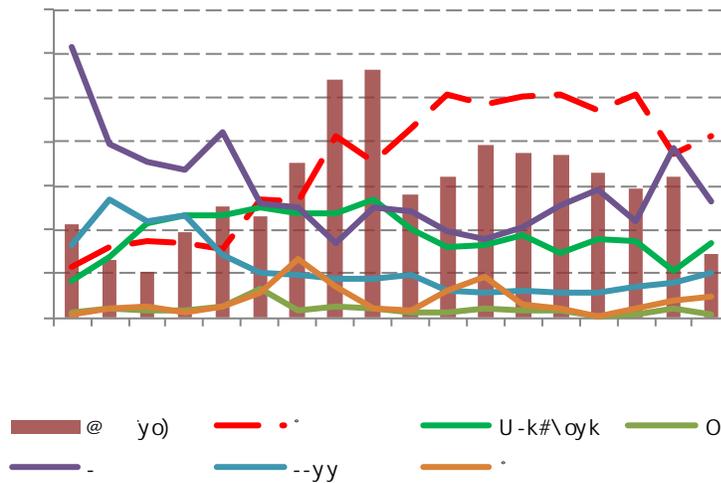
de origen externo. La porción de la estructura productiva conformada por PyMEs encontró serios obstáculos para mantener su dinamismo local y externo en este contexto. Una serie de factores como a) la fuerte dependencia por los insumos importados, b) una estructura productiva con funciones de producción estructuradas alrededor de dichos insumos, y c) el posicionamiento de Brasil como un importante proveedor dentro del territorio imposibilitaban modificar la estructura dependencia importadora, más allá de los esfuerzos realizados por un Gobierno desprovisto de políticas con perspectivas de largo plazo, pero las obligaron a reducir cantidades.

La recuperación del mercado interno nacional durante los años 2011-2013 implicó la apertura de una nueva lógica de acumulación para las PyMEs; por ello, mientras las mencionadas trabas a la importación dificultaban la dinámica de muchas firmas también favoreció a otras tantas en el plano del mercado local, asegurándoles protección frente a la competencia externa y ofreciéndoles una oportunidad de crecimiento. Sin embargo, e independientemente de la relativa recuperación del mercado interno, las importaciones continuaron su descenso. Incluso, de acuerdo con los datos publicados por el INDEC, hacia diciembre de 2016, las importaciones de bienes intermedios, que principalmente abarca a los insumos industriales, cayeron un 14,4% ⁽⁸⁾, mientras que en 2017 crecieron un 15,2% ⁽⁹⁾.

En 2018 una nueva devaluación de la moneda parece no haber resuelto el problema proveniente del frente externo. Según la FOP (2018), la devaluación redujo el poder adquisitivo de los clientes debido al incremento de los precios y afectó negativamente al costo de los insumos intermedios que sólo pueden ser adquiridos en el exterior.

.
. .
. .
. .
. .
. .
. .

Gráfico 6 - Importaciones del SIPAB (Valores promedio 2000-2017)



Fuente: Elaboración propia en base a respuestas de empresarios y estadísticas de NOSIS

Respecto a la procedencia de los insumos importados, las tendencias más destacables son el crecimiento de la importancia de los productos asiáticos, por un lado, y el *trade-off* en la composición entre productos europeos y de origen MERCOSUR²⁷.

A pesar de la reducción de los montos importados por las firmas del SIPAB, en los últimos años creció la influencia de los productos de origen asiático, que en promedio pasaron de representar el 22,9% de las compras durante el período 2000-2008 al 46,7% en el tramo 2009-2017. Evidentemente estamos haciendo referencia a los productos de origen chino, que desde 2009 explican 60,9% de los insumos provenientes región asiática.

Los insumos de procedencia europea y MERCOSUR representan en promedio el 20,7% de las compras externas desde 2009 (el 24,1% si se considera el período 2000-2017). Los productos europeos tienen mayor presencia (29,3%) respecto de los que provienen del cono sur de Latinoamérica (18,8), y el mejoramiento de uno se da en detrimento del otro.

²⁷ Ver estadísticas de comercio exterior en Anexo. *Tabla A13: Comercio Exterior – Procedencia de las importaciones de las empresas del SIPAB*

Los insumos importados desde Norteamérica redujeron su importancia relativa desde la salida de la Convertibilidad, donde significaban el 26,8% (2001), representando actualmente en promedio el 10% de las importaciones del SIPAB.

5.5 Inversiones e innovación

5.5.1 Inversiones

Un aspecto que caracteriza al grueso de las firmas del SIPAB es el *deseo continuo de expansión y crecimiento*, llegando a verificarse incluso de forma contra cíclica. El 76,3% de las firmas entrevistadas declaran haber realizado inversiones entre el 2013 y el 2014 por valores entre USD 650.000 y USD 1.000.000 aproximadamente. Posteriormente, el 73,7% de las firmas consultadas aseguraron haber realizado inversiones durante 2017, pero por montos notablemente menores, en un año que no resultó de lo más promisorio en relación a ejercicios anteriores.

Los motivos de las inversiones en Almirante Brown parecen obedecer a una combinación de iniciativas proactivas con respuestas defensivas. De acuerdo a las respuestas brindadas por los empresarios, muchas veces la inversión es impulsada para aprovechar *“oportunidades de negocio y crecer”* o por *“el incremento de la demanda”*, mientras otras se requiere para hacer frente a *“la presión competitiva”* o reducir la brecha que genera el *“cambio tecnológico”*.

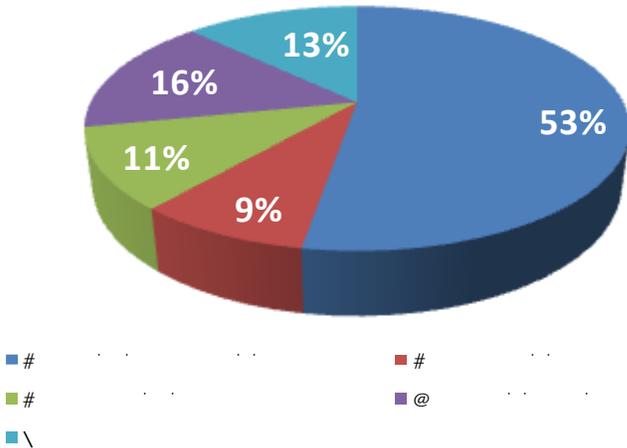
**Tabla 10: Motivos de inversión en el SIPAB
(2013, 2014 y 2017)**

	2013	2014	2017
La presión competitiva	44,4%	37,5%	27,3%
Las oportunidades de negocio y crecer	33,3%	16,7%	18,2%
El incremento de la demanda	11,1%	20,8%	-
El cambio tecnológico	11,1%	4,2%	54,5%
La caída de la demanda	-	8,3%	-
Otros	-	12,5%	-

Fuente: Elaboración propia en base a respuestas de empresarios
Nota: Se trata de valores promedio

El patrón de inversiones entre las empresas del SIPAB se mantuvo estable a lo largo de todos los años de la post-convertibilidad. Salvo excepcionales inversiones de magnitud, relacionadas con la instalación y la reubicación de plantas productivas. Casi la totalidad de las empresas declararon que realizaron inversiones principalmente con el objetivo de aumentar sus capacidades productivas y reducir costos, con una preponderante *compra de maquinaria y equipos*, y una menor, pero no despreciable, realización de investigación y desarrollo mediante la *contratación de consultorías, capacitación de personal* y actividades de *ingeniería y diseño industrial*, entre otras actividades. (Gráfico 7).

Gráfico 7: Principales destinos de inversión



Fuente: Elaboración propia en base a respuestas de empresarios

Una tercera parte de las empresas del SIPAB que invirtieron durante el período 2013-2017, lo hicieron exclusivamente con recursos propios. Otro tercio lograron obtener una adecuada calificación crediticia del banco y consiguieron financiar hasta el 100% de sus inversiones, mientras que el resto logra financiar aproximadamente la mitad del valor de las inversiones²⁸.

²⁸ Ver estadísticas de comercio exterior en Anexo. *Tabla A14 y A14bis: Inversiones – Motivos, fuente de financiación y destino de las inversiones del SIPAB*

Por otra parte, merece un párrafo en particular la relación de los empresarios con los programas de fomento o líneas públicas de crédito, en sus distintas versiones, ya sea otorgado por organismos nacionales o provinciales. En este caso, los entrevistados mencionaron el conocimiento o la existencia de estos instrumentos, especialmente por el trabajo de difusión y sensibilización que se realiza al interior del Parque industrial. No obstante ello, también reconocieron la existencia de un bajo nivel de utilización de los mismos, por diversos motivos, entre los que mencionaron la complejidad en el armado de proyectos para el financiamiento vía instrumentos de promoción, o bien los gastos o costos adicionales por ingresar a un esquema de Sistema de Garantía Recíproca (SGR) o el pago de profesionales para la conformación de un proyecto de exportación o de innovación para SEPYME o FONTAR. De todas formas, algunos empresarios lograron acceder y utilizar dichas herramientas, con resultados auspiciosos en los ejemplos mencionados (proyectos financiados a través del PACC del MiPyME, tasa subsidiada de SEPYME, ANR o Créditos del FONTAR del MINCYT, FOGABA de Provincia de Buenos Aires, etc.).

También es importante señalar que el 85,7% de las firmas que invirtieron en 2017 tenían previsto continuar destinando esfuerzos y recursos a esa dinámica durante el período 2018-2019.

5.5.2 Innovación

Las inversiones en una firma se ejecutan pudiendo perseguir diversos objetivos posibles, pero en cualquiera de ellos generan cambios hacia el interior de la organización, incrementando la posibilidad para el surgimiento de innovaciones de proceso y/o de producto. Se reconoce que la generación de conocimiento juega un rol fundamental para alcanzar la innovación al interior de una organización productiva, llevando incluso a alcanzar beneficios extraordinarios. El conocimiento es generado y transmitido por personas en forma tácita o codificada. Según lo indicado por los representantes de las firmas del SIPAB, resulta de suma importancia el sostenimiento de los esfuerzos de innovación. El principal argumento esgrimido por parte de los empresarios para justificar los constantes

esfuerzos en innovación, básicamente de tipo incremental, es evitar que sus productos sufran una suerte de “*commoditización*” que acelere el agotamiento del ciclo de vida. En otras palabras, los esfuerzos en materia tecnológica registrados en las firmas de Almirante Brown apuntan a evitar la salida del mercado, más que ingresar a otros nuevos. Sin embargo, de acuerdo a las respuestas relevadas, y más allá de auto percibirse como firmas innovadoras, sólo el 37,5% de las firmas de Almirante Brown cuenta con grupos de trabajo estables para promover la innovación.

De las empresas de Almirante Brown que realizaron inversiones entre 2013 y 2017 (32 empresas), el 87,5% logró resultados en algún tipo de desarrollo de producto, de proceso, en la estructura organizacional o de comercialización, sea esta una novedad o una mejora. De estas, el 60,71% asegura que pudo ingresar a nuevos mercados a partir de tales desarrollos²⁹.

Se destaca que las empresas que realizaron inversiones y obtuvieron resultados, lo hicieron en más de una categorías. Es decir, se solapan resultados³⁰ tanto en producto como en proceso, que tienen impacto sobre la estructura organizacional y la estrategia de comercialización. En este sentido, aproximadamente el 60% de las empresas que invirtió y logró desarrollos obtuvo hasta tres resultados y con ello mayor éxito para ingresar a nuevos mercados. Los esfuerzos balanceados para desarrollar producto y proceso fue la forma en que las firmas de Almirante Brown procuraron reducir la brecha tecnológica con la competencia.

²⁹ La información para el cálculo de porcentajes se encuentra disponible en el Anexo. *Tabla A15: Innovación – Resultados de las actividades de innovación en el SIPAB*

³⁰ Resultados posibles: “*Nuevo producto*”, “*Mejora de producto*”, “*Nuevo proceso*”, “*Mejora de proceso*”, “*Innovación organizacional*” y “*Innovación de comercialización*”

Tabla 11: Resultados de la inversión en el SIPAB en materia de innovación y desarrollo

Resultados obtenidos en innovación	Frecuencia	%	Ingresó a nuevos mercados	%
1	4	14,3%	1	5,9%
2	8	28,6%	5	29,4%
3	5	17,9%	4	23,5%
4	5	17,9%	3	17,6%
5	4	14,3%	3	17,6%
6	2	7,1%	1	5,9%
	28	100%	17	100%

Fuente: Elaboración propia en base a respuestas de empresarios

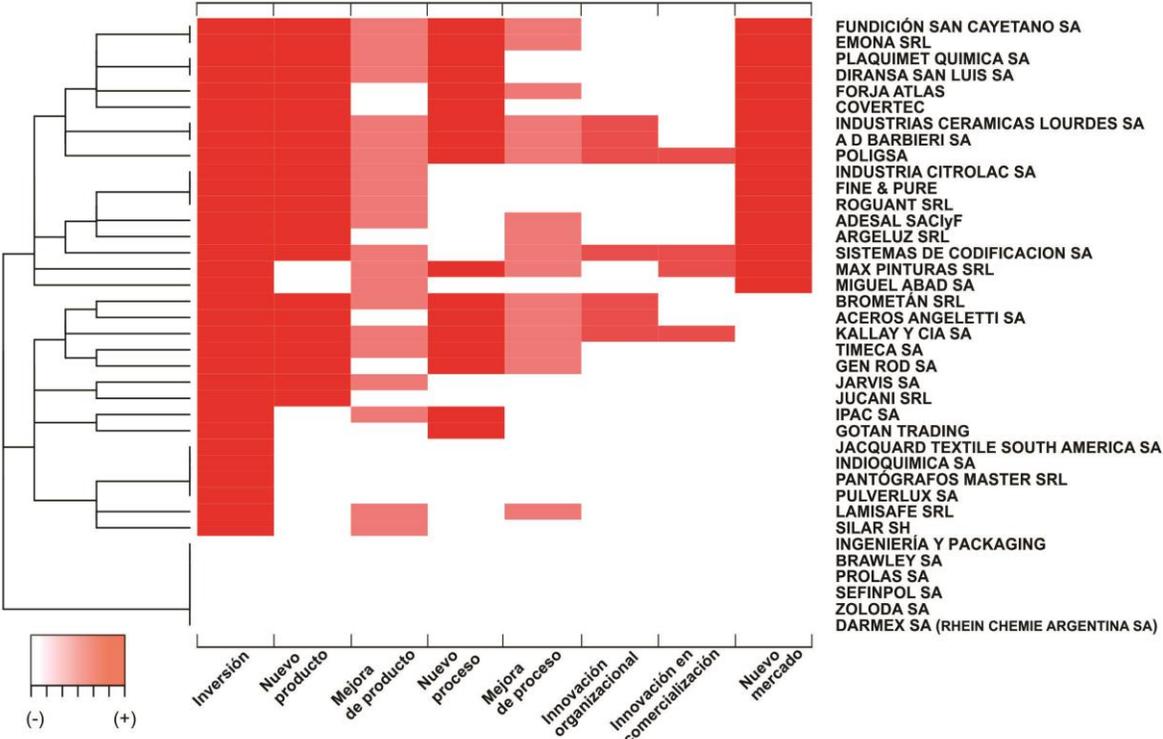
Se destaca que las firmas que lograron obtener al menos dos resultados de innovación tuvieron mayor éxito para ingresar a nuevos mercados. Esos dos resultados hacen referencia a innovación de *producto* y de *proceso* (sean estos nuevos desarrollo o mejora de los ya existentes). A partir de esta información, y aplicando técnica de análisis de *clusterización* por el método de distancia euclidiana, se identifican tres grupos: uno conformado por empresas que invirtieron y no lograron resultados; las que invirtieron y obtuvieron resultados de innovación y desarrollo, pero no lograron ingresar a nuevos mercados; y las que invirtieron, lograron resultados combinados (o balanceados) y además tuvieron la capacidad de ingresar a nuevos mercados.

A partir de los datos obtenidos, es posible arriesgar que las empresas que desarrollaron nuevos productos o mejoras de ya existentes, acompañados por innovaciones de procesos (novedad o mejora), que impulsaran cambios organizaciones, tuvieron mayores posibilidades de conquistar nuevos mercados (Gráfico 8).

Para las firmas que lograron alcanzar e incorporar innovaciones al mercado, los desarrollos de *producto* resultaron ser los más frecuentes y novedosos en relación a las *de proceso*. Incluso, aproximadamente un 23% de la veces las innovaciones de producto suelen ser reconocidas como una novedad internacional. Es muy probable que este aspecto se relacione directamente con cuestiones señaladas previamente; por un lado, las inversiones se vuelcan principalmente a la

adquisición de maquinarias y equipos; y por el otro, la estrategia de negocios de las empresas de Almirante Brown, que gira alrededor de la *satisfacción del cliente a partir de brindar productos a medida*, muchas veces deriva en la diferenciación/innovación de producto.

Gráfico 8: Distribución de resultados de innovación en las empresas del SIPAB (Mapa de calor y *clusterización*)



Fuente: Elaboración propia en base a respuestas de empresarios (Software “Heatmap2”)

5.6 Empleo y capacitación

De acuerdo a la última clasificación “según límites de personal ocupado” de la Secretaría de Emprendedores y de la Pequeña y Mediana Empresa³¹, un 27,3% de las firmas contactadas en el SIPAB son microempresas (de hasta 15 empleados), un 39,4% son Pequeñas (de entre 16 y 60 empleados) y el resto son Medianas organizaciones.

³¹ Ver Boletín oficial de la República Argentina

Según la respuesta de los empresarios de Almirante Brown, entre 2008 y 2015, la plantilla de empleados del SIPAB creció en promedio un 8%, mientras que entre 2015 y 2017 se redujo aproximadamente en un 2%. Los cambios verificados en la dotación de personal no afectaron a la distribución de los mismos, entre las diferentes áreas de la firma, según grado de calificación. Esto es, los empleados con mayor nivel educativo se encuentran en *Administración y Ventas*, mientras que en *Producción*, donde se encuentra la mayor parte del personal empleado por las firmas del SIPAB, se encuentran aquellos que alcanzaron solo en nivel de educación básica o escuela media (Tabla 12)³². Ante esta situación, el sector empresario advierte sobre la débil formación que traen sus operarios de la escuela secundaria, sin poseer las capacidades técnicas necesarias para desempeñarse adecuadamente dentro de las firmas [Baruj & Zweig, 2014]. Esta falencia se traduce en el surgimiento de errores inconcebibles durante el proceso productivo, imponiendo que las actividades de formación recaigan sobre la empresa.

Tabla 12: Calificación de los Recursos Humanos empleados en el SIPAB

Administración				Producción				Ventas			
a)	b)	c)	d)	a)	b)	c)	d)	a)	b)	c)	d)
0,7%	29,4%	48,4%	21,4%	15,3%	64%	7,8%	12,9%	-	33,3%	36,1%	30,6%

Fuente: Elaboración propia en base a respuestas de empresarios

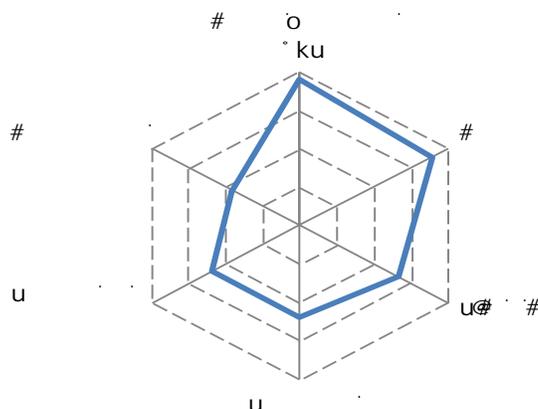
Nota: a) *Primario completo*, b) *Secundario completo*, c) *Terciario universitario completo*, d) *Universitario completo*

Una de las principales dificultades observadas en materia de RRHH en las firmas del SIPAB es la imposibilidad de llevar adelante “*procesos de transmisión del conocimiento entre los supervisores y jefes de sección y los operarios jóvenes frente al cambio generacional*”. En este sentido, resulta paradójico que las firmas inviertan mayor cantidad de recursos en certificación de calidad, que en la capacitación de sus empleados y transmisión del conocimiento entre los diferentes actores de la organización.

³² La información para el cálculo de porcentajes se encuentra disponible en el Anexo. *Tabla A16: Empleo – Nivel educativo de los Recursos Humanos empleados en el SIPAB*

Por ello, en relación al desarrollo de actividades de capacitación durante el período 2015 - 2017, se destaca que casi todas las firmas del SIPAB definieron y ejecutaron cursos de formación para sus empleados. Si consideramos los principales temas abordados, un número importante de empresas (76,3%) desarrollaron los tópicos de carácter obligatorio, como *Seguridad ART* o *Seguridad e Higiene*, y demás aspectos relacionados con el *puesto de trabajo* (71,1%). En segundo orden, el 52,6% de las empresas realizaron capacitación en *TICS* y *Calidad*. Se destaca que casi el 20% de las firmas que capacitaron a su personal, lo hicieron con el apoyo de algún programa público (Gráfico 9)³³.

Gráfico 9: Temáticas de capacitación en el SIPAB



Fuente: Elaboración propia en base a respuestas de empresarios

Entre las principales limitaciones y obstáculos para llevar adelante las actividades de capacitación del personal, los empresarios señalan la falta o escasez de “*oferta de cursos de capacitación adecuados*” y de “*presupuesto*” necesario. Además, se hace referencia a la “*falta de tiempo disponible*” y “*dificultades para identificar y evaluar las necesidades de capacitación de la propia empresa*”.

También se apreciaron elementos relacionados con el grado de iniciativa e interés de los empleados y con la localización de los principales centros de capacitación.

³³ La información para el cálculo de porcentajes se encuentra disponible en el Anexo. *Tabla A17: Empleo – Principales temáticas de capacitación en el SIPAB*

Los empresarios reconocen tener dificultades para planificar las actividades de capacitación, sin implicar ello aversión para el pago de cursos identificados y solicitados por el propio personal. En cuanto a la localización de los principales centros de capacitación, los informantes plantean que los mismos se encuentran concentrados en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (CABA), lo que implica perder muchas horas de la jornada laboral para el traslado entre la Provincia y CABA. Adicionalmente, vale señalar que en la mayoría de los casos los cursos fuera de planta son propuestos principalmente por las personas empleadas en las áreas de “gestión”, “administración” y “comercialización” de las firmas, quienes habitualmente cuentan con mayores niveles de formación. Por ello, muchos entrevistados señalaron como una política muy positiva y valorada la iniciativa municipal de impulsar la creación de una Escuela de Oficios dentro del SIPAB (Centro de Formación Profesional e Innovación Productiva – CEFIP), que permite abordar la capacitación de las personas empleadas dentro del área de las firmas con mayores necesidades de capacitación técnica.

Finalmente, el estilo de conducción de las firmas del SIPAB gira en torno a dos modelos. En algunos casos, los referentes consultados aseguran que la toma de decisiones recae en un equipo gerencial, mientras que en otros, prevalece la figura del dueño “*todo terreno*”. Así, el vínculo con el personal resulta bastante directo; en algunos casos se realiza mediado por una instancia de comité mixto, mientras que en otros el dialogo es directo con el personal.

5.7 Rentabilidad

Según Dragún y Sarabia (2013), desde 2012 se habría iniciado la tendencia de reducción de la rentabilidad industrial, donde el incremento de los precios fue menor que el de los costos de producción. Así, durante el período 2012-2015, las posibilidades de mejoramiento de los márgenes de rentabilidad se encontraron atadas a la i) *brecha entre el tipo de cambio y la inflación*, que definen el costo de los insumos importados y condicionan la amenaza de competencia externa, ii) a la *política pública de subsidios al consumo energético*, que reducen el peso de las

tarifas dentro de la estructura de costos, y iii) a las *posibilidades de incrementar la producción*, mediante inversión o mayor aprovechamiento de la capacidad instalada.

Comparando las estadísticas de desempeño macroeconómico con la dinámica de variación de los indicadores comerciales declarados por los empresarios de Almirante Brown, se observa que hasta 2014 el crecimiento de los costos se dio por encima de la inflación (Tabla 13). Luego, la cuenta pasó a estar levemente por debajo, pero siempre con una dinámica de variación superior a la de los precios del SIPAB. En el 2016 se registró la mayor diferencia entre los precios y los costos (8,7%), redundando en perjuicio para la rentabilidad del sector. Sólo en 2017 la variación de los precios fue superior, en apenas un 0,9%.

Tabla 13: Evolución de los principales indicadores macroeconómicos de la Argentina vs. indicadores microeconómicos del SIPAB (Años 2013 – 2017)

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Tipo de cambio promedio BCRA (Peso/UDS)	5,48	8,12	9,27	14,78	16,56	25,10
Inflación anual (INDEC & Otros)	10,9	23,9	26,9	36,2	24,8	47,6
SIPAB: Variación % de los precios de venta de principales productos	17,6%	22,2%	25,2%	20,0%	25,1%	-
SIPAB: Variación % de los costos de producción	24,0%	25,0%	25,5%	28,7%	24,2%	-

Fuente: Elaboración propia en base a respuestas de empresarios, INDEC, BCRA y otros.

(*) El valor % de variación de los precios y costos del SIPAB es promedio

Según la Confederación Argentina de la Mediana Empresa (CAME) ⁽¹⁶⁾, en todo el 2016 la industria PyME cayó 5%. Además, el 56% tuvo rentabilidad negativa o nula y creció la incertidumbre sobre el rumbo de la economía. Como contrapunto, 2017 resultó un año relativamente bueno, con aumento de la producción, rentabilidad positiva en los últimos meses del año y expectativas de inversión. Sin embargo, emergían como temas de preocupación i) el *aumento de la competencia externa*, mediante las importaciones, ii) las *subas de las tasas de interés*, que aumentaron los costos financieros y iii) el mayor incremento en la estructura de costos operativos, por el lado de los servicios y del combustible.

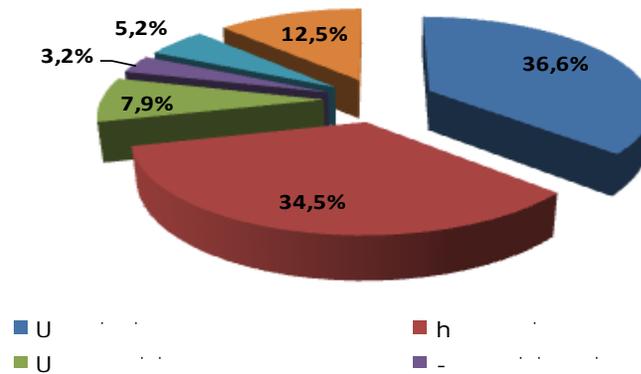
Si bien los primeros meses de 2018 comenzaron con algunos indicadores positivos para el mundo industrial PyME, a partir de junio la caída de la producción fue una constante hasta fin del ejercicio. En diciembre, el uso de la capacidad instalada terminó siendo del 56,6%, donde sólo el 32,6% de los empresarios trabajaron con rentabilidad positiva. A su vez, el atraso en los pagos, las subas de costos, especialmente insumos, servicios y financieros, fue deteriorando progresivamente la rentabilidad del sector.

Entre los potenciales elementos que elevaron los costos de producción y erosionaron la rentabilidad de las PyMEs industriales, cuentan los i) precios de las materias primas e insumos intermedios, ii) las tasas y costos financieros, iii) costos logísticos, iv) impuestos y tarifas, y el v) tipo de cambio, entre otros. En el caso de las firmas de Almirante Brown la evolución de la rentabilidad fue resultado de los elementos mencionados, pero también del *tipo de relación comercial* entre las PyMEs del SIPAB y sus proveedores (precios y plazos). Una mención particular merece la suba de las tarifas, que en los últimos años ha sufrido saltos extraordinarios, que erosionan parte de la competitividad de las firmas industriales.

Según lo señalado por los representantes de las firmas del SIPAB (Gráfico 10), en 2017 las principales cuentas de la estructura de costos de las firmas lo representan la *mano de obra* (36,6%) y el *principal insumo* (34,5%). Luego, si a estos dos principales componentes le sumamos impuestos y tasas (5,2%), llegamos al 76% de la estructura de costos en relación al valor del producto³⁴. En los últimos años se ha dado un incremento del peso de los *insumos* respecto de la *mano de obra*. Esta dinámica que puede ser explicada a partir de la fuerte presencia del componente importado entre los principales insumos utilizados, por un lado, y la tendencia creciente del contexto inflacionario en el mercado local, por el otro.

³⁴ La información para el cálculo de porcentajes se encuentra disponible en el Anexo. *Tabla A18: Costos – Peso (en %) de los costos en el valor del producto (dólar) - Mercado local*

Gráfico 10: Distribución de costos en el valor del producto de las empresas del SIPAB



Fuente: Elaboración propia en base a respuestas de empresarios

Sobre la mano de obra empleada, ya se ha remarcado que es uno de los principales activos de las empresas relevadas, también se hizo hincapié en la importancia de impulsar su capacitación, que permita aumentar su productividad y con ello reducir su impacto dentro de la estructura de costos.

En cuanto a los efectos de la dinámica de los precios y costos de las firmas consultadas, se observa que si bien durante el período 2013-2015 la rentabilidad experimentó una tendencia de reducción, esta siempre estuvo por encima del 10%. Luego, a partir del 2016, comenzó a arrojar valores incluso inferiores a dicho porcentaje. En este sentido, la respuesta de los empresarios (en iniciativas relacionadas con *inversión, innovación y desarrollo, certificación de calidad, etc.*) nos habla más de acciones que buscan palear la negativa situación macroeconómica, que de acciones orientadas a la conquista de nuevos horizontes.

5.8 Infraestructura del SIPAB

Según la teoría económica sobre sistemas productivos locales y externalidades, entre los potenciales beneficios que puede brindar a una PyME la localización dentro de un espacio industrial planificado se encuentran la circulación de mano de obra calificada, que migra de una industria a otra; la posibilidad de acceder conjuntamente a insumos y servicios, a costos mucho más bajos que si se

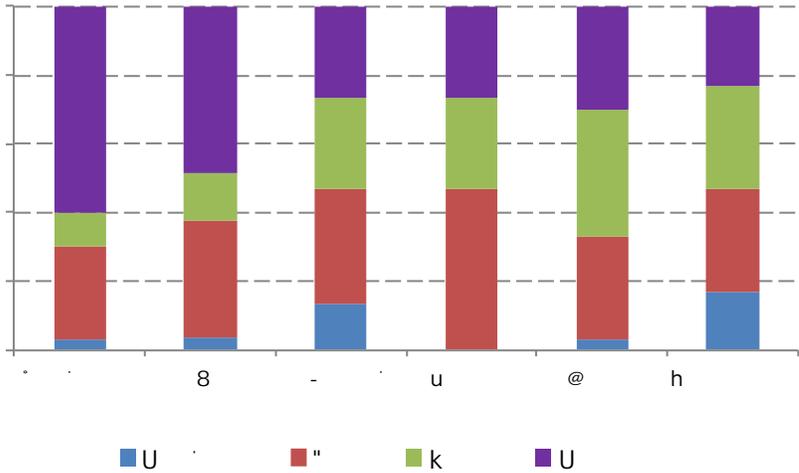
accediera en forma aislada; una mayor posibilidad de acceso a información relevante para el sector; y la posibilidad de definición conjunta de una posición corporativa frente a otros actores, lo que puede redundar en mayor capacidad negociación.

En el caso particular del Sector Industrial Planificado de Almirante Brown, las empresas entrevistadas destacaron la posibilidad de contar con un espacio geográfico unificado y acorde a la posibilidad de desarrollar procesos industriales sin generar impactos complejos al entorno ambiental en el cuál se encuentra el distrito. También valoraron las ventajas iniciales sobre las reducciones o exenciones impositivas, referidas fundamentalmente a las tasas municipales, las cuales indicaron como muy adecuadas en materia de impacto para su estructura de costos. Hubo además consideraciones positivas para indicar el nivel de accesibilidad de las empresas dentro del SIPAB, como así también el apoyo a la gestión productiva y comercial que reciben de parte de los funcionarios del Parque y del Municipio.

No obstante ello, la mayoría de los empresarios de Almirante Brown marcaron algunas deficiencias en aquellos aspectos vinculados con la infraestructura del SIPAB (tales como la necesidad de un mejor desarrollo de asfaltos, de provisión de una red de agua potable y el desarrollo de infraestructura para una adecuada transmisión de la energía eléctrica) como así también en los tópicos asociados a la adecuada prestación de servicios básicos de funcionamiento (como por ejemplo, la correcta y permanente provisión de servicios de conectividad, telefonía y datos, y la provisión de una adecuada y constante potencia de energía eléctrica para el funcionamiento y operación de maquinaria y equipos) (Gráfico 11)³⁵.

³⁵ La información para el cálculo de porcentajes se encuentra disponible en el Anexo. *Tabla A19: Infraestructura – Percepción de la dotación de infraestructura del SIPAB*

Gráfico 11: Percepción de la dotación de infraestructura del SIPAB



Fuente: Elaboración propia en base a respuestas de empresarios

Las insuficiencias de abastecimiento de energía eléctrica y de conectividad, telefonía y datos son fundamentales para aquellas firmas que necesitan estos insumos de servicios como elementos claves y estratégicos en sus procesos productivos o de gestión comercial. Estas dos cuestiones se han resuelto, parcialmente, con inversiones propias de las empresas (grupos electrógenos o instalaciones eléctricas adicionales, antenas o conexiones satelitales de Internet), pero a costa de mayores gastos fijos para sus estructuras de costos. A estos casos se deben agregar aquellos mencionados por al menos dos empresas, que deben incurrir en elevados costos con recursos propios, para la disposición de un espacio físico en sus predios que sea destinado a la conformación de una zona aduanera en planta, y que además requiere de infraestructura de conectividad online, circuito de grabación y de almacenamiento de mediana complejidad y alto costo.

Posiblemente, este conjunto de elementos mencionados como faltas de aprovisionamientos puntuales puedan ser trabajados conjuntamente al interior del SIPAB, y en la medida que se gane en escala, su resolución en el mediano plazo puede resultar menos compleja y más factible de concreción.

Algunos de los reclamos señalados obedecen a la propia lógica de rápido crecimiento del distrito industrial, fruto de su éxito inicial, lo que torna difícil brindar rápida respuesta a una población mayor a lo previsto originalmente. Otros (como en energía) expresan cuestiones que exceden a las posibilidades de acción del nivel de gobierno más cercano. Sin embargo, persiste un conjunto de elementos sobre el cual se podría delinear un plan de acción colectiva para dar respuesta a problemas o necesidades comunes, como por ejemplo la negociación colectiva de tarifas de telefonía e internet, la compra conjunta de indumentaria de seguridad industrial y así, avanzar en problemáticas de mayor complejidad.

En resumen, existe la percepción de dificultades en materia de infraestructura. Además, se indica que hasta el momento no se vivieron experiencias de negociación conjunta con los proveedores de estos servicios para la obtención de mejores precios.

6. Propuestas de acción. Claves para una agenda de trabajo conjunta en el SIPAB

A partir del análisis expuesto a lo largo del presente trabajo se echó luz sobre un conjunto crítico de elementos que requieren su tratamiento para optimizar el desempeño de las firmas que operan dentro del SIPAB. A continuación, se expone de manera resumida dichos elementos y se proponen posibles acciones que podrían conducir hacia su resolución.

Tabla 14: Ponderación de las fuerzas de Porter del SIPAB

FUERZA	DIAGNÓSTICO
Poder de negociación de los proveedores	Alto
Poder de negociación de los compradores	Alto
Poder de los actuales competidores	Medio-Bajo
Amenaza de potenciales entrantes	Medio
Amenaza de sustitutivos	Medio

Fuente: Elaboración propia en base al “Esquema 2” presentado anteriormente

Apelando a la simplicidad expositiva del esquema de las cinco “*Fuerzas de Porter*” (Esquema 2), se logró apreciar las características centrales de la estructura de mercado donde se desempeñan las firmas estudiadas. Si bien las empresas de Almirante Brown presentan ciertas ventajas competitivas respecto al resto de las firmas del mercado local, las posibilidades de negociación dentro de la cadena de valor son muy reducidas, mientras que las posibilidades de recrudescimiento de la competencia se encuentra atada a lo que ocurra en el plano macroeconómico.

Proyectando posibilidades de cambios a futuro en el plano productivo y comercial (Tabla 15), se observan como alternativas concretas el desarrollo de nuevos mercados a partir de explorar países de la región Latinoamericana por fuera del MERCOSUR, por un lado; y el desarrollo de mejoras en el grado de contenido tecnológico y calidad de los productos ofrecidos, por el otro. No se logra visualizar otra forma de garantizar la continuidad de estas firmas en la configuración macroeconómica actual.

Durante el período 2014-2017 las PyMEs del SIPAB lograron sobrevivir al entorno macroeconómico a partir de reasignar el capital de trabajo, orientando una mayor parte hacia el sistema financiero que le permitiría captar tasas extraordinarias. Sin embargo, agotado este período, nuevamente es hora de impulsar una estrategia de desarrollo más orientada hacia una solución de tipo productiva/comercial.

Tabla 15: Posible Matriz de Misión de las Empresas del SIPAB para mejorar su competitividad

AMBITO	ACTUAL	FUTURO
MERCADOS GEOGRAFICOS	a) Mercado local (80%) b) Mercado externo (20%) -Principalmente MERCOSUR	Aumentar la presencia en otros países de América Latina y explorar mercados más distantes.
FORMA DE LOGRAR LIDERAZGO COMPETITIVO	No poseen liderazgo competitivo. La ventaja de las firmas se basa en la oferta de productos de calidad y una estrecha relación con el cliente, ajustando la producción a las especificidades técnicas de la demanda.	a) Mediante el continuo desarrollo de productos y nuevas tecnologías, que permitan la b) diferenciación de producto, el aumento de las escalas de producción mediante exportación, y el c) seguimiento y cumplimiento de los nuevos estándares de calidad impuestos.

A partir de construir un FODA del desempeño reciente de los actores que operan dentro del territorio del SIPAB (Tabla 16), surge una serie de puntos que merecen una atención especial. Luego de pasar revista de las principales fortalezas, se colocan sobre la mesa de trabajo un conjunto de oportunidades, debilidades y amenazas sobre los cuales se requiere la definición de posibles planes de acción.

Tabla 16: FODA de las Empresas del SIPAB

<p>1-Importante grado de madurez productiva y comercial de las firmas. F</p> <p>2-Capacidad de entregar pedidos cumpliendo con los tiempos del mercado.</p> <p>3-Existencia de experiencia exportadora.</p> <p>4-Estructuras organizacionales dotadas con equipos de gestión de calidad, ingeniería y diseño, e investigación y desarrollo.</p> <p>5-Estrecha relación con los clientes que le aportan un importante caudal de información comercial.</p>	<p>1-Reducido poder de negociación frente a proveedores y clientes. D</p> <p>2-Tendencia hacia el descalce financiero del ciclo comercial.</p> <p>3-Marcada presencia del componente importado entre sus insumos.</p> <p>4-Ausencia de políticas de promoción para futuros responsables en mandos medios de la organización.</p> <p>5-Reducido contenido tecnológico de los productos que dificulta ingresar a mercados externos más importantes.</p>
<p>1-Fluctuación del tipo de cambio.</p> <p>2-Cambio de las políticas comerciales implementadas desde el gobierno.</p> <p>3-“Commoditización” de los productos (Reducción del ciclo de vida de los productos).</p> <p>4-Aumento del precio de las materias primas.</p> <p>5-Incremento del grado de incertidumbre macroeconómico. A</p>	<p>1-Posibilidad de trabajo conjunto con la Municipalidad de Almirante Brown y otros actores de la política pública.</p> <p>2-Explorar a nuevos mercados de Latinoamérica.</p> <p>3-Reducción de la competencia en el mercado local como resultado del contexto macroeconómico adverso.</p>

De acuerdo al FODA propuesto y considerando algunos de los elementos más destacados dentro de las “debilidades”, proponemos a continuación posibles acciones alternativas para la definición de un plan de mejora:

- 1- **“Reducido poder de negociación con proveedores y clientes”**. En este punto resulta interesante remarcar la importante demanda relevante que representa cualquier distrito Industrial. Agrupando un elevado número de unidades productivas, la demanda periódica de insumos que expone un territorio de tales características lo reviste de un destacado poder de mercado para imponer como tema de negociación el ajuste de precios y condiciones comerciales a sus proveedores. Sin embargo, esto implica la necesidad de articular intereses entre los distintos actores que operan

dentro del territorio. De lo contrario, en la negociación individual siempre ejerce mayor poder la posición del proveedor.

Propuesta de mejora o plan de acción: En este sentido, una posibilidad de acción se encuentra en la construcción de instancias concretas de trabajo mancomunado, como por ejemplo “compras conjuntas”. En la medida que existan tipos de insumos compartidos y de fácil abastecimiento para parte de las empresas industriales del SIPAB, se podría gestionar el aprovisionamiento de dichos insumos a través de un mismo proveedor, o de dos proveedores, que funcionen en la plaza local. Obviamente, se debe tener en cuenta el tipo de insumos requeridos, y las condiciones de competitividad para esa provisión de los oferentes en el mercado local.

Asimismo, estas condiciones refuerzan la posibilidad de una agenda de política pública tendiente a fortalecer un programa o plan de desarrollo de proveedores locales. A este respecto, una propuesta de trabajo a considerar podría ser el relevamiento minucioso de todos los insumos importados por las empresas del SIPAB, identificar los volúmenes y orígenes de estas importaciones, identificar si existen proveedores nacionales de estos componentes. Si existen proveedores a escala nacional, y se encuentran en condiciones de competitividad de precio y oferta acorde a las necesidades, se podría, en apoyo conjunto con autoridades del distrito, generar el vínculo comercial para lograr el abastecimiento de las necesidades de insumos. Para identificar a dichos proveedores, se puede trabajar con las respectivas cámaras empresarias sectoriales, para conocer su localización geográfica y capacidad de respuesta.

2- “Tendencia hacia el descalce financiero del ciclo comercial”: El aspecto financiero, tanto en el desempeño de las actividades locales (vínculo con proveedores y clientes, inversiones, capacitación, etc.) como en las actividades de comercio exterior, resulta ser un elemento importante en la operatividad de las firmas de Almirante Brown. Por ello, la presencia

de una permanente tensión entre los plazos de pago y de cobro, y la necesidad de financiamiento adicional no deben ser tomados a la ligera.

Propuesta de mejora o plan de acción: A este respecto, existen algunas posibilidades para considerar como alternativas adicionales a las existentes actualmente, ya sea mediante crédito comercial o bancario. En primera instancia, se podría pensar en la constitución de una SGR propia (Sociedad de Garantías Recíprocas) con apoyo del Municipio, y tomando los aspectos más virtuosos de otras experiencias similares, tales como FOGABA de Provincia o bien GARANTIZAR de Nación. En este caso, la SGR propia debería contar con recursos adecuados a la cartera de financiación de las empresas del SIPAB, sin incurrir en costos adicionales por encima de los vigentes a crédito comercial, para ser competitivos en el mercado. Se podría establecer un esquema de repago de financiamiento, con participación en las ventas externas de las firmas que financien proyectos de exportación.

Otra alternativa sobre financiación adicional se podría considerar a partir de la conformación de las facturas comerciales de las firmas; etc.

- 3- “Marcada presencia del componente importado entre sus insumos”:** Si bien este no es un punto fácil de resolver en el corto plazo, la vinculación permanente con instituciones de la infraestructura científico-tecnológica, como universidades nacionales y otras instituciones del Sistema Nacional de Innovación (INTI, CIC, FONTAR, MINCyT, etc.), puede representar un paso inicial para trabajar en la búsqueda de caminos para sustituir importaciones y revertir la tendencia.

Propuesta de mejora o plan de acción: En este aspecto, sería de vital importancia que las empresas comiencen a tener un mayor grado de utilización de los instrumentos de promoción a la innovación, disponibles en el ámbito nacional. Para ello, no solo se debe fortalecer el actual esquema de difusión y sensibilización que se realiza en el SIPAB, sino que además, se podría pensar en instancias intermedias, con los organismos nacional y

provincial, de forma tal de acercar a nivel municipal las ventanillas de acceso a estos programas o herramientas de fomento a la innovación. Claramente, se podría pensar en este tipo de instrumentos, con ventanilla municipal, para los proyectos que busquen reemplazar componente importados con insumos de producción nacional.

Si a ello se suma un esquema de desarrollo de proveedores locales para los insumos relativamente sencillos de sustitución, como se mencionara en párrafos previos, esta presencia de componente importado comenzaría a ceder terreno en las estructuras productivas de las empresas.

4- “Ausencia de políticas de promoción para futuros responsables en mandos medios de la organización”. Es reconocido en esta investigación, que releva la situación de las empresas del SIPAB, pero así también en el resto del tejido industrial de la región, que existen limitaciones importantes en el proceso formativo y de cambio generacional del personal de planta en las firmas, especialmente en las áreas de producción.

Propuesta de mejora o plan de acción: A este respecto podría ser una alternativa muy adecuada la conformación y desarrollo de un programa específico de capacitación técnica y gerencial, ejecutada de manera conjunta por todos los actores del Parque Industrial, y en apoyo con Universidades Nacionales, la SEPyME y el Ministerio de Trabajo y Educación de la Nación. Este programa debería abordar las principales temáticas formativas que se encuentran debilitadas en el esquema productivo de las firmas del Parque, y ser instrumentado de manera sistemática a lo largo de un lapso de tiempo medio (1 a 2 años), midiendo los resultados y las mejoras obtenidas luego de su aplicación. Para su financiamiento, se podría presentar como proyecto de mejora de competitividad, bien a la SEPyME o bien al Ministerio de Trabajo de la Nación. En los casos que se considere adecuado, se podrá articular también con las cámaras empresarias que se encuentran representadas por las firmas del SIPAB.

5- “Reducido contenido tecnológico de los productos que dificulta ingresar a mercados externos más importantes”. Como ya se mencionara en el cuerpo central del trabajo, se trata esta de una limitante marcada para que las firmas del Parque puedan acceder a corrientes de comercio internacional de mayor complejidad y contenido tecnológico.

Propuesta de mejora o plan de acción: En tal sentido, para abordar esta debilidad también es una opción muy conveniente la vinculación con instituciones de la infraestructura científico-tecnológica, y avanzar al mismo tiempo en un mayor equilibrio en la estructura de inversiones de actividades de innovación, con mayor peso en los esfuerzos innovativos propios y endógenos (ingeniería, diseño, investigación y desarrollo), y un menor componente innovativo por incorporación de tecnología importada. Nuevamente aquí, y de igual forma que la recomendación realizada para la reducción del contenido importado de las producciones locales, se podría avanzar en la utilización de las herramientas, programas e instrumentos de promoción a la innovación, con proyectos específicos destinados a exportación, y a través de ventanillas municipales de acceso a estos recursos nacionales o provinciales.

En resumen, un avance sostenido en esta línea de trabajo, considerando las propuestas de mejora o planes de acción mencionados y logrando un fuerte compromiso de parte de las empresas del Parque Industrial sumado a la interacción con las herramientas de la política pública, podría llevar a:

<u>Eliminar</u>	<u>Aumentar</u>
-Tendencia hacia el descalce financiero del ciclo comercial.	-Grado de diversificación de mercado. -Diálogo con el resto de los actores del SIPAB. -Contenido tecnológico de los productos.
<u>Reducir</u>	<u>Crear</u>
-Grado de dependencia hacia proveedores. -Presencia del componente importado.	-Instancias concretas de trabajo conjunto con el resto de los actores del SIPAB. -Vinculo con Universidades. -Programas de capacitación para futuros responsables de mandos medios dentro las organizaciones productivas.

El conjunto de amenazas que podrían enfrentar las firmas del Parque Industrial de Almirante Brown guarda como común denominador el potencial efecto negativo que podrían tener sobre la estructura de costos. Por el lado de las oportunidades, se destaca la potencialidad del trabajo conjunto entre los diferentes actores del territorio y la exploración de nuevos mercados de destinos en los países latinoamericanos, al tiempo de avanzar en el desarrollo de proveedores que logren producir la sustitución de ciertos productos importados.

7. Conclusiones

El desempeño de las PyMEs industriales es fundamental para la generación de empleo en Argentina. Por ello, en los últimos años los instrumentos de política pública promovieron la instalación y desarrollo de sistemas productivos locales. Así, el número de experiencias en la Provincia de Buenos Aires ha crecido notablemente y dio lugar a la aparición de diversos formatos de distritos industriales. Entre ellas, se destaca el caso del Sector Industrial Planificado de Almirante Brown por envergadura y su continuidad en el tiempo.

El estudio de caso se abordó desde una perspectiva sistémica, procurando una aproximación que contemple la dimensión empresarial y del entorno, para relevar tanto las condiciones de la infraestructura productiva como del grado de

competitividad del sistema productivo local de Almirante Brown, que se encuentra conformado principalmente por PyMEs industriales.

Desde el punto de vista teórico, se vinculó la perspectiva sistémica a la noción de economías externas. Esto enriqueció la noción de eficiencia, considerándola como un producto colectivo, logrado a partir de competencias endógenas de las firmas y del vínculo con otros actores. Por ello, cada una de las categorías de análisis propuestas (Gestión empresarial, Desempeño comercial, Innovación y Cuestión generacional) orientó tanto el relevamiento como el tratamiento de las evidencias cuantitativas, y facilitó la exploración/identificación de los principales determinantes, trascendiendo los límites de la unidad productiva.

A lo largo de este trabajo se presentaron y analizaron las características centrales del desempeño productivo, comercial y de la inserción exportadora de las pequeñas y medianas (PyMEs) que funcionan dentro del Sector Industrial Planificado de Almirante Brown (SIPAB), también se expusieron sus principales rasgos en materia de inversiones e innovación, los aspectos salientes del ambiente micro y de la infraestructura del distrito, las claves para la gestión estratégica en la agenda de trabajo y las cuestiones que afectan al territorio desde la macroeconomía.

El primer aspecto que quedó de relieve tiene que ver con cómo las dinámicas productivas y comerciales de las firmas analizadas se ven condicionadas por lo que ocurre en el plano macroeconómico; sobre todo en los últimos años, donde se aplicaron políticas contrarias a las necesidades de la estructura industrial en general, y de las PyMEs en particular. Como también hemos desarrollado en el trabajo, el concepto de la competitividad propuesto por el enfoque “*sistémico*” señala que no solo las capacidades endógenas a la firma, es decir los factores (o *skills*) ligados al plano interno de las empresas, son determinantes para su desempeño competitivo, sino que también lo es el ámbito en el que se encuentran inmersas. Elementos endógenos y exógenos deben interactuar para potenciar el éxito de las firmas en un determinado mercado.

A pesar de tratarse de un tejido productivo conformado principalmente por PyMEs con cierto grado de madurez en el mercado local, dirigidas con un estilo de gestión básicamente familiar, productoras de bienes de calidad pero de contenido tecnológico de mediana y baja intensidad; el desempeño productivo y comercial logrado durante el período de análisis es admirable. Explotando inteligentemente las fortalezas de sus estructuras organizativas relativamente más flexibles y centrando la atención en satisfacer las necesidades particulares de cada cliente, las firmas del SIPAB han sabido aprovechar las oportunidades y sortear las dificultades impuestas por una coyuntura económica notablemente incierta.

A lo largo del presente documento se revisaron diversos indicadores (productivos, comerciales, financieros y tecnológicos, entre otros) con el objetivo de identificar motores y restricciones para la subsistencia y el posible crecimiento de las firmas del SIPAB. En primer lugar, se detectaron problemas hacia el interior de la cadena de valor, basados principalmente en una desventajosa relación que las empresas del distrito mantienen con sus proveedores y clientes. A pesar de tener un adecuado desempeño comercial en el mercado local, esta configuración sufre de menor poder relativo frente a proveedores y clientes, imponiendo condiciones comerciales y plazos financieros que obstaculizan los proyectos de expansión.

Por otra parte, en materia de comercio exterior, las firmas de Almirante Brown han aprovechado su madurez operando con miras a reducir riesgos mediante la diversificación de mercados. Sin embargo, en los últimos años la tendencia ha sido negativa, con serios retrocesos tanto cuantitativos como cualitativos.

En el plano tecnológico, las firmas de Almirante Brown muestran una clara propensión a invertir. Esto repercute positivamente sobre la capacidad de producción de las firmas, permitiéndoles sostener la presencia en el mercado local y reducir (en parte) la brecha tecnológica respecto a sus competidores externos, a la vez que pueden ampliar el ciclo de vida de sus productos. Sin embargo, debido a que las inversiones se ejecutan principalmente en la adquisición de maquinarias y equipos importados, no logran el desarrollo de innovaciones de producto o proceso relevantes para el mercado internacional.

Otra de las restricciones al crecimiento se encuentra en el plano financiero. Frente a las diversas dificultades (de acceso o de montos) vinculadas a las líneas de crédito del sector privado, la mayoría de las empresas tienden a financiarse con recursos propios. Este aspecto se percibe tanto al momento de ejecutar inversiones como en la operatoria del comercio exterior. El cuadro termina de complicarse si se tiene en cuenta el bajo nivel de utilización, por parte del sector empresarial, de los programas de fomento o líneas públicas de crédito.

Frente a un escenario colmado de restricciones para el crecimiento, los representantes de las empresas que operan dentro del SIPAB destacan la importancia de poder operar en un territorio ocupado por actores que guardan intereses en común. Entre otros aspectos, se valora la posibilidad de participar en la definición de prioridades de la conformación territorial, no solo en materia de infraestructura sino también en la posibilidad de abordar de manera conjunta la resolución de problemas comunes, como por ejemplo la prestación de servicios básicos de funcionamiento y la capacitación de los recursos humanos del distrito.

La Escuela de Oficios dentro del SIPAB (Centro de Formación Profesional e Innovación Productiva – CEFIP) es un claro ejemplo del resultado positivo que puede generar la articulación entre actores públicos y privados de un mismo territorio. Sin embargo, hay todo un abanico de posibilidades para el trabajo colaborativo sin explorar, los cuales podrían potenciar logros y ampliar la capacidad de acción colectiva, y resolver mucho de los obstáculos señalados a lo largo del trabajo.

Las interacciones “conscientes” entre agentes económicos son sumamente importantes para que las firmas se apropien de las ventajas del medio socioeconómico que comparten. El accionar colectivo no necesariamente involucra la dimensión espacial, ya que empresas que no operan en el mismo territorio también pueden generar redes de asociatividad. En cambio, y a la inversa, la dimensión espacial sí requiere del accionar conjunto para la materialización de avances en cuestiones de competitividad. Para avanzar en este tipo de eficiencia hace falta ir más allá de la provisión de infraestructura que ayude

a reducir los costos funcionales de las empresas. Debe avanzarse también en aspectos más estructurales, como los eslabonamientos y la cooperación para el desarrollo de proyectos, que resulten de la planificación y el accionar colectivo consiente del sector privado, y que cuenten con el apoyo y el incentivo público. Esto complementaría las economías de aglomeración y facilitaría que las empresas pudieran apropiarse de sus ventajas. Resulta de gran relevancia reforzar los esfuerzos por internalizar los impactos favorables del sistema productivo local y de las oportunidades externas, a partir de una estrategia de desarrollo consensuada por los distintos actores públicos y privados.

Para motorizar las fortalezas, como así también reducir las restricciones al crecimiento localizadas hacia el interior del SIPAB, resulta necesaria la definición de una estratégica gestión común (o colectiva), a partir de una inteligente articulación de voluntades y relaciones entre los diferentes actores del territorio. Así, entre las principales líneas de acción propuestas se destacan el aumento del contenido tecnológico de productos, avanzar en el proceso de sustitución de importaciones mediante un programa público de desarrollo de proveedores, continuar elevando el grado de diversificación de mercado y promover el diálogo entre los diferentes actores del SIPAB. Además, se plantea crear instancias concretas de trabajo conjunto entre actores (Empresas y Municipio – actores de la política pública), promover un vínculo activo con Universidades (y otras instituciones de la infraestructura científico-tecnológica) e impulsar la oferta de programas de capacitación para futuros responsables de mandos medios dentro las organizaciones productivas.

Un esfuerzo coordinado y conjunto, que incorpore este tipo de características, seguramente les permitirá a las empresas del SIPAB ir avanzando en la resolución de sus problemáticas estructurales.

8. Bibliografía

- Anlló G., Lugones G. & Peirano, F. (2008), La innovación en la Argentina postdevaluación, antecedentes previos y tendencias a futuro, En: Kosacoff (Ed.) Crisis, recuperación y nuevos dilemas. La economía argentina 2002-2007, Cap. VII, Cepal, Santiago de Chile.
- Arza, V; del Castillo, M; Aboal, D; Pereyra, M; Rodríguez Cuniolo, E; Ferraro, C; Sívori, P; Paz, J (2018), “Políticas de Desarrollo Productivo en Argentina”, Organización Internacional del Trabajo (OIT), Perú
- Becattini, G. (1989), “El distrito industrial marshalliano como concepto socioeconómico. Los distritos industriales y las pequeñas y medianas empresas”. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. Madrid.
- Belloni, P. & Wainer, A. (2012), “LA ARGENTINA EN LA POSCONVERTIBILIDAD: ¿Un modelo de desarrollo? Un análisis de los cambios y las continuidades en el intercambio comercial”, FLACSO – Área de Economía y Tecnología, Documento de Trabajo N° 23, Buenos Aires
- Bercovich y col. (2006), “Las articulaciones exportadoras entre grandes y pequeñas empresas en Argentina: una oportunidad para fomentar la internacionalización de las Pymes”. Documento de proyecto Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). Buenos Aires.
- Berrotarán, P., Bonini, C. & Villanueva, E. (2004), “Consecuencias sociopolíticas del derrumbe del Estado e Bienestar en la Argentina”. Carpeta de trabajo de la UVQ. Editorial UNQ, Quilmes.
- Bianco, C. (2007), “¿De qué hablamos cuando hablamos de competitividad?”, Documento de trabajo N° 31, Centro REDES, Buenos Aires.
- Bianco, C., Porta, F. & Vismara, F. (2008), “Evolución reciente de la balanza comercial argentina. El desplazamiento de la restricción externa”. En Kosacoff, B. (ed.): Crisis, recuperación y nuevos dilemas. La economía argentina 2002-2007, Buenos Aires.
- Biggs, T. (2002), “Is Small Beautiful and Worthy to Subsidy? Literature Review”, International Finance Corporation, Washington D.C.
- Bloch, R. (2002), “Las pequeñas y medianas empresas. La experiencia en Italia y en la Argentina: análisis comparativo y posibilidades de interacción”. 1ra Ed., Buenos Aires.
- Boyer, R. (2007), “Crisis y regímenes de crecimiento: Una introducción a la teoría e la regulación”. CEIL-PIETTE CONICET, Buenos Aires.
- Brenner, R. (1999), “El desarrollo desigual y la larga fase descendente: Las economías capitalistas avanzadas desde el boom al estancamiento, 1950-1998. En http://www.cep.cl/XXI/XXI_14/Brenner.

- Briano, J.L., Fritzsche, F. & Vio M.L. (2003), “El lugar de la industria. Los parques industriales en la reestructuración productiva y territorial de la Región Metropolitana de Buenos Aires”. EURE Revista Latinoamericana de Estudios Urbanos Regionales. Pontificia Universidad Católica de Chile v.29 n.86 Santiago
- CAC (2016), “Las exportaciones argentinas: Evolución reciente y caminos para su expansión”, Cámara Argentina de Comercio y Servicios, Buenos Aires
- CAME (2018), “Cómo hacen 8500 PyMEs para exportar desde un país caro como Argentina” en Revista “Espacio CAME N° 51, enero 2018”, La Nación, Buenos Aires
- Cano, V. (1997), “¿Del fordismo al postfordismo? El advenimiento de los nuevos modelos de organización industrial”. I Congreso de Ciencia Regional de Andalucía. Andalucía en el umbral del siglo XXI, Andalucía.
- CEP (2008), “El papel del FONTAR como promotor de actividades innovativas de las firmas. Análisis de los proyectos financiados en el período 1998-2007”. Centro de Estudios para la Producción. Secretaría de Industria, Comercio y de la Pequeña y Mediana Empresa. Buenos Aires.
- CEP (2009), “Mapa de Parques Industriales de la Argentina” Secretaría de Industria, Comercio y de la Pequeña y Mediana Empresa del Ministerio de Producción, en base a datos de Secretarías Provinciales de Desarrollo e Industria. Buenos Aires
- CEPAL (2005), “Asociatividad, Cooperación Empresarial y Exportación PyME: Experiencias recientes en América Latina y Europa”. CEPAL, Buenos Aires.
- CEPAL (2011), “Políticas para la innovación en las pequeñas y medianas empresas en América Latina”. CEPAL; Santiago de Chile.
- CERA (2018), “Radiografía del Comex argentino”, Instituto de Estrategia Internacional (IEI), Buenos Aires
- Costa, M. (1992), “Cambios en la organización industrial: cooperación local y competitividad internacional. Panorama general”, en Economía Industrial, Madrid, Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, N°. 286, jul-ago
- Costa Vila, H y Ramón, M (2017), “Industrias Metalúrgicas Básicas. Siderurgia y Aluminio”. Informes de cadenas de valor Año 2 – N° 26 – Abril 2017. Subsecretaría de Programación Microeconómica de la Secretaría de Políticas Económicas. Buenos Aires
- Cotec (1996), “Innovación en las Pymes: Factores de éxito y relación con su supervivencia”. Estudio bibliográfico 1987-1995, Estudio N° 7, Cotec, Madrid.
- Dal Bó, E. & Kosacoff, B. (1998), “Líneas conceptuales ante evidencias microeconómicas de cambio estructural”. CEPAL, Buenos Aires

- Donckels, R., & Lambrecht, J. (1995), en “Networks and Small Business Growth: An Explanatory Model”, *Small Business Economics*, vol. 7, N° 4, Dordrecht, Springer Netherlands, pp. 273-289
- Drucaroff, S y Balestra, J (2015), “Desarrollo y competitividad de las PyMEs industriales: la experiencia japonesa y lecciones para su promoción en Argentina”, Unión Industrial Argentina (UIA), Buenos Aires
- Erbes, Robert & Yoguel. (2007), “Sistemas complejos y desarrollo económico”. Trabajo fue presentada en “The Annual Conference for Development and Change in Cape Town. México.
- Esser, K., Hillebrand, W., Messner, D. & Meyer-Stamer, J. (1996a), “Competitividad sistémica: Nuevo desafío para las empresas y la política”, en *Revista de la CEPAL N°59*, Santiago de Chile,
- Etkin, J. (2003), “Gestión de la complejidad en un entorno competitivo. La complicada relación entre la eficacia y los valores sociales”, *Revista de Ciências da Administração*, V. 5, N°10, jul/dic.
- Fernández, V., Alfaro, M. & Davies, C. (2007), “Aglomeraciones territoriales como instrumentos de desarrollo. Entre la geografía de los economistas y la economía de los geógrafos”. Primer Congreso de Geografía de Universidades Nacionales, Río Cuarto.
- Ferraz, J.C., Kupfer, D., & Haguenauer, L. (1995); *Made in Brazil: Desafíos competitivos para a industria*, Campus, Rio de Janeiro
- Fujita, M. & Krugman, P. (2004), “Nueva geografía económica: pasado, presente y futuro”. *Investigaciones Regionales*, núm. 4, primavera, 2004, pp. 177-206. Asociación Española de Ciencia Regional, Madrid.
- Fundación Observatorio PyME (2015), “Las PyME industriales exportadoras en Argentina. Un análisis comparado entre los períodos de Convertibilidad y Post-Convertibilidad”, en *Fundación Observatorio PyME-CENES*, FCE UBA, Buenos Aires
- Fundación Observatorio PyME (2016), “Informe especial: Inserción internacional y competencia local en el segmento de las PyME manufactureras”, *Fundación Observatorio PyME*, Buenos Aires
- Greiner, L. (1994), “Evolution and Revolution as Organizations Grow”, en Mainiero, L. and Tromley, C., “Developing Managerial Skills in Organizational Behavior: Exercises, Cases, and Readings”, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Hernández Gascón, J., Fontrodona Francolí, J. & Pezzi, A. (2005), “Mapa dels sistemes productius locals. Industrials a Catalunya”. Departament de Treball i Indústria. Secretaria d’ Indústria i Energia. Barcelona
- Hintze, J. (2007), “modelos organizativos y redes institucionales”. XII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública. CLAD. Santo Domingo.

- IERAL. (2018), “Las PyMEx argentinas con nuevas herramientas pero sin repunte”, Revista Novedades Económicas, Año 40 - Edición N° 928, IERAL, Buenos Aires
- Kosacoff, B. (1998), “Estrategias empresariales en tiempos de cambio. El desempeño industrial frente a nuevas incertidumbres”, UNQ/CEPAL-Naciones Unidas, Buenos Aires
- Kosacoff, B. (2007), “Hacia un nuevo modelo industrial. Idas y vueltas del desarrollo argentino”. Ed. Capital Intelectual. Buenos Aires
- Kulfas, M (2008), “Las pymes argentinas en el escenario post convertibilidad. Políticas públicas, situación y perspectivas”, CEPAL-Colección Documentos de proyectos, Buenos Aires
- Lall, J. (2000), “*The Technological Structure and Performance of Developing Country Manufactured Exports, 1985–98*”, Oxford Development Studies, Taylor and Francis Journals, vol. 28, pages 337–369.
- Lavarello, P y Sarabia, M (2015). “La política industrial en la Argentina durante la década de 2000”. CEPAL - Serie Estudios y Perspectivas N° 45, Buenos Aires
- Lipietz, A. (1994), “El posfordismo y sus espacios. Las relaciones capital-trabajo en el mundo”. Documento N° 4, Serie Seminarios Intensivos de Investigación. CONICET, Buenos Aires.
- Marshall, A. (1920), “*Principles of Economics*”. Macmillan and C°. 8ª edición . Versión en español: Principios de Economía. Ed. Aguilar, Madrid, 1963, 4ª edición.
- Merchand Rojas, M. (2009), “La llamada “nueva” geografía economía explica las razones de por qué la actividad económica tiene lugar en un determinado punto geográfico y no en otro”. 12º encuentro de geógrafos de América Latina: Caminando en una América Latina en transformación, Montevideo.
- Milesi, D.; Moori, V.; Robert, V. & Yoguel, G. (2007), “Desarrollo de ventajas competitivas: pymes exportadoras exitosas en Argentina, Chile y Colombia”. Revista de la CEPAL 92, Agosto 2007.
- Mishra, A. (1995), “El Estado de Bienestar después de la crisis: Los años ochenta y más allá” en “Crisis y futuro del estado de bienestar”. Compilación de Editorial Alianza SA, Madrid
- Molina-Domene, M. & Pietrobelli, C. (2012), "Drivers of technological capabilities in developing countries: An econometric analysis of Argentina, Brazil and Chile," Structural Change and Economic Dynamics, Elsevier, vol. 23(4), pages 504-515
- Moncayo Jiménez, E. (2001), “Evolución de los paradigmas y modelos interpretativos del desarrollo territorial”. Gestión Pública, Serie 13. CEPAL, Santiago de Chile.

- Morgan, G. (1991), “Imágenes de la organización”. Ed. Alfaomega. México
- Nootboom, B. (1998), “Efectos del tamaño de la empresa en los costos de transacción”. En “Desarrollo y Gestión de PyMEs: Aportes para un debate necesario”, Buenos Aires, UNGS-IDEI.
- Ocampo, J. (1991), “Las nuevas teorías del comercio internacional y los países en vías de desarrollo”. Seminario Internacional sobre “Dinámica de los Mercados Internacionales y Políticas Comerciales para el desarrollo”. ICI-CEPAL-UNCTAD, Madrid.
- Pietrobelli, C. & Rabellotti, R. (2005), “Mejora de la competitividad en clusters y cadenas productivas en América Latina. El papel de las políticas”. BID, Washington.
- Piore, M. & Sabel, C. (1984), “The Second Industrial Divide: Possibilities for Prosperity”, Basic Books, Inc. Traducción al español: Piore, Michael J., (1993), La Segunda Ruptura Industrial, Alianza Editorial, Buenos Aires.
- Porta, F. (2005), “Especialización productiva e inserción internacional. Evidencias y reflexiones sobre el caso argentino”, PNUD.
- Porter, M. (1980), “The Competitive Advantage of Nations”. Free Press, New York.
- Porter, M. (1985), “Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance”. Free Press, New York.
- Rodríguez Miranda, A. y col. (2014), “La herramienta “Parques industriales” y el desarrollo territorial: algunas reflexiones sobre la iniciativa en Uruguay, Serie Documentos de Trabajo”, DT 02/2014, Instituto de Economía, Facultad de Ciencias Económicas y Administración, Universidad de la República, Uruguay.
- Romero Luna, I. (2006), “Las Pymes en la economía global. Hacia una estrategia de fomento empresarial”, Problemas del Desarrollo, Revista latinoamericana de Economía Vol. 37, N° 146, Universidad Nacional Autónoma de México, México.
- Schmitz, H. (1995), Collective efficiency: Growth Path for small-scale industry. Journal of Development Studies, 31 (4), 529-566.
- Schteingart, D. (2014), “Análisis del contenido tecnológico de las exportaciones argentinas (1996–2011) ¿Hubo cambio estructural entre la convertibilidad y la posconvertibilidad?”, Revista Ensayos sobre Economía Política y Desarrollo, UCES/INSCAP, Buenos Aires
- Sforzi, F (2008), “Unas realidades ignoradas: De Marshall a Becattini”. Colección Mediterráneo Económico N° 13: Los distritos industriales. Ed. Cajamar
- Solow, R. (1956), “A Contribution to the Theory of Economic Growth”, The Quarterly Journal of Economics. Vol. 70 (1), pp. 65-94.

- Solow, R. (1957), "Technical Change and the Aggregate Production Function", Review of Economics and Statistics. Vol. (39), pp. 312 – 320.
- Solow, R. (1963), "Capital Theory and the Rate of Return". North-Holland. New York.
- Swan, T. (1956), "Economic Growth and Capital Accumulation", Economic Record. Vol. 32, pp. 3
- Vázquez, A. (1999), "Desarrollo, redes e innovación. Lecciones sobre desarrollo endógeno", Pirámide, Madrid.
- Ventura, J. (2001), "Política de apoyo a PyMEs Pequeñas y Medianas Empresas: análisis del Programa de Reconversión Empresarial para las Exportaciones", CEPAL – SERIE Estudios y perspectivas, Buenos Aires
- Westphal, L. (1992), "La política industrial en una economía impulsada por las exportaciones: Lecciones de la experiencia de Corea del Sur". Pensamiento Iberoamericano N° 21
- Yoguel, G. (2000), "Creación de competencias endógenas en ambientes locales y redes productivas", Revista de la CEPAL 71, Buenos Aires.

Artículos periodísticos y sitios WEB

- (1) Infobae 29/01/2018 - Link:
<https://www.infobae.com/economia/2018/01/29/la-actividad-de-las-pyme-registro-alza-marginal-en-2017/>
- (2) Clarín 17/08/2017 - https://www.clarin.com/economia/exportaciones-industriales-crecieron-105-primer-semester_0_rJtl87mOZ.html
- (3) Cronista 11/03/2018 -
<https://www.cronista.com/economiapolitica/Exportaciones-de-origen-industrial-crecimiento-genuino-o-solo-un-rebote-20180308-0100.html>
- (4) Consultora DNI 04/04/2018 - <http://www.consultoradni.com/radiografia-del-comercio-internacional-argentino-en-2017/>
- (5) Ámbito.com 01/02/2018 - <https://www.ambito.com/crecio-el-intercambio-comercial-manufacturas-industriales-argentina-y-brasil-2017-n4011231>
- (6) Infobae 14/03/2018 - <https://www.infobae.com/economia/2018/03/14/la-negociacion-con-eeuu-tiene-en-vilo-exportaciones-por-usd-1-500-millones/>
- (7) ámbito.com 01/02/2018 - <https://www.ambito.com/crecio-el-intercambio-comercial-manufacturas-industriales-argentina-y-brasil-2017-n4011231>
- (8) Lanacion.com 24/01/2017 - <https://www.lanacion.com.ar/1978626-argentina-alcanzo-un-superavit-comercial-de-us-2128-millones-en-2916-segun-el-indec>
- (9) Página12.com 24/01/2018 - <https://www.pagina12.com.ar/91163-hubo-record-pero-de-deficit>

- (10) Infobae 23/01/2018 -
<https://www.infobae.com/economia/2018/01/23/argentina-termino-con-deficit-comercial-record-en-2017/>
- (11)
https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/mercado_trabajo_eph_2trim18.pdf
- (12) Hispantv 21/09/2018 -
<https://www.hispantv.com/noticias/argentina/388776/macri-desempleo-pobreza-crisis-economica>
- (13) <https://www.indec.gob.ar/>
- (14) Infobae 12/02/2019 - <https://www.infobae.com/economia/2019/02/12/la-capacidad-instalada-de-la-industria-bajo-al-566-el-menor-nivel-desde-2002/>
- (15) Página12 12/7/18 - <https://www.pagina12.com.ar/127824-el-empleo-industrial-va-a-seguir-cayendo>
- (16) www.redcame.org.ar

9. Anexo

Tabla A1: Datos de las empresas entrevistadas

Denominación / Razón social	CUIT	Cód. AFIP	Rango Empleados (NOSIS)	Rango Facturación (NOSIS)	Fecha inicio
1. A.D. BARBIERI SA	30-63920123-2	252090	110 / 130	\$350.542.080 ~ \$1.752.710.400	1953
2. ACEROS ANGELETTI SA	30-50188721-4	241001	180 / 200	\$350.542.080 ~ \$1.752.710.400	1945
3. ADESAL SACIyF	30-50115602-3	131209	90 / 100	\$70.108.416 ~ \$350.542.080	1954
4. ARGELUZ SRL	30-707210245	271020	28 / 32	\$70.108.416 ~ \$350.542.080	2000
5. BRAWLEY SA	30-70760431-6	239592	22 / 26	\$14.021.683 ~ \$70.108.416	2001
6. BROMETÁN SRL	30-59331515-7	466932	30 / 40	\$350.542.080 ~ \$1.752.710.400	1978
7. DIRANSA SAN LUIS SA	30-60548162-7	241301	90 / 110	\$70.108.416 ~ \$350.542.080	1985
8. EMONA SRL	30-64448994-5	291900	12 / 16	\$14.021.683 ~ \$70.108.416	1955
9. FINE & PURE SA	30-70943894-4	202908	12 / 16	\$14.021.683 ~ \$70.108.416	2005
10. FORJA ATLAS SA	30-55966540-8	293090	50 / 60	\$70.108.416 ~ \$350.542.080	1976
11. FUNDICION SAN CAYETANO SA	30-62214317-4	243100	370 / 390	\$350.542.080 ~ \$1.752.710.400	1956
12. GEN ROD SA	30-67854721-9	259999	140 / 160	\$350.542.080 ~ \$1.752.710.400	1974
13. GOTAN TRADING SA	30-70852811-7	259200	25 / 35	\$70.108.416 ~ \$350.542.080	2003
14. INDIOQUIMICA SA	30-52214352-5	242909	26 / 30	\$70.108.416 ~ \$350.542.080	1971
15. INDUSTRIA CITROLAC SA	30-68503721-8	107999	1 / 5	\$14.021.683 ~ \$70.108.416	1995
16. INDUSTRIAS CERAMICAS LOURDES SA	30-64440679-9	239209	330 / 350	\$350.542.080 ~ \$1.752.710.400	1991
17. Ingeniería y Packaging SA	30-70791576-1	282901	1 / 5	\$14.021.683 ~ \$70.108.416	2001
18. IPAC SA	30-64509228-3	241009	45 / 55	\$70.108.416 ~ \$350.542.080	1991
19. JACQUARD TEXTILE SOUTH AMERICA SA	30-70989820-1	131209	18 / 22	\$14.021.683 ~ \$70.108.416	2006
20. JARVIS SAIC	33-55543763-9	292500	50 / 60	\$70.108.416 ~ \$350.542.080	1966
21. JUCANI SRL	30-71053297-0	259993	1 / 5	\$2.804.337 ~ \$14.021.683	1973
22. KALLAY Y CIA SA	30-50202777-4	259309	90 / 110	\$70.108.416 ~ \$350.542.080	1946
23. LAMISAFE SRL (Lamiplas)	30-71476141-9	329090	12 / 16	s/d	2014
24. MAX PINTURAS SRL	30-69164936-5	242200	8 / 12	\$14.021.683 ~ \$70.108.416	1996
25. MIGUEL ABAD SA	30-50297474-9	259999	45 / 55	\$70.108.416 ~ \$350.542.080	1953
26. PANTÓGRAFOS MASTER SRL	30-71015919-6	282300	8 / 12	\$14.021.683 ~ \$70.108.416	2004
27. PLAQUIMET QUIMICA SA	30-70979643-3	202908	30 / 40	\$70.108.416 ~ \$350.542.080	1983
28. POLIGSA SA	30-70836724-5	222010	20 / 24	\$70.108.416 ~ \$350.542.080	2003
29. PROLAS SA	30-70813368-6	242901	12 / 16	\$70.108.416 ~ \$350.542.080	2002
30. PULVERLUX SA	33-70741536-9	242200	45 / 55	\$14.021.683 ~ \$70.108.416	2000

31. ROGUANT SRL	30-63631621-7	172900	55 / 65	\$70.108.416 ~ \$350.542.080	1985
32. SEFINPOL SA	30-71119543-9	222090	35 / 45	\$70.108.416 ~ \$350.542.080	2009
33. SILAR SH	30-67617159-9	259993	1 / 5	s/d	1994
34. SISTEMAS DE CODIFICACION SA	30-70797262-5	242901	40 / 50	\$14.021.683 ~ \$70.108.416	2002
35. TIMECA SA	30-57577186-2	289999	8 / 12	\$14.021.683 ~ \$70.108.416	1977
36. ZOLODA SA	30-54891771-5	312000	220 / 240	\$70.108.416 ~ \$350.542.080	1974
37. COVERTEC	23-24686045-9	259999	1 / 5	s/d	2011
38. DARMEX SA (RHEIN CHEMIE ARGENTINA SA)	30-52281503-5	202908	160 / 180	\$350.542.080 ~ \$1.752.710.400	1971

Tabla A2: Proveedores, clientes y competidores

					%	%	%	%
	Denominación / Razón social	Proveedor	Cliente	Competidores	Proveedor principal	Los 5 primeros proveedores	Cliente principal	Los 5 primeros clientes
1	A D BARBIERI SA	Grandes	PyMEs	PyMEs	86,7	65,0	27,3	37,5
2	ACEROS ANGELETTI SA	Grandes	Grandes y PyMEs	Grandes	40,0	70,0	40,0	80,0
3	ADESAL SACI y F	Grandes	Grandes y PyMEs	N/A	40,0	N/A	N/A	50,0
4	ARGELUZ S.R.L.	PyMEs	Grandes y PyMEs	PyMEs	21,2	45,3	20,4	35,6
5	BRAWLEY S.A.	Grandes y PyMEs	Grandes y PyMEs	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
6	BROMETÁN SRL	Grandes	PyMEs	PyMEs	N/A	70,0	N/A	N/A
7	DIRANSA SAN LUIS SA	Grandes	Grandes y PyMEs	Grandes	70,0	10,0	8,0	25,0
8	EMONA S.R.L.	PyMEs	Grandes	PyMEs	22,5	40,0	20,0	57,5
9	Fine & Pure	PyMEs	Grandes y PyMEs	PyMEs	17,5	65,0	45,0	70,0
10	FORJA ATLAS	Grandes y PyMEs	Grandes y PyMEs	PyMEs	35,0	70,0	N/A	80,0
11	FUNDICION SAN CAYETANO SA	Grandes	Grandes y PyMEs	Grandes	33,0	48,0	40,0	67,5
12	GEN ROD S.A.	PyMEs	PyMEs	PyMEs	22,5	42,5	11,0	17,0
13	GOTAN TRADING	Grandes	Grandes y PyMEs	Grandes y PyMEs	15,0	40,0	15,0	40,0
14	INDIOQUIMICA SA	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
15	INDUSTRIA CITROLAC S.A.	Grandes y PyMEs	Grandes y PyMEs	Grandes y PyMEs	45,0	70,0	35,0	45,0
16	INDUSTRIAS CERAMICAS LOURDES SA	Grandes y PyMEs	PyMEs	Grandes y PyMEs	33,3	66,7	5,3	33,3
17	Ingeniería y Packaging	PyMEs	PyMEs	PyMEs	30,0	70,0	20,0	40,0
18	IPAC S.A.	Grandes	Grandes	Grandes	55,0	75,0	21,0	51,0
19	JACQUARD TEXTILE SOUTH AMERICA S.A.	Grandes	Grandes y PyMEs	Grandes	85,0	100,0	25,0	75,0
20	JARVIS S.A.	PyMEs	Grandes y PyMEs	PyMEs	N/A	N/A	N/A	N/A
21	JUCANI SRL	PyMEs	Grandes	Grandes y PyMEs	30,0	50,0	60,0	100,0

Tabla A3: Plazos financieros de pago y cobro a proveedores y clientes del SIPAB

Plazo	Proveedores				Clientes				
	2013	2014	2018	Promedio	2013	2014	2018	Promedio	
a) En efectivo contra entrega	12,0%	11,1%	31,6%	18,2%	3,8%	11,1%	11,8%	8,9%	
b) Hasta 30 días de plazo	56,0%	44,4%	42,1%	47,5%	19,2%	0,0%	47,1%	22,1%	
c) Hasta 60 días de plazo	28,0%	33,3%	26,3%	29,2%	42,3%	55,6%	29,4%	42,4%	
d) Hasta 90 días de plazo	4,0%	11,1%	0,0%	5,0%	26,9%	33,3%	11,8%	24,0%	
e) Hasta 120 días de plazo	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	7,7%	0,0%	0,0%	2,6%	
	Denominación / Razón social	2013	2014	2018	--	2013	2014	2018	--
1	A D BARBIERI SA	b	a	B		b	c	d	
2	ACEROS ANGELETTI SA	c	b	B		c	a	a	
3	ADESAL SACIyF	b	N/A	A		c	N/A	d	
4	ARGELUZ S.R.L.	b	N/A	A		d	N/A	b	
5	BRAWLEY S.A.	a	N/A	N/A		b	N/A	N/A	
6	BROMETÁN SRL	d	N/A	N/A		d	N/A	N/A	
7	DIRANSA SAN LUIS S A	N/A	b	N/A		N/A	c	N/A	
8	EMONA S.R.L.	b	N/A	A		d	N/A	b	
9	Fine & Pure	b	N/A	B		c	N/A	b	
10	FORJA ATLAS	b	N/A	N/A		e	N/A	N/A	
11	FUNDICION SAN CAYETANO S A	c	c	N/A		b	d	N/A	
12	GEN ROD S.A.	b	N/A	C		c	N/A	N/A	
13	GOTAN TRADING	b	N/A	N/A		d	N/A	N/A	
14	INDIOQUIMICA SA	N/A	N/A	N/A		N/A	N/A	N/A	
15	INDUSTRIA CITROLAC S.A.	b	N/A	B		d	N/A	c	
16	INDUSTRIAS CERAMICAS LOURDES SA	c	d	C		c	d	c	
17	Ingeniería y Packaging	b	N/A	N/A		c	N/A		
18	IPAC S.A.	a	N/A	C		b	N/A	b	
19	JACQUARD TEXTILE SOUTH AMERICA S.A.	b	N/A	N/A		c	N/A	N/A	
20	JARVIS S.A.	b	N/A	N/A		b	N/A	N/A	
21	JUCANI SRL	N/A	b	A		N/A	c	c	
22	KALLAY Y CIA S.A.	b	N/A	B		a	N/A	b	
23	LAMISAFE S.R.L.	N/A	N/A	B		N/A	N/A	b	
24	MAX PINTURAS S.R.L.	N/A	N/A	B		N/A	N/A	b	
25	MIGUEL ABAD S.A.	N/A	N/A	C		N/A	N/A	b	
26	PANTÓGRAFOS MASTER SRL	c	N/A	N/A		e	N/A	N/A	
27	PLAQUIMET QUIMICA S.A.	N/A	b	N/A		N/A	d	N/A	

28	POLIGSA S.A.	b	c	C		c	c	c	
29	PROLAS S A	N/A	N/A	N/A		N/A	N/A	N/A	
30	PULVERLUX SA	c	N/A	N/A		d	N/A	N/A	
31	ROGUANT SRL	a	N/A	N/A		c	N/A	N/A	
32	SEFINPOL SA	N/A	N/A	N/A		N/A	N/A	N/A	
33	SILAR S.H.	c	N/A	C		c	N/A	c	
34	SISTEMAS DE CODIFICACION S.A.	c	c	N/A		d	c	N/A	
35	TIMECA S.A.	N/A	N/A	A		c	N/A	a	
36	ZOLODA SA	N/A	N/A	N/A		N/A	N/A	N/A	
37	COVERTEC	N/A	N/A	A		N/A	N/A	N/A	
38	DARMEX SA (RHEIN CHEMIE ARGENTINA SA)								

Tabla A4: Alcance geográfico de la red de proveedores del SIPAB

	Denominación / Razón social	Año	1) En el país	2) En el MERCOSUR	3) En otros países de Latinoamérica	4) En EEUU y Canadá	5) En Europa	6) En Asia	7) En Otros
		Promedio	73,8%	5,0%	1,1%	4,6%	4,6%	9,4%	1,6%
		2013	70,0%	5,5%	0,0%	8,1%	6,8%	8,0%	1,6%
		2014	75,4%	6,3%	0,2%	2,3%	4,3%	9,4%	2,1%
		2018	75,9%	3,2%	3,1%	3,5%	2,7%	10,7%	1,0%
		2013	1	0	0	0	0	0	0
		2018	1	0	0	0	0	0	0
1	A D BARBIERI SA	13/18	1	0	0	0	0	0	0
		2013	0,7	0,05	0	0	0,08	0,15	0
		2014	0,85	0,1	0	0	0	0,05	0
2	ACEROS ANGELETTI SA	13/14	0,77	0,07	0	0	0,04	0,10	0
3	ADESAL SAClyF	2013	0,9	0	0	0	0	0,1	0
		2013	1	0	0	0	0	0	0
		2018	1	0	0	0	0	0	0
4	ARGELUZ S.R.L.	13/18	0,96	0	0	0	0	0,03	0
5	BRAWLEY S.A.	2013	1	0	0	0	0	0	0
6	BROMETÁN SRL	2013	0,05	0	0	0,31	0,31	0	0,31
7	DIRANSA SAN LUIS S A	2014	0,55	0,04		0,02	0,08	0,29	0
		2013	0,8	0	0	0	0,2	0	0
		2018	0,01	0,09	0,3	0,4	0,05	0,06	0,07

8	EMONA S.R.L.	13/18	0,40	0,04	0,15	0,2	0,12	0,03	0,03
		2013	1	0	0	0	0	0	0
		2018	0,2	0	0	0	0	0,8	0
9	Fine & Pure	13/18	0,6	0	0	0	0	0,4	0
10	FORJA ATLAS	2013	0,95	0,03	0	0	0	0,02	0
		2013	0,8	0,05	0	0,05	0,06	0,04	0
		2014	0,6	0,04	0	0,01	0,12	0,02	0,18
11	FUNDICION SAN CAYETANO S A	13/14	0,7	0,04	0	0,03	0,09	0,03	0,09
		2013	0,81	0,1	0	0	0,06	0,03	0
		2018	0,75	0,02	0,1	0	0	0,13	0
12	GEN ROD S.A.	13/18	0,78	0,06	0,05	0	0,03	0,08	0
13	GOTAN TRADING	2013	0,6	0	0	0	0	0,4	0
14	INDIOQUIMICA SA	2014	0,75	0,05	0,005	0,01	0,05	0,08	0,01
		2013	0,5	0	0	0,5	0	0	0
		2014	0	0,23	0,02	0,08	0,22	0,36	0,07
		2018	0,9	0	0	0,05	0,05	0	0
15	INDUSTRIA CITROLAC S.A.	13/14/18	0,46	0,07	0,008	0,21	0,091	0,12	0,02
		2013	0,65	0,15	0	0	0,2	0	0
		2014	0,7	0,3	0	0	0	0	0
		2018	0,5	0,3	0	0	0,2	0	0
16	INDUSTRIAS CERAMICAS LOURDES SA	13/14/18	0,61	0,25	0	0	0,13	0	0
17	Ingeniería y Packaging	2013	1	0	0	0	0	0	0
		2013	1	0	0	0	0	0	0
		2018	1	0	0	0	0	0	0
18	IPAC S.A.	13/18	1	0	0	0	0	0	0
19	JACQUARD TEXTILE SOUTH AMERICA S.A.	2013	1	0	0	0	0	0	0
20	JARVIS S.A.	2013	0,2	0	0	0,8	0	0	0
		2014	1	0	0	0	0	0	0
		2018	1	0	0	0	0	0	0
21	JUCANI SRL	14/18	1	0	0	0	0	0	0
		2013	0,7	0,28	0	0	0,02	0	0
		2018	1	0	0	0	0	0	0
22	KALLAY Y CIA S.A.	13/18	0,85	0,14	0	0	0,01	0	0
23	LAMISAFE S.R.L.	2018	1	0	0	0	0	0	0
24	MAX PINTURAS S.R.L.	2018	1	0	0	0	0	0	0
		2013	1	0	0	0	0	0	0
		2018	0,5	0	0	0	0,04	0,4	0,05
25	MIGUEL ABAD S.A.	13/18	0,75	0	0	0	0,02	0,2	0,02
26	PANTÓGRAFOS MASTER SRL	2013	0	0	0	0	0,6	0,4	0
27	PLAQUIMET QUIMICA S.A.	2014	0,7	0,03	0	0	0,07	0,2	0
28	POLIGSA S.A.	2013/14/18	0	1	0	0	0	0	0
29	PROLAS S A	2014	1	0	0	0	0	0	0
30	PULVERLUX SA	2013	0,05	0,6	0	0	0	0,3	0,05

31	ROGUANT SRL	2013/14	0,7	0	0,02	0,05	0,04	0,07	0,12
32	SEFINPOL SA	2014	1	0	0	0	0	0	0
33	SILAR S.H.	2018	1	0	0	0	0	0	0
		2013	0,38	0	0	0,2	0,02	0,4	0
		2014	0,65	0	0	0,15	0	0,2	0
34	SISTEMAS DE CODIFICACION S.A.	13/14	0,51	0	0	0,17	0,01	0,3	0
35	TIMECA S.A.	2013/18	1	0	0	0	0	0	0
36	ZOLODA SA	2014	1	0	0	0	0	0	0
37	COVERTEC	2014	1	0	0	0	0	0	0
38	DARMEX SA (RHEIN CHEMIE ARGENTINA SA)	2014							

Tabla A5: Alcance geográfico de la cartera de clientes del SIPAB

	Denominación / Razón social	Año	1) En el país	2) En el MERCOSUR	3) En otros países de Latinoamérica	4) En EEUU y Canadá	5) En Europa	6) En Asia	7) En Otros
		Promedio	89,3%	6,9%	1,4%	1,8%	0,1%	0,0%	0,6%
		2013	87,2%	7,2%	2,1%	2,4%	0,0%	0,0%	1,1%
		2014	89,7%	6,0%	1,1%	2,9%	0,2%	0,1%	0,0%
		2018	91,0%	7,4%	0,9%	0,0%	0,0%	0,0%	0,7%
		2013	0,97	0,03	0	0	0	0	0
		2018	0,76	0,12	0,10	0	0	0	0
1	A D BARBIERI SA	13/18	0,76	0,12	0,10	0	0	0	0
		2013	0,67	0,33	0	0	0	0	0
		2014	0,8	0,2	0	0	0	0	0
2	ACEROS ANGELETTI SA	13/14	0,73	0,26	0	0	0	0	0
3	ADESAL SAClyF	2013	0,8	0	0	0,2	0	0	0
		2013	0,9	0,01	0,09	0	0	0	0
		2018	0,94	0,04	0,01	0	0	0	0
4	ARGELUZ S.R.L.	13/18	0,88	0,01	0,03	0,06	0	0	0
5	BRAWLEY S.A.	2013	1	0	0	0	0	0	0
6	BROMETÁN SRL	2013	1	0	0	0	0	0	0
7	DIRANSA SAN LUIS S A	2014	0,89	0,05	0,02	0,004	0,003	0,01	0,003
		2013	1	0	0	0	0	0	0
		2018	0,95	0,05	0	0	0	0	0
8	EMONA S.R.L.	13/18	0,97	0,02	0	0	0	0	0
		2013	1	0	0	0	0	0	0
		2018	1	0	0	0	0	0	0

9	Fine & Pure	13/18	1	0	0	0	0	0	0
10	FORJA ATLAS	2013	0,85	0,07	0,04	0,04	0	0	0
		2013	0,69	0,07	0,09	0,15	0	0	0
		2014	0,52	0,13	0,03	0,30	0,013	0	0
11	FUNDICION SAN CAYETANO S A	13/14	0,60	0,10	0,06	0,22	0,006	0	0
		2013	0,99	0,01	0	0	0	0	0
		2018	1	0	0	0	0	0	0
12	GEN ROD S.A.	13/18	0,99	0,005	0	0	0	0	0
13	GOTAN TRADING	2013	1	0	0	0	0	0	0
14	INDIOQUIMICA SA	2014	0,82	0,10	0,02	0,03	0,002	0,003	0,001
		2013	0,95	0	0	0	0	0	0,05
		2014	1	0	0	0	0	0	0
		2018	0,9	0,1	0	0	0	0	0
15	INDUSTRIA CITROLAC S.A.	13/14/18	0,95	0,03	0	0	0	0	0,016
		2013	0,85	0,05	0,05	0,05	0	0	0
		2014	0,88	0,05	0,03	0,01	0,002	0	0
		2018	0,98	0,01	0	0,005	0	0	0,005
16	INDUSTRIAS CERAMICAS LOURDES SA	13/14/18	0,90	0,03	0,02	0,02	0,00	0	0,001
17	Ingeniería y Packaging	2013	0,9	0	0,1	0	0	0	0
		2013	1	0	0	0	0	0	0
		2018	1	0	0	0	0	0	0
18	IPAC S.A.	13/18	1	0	0	0	0	0	0
19	JACQUARD TEXTILE SOUTH AMERICA S.A.	2013	1	0	0	0	0	0	0
20	JARVIS S.A.	2013	0,7	0,1	0,1	0,1	0	0	0
		2014	1	0	0	0	0	0	0
		2018	1	0	0	0	0	0	0
21	JUCANI SRL	14//18	1	0	0	0	0	0	0
		2013	0,95	0,05	0	0	0	0	0
		2018	0,9	0,1	0	0	0	0	0
22	KALLAY Y CIA S.A.	13/18	0,92	0,07	0	0	0	0	0
23	LAMISAFE S.R.L.	2018	1	0	0	0	0	0	0
24	MAX PINTURAS S.R.L.	2018	1	0	0	0	0	0	0
		2013	1	0	0	0	0	0	0
		2018	0,39	0,52	0	0	0	0	0,08
25	MIGUEL ABAD S.A.	13/18	0,69	0,26	0	0	0	0	0,04
26	PANTÓGRAFOS MASTER SRL	2013	0	0,8	0	0	0	0	0,2
27	PLAQUIMET QUIMICA S.A.	2014	0,85	0,14	0	0	0	0	0
28	POLIGSA S.A.	2013/14/18	1	0	0	0	0	0	0
29	PROLAS S A	2014	1	0	0	0	0	0	0
30	PULVERLUX SA	2013	0,92	0,08	0	0	0	0	0
31	ROGUANT SRL	2013/14	0,9	0,06	0,04	0	0	0	0
32	SEFINPOL SA	2014	1	0	0	0	0	0	0
33	SILAR S.H.	2018	1	0	0	0	0	0	0

28	POLIGSA S.A.	0,05	0,08	0,15	0,12	0,09	0,12	0,10	0,10	-0,30
29	PROLAS S A	N/A								
30	PULVERLUX SA	0,25	0,27	0,47	0,30	0,15	N/A	N/A	N/A	N/A
31	ROGUANT SRL	N/A	0,35	0,45	0,22	0,20	N/A	N/A	N/A	N/A
32	SEFINPOL SA	N/A								
33	SILAR S.H.	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	0,25	0,40	0,14	-0,38
34	SISTEMAS DE CODIFICACION S.A.	N/A								
35	TIMECA S.A.	1,00	1,00	1,00	0,50	0,50	N/A	N/A	N/A	N/A
36	ZOLODA SA	N/A								
37	COVERTEC	N/A								
38	DARMEX SA (RHEIN CHEMIE ARGENTINA SA)	N/A								

Tabla A8: Comercio Exterior – Formato y dificultades para Exportar en el SIPAB

Denominación / Razón social	¿Exporta?	Formato	Principal dificultad		Dificultad secundaria	
Resumen	31/38	a) En forma individual y con marca propia	a) = 16 l) = 1 o) = 1	88,8% 5,5% 5,5%	e) y n) = 4 o) = 3 b) g) h) j) m) y p) = 1	47,05% 17,64% 35,29%
Respuestas			18		17	
A D BARBIERI SA	Sí	a) En forma individual y con marca propia	a) Oferta a precios competitivos		n) Recibir en tiempo la devolución del IVA	
MIGUEL ABAD S.A.	Sí	a) En forma individual y con marca propia	N/A		N/A	
INDUSTRIAS CERAMICAS LOURDES SA	Sí	a) En forma individual y con marca propia	a) Oferta a precios competitivos		o) Importar con admisión temporaria	
ACEROS ANGELETTI SA	Sí	a) En forma individual y con marca propia	a) Oferta a precios competitivos		n) Recibir en tiempo la devolución del IVA	
ADESAL SACI y F	Sí	a) En forma individual y con marca propia	N/A		n) Recibir en tiempo la devolución del IVA	
KALLAY Y CIA S.A.	Sí	a) En forma individual y con marca propia	a) Oferta a precios competitivos		b) Adaptar el producto a los requerimientos de los clientes	
INDUSTRIA CITROLAC S.A.	Sí	a) En forma individual y con marca propia	c) Satisfacer los standards de calidad/ trazabilidad requeridos		j) Carece de estructura de Gestión apropiada para exportar	
ARGELUZ S.R.L.	Sí	a) En forma individual y con marca propia	a) Oferta a precios competitivos		g) Cumplir normas y reglamentaciones del producto que son diferentes a las locales	
GEN ROD S.A.	Sí	a) En forma individual y con marca propia	a) Oferta a precios competitivos		e) Conseguir transporte competitivo (en costo y prestación) respecto de la competencia	
POLIGSA S.A.	Sí	a) En forma individual y con marca propia	a) Oferta a precios competitivos		e) Conseguir transporte competitivo (en costo y prestación) respecto de la competencia	
Fine & Pure	Sí	N/A	N/A		N/A	
EMONA S.R.L.	Sí	a) En forma individual y con marca propia	a) Oferta a precios competitivos		h) Comunicarse con el comprador del exterior	

Tabla A10: Comercio Exterior – Facturación FOB anual de las empresas del SIPAB (2000-2017)

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
	179.055	202.741	320.439	367.512	575.034	669.052	807.899	935.611	1.206.270	946.293	1.696.121	1.808.889	1.677.396	1.457.429	1.195.353	819.514	601.708	176.481
A D BARBIERI SA	23.400	510.049	1.378.375	1.935.984	5.121.656	4.462.960	5.469.877	5.166.590	7.246.148	4.228.350	6.035.187	7.254.145	6.317.672	4.901.966	4.850.985	2.877.220	2.144.502	336.068
MIGUEL ABAD S.A.		100.809	396.461	657.114	645.611	1.473.778	2.254.633	2.824.323	4.489.584	5.415.328	6.025.385	5.168.690	6.577.513	5.270.923	4.224.546	2.683.247	882.683	50.292
INDUSTRIAS CERAMICAS LOURDES SA	94.751	291.089	1.792.219	2.094.767	1.376.192	2.260.994	3.618.605	3.058.924	3.229.695	3.212.515	5.097.065	4.589.947	3.580.103	2.647.245	1.996.516	1.620.145	673.560	206.355
ACEROS ANGELETTI SA	21.612	29.965	159.311	106.691	524.490	869.061	1.302.593	2.838.066	3.137.849	1.591.455	1.714.321	7.786.365	8.557.659	4.430.161	2.610.345	602.460	122.657	35.669
ADESAL SACYF	311.653	378.847	315.853	379.615	487.752	544.918	320.283	365.278	571.988	347.409	625.299	727.452	546.376	455.214	434.893	562.318	463.479	200.952
KALLAY Y CIA S.A.		12.967	784	12.745	17.278	65.224	135.752	197.608	375.668	262.987	451.379	525.557	664.361	449.205	502.318	384.721	471.723	162.984
INDUSTRIA CITROLAC S.A.	269.816	471.011	100.191	106.319	37.020	16.060	20.411	1.820	5.695	6.087	4.690	13.527	9.230	6.554	40.690	36.750	46.010	14.480
ARGELUZ S.R.L.								11.068	29.907	43.096	40.865	26.233	31.880	183.476	186.754	92.761	68.303	
GEN ROD S.A.	16.416	20.765	31.834	16.795	17.208	13.075	13.942	27.079	38.492	51.189	8.607	47.139	20.522	31.083	39.191	48.361	26.311	
POLIGSA S.A.		2.485			6.575	11.013	11.524	12.628	11.345	11.548	3.572	27.992						
Fine & Pure										7.370		19.200						
EMONA S.R.L.				11.567	8.600													
IPAC S.A.							3.686	2.510	2.510									
BROMETÁN SRL		39.248	14.400	27.726	46.576	28.336	19.208	41.440	22.544	27.992	89.902	21.607	270.440	54.446	118.939	54.762	23.740	
DIRANSA SAN LUIS S A	17.250	259.590	330.511	695.803	1.273.268	703.591	600.737	1.647.519	2.109.803	1.929.766	3.337.515	2.832.240	3.563.447	3.137.237	4.060.294	2.723.585	1.399.676	479.965
FORJA ATLAS		96.219	176.668	73.914	131.190	109.627	37.981	172.016	66.449	143.411	93.560	62.918	2.764	5.996				
GOTAN TRADING											24.505							
INDIOQUIMICA SA		19.834	13.862	16.044	32.172	233.181	428.100	975.129	1.877.848	2.026.182	2.444.575	4.536.627	3.437.594	3.565.465	2.598.286	1.462.347	1.838.859	429.836
Ingeniería y Packaging	1.472		104.504	330.771	547.344	890.259	560.134	711.230	1.434.037	412.042	269.139	75.805	13.577		3.354	10.860		
JACQUARD TEXTILE SOUTH AMERICA S.A.										5.533			10.820	17.904	37.334			13.294
JARVIS S.A.	652.538	839.526	661.060	520.529	644.334	745.907	836.974	1.775.043	1.163.438	924.814	7.361.439	1.508.131	2.028.773	1.790.065	1.705.260	1.570.766	1.463.402	257.294
PANTÓGRAFOS MASTER SRL									116.961	99.693		304.660	41.025	55.100	40.600	35.090		6.560
PLAQUIMET QUIMICA S.A.								303.372	669.364	1.245.889	2.965.616	4.913.062	2.626.223	1.833.573	305.244	357.203	34.890	
PROLAS S A				32.952	34.087	60.889	17.058	41.670	28.094	52.416	52.972	55.004	20.039					
PULVERLUX SA			4.085	40.994		26.366	47.004	29.843	70.830	37.152	105.458	98.114	26.463	423.490	679.197	383.090	494.200	113.131

ROGUANT SRL	343.145	115.057	98.432	38.505	18.410	44.504	120.652	71.446	106.687	36.360	38.598	89.610	52.702	368.086	130.253	98.297	36.000	31.841
SEFINPOL SA												114.538	229.526	222.979	169.854	68.009	86.105	37.143
SISTEMAS DE CODIFICACION S.A.	140.084	44.626	1.801	19.316	78.878	95.964	211.550	133.548	137.488	228.243	76.582	2.061.688	61.189	61.227	40.576	63.906	27.866	
ZOLODA SA	256.528	214.516	187.557	232.093	452.034	725.340	935.181	1.110.900	2.008.055	1.310.493	2.144.560	2.361.968	1.567.596	2.152.045	1.522.347	1.473.898	1.128.489	447.832
FUNDICION SAN CAYETANO S A	7.465.346	7.031.849	7.835.567	7.734.370	8.331.477	12.230.576	15.942.901	18.613.230	24.173.842	13.478.643	12.186.882	16.148.623	15.768.722	13.189.432	12.581.348	14.541.052	7.825.145	2.745.287
DARMEX SA (RHEIN CHEMIE ARGENTINA SA)	588.548	9.399.119	7.814.925	7.694.144	9.134.130	9.596.714	12.277.677	16.194.591	16.263.083	14.651.641	19.781.274	22.276.008	22.659.311	19.568.939				

Nota: Las empresas JUCANI SRL, LAMISAFE S.R.L., MAX PINTURAS S.R.L., SILAR S.H., COVERTEC, TIMECA S.A. y BRAWLEY S.A. no cuentan con experiencia exportadora

Edad de la empresa		2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
11 a 19 años	2,3%	5,0%	1,3%	2,2%	4,8%	4,0%	5,3%	3,3%	2,8%	3,5%	1,5%	0,5%	2,4%	0,4%	0,8%	0,6%	0,7%	1,3%	1,4%
20 a 29 años	12,2%	12,9%	20,5%	26,1%	28,3%	17,1%	15,4%	15,4%	7,7%	6,8%	10,4%	7,7%	7,6%	6,0%	7,0%	7,4%	8,2%	7,1%	8,1%
30 a 39 años	12,5%	12,8%	10,1%	8,9%	13,9%	15,6%	7,5%	6,0%	8,4%	9,8%	13,5%	12,3%	16,7%	13,7%	15,3%	15,3%	16,3%	10,8%	18,6%
40 a 49 años	8,8%	9,7%	4,2%	3,5%	2,8%	3,3%	4,4%	4,8%	5,8%	8,2%	9,0%	5,6%	9,0%	7,0%	10,0%	10,9%	11,7%	16,6%	31,9%
50 a 59 años	22,3%	46,2%	45,1%	27,3%	19,7%	15,6%	14,9%	13,9%	22,0%	11,9%	11,7%	42,9%	9,7%	13,3%	15,4%	17,4%	24,2%	32,2%	18,7%
60 a 69 años	30,4%	11,9%	17,7%	28,8%	28,2%	37,9%	43,2%	44,6%	34,5%	41,9%	42,1%	24,7%	28,1%	29,4%	30,5%	32,4%	31,4%	25,6%	14,2%
70 a 79 años	11,4%	1,5%	1,2%	3,3%	2,3%	6,5%	9,3%	12,0%	18,8%	17,9%	11,7%	6,3%	26,6%	30,3%	21,0%	15,9%	7,6%	6,5%	7,2%

Tabla A11: Comercio Exterior – Índice de concentración de las exportaciones de las empresas del SIPAB

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
30501887214	10000,00	10000,00	5002,31	3949,33	5145,78	3336,54	3311,05	6241,20	4952,05	5002,01	5067,56	9220,65	8953,72	9313,59	9418,42	7285,48	6532,10	10000,00
30502027774		16008,29	20000,00	16620,19	14612,96	13517,01	15079,30	13735,00	14289,43	14677,15	14565,77	14560,61	14126,26	14300,52	15187,61	14131,60	13804,28	14007,98
30502974749		7879,88	4654,51	3158,07	2950,57	4069,90	3549,79	2382,15	6783,56	7187,91	8176,53	7268,85	7140,11	8313,41	8356,11	7656,56	5864,92	5189,08
30522143525		5007,07	9656,94	4099,68	5039,11	2807,17	2777,79	2303,48	2343,25	1728,59	1861,82	1865,06	1664,21	1951,97	1846,41	1933,67	2395,39	3356,88
30548917715	3555,60	3427,30	2766,53	1706,28	1702,64	1514,87	1549,17	1806,82	1537,65	2068,14	2014,03	2249,27	2965,02	2846,63	2801,43	3144,49	2732,34	4137,89
30605481627	10000,00	5017,53	4126,81	3968,17	4156,45	3869,48	3203,97	2389,66	1442,97	1326,85	1490,33	1865,70	1790,49	2422,03	3404,56	2055,17	1750,04	1406,81
30613755124	7866,27	5520,19	5432,06	5153,31	6846,44	7386,82	5619,84	4664,71	4417,43	2728,71	4128,44	4935,91	4423,22	6530,29	4540,54	3814,74	3322,07	2728,03
30622143174	4811,32	3620,05	4462,98	3353,06	3345,72	3928,12	4595,88	4527,86	4551,02	4497,76	4885,20	4353,06	3752,42	3234,17	3094,16	4180,59	4715,48	4025,40
30636316217	3663,08	3313,95	2813,34	4488,66	5869,23	3243,30	3017,80	2601,64	3056,67	4619,70	3501,80	5070,52	7599,73	2123,42	3702,67	5687,06	3649,20	5551,72
30639201232	10000,00	3603,76	2984,05	3474,14	1673,24	922,87	1288,30	1398,62	1865,34	2334,51	2103,82	2539,54	2948,75	4164,86	4551,25	3329,43	2241,94	4185,93
30644406799	1853,97	2048,22	5286,97	4667,93	2722,11	1873,15	1993,89	2023,69	1829,15	2432,52	2271,62	2946,24	3106,00	3632,27	2802,64	2431,19	3278,16	6813,77
30685037218	10000,00	10000,00	9895,75	10000,00	10000,00	10000,00	7094,66	10000,00	8739,34	10000,00	10000,00	10000,00	10000,00	10000,00	5022,84	5481,98	5090,50	10000,00
30707972625	5229,74	7738,46	10000,00	7733,19	3263,13	3436,70	2684,32	2497,61	2504,76	5230,84	2520,69	9573,90	1914,26	2701,73	3509,15	6506,95	7913,10	
30708133686				10000,00	10000,00	10000,00	10000,00	10000,00	10000,00	10000,00	5445,73	10000,00	10000,00					
30708367245		10000,00			10000,00	10000,00	10000,00	10000,00	10000,00	5993,65	10000,00	7653,52						
30709796433								5773,96	6426,47	4122,11	7003,98	7789,97	7101,28	6792,49	10000,00	5845,44	10000,00	
30501156023	10000,00	8700,29	9013,80	8729,15	6526,88	7304,53	6528,27	5139,52	5813,70	6488,27	6945,39	7354,06	8362,63	7930,11	6279,22	7682,50	8236,35	10000,00
30559665408		2570,30	4800,79	3360,00	3593,46	4645,50	4320,56	3230,64	8229,90	4337,41	6365,73	7031,00	10000,00	10000,00				
30593315157		20000,00	20000,00	19966,86	20000,00	20000,00	20000,00	20000,00	15071,93	20000,00	15005,72	19993,52	12917,95	15298,99	15443,80	16188,06	16371,61	
30644489945				6000,03	10000,00													
30645092283							10000,00											
30678547219	5024,28	8884,64	3197,67	5770,97	10000,00	5000,00	3577,49	4707,32	5036,57	10000,00	5035,28	10000,00	10000,00	10000,00	10000,00	4796,20	10000,00	
30707210245								4577,40	6327,31	4367,78	3852,62	3779,63	3523,93	6829,03	5975,12	7534,50	7498,29	
30707915761	10000,00		2658,00	1553,96	2843,11	2566,07	2400,40	1906,67	2254,12	1399,20	1647,62	3691,30	5023,11		10000,00	6120,05		
30708528117											10000,00							

30709438944										10000,00		10000,00						
30709898201										10000,00			10000,00	10000,00	10000,00			10000,00
30710159196									10000,00	9714,31		4955,09	6215,21	10000,00	10000,00	10000,00		10000,00
33555437639	4957,19	4832,51	4438,09	5010,19	3503,24	2903,29	3082,11	1938,09	2537,63	2718,13	6346,45	2927,89	3571,56	3119,24	2610,83	2689,12	2496,85	5296,73
33707415369			10000,00	10000,00		3771,38	2883,55	5675,70	6342,08	10000,00	10000,00	9888,72	9598,04	6147,89	4860,13	10000,00	10000,00	8486,47
30708319771							10000,00	10000,00	10000,00									
Promedio	6925,82	7272,23	7059,53	6489,24	6536,09	5731,67	5773,25	5580,87	6013,55	6406,50	6009,45	6981,31	6667,92	6854,46	6669,86	6295,22	6394,63	6775,69

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Índice HHI de concentración (valores promedio)	6,9	7,3	7,1	6,5	6,5	5,7	5,8	5,6	6,0	6,4	6,0	7,0	6,7	6,9	6,7	6,3	6,4	6,8
Cantidad de países	3,3	4,2	5,6	5,5	5,6	6,4	6,5	6,3	6,3	5,6	5,7	5,0	4,9	5,0	4,8	4,2	4,1	3,3

Tabla A12: Comercio Exterior – Contenido tecnológico de las exportaciones de las empresas del SIPAB

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Manufacturas basadas en recursos	13,4%	17,4%	41,5%	35,0%	12,5%	18,1%	23,5%	17,1%	14,8%	16,0%	16,4%	12,1%	10,6%	10,4%	9,2%	12,1%	7,0%	10,1%
Tecnología baja	54,0%	63,9%	40,0%	44,4%	66,5%	51,8%	48,6%	46,9%	45,4%	31,6%	33,9%	42,7%	51,5%	52,7%	48,6%	42,8%	41,8%	42,5%
Tecnología media	32,5%	18,6%	18,5%	20,6%	21,0%	30,1%	27,9%	36,0%	39,7%	52,4%	49,7%	45,2%	37,8%	36,9%	42,3%	45,0%	51,2%	47,4%
<i>Manufacturas basadas en recursos (Promedio 2000-2017)</i>																		16,5%
<i>Tecnología baja (Promedio 2000-2017)</i>																		47,2%
<i>Tecnología media (Promedio 2000-2017)</i>																		36,3%
Tecnología baja																		
Bienes de consumo	41,5%	19,8%	9,1%	6,9%	4,9%	7,7%	9,3%	10,5%	13,9%	15,2%	16,0%	10,2%	6,5%	10,5%	13,8%	21,5%	24,8%	38,9%
Bienes intermedios	54,5%	79,1%	86,8%	89,0%	93,3%	90,3%	89,0%	87,6%	84,9%	83,1%	82,4%	89,0%	91,9%	88,4%	84,3%	76,0%	71,8%	60,6%
Piezas y accesorios para bienes de capital	3,9%	1,1%	4,2%	4,1%	1,8%	2,0%	1,7%	2,0%	1,2%	1,7%	1,6%	0,8%	1,6%	1,1%	1,9%	2,5%	3,3%	0,5%
Tecnología media																		
Bienes de capital	41,0%	36,2%	10,8%	20,2%	24,9%	25,4%	15,1%	13,0%	15,5%	6,3%	8,6%	13,6%	2,6%	4,5%	5,3%	5,8%	4,5%	2,8%
Bienes de consumo	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,1%	4,4%	8,0%	11,7%	8,3%	8,4%	7,6%	12,1%	15,2%	13,8%	13,5%	9,7%	26,6%	20,3%
Bienes intermedios	40,8%	34,8%	35,4%	40,5%	37,9%	28,5%	21,7%	32,8%	34,2%	36,4%	48,4%	51,6%	52,8%	64,0%	56,3%	55,3%	47,3%	66,2%
Piezas y accesorios para bienes de capital	18,2%	29,0%	53,8%	39,3%	37,0%	41,6%	55,2%	42,4%	42,0%	48,8%	35,4%	22,6%	29,3%	17,8%	24,9%	29,3%	21,6%	10,7%

Tabla A13: Comercio Exterior – Procedencia de las importaciones de las empresas del SIPAB

		2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Asia		11,5%	16,0%	17,2%	16,8%	15,4%	26,7%	26,3%	41,2%	35,3%	43,1%	51,0%	48,5%	50,2%	50,9%	47,0%	50,9%	37,2%	41,1%
MERCOSUR		8,2%	13,6%	21,4%	23,4%	23,3%	25,0%	23,8%	23,7%	26,8%	20,1%	16,0%	16,6%	18,8%	14,8%	18,0%	17,5%	10,7%	17,1%
Latinoamérica		1,4%	2,0%	1,6%	1,7%	2,6%	6,8%	1,7%	2,7%	2,0%	1,2%	1,0%	2,2%	1,5%	1,4%	0,1%	0,7%	1,9%	0,9%
Europa		61,4%	39,4%	35,5%	33,8%	42,0%	25,8%	25,2%	16,8%	25,0%	24,2%	19,7%	18,0%	20,4%	25,4%	29,0%	21,8%	38,6%	26,4%
Norteamérica		16,6%	26,8%	21,9%	23,3%	14,4%	10,2%	9,9%	8,7%	8,9%	9,7%	6,0%	5,4%	6,2%	5,5%	5,4%	7,0%	7,9%	10,0%
África		0,9%	2,2%	2,4%	1,0%	2,4%	5,5%	13,2%	6,9%	2,0%	1,7%	6,3%	9,3%	3,0%	2,0%	0,5%	2,2%	3,7%	4,6%
Países de origen	Promedio	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
China	5.302.980	71.218	143.728	447.461	873.058	1.053.006	2.333.042	4.767.865	5.167.777	9.798.162	7.251.429	9.321.985	10.489.861	10.161.511	8.976.265	7.475.425	8.635.215	6.244.484	2.242.140
Israel	2.506.684	1.297.739	1.075.729	514.861	1.246.367	1.274.491	1.408.973	1.633.613	2.384.588	3.656.305	2.785.344	3.931.086	4.116.829	4.946.717	5.679.803	4.074.286	1.926.862	1.725.948	1.440.777
Japón	1.109.072	50.171	68.587	83.775	98.255	124.077	504.325	514.767	11.135.013	1.172.818	1.059.820	755.448	1.204.654	756.283	827.591	564.016	508.831	356.694	178.177
Rusia	562.096					25.641	304.147	348.319	256.064	3.124.261	228.482	431.964					288.016	176.538	437.530
Taiwán	276.511	199.131	215.277	38.771	166.361	329.366	222.070	145.185	452.424	740.176	215.390	28.706	167.677	428.225	243.173	232.934	511.227	364.589	
Malasia	268.605	7.391	33.389	88.309	211.824	670.819	386.490	259.939	437.307	591.492	553.824	519.762	79.868	77.577	209.631	68.655			101.395
Australia	267.466					137.113	367.845	289.785	238.385							342.999	228.666		
Sri Lanka	138.426	181.653	95.075	95.214	57.262	120.897	170.865	179.743	221.960	212.847	101.802	196.408		111.145	64.797	139.363			127.354
Corea Del Sur	106.580			14.205	29.680	14.490	5.231	33.417	222.404	399.942	133.324	182.404	146.074	239.312	20.444	7.725	49.206	200.323	7.093
Brasil	4.997.330	1.292.384	1.288.468	1.551.717	3.660.067	5.502.176	5.014.505	6.840.580	11.202.394	14.101.518	5.331.017	4.603.275	5.447.794	6.097.786	4.648.575	4.879.577	4.034.837	2.567.543	1.887.726
Paraguay	257.238		101.832	41.640	81.123	185.671	318.009	556.991	592.366	864.836	413.559	214.409	80.001	178.572		48.742	136.780	44.036	
Chile	305.613	27.425	66.744	72.754	223.186	188.728	1.266.099	406.719	1.058.540	46.500		119.610	199.858				49.616	457.467	95.341
México	210.518	170.114	127.633	46.002	44.099	452.717	180.052	115.348	248.854	981.722	230.466	74.968	312.724	234.888	222.738	30.100	106.320	65	
Colombia	90.683	16.844	11.446			1	40	21.398	28.876	72.607	113.969	112.199	231.300	255.688	223.830				
Italia	2.642.719	4.936.323	1.300.070	793.428	2.456.979	6.232.808	1.176.950	2.808.230	2.573.948	5.830.752	2.450.684	1.241.832	631.470	2.063.982	3.363.403	3.325.335	1.164.535	4.522.420	695.788
España	1.591.666	2.139.612	1.321.748	195.788	879.337	1.024.024	1.518.190	1.311.421	1.638.027	3.105.591	764.551	1.260.978	1.973.010	1.875.837	2.085.562	1.922.701	1.644.449	2.947.720	1.041.434
Alemania	841.020	237.288	223.641	251.507	367.671	1.035.341	842.147	1.109.344	1.540.447	1.309.848	974.984	966.919	1.151.139	1.295.774	1.214.929	1.251.192	749.658	424.806	191.722
Bélgica	510.505	22.031	62.530	53.991	96.134	480.356	191.310	297.338	646.370	1.403.080	445.758	671.062	881.605	617.165	777.310	746.290	946.707	385.104	464.942

Suecia	267.628	179.259	62.978	85.442	71.984	372.231	353.479	425.251	375.876	172.774	122.042	386.418	592.903	368.755	284.139	127.360	269.638	206.536	360.237
Suiza	265.252	106.774	86.627	197.096	392.400	216.007	303.502	367.897	443.378	669.083	785.437	430.968	55.951	6.670	28.567	73.041	97.895	477.177	36.065
Francia	174.869	285.146	93.452	144.153	113.332	64.930	467.849	414.498	344.169	154.433	130.056	203.363	84.805	66.100	97.077	79.114	158.912	202.102	44.146
Otros (Europa)	167.218	709.697	291.464		43.337	1.319	16.147	343.187	148.194	194.082	115.915	95.529	31.114	16.636					
Reino Unido	167.148	495.710	15.549	66.208	386.525	237.099	227.874	161.706	152.215	274.264	354.334	301.272	6.277	67.770		2.564	16.093	62.789	13.265
Noruega	192.039	86.385	230.696	541.975	205.411	132.618	169.056	207.589	146.210	266.711	276.831							25.803	15.186
Finlandia	132.119	172.575	145.754	47.188	108.701	166.528	67.742	107.484	251.189	306.676	300.098	147.384	175.501	137.594	35.723	142.389	40.880	2.536	22.196
Eslovenia	107.404			3.412	7.559						40.141	97.564	255.113	248.361	111.457	250.704	110.654	56.416	68
Luxemburgo	96.756	118.531	141.683	171.430	161.218	179.978	139.708	174.945	60.836	115.464	61.936	83.813	67.431	25.297	163	40.996		77.687	23.740
Países Bajos	83.101	140.698	54.004	93.062	115.859	108.260	17.429	106.877	17.784	168.132	89.867	58.126	105.984					4.235	
Estados Unidos	2.509.022	2.600.510	2.741.338	1.633.214	3.721.253	3.509.213	2.184.391	3.069.086	4.344.735	4.978.173	2.774.544	1.812.700	1.817.673	2.064.484	1.737.021	1.491.912	1.666.776	1.917.704	1.097.663
Sudáfrica	1.126.011	140.390	225.715	178.958	159.490	577.425	1.164.796	4.101.726	3.426.467	1.123.773	474.914	1.902.355	3.093.096	985.123	644.881	124.447	531.549	911.344	501.750
Otros	591.468	841.246	527.321	586.043	728.305	612.140	569.767	617.567	1.108.903	2.105.685	331.322	263.661	294.203	299.730	187.791	824.512	191.076	324.216	232.943
Argentina Importaciones provista por la A.N.A. (hasta 23/07/2017) (486.099.329)																			
Subtotal		16.526.244	10.752.477	8.037.604	16.706.775	25.029.470	21.892.029	31.737.814	50.865.703	57.941.707	28.911.842	30.416.168	33.693.912	33.626.982	31.684.869	28.266.377	24.064.396	24.686.281	11.258.679

Tabla A14: Inversiones – Motivos, fuente de financiación y destino de las inversiones del SIPAB

	2013			Destino			Fuente de financiamiento				2014			Destino			Fuente de financiamiento						
	S/No	i	ii	iii	i	ii	iii	Recursos propios	b) Programa públicos	Bancos	Proveedores	S/No	i	ii	iii	i	ii	iii	Recursos propios	b) Programas públicos	Bancos	Proveedores	
A D BARBIERI SA	Sí	a			a			0,3		0,6	0,1	Sí	c	e				0,3			0,7		
ACEROS ANGELETTI SA	Sí	c			a			0,65		0,35		Sí	c	h		a	f	0,5		Fuerza Parque	0,5		
ADESAL SAClyF												Sí	b	e	h	a		0,7			0,3		
ARGELUZ S.R.L.												Sí	c	d	e	a		1					
BRAWLEY S.A.												No											
BROMETÁN SRL												Sí	e	h				1					
DIRANSA SAN LUIS S A	Sí	e			a			0,7		0,3													
EMONA S.R.L.												Sí	a			a	d	f	0,95	0,05	SEPYME PACC		
Fine & Pure												Sí	e			a		1					
FORJA ATLAS												Sí	a	a	e						Fuerza productiva	1	
FUNDICION SAN CAYETANO S A	Sí	a			a			0,7	0,2	FONTAR	0,1	Sí	a	c	e	a	c	0,29	0,45	Préstamo Bice - Fontar	0,26		
GEN ROD S.A.												Sí	a	d	e	a	d	f	0,3			0,5	0,2
GOTAN TRADING												Sí	h			a		1					
INDIOQUIMICA SA	Sí							0,60	0,2		0,15	0,04											
INDUSTRIA CITROLAC SA	Sí							0,7	0,06		0,17	0,06	Sí	e			a	d	1				
INDUSTRIAS CERAMICAS LOURDES SA	Sí	a			a			0,34			0,33	0,33	Sí	a	d		a	c	0,5				0,5
Ingeniería y Packaging													No										
IPAC S.A.												Sí	a	h		a		0,2					0,8
JACQUARD TEXTILE SOUTH AMERICA S.A.												Sí	h			a		1					

Tabla A17: Empleo – Principales temáticas de capacitación en el SIPAB

	1. Talleres de sensibilización	2. Cursos Seguridad ART	3. Capacitación proveedores	4. Capacitación puesto de trabajo	5. Capacitación temáticas productivas	6. Capacitación TICS y Calidad
	47,4%	76,3%	36,8%	71,1%	47,4%	52,6%
	18	29	14	27	18	20
*) "k" @k@						
* #-k\o						
* V8-Q uu@						
*) -o Oo' #@7						
* k8-Qy -ok O						
"k † O' o"						
"k\U -u VokO						
) @ V o' o' V						
Qy @ o"						
-U \ V' ok O						
7 h						
7kK " uO o						
7yV) @@ V o' V						
#* -u' V\ o"						
8-Vk\) o"						
8\ u' V uk') @8						
@) @j y @ @						
o\#@)						
* V\ V @						
@) youk@						
#@k\O #o"						
@) youk@o						
#-k' U @ o						
O,yk) -oo"						
@						
h						
@ #o"						
K #j y k)						
u- @ @ o\yu=						
* U -k@ # o"						
K kt @o"						
Ky # V @kO						
M @ ' ' # @ o"						
O U @ 7 -ok O						
U' @h @uyk' o						
ok O						
U @y -O " ")						
o"						
h' Vu^8k' 7o						
U * au-k'okO						
hOj y @ -u						
j y @ @ # o"						
h\ O @o"						
hk\ O oo"						
hyO' -kQ @o"						
k\ 8y' VuokO						

KALLAY Y CIA S.A.	0,3	0,3	0,1	0,1	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02
LAMISAFE S.R.L.														
MAX PINTURAS S.R.L.														
MIGUEL ABAD S.A.	0,4	0,5	0,0083	0,0083	0,0083	0,0083	0,0083	0,0083	0,0083	0,0083	0,0083	0,0083	0,0083	0,0087
PANTÓGRAFOS MASTER SRL	0,2	0,5	0,025	0,025	0,025	0,025	0,025	0,025	0,025	0,025	0,025	0,025	0,025	0,025
PLAQUIMET QUIMICA S.A.														
POLIGSA	0,15	0,5	0	0	0,2	0	0	0	0	0	0	0	0,15	0
PROLAS S A														
PULVERLUX SA	0,22	0,6	0,03	0,07	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0	0
ROGUANT SRL	0,8	0,2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SEFINPOL SA														
SILAR S.H.	0,6	0,3	0,05	0,01	0	0	0	0	0,01	0,01	0	0,02	0	0
SISTEMAS DE CODIFICACION S.A.	0,25	0,15	0,35	0	0	0	0	0	0	0,1	0,15	0	0	0
TIMECA S.A.	0,6	0	0,3	0,009	0,009	0,009	0,009	0,009	0,009	0,009	0,009	0,009	0,009	0,01
ZOLODA SA														
COVERTEC														
DARMEK SA (RHEIN CHEMIE ARGENTINA SA)														

Tabla A19: Infraestructura – Percepción de la dotación de infraestructura del SIPAB

	Agua potable		Gas		Energía eléctrica		Telefonía		Internet		Pavimentación	
	30		29		30		30		30		30	
	1	3,3%	1	3,4%	4	13,3%	0	0%	1	3,3%	5	16,7%
	8	26,7%	10	34,5%	10	33,3%	14	46,7%	9	30%	9	30%
	3	10%	4	13,8%	8	26,7%	8	26,7%	11	36,7%	9	30%
	18	60%	14	48,3%	8	26,7%	8	26,7%	9	30%	7	23,3%
A D BARBIERI SA	Bueno		Bueno		Regular		Bueno		Bueno		Malo	
ACEROS ANGELETTI SA	Bueno		Bueno		Bueno		Bueno		Regular		Muy bueno	
ADESAL SACIyF	Bueno		Bueno		Bueno		Bueno		Bueno		Bueno	
ARGELUZ S.R.L.	Malo		Malo		Malo		Malo		Malo		Regular	
BRAWLEY S.A.												
BROMETÁN SRL	Malo		Malo		Malo		Malo		malo		malo	
DIRANSA SAN LUIS S A												
EMONA S.R.L.	Regular		Regular		Regular		Regular		Malo		Malo	

Fine & Pure	Malo	Malo	Bueno	Bueno	Bueno	Regular
FORJA ATLAS	Malo	Bueno	Regular	Malo	Malo	Regular
FUNDICION SAN CAYETANO S A	Malo	Bueno	Regular	Regular	Regular	Regular
GEN ROD S.A.	Malo	Bueno	Regular	Regular	Regular	Bueno
GOTAN TRADING	Regular	Regular	Muy bueno	Regular	Regular	Muy bueno
INDIOQUIMICA SA						
INDUSTRIA CITROLAC S.A.	Muy bueno	Malo	Muy bueno	Bueno	Bueno	Bueno
INDUSTRIAS CERAMICAS LOURDES SA	Malo	Malo	Bueno	Bueno	Muy bueno	Malo
Ingeniería y Packaging	Bueno	Bueno	Bueno	Bueno	Bueno	Regular
IPAC S.A.	Malo	Bueno	Malo	Bueno	Malo	Muy bueno
JACQUARD TEXTILE SOUTH AMERICA S.A.	Bueno	Muy bueno	Muy bueno	Regular	Regular	Muy bueno
JARVIS S.A.	Malo	Malo	Bueno	Bueno	Regular	Bueno
JUCANI SRL	Malo	Malo	Bueno	Bueno	Bueno	Malo
KALLAY Y CIA S.A.	Bueno	Bueno	Bueno	Bueno	Bueno	Bueno
LAMISAFE S.R.L.	Malo	Malo	Malo	Bueno	Malo	Regular
MAX PINTURAS S.R.L.	Malo	Malo	Malo	Malo	Malo	Regular
MIGUEL ABAD S.A.	Malo	Malo	Malo	Regular	Regular	Bueno
PANTÓGRAFOS MASTER SRL	Malo		Regular	Malo	Malo	Bueno
PLAQUIMET QUIMICA S.A.						
POLIGSA S.A.	Malo	Malo	Regular	Regular	Regular	Regular
PROLAS S A						
PULVERLUX SA	Regular	Regular	Malo	Regular	Regular	Regular
ROGUANT SRL	Malo	Malo	Malo	Malo	Malo	Malo
SEFINPOL SA						
SILAR S.H.	Malo	Malo	Muy bueno	Malo	Regular	Muy bueno
SISTEMAS DE CODIFICACION S.A.	Malo	Regular	Regular	Bueno	Regular	Bueno
TIMECA S.A.	Bueno	Bueno	Bueno	Bueno	Bueno	Malo
ZOLODA SA						
COVERTEC	Bueno	Malo	Bueno	Malo	Bueno	Bueno
DARMEX SA (RHEIN CHEMIE ARGENTINA SA)						

Minuta de entrevistas a empresas del SIPAB

EMPRESA: KALLAY SA

La firma KALLAY es una empresa familiar que tiene su origen en el año 1946 y obtiene su actual conformación de SA a partir del año 1977. La empresa posee un esquema de conducción a cargo del Presidente de la firma y su actividad productiva se centra en la fabricación de cerraduras para puertas exteriores muebles y de seguridad.

Su principal mercado es la plaza local donde destina el 90% de sus ventas y el saldo restante se coloca en el mercado regional latinoamericano. En cuanto a sus compras, casi la totalidad se realiza en la plaza local donde la mayor parte de sus proveedores (80%) son firmas PyMEs. Sus clientes especialmente en el mercado local son también de tamaño pequeño y mediano.

Sus primeros 5 proveedores dan cuenta del 65% de sus compras mientras que el 20% de sus ventas están concentradas en los primeros 5 clientes. El resto de las compras y ventas se encuentran atomizadas en un amplio rango de usuarios y distribuidores. El ciclo comercial de pagos y cobros se ubica en un rango de 30 a 60 días con mayor peso de los 30 días para el cobro a los clientes. Este ciclo comercial se mantiene a través de órdenes puntuales o de corto plazo.

Su desempeño comercial ha tenido un comportamiento creciente gracias a la realización de cambios en la gestión interna de la producción y la adquisición de una nueva maquinaria para incrementar tanto la cantidad como la calidad de la producción. Estas inversiones se desarrollaron en un 60% con recursos propios y el restante 40% con crédito bancario público y financiamiento subsidiado por SEPYME.

La firma cuenta con 120 empleados distribuidos de la siguiente manera: en administración 107 en producción y 3 en ventas, para los cuales la firma realiza periódicamente actividades de capacitación interna en temáticas vinculadas principalmente a "producción", donde una parte importante de la agenda es definida por los empleados. Una de las dificultades señaladas por el representante de la firma es que la mayor parte de los centros de capacitación se encuentran muy distantes de la fábrica (CABA) lo que implica muchas horas perdidas en traslado.

En materia de infraestructura y accesibilidad sus indicaciones sobre la provisión de agua potable servicios y tasa municipales es normal y adecuada.

EMPRESA: INDUSTRIAS CERAMICAS LOURDES SA

La empresa nace en 1994 de la mano de su fundador el Ingeniero Jorge Gallo, produciendo baldosas con un único horno y molienda en seco, clasificando y

empaquetando los productos manualmente. La actividad principal de la empresa está vinculada a la fabricación de pisos y revestimientos, y sus principales productos son: el coto marfil acuario blanco y el blanco satinado. No obstante, en 2011 dejaron de fabricarse gracias a la introducción de la primera máquina de decoración digital de argentina (y la segunda de AL), desarrollándose productos similares, pero de mejor calidad.

Con una estructura de la toma de decisiones muy simple, centrada principalmente en el presidente fundador, la empresa INDUSTRIAS CERAMICAS LOURDES SA se desempeña dentro de un segmento de mercado muy competitivo, donde el principal elemento para lograr el grado de competitividad necesario lo constituye la búsqueda de la innovación y mayor eficacia, tanto en el proceso productivo como comercial.

Dentro del sector donde se desempeña la firma el logro de la innovación se efectiviza principalmente mediante el desarrollo de nuevos diseños para diferenciar su cartera de productos (fabricación de pisos y revestimientos cerámicos). En este sentido la empresa desarrolló una tecnología que le permite diseñar e imprimir novedosos diseños (colores y texturas) sobre sus cerámicos. Respecto a la búsqueda de mayores grados de eficacia la empresa busca constantemente la incorporación temprana de equipamiento que permita tanto el aumento de la productividad como su consecuente reducción de costos aspectos que permite posicionar sus productos al precio más bajo posible.

La mayor parte de los proveedores de la firma (60%) son principalmente grandes empresas que proveen minerales y energía para la producción de cerámicos luego los proveedores de menor tamaño asisten las instancias productivas de mayor complejidad como el diseño. De la misma manera más de la mitad de las compras que realiza CERAMICAS LOURDES SA se concentran en su principal proveedor (Minera) con quien establece acuerdos/contratos menores a un año para asegurar precios y controlar así el elemento que más impacta sobre la estructura de costos.

En relación a la competencia es importante aclarar que se trata de un mercado muy competitivo no solo en el ámbito internacional sino también en el nacional donde Cerámicas Lourdes debe medirse con empresas que son en su gran mayoría de gran tamaño. Y finalmente sus clientes suelen cadenas de distribuidores conformadas por PyMEs, algo más atomizado que lo observado con los proveedores.

Respecto a la forma y el plazo de pago de las operaciones de la empresa con sus proveedores y clientes puede observarse una clara diferencia en los tiempos de financiación que imponen los proveedores y clientes externos respecto de los locales. Mientras que hacia fuera de la frontera el plazo financiero gira alrededor de los 90 días dentro del país el plazo máximo se encuentra dentro de los 60.

En líneas generales los contactos de CERAMICAS LOURDES SA consideran que el nivel de competitividad general de la empresa se ajusta a lo observado de parte de sus competidores tanto nacionales como del exterior, aunque la mayoría de sus ventas son colocadas en el mercado local, salvo en aquellas épocas donde la

macroeconomía le brinda las condiciones necesarias para operar en mercados externos.

Respecto a la infraestructura del Parque Industrial los entrevistados señalan la existencia de ciertas deficiencias que a pesar de haberse resuelto algunas recientemente (como por ejemplo “accesibilidad” gracias a la pavimentación de la ruta provincial N° 16) que no acompañan al desempeño de la firma. En este sentido se destacó algún problema en lo referido al suministro de agua potable. Por otra parte hubo algún comentario referido al alto peso de la tasa municipal como consecuencia de la revaloración de los terrenos del distrito.

En cuanto al desempeño de la empresa, puede apreciarse una dinámica comercial que viene mejorando desde el 2009 con un mayor impacto de las ventas locales por sobre las exportaciones. En este sentido, el mantenimiento del negocio exportador respondería más a la necesidad de obtener divisas para la importación de insumos básicos, y a una actitud de cuidado de la “*imagen de la firma*”, que a la búsqueda de mayores beneficios mediante el canal exportador. Finalmente, señalan que resulta muy difícil hacer frente a los costos de la infraestructura local del comercio exterior como el transporte logística y demás trámites aduaneros. Por estas razones la firma exporta “*a pedido*”, sin incurrir en actividades de promoción comercial y no espera experimentar cambios significativos en lo que refiere a la negativa tendencia de sus exportaciones.

Por otra parte, si se mide la evolución de la empresa de acuerdo a la cantidad de empleados también se logra apreciar una clara mejora desde 2008/9 en adelante, ya que pasó de emplear 300 a 420 personas. Durante los últimos años la empresa realizó inversiones tendientes a satisfacer necesidades en áreas específicas de la producción, principalmente para lograr mejoras de productividad con miras a reducir costos. En esta línea se incorporó tecnología italiana mediante la adquisición de bienes de capital que también exigió la construcción de un nuevo edificio.

La empresa presenta ambiciones en el plano tecnológico, incluso logró incorporar con éxito nuevos productos al mercado, que resultaron ser novedosos en el plano internacional; no obstante, también presenta serios obstáculos para hacer frente a los costos adicionales que ello representa. Resulta muy difícil trasladar las innovaciones a los precios de sus productos, principalmente porque dentro del sector las firmas operan con elevadas escalas productivas y son muy dinámicas para la implementación de nuevos diseños. Otro elemento que también desalienta la obtención de beneficios extraordinarios es el elevado riesgo de copia que termina concretándose con relativa facilidad la mayoría de las veces. Por ello, no existe incentivo para la implementación de mecanismos de protección de los nuevos diseños (Salvo la gestión de “*marcas*”, pero esto se realiza con una intención más vinculada al sostenimiento de la imagen corporativa).

EMPRESA: A D BARBIERI SA

La empresa fue creada en 1953 y funcionó hasta el año 2007 en la localidad de Lanús. Cuando las necesidades de ampliación y de evitar la restricción horaria por ruidos molestos impuesta por el municipio presionaron cada vez más la firma decidió trasladarse al Parque Industrial Almirante Brown donde se encuentra produciendo actualmente.

En la firma se desarrollan tres unidades de negocio; la primera de ellas que representa alrededor del 85% de las actividades de la compañía se centra en la producción de estructuras de acero para construcción en seco; el segundo que representa aproximadamente el 10% de las actividades de la firma lo comprende la producción de persianas puertas placa y revestimientos (paredes y techos); finalmente la producción de herrajes cortinas y matrices (5%) para la industria (Pj. Vajillas "Tsuji") completan el cuadro de actividades/negocios realizados por A D BARBIERI SA.

La empresa goza de un prestigioso reconocimiento fuera del plano nacional. A pesar de ser de carácter familiar (2da generación) la firma desarrolló una estructura para la toma de decisiones muy compleja pero lo suficientemente descentralizado como para ganar en agilidad. Así en A D BARBIERI SA el desarrollo de nuevos mercados ocupa un lugar central. Este aspecto se confirma al observar el importante peso que tienen las exportaciones sobre el total de las ventas siendo para el período 2008-2012 de aproximadamente 24%, porcentaje por encima de la media del resto de las firmas de Almirante Brown. Así desde 2009 en adelante la firma experimenta un período de crecimiento de sus ventas, que comenzó a sufrir un notable retroceso hacia 2012. Para la firma el sostenimiento de la actividad exportadora se hace con la intención de reducir los riesgos de la actividad (los empresarios hablan de *"la importancia de reconocer el ciclo"*).

Para cumplir con sus objetivos la empresa reconoce como factor clave a la relación con el cliente aspecto que considera mutuamente enriquecedor ya que esto le permite complementar el análisis de datos internos que realiza periódicamente con datos inferidos a partir fuentes externas (principalmente clientes). En este sentido vale decir que la empresa retiene una cartera de clientes relativamente estable donde cerca del 60% compra (mediante órdenes de compra puntuales) en A D BARBIERI SA se mantienen desde hace más de 20 años. La mayoría de los clientes son PyMEs (el más importante representa apenas el 10% de las ventas) que cumplen el papel de distribuidores. En el análisis de la relación con el cliente también se desentraña otro aspecto clave de la estrategia comercial de la firma ya que sus productos no resultan ser los más baratos del mercado; sin embargo ello se compensa con los servicios adicionales como apoyo técnico previo (ajuste del producto a las especificidades solicitadas por el cliente) y post-venta.

En cuanto a los proveedores es importante destacar que la firma adquiere la mayor parte de sus insumos dentro del país (salvo ciertos herrajes provenientes

del Brasil) a un gran proveedor que representa cerca del 95% de las compras el grupo Techint. Esto produce cierto impacto negativo dentro de la estructura de costos financieros ya que este gran proveedor exige pago en efectivo contra entrega mientras que a los clientes se los financia a un plazo de 60 días. Este aspecto se torna más problemático a medida que aumenta la “extranjerización” de los clientes ya que los tiempos de pago en el comercio exterior resultan ser más prolongados que en el mercado local. Respecto a la relación de la firma con su proveedor se destaca la participación de A D BARBIERI SA del programa Pro-PyMEs de Techint un programa de capacitación comercial (comercio exterior).

Las autoridades de BARBIERI S.A. resaltan la necesidad de contar con una mayor oferta de su insumo principal acero galvanizado en el mercado local ya que la monopolización por parte del grupo Techint afecta directamente los costos de la materia prima que representan nada menos que el 91% del costo total del producto. Esto implica una pérdida de competitividad en términos relativos a nivel internacional.

Los representantes de A D BARBIERI SA aseguran ostentar un nivel de competitividad general acorde a lo observado tanto en el plano nacional como internacional razón por la cual (al momento de reflexionar sobre el desempeño de la empresa en materia de comercio exterior) los principales obstáculos de la firma serían de carácter macroeconómico o coyuntural como por ejemplo el retraso cambiario y el desempeño de la industria en general.

La instalación de A D BARBIERI SA dentro del Parque Industrial Burzaco estuvo sujeta a un profundo proceso de evaluación por parte de los directivos de la firma; detrás de los principales elementos que definieron positivamente sobre la localización se encontraba la concepción general de que ingresar al parque significaba “*una oportunidad de cara al futuro*” donde la firma (sector privado) tiene la posibilidad de participar en la definición de prioridades de la conformación territorial.

Respecto a la infraestructura del Parque Industrial los informantes de la firma señalan que el nivel de accesibilidad es “alto” y el peso de las tasas municipales es normal. Sin embargo señalan que existen muchos aspectos por mejorar por ejemplo el suministro de gas el tratamiento de afluentes y el cuidado medioambiental. Otro elemento crítico es el vinculado a la infraestructura de telecomunicaciones; en este sentido la firma tuvo que invertir en la instalación de una antena propia como consecuencia de los continuos problemas de conectividad observados dentro del parque.

Identificando cambios en la configuración regional de la competencia (proceso de transnacionalización de muchas empresas brasileñas localizadas en el Parque Industrial de Curitiba/Brasil las cuales presentan potencial para ingresar sus productos al país) durante los últimos años A D BARBIERI SA ejecutó importantes inversiones con el objeto de ampliar su capacidad de producción. Las inversiones fueron financiadas principalmente con bancos (60%).

La conducta tecnológica de la empresa y la constante búsqueda de innovación surge como respuesta a la vigorosa presión competitiva que reduce el ciclo de

vida de los productos. Dentro del sector donde se desempeña la firma la innovación es entendida como vía para escapar al proceso constante de “*commoditización*” al que son expuestos sus productos. El perfil de la empresa a este respecto parece estar más acorde al de un seguidor que al de un líder tecnológico; si bien se desarrollaron nuevos productos y procesos estos solo fueron novedosos para el mercado nacional.

Otro elemento importante de destacar es la búsqueda de innovaciones en conjunto con otras empresas.

EMPRESA: FUNDICION SAN CAYETANO S A

Fundición San Cayetano S.A. es un emprendimiento familiar creado en 1956 que se dedica principalmente a la fundición de hierro y acero para la elaboración de piezas de minería de cilindros para trenes de laminación y de piezas para la industria petrolera. Es una empresa con una organización muy formal y a primera vista eficiente con una marcada división de tareas tanto en el área productiva como administrativa y cuenta con un total de 400 empleados.

El abastecimiento del mercado local representa actualmente en valores monetarios el 69% de sus ventas totales siendo Comodoro Rivadavia el principal destino de ventas en el mercado interno. Se comercializan allí fundamentalmente piezas fundidas para equipos de bombeo de petróleo y esto representa un 30% sobre el volumen de ventas en el ámbito nacional.

El volumen físico de producción destinado al mercado internacional se ha reducido desde el 2009 alrededor de un 8%. La empresa busca actualmente compensar dicha disminución con una ampliación de su injerencia en el mercado chileno a partir de su intervención en la actividad minera. Las mejoras de competitividad obtenidas a partir de la incorporación de maquinaria específica tanto nacional como importada del desarrollo de procesos y de la ingeniería aplicada para aumentar los niveles de productividad y reducir costos serán clave para que los aumentos en términos de volúmenes exportados se concreten. De acuerdo a las declaraciones del entrevistado “*teniendo como principal competidor a China, la clave para mantener los niveles de competitividad de la firma se encuentra en el sostenimiento de los precios mediante la reducción de costos*”. En este sentido resulta muy curioso que aproximadamente el 50% de la producción que realiza FUNDICION SAN CAYETANO S A se exporte teniendo como principal destino a los países de Norteamérica (70%). El resto se vende a los países del MERCOSUR. Por el contrario los insumos importados provienen desde diferentes regiones del planeta. Así en el plano comercial los principales obstáculos a la exportación serían externos a la firma (“*costos de logística muy elevados alta inflación trabas a la importación y las elevadas demoras e ineficiencias en los trámites aduaneros lejos de fomentar la exportación la obstaculizan cada vez más*”). De este modo las perspectivas de la firma respecto al desempeño comercial futuro no son muy positivas.

Las empresas de gran tamaño son las que dominan el sector externalizando los servicios asistenciales de la actividad a empresas satélites de menor tamaño. El 60% de las compras se concentra en un único proveedor mientras los primeros cinco proveedores representan el 80%. Con las ventas sucede algo parecido el principal cliente representa el 30% de las ventas y entre los primeros cinco constituyen el 60%. Sin embargo para respetar los precios se firman contratos más extensos y flexibles con los clientes priorizando la relación comercial respecto de los firmados con los proveedores.

Respecto a los plazos de financiación se logra apreciar tiempos muy diferentes para los jugadores nacionales y extranjeros; mientras los proveedores extranjeros exigen la liquidación contra entrega los locales extienden el plazo hasta los 60 días; por el lado de los clientes la situación se invierte. La presión es mayor sobre los cliente locales (60 días) respecto de los externos (120 días).

El contacto de FUNDICION SAN CAYETANO S A advierte que el nivel de productividad general de la firma se encuentra muy por encima de sus pares locales pero por debajo de lo observado en el plano internacional. En este sentido las inversiones realizadas durante los últimos años apuntan a reducir la brecha respecto a los competidores externos. Concentrándose principalmente en la adquisición de maquinarias y equipos la empresa logró dar un salto importante en lo que respecta a su capacidad productiva y costos productivos logrando crecer y en paralelo reducir la cantidad de empleados contratados (pasando de 500 a 390 durante el período de análisis). La mayor parte de las inversiones se financió con recursos propios (70%) y el resto mediante un programa del FONTAR (20%) y bancos.

Por último se han resaltado dos aspectos negativos inherentes al contexto en el que se encuentra la empresa. Por un lado la carencia de personal capacitado tanto técnico como administrativo para desempeñar las actividades productivas de forma eficiente y comprometida; y por otro que casi no existen ventajas de formar parte de un Parque Industrial como lo es el de Almirante Brown dado que no se realizar excepciones en pagos de tasas ni preferencias impositivas y los servicios prestados sobre todo la energía eléctrica la telefonía y el pavimentado son totalmente precarios e insuficientes.

Respecto a la infraestructura del parque FUNDICION SAN CAYETANO S A se muestra muy crítica respecto al nivel de accesibilidad y al grado de conectividad en telecomunicaciones. En igual sentido considera que el peso de las tasas municipales es muy elevado aunque respecto de los costos de la empresa no representa una suma importante.

EMPRESA: JUCANI SRL

JUCANI SRL es una micro-empresa de carácter familiar que opera desde 1973 y se especializa en el desarrollo de “mecanizados de precisión y calidad”. La

actividad consiste principalmente en la oferta de un servicio de producción y reparación de partes y piezas para la industria.

Actualmente la firma se encuentra atravesando una instancia de transición generacional que guarda como principal objetivo la modificación de la línea de negocio. Se guarda como objetivo reducir la importancia de la oferta de servicios para pasar a producir una cartera de productos estandarizados. En este sentido la futura instalación de la firma dentro del Parque Industrial Burzaco representaría una oportunidad para impulsar el desarrollo de la firma. Desde este punto de vista JUCANI SRL halla en el parque un potencial mercado conformado por empresas que podrían demandar sus servicios.

La empresa vuelca el total de su producción al mercado interno donde el tipo de producto depende del pedido y las características técnicas requeridas por el cliente el cual puede ser tanto una PyME como una gran empresa.

Debido al reducido tamaño de la firma el principal cliente representa el 60% de las ventas mientras que las compras se encuentran algo más diversificadas debido al amplio espectro de servicios ofrecidos aspecto que implica comprar un amplio rango de insumos ofertado por una amplia cantidad de proveedores. Así con cada ejercicio el principal proveedor representa cerca del 30% de las compras.

Para dimensionar el volumen de actividades de la empresa durante un año atareado puede citarse lo ocurrido durante 2011; en dicha oportunidad JUCANI SRL experimentó un incremento de sus actividades cercano al 45% lo que representa el cumplimiento de 20 trabajos en 12 meses.

Como resultado de la reducida actividad de la firma sus compras también resultan pequeñas limitando la capacidad de negociación frente a proveedores quienes imponen un plazo de financiación mucho menor (30 días) respecto del plazo que exigen los clientes de JUCANI SRL (60 días). En línea con el reducido nivel de actividad de la firma la formalización de sus relaciones comerciales tanto con clientes como con proveedores se efectivizan mediante órdenes de compra puntuales.

Como resultado del deseo de crecer la firma invirtió durante los últimos años en la instalación de una planta dentro del Parque Industrial Burzaco el desarrollo de un nuevo diseño y la adquisición de un centro de mecanizado los cuales debió financiar íntegramente con recursos propios. El principal motivo de la ausencia de fuentes alternativas de financiación se debe principalmente al elevado grado de informalidad con que opera JUCANI SRL. Recientemente formalizada su constitución no posee la cantidad de balances necesarios para calificar crediticiamente. Por otra parte el reducido grado de profesionalismo administrativo le impide formular proyectos para acceder a instrumentos públicos; al respecto la empresa vio frustrado dos intentos uno en la SEPyME y el otro en FONTAR.

EMPRESA: ACEROS ANGELETTI SA

La empresa familiar ANGELETTI S.A. se dedica desde su creación en 1962 a la acería. Dentro de esta industria, la forja del acero era la actividad preponderante, aunque desde 1970, con la posibilidad de instalarse en el SIPAB y expandirse, se concretó la posibilidad de implementar nuevos procesos y llevar a cabo también el laminado. Por esta razón, las barras forjadas de acero y las laminadas se encuentran entre los principales productos de la firma. ANGELETTI posee dos plantas productivas, una dentro del SIPAB y la otra localizada en La Tablada. En el desarrollo de sus actividades la firma guarda como principal objetivo ofrecer sus productos a un bajo precio. En el plano local, la empresa mejora su posición ante políticas de freno a las importaciones. Esto asegura un buen nivel de trabajo gracias al freno de la competencia extranjera dentro del territorio local.

En el plano externo la firma exporta aproximadamente el 30% de su producción a Brasil como resultado a un acuerdo preexistente que el grupo Techint mantiene con ambas partes. Esta dinámica permite a la empresa obtener el saldo comercial suficiente para poder importar sus materias primas principalmente desde Brasil Bélgica y China.

Entre las principales dificultades que enfrenta la empresa para conservar sus mercados de exportación cuentan: *“márgenes de utilidad ajustados y el desafío de exportar con un tipo de cambio retrasado”*. Sin embargo, la experiencia de la firma facilitó la identificación de diversos mecanismos para seguir operando; entre ellos, puede mencionarse la utilización de instrumentos bancarios como los ofrecidos por el Banco Credicoop sobre las exportaciones.

Operando dentro de una estructura controlada esencialmente por grandes empresas, el principal proveedor de la firma representa cerca del 40% de las compras (las primeras cinco empresas representan el 70%). Por el lado de los clientes, la situación se encuentra mucho más concentrada, ya que el principal cliente representa el 60% de las ventas de ACEROS ANGELETTI SA (considerando a las primeras cinco empresas el porcentaje asciende hasta el 80%). Sin embargo, formalizando las operaciones comerciales mediante órdenes de compra puntuales, el mayor poder de mercado se encuentra por el lado de los proveedores, quienes exigen la cancelación de saldo dentro de los 30 o 45 días cuando a los clientes se les cobra generalmente en efectivo al momento de la entrega.

Respecto al peso de las tasas municipales sobre las actividades que desarrolla ACEROS ANGELETTI SA, se hizo explícito cierto malestar debido al elevado grado de volatilidad que presentan los mismos, dando saltos mayores a los observados en la inflación. Esto se considera excedido, principalmente al observar el problema que conserva la infraestructura del parque como por ejemplo los inconvenientes observados en la conectividad de TICs.

Con una estructura organizacional *“muy poco burocratizada”* el estilo de gestión del director se encuentra presente en cada una de las dimensiones y actividades de la firma. Esto hace que uno de los factores claves de la estrategia comercial de

la firma sea la satisfacción directa del cliente y el diálogo constante en un ida y vuelta que busque ajustar las características del producto a las especificidades planteadas desde el cliente. En este sentido el producto trasciende las características materiales de la manufactura para concentrarse en la resolución conjunta oferta/demanda de problemas complejos.

Consecuente con la coyuntura favorable la firma ha invertido para aumentar su nivel de producción reducir costos y aprovechar nuevas oportunidades. En concreto la firma hundió capitales para ampliar planta e incorporar un nuevo centro de mecanizado. Los fondos para ejecutar las mencionadas acciones se realizó con recursos propios (65%) bancos (20%) y el BICE (15%).

Por último y con respecto al Parque Industrial la firma tiene serios inconvenientes con la prestación de servicios de telefonía y conexión a internet lo que dificulta directamente la actividad. Se planeaba instalar por cuenta propia una antena que paleara el problema pero se detectó que esto podía dañar significativamente el medio ambiente y podría ser altamente nocivo y contaminante por lo que el proyecto no se llevó a cabo. Además se espera obtener algún diferencial en el cobro en concepto de impuestos municipales por desarrollo de actividades productivas ya que solo obtiene un incentivo por la puesta en marcha de la nueva planta pero este se extiende tan solo durante 5 años y no afecta a la totalidad de la facturación pues los cortes de gas y el aumento del precio de los insumos debido a la inflación repercuten mucho en la posibilidad de mantener una oferta a precios competitivos como para afrontar tasas tan cuantiosas.

EMPRESA: POLIGSA SA

La empresa familiar POLIGSA S.A, donde el entrevistado es el presidente de la empresa y su esposa es la vicepresidenta (entre ellos toman las decisiones), fundada en 2003 y ubicada en el SIPAB desde 2010. Se trata de una planta amplia moderna y eficientemente organizada. Cuenta con 22 empleados y su actividad principal es la fabricación de envases plásticos buscando siempre la diferenciación del producto. Cada uno de los modelos que se elaboran posee su correspondiente patente, implicando una inversión constante por parte de la firma para diversificar la oferta.

El 100 % de los insumos que compra la empresa son importados, debido a que los insumos (polietileno principalmente) producidos en el país son de menor calidad. Sus principales proveedores son representantes de grandes empresas. Incluso, se menciona que en los últimos años trataron de incrementar el peso de los insumos nacionales en sus compras, pero sin lograr resultados positivos. Las relaciones con sus proveedores o clientes se basan principalmente en órdenes de compra no puntuales de 2 meses en adelante. Un 60% de esas compras se concentran en un proveedor principal un 35% en los primeros cinco proveedores y el resto es muy heterogéneo. Los moldes son adquiridos en el mercado nacional y cada uno como se ha especificado tiene su propia patente.

En general el nivel de competitividad de la firma es más fuerte en el exterior (Mercosur) que a nivel nacional, según el entrevistado esto se debe a que las empresas competidoras nacionales ofrecen mejores condiciones de financiamiento porque son empresas más grandes o tienen el respaldo de otras empresas. Sin embargo en cuanto a calidad de producto, consideraba que eran similares tanto en el exterior como a nivel nacional.

Como se ha señalado la innovación es un eje fundamental de la empresa. Esto sumado al incremento de la demanda y a las oportunidades de negocio ha llevado a la empresa a realizar inversiones para la adquisición de máquinas que fueron incorporadas al proceso productivo. Las fuentes de financiamiento son las entidades bancarias, mediante las cuales acceden a programas públicos de tasas subsidiarias como Fuerza PyME y Fuerza Parque.

POLIGSA S.A. planea actualmente obtener la certificación ISO 9000. Cuenta para ello con todos los estándares de producción que la normativa establece pero necesita desarrollar la sección teórica y más formal requerida.

Respecto a las dificultades que enfrenta la empresa para exportar el entrevistado mencionó dos: que carece de una estructura de gestión adecuada y que el acompañamiento de las embajadas en los países donde podrían exportar es malo ya que las embajadas argentinas *“no cumplen el rol que deben cumplir de agilizar los trámites”*. Esta empresa no participa de acuerdos asociativos para el comercio exterior tampoco realizó esfuerzos en los últimos años por desarrollar alianzas comerciales con empresas del exterior ni con empresas nacionales; sí lo intentó con *“especies de consultoras”* pero no obtuvo ningún resultado. Si bien POLIGSA S.A. ha realizado en distintos períodos algunas exportaciones a empresas localizadas en países de América Latina, no desarrolla actualmente una actividad exportadora activa. Las transacciones nombradas se llevaban a cabo puntualmente con firmas del mercado local que tenían plantas en el exterior. Cuando esas sucursales pudieron lograr el autoabastecimiento la actividad exportadora de POLIGSA S.A. encontró sus limitaciones. Adicionalmente cabe resaltar que el costo del transporte afecta directamente el producto tornando inviables las ventas en el exterior por la competitividad vía precios.

Respecto a la infraestructura del SIPAB, el entrevistado considera que la accesibilidad y las tasas municipales son adecuadas pero menciona que no hay suministro de agua potable y que la infraestructura de las telecomunicaciones es muy mala lo que los obliga a gastar *“plata de más”* porque tienen que comprar instrumentos o contratar servicios adicionales.

EMPRESA: SISTEMAS DE CODIFICACIÓN SA

Se trata de una empresa que fabrica equipos de codificación principalmente codificadores de contacto pero también codificadores Inkjet de grandes caracteres y aplicadores de etiquetas. Es una empresa familiar en la cual las decisiones están a cargo de gerentes y jefes. Esta empresa analiza y evalúa constantemente los

posibles cambios de la competencia y el entorno ya que participa en exportaciones al exterior. Las dos actividades principales de la empresa son en la industria alimenticia y farmacéutica.

Las compras de insumos (materias primas y productos terminados) las realizan en el país EEUU y Japón pero con diferente porcentaje las materias primas provienen principalmente de Argentina pero los productos terminados que importa provienen principalmente del Japón.

Tanto los proveedores como los clientes y los competidores son grandes empresas multinacionales. Las relaciones con sus proveedores o clientes se basan principalmente en órdenes de compra con precio pautado a 3 o 4 meses.

El entrevistado considera que su empresa está en una muy buena situación general de competitividad respecto a las empresas del exterior y del interior pero menciona que las condiciones de financiamiento que pueden ofrecer a sus compradores son inferiores a las que ofrecen otras empresas.

Sobre la infraestructura del SIPAB, el entrevistado considera que la accesibilidad y las tasas municipales son adecuadas pero menciona que no hay suministro de agua potable.

En cuanto a los cambios en la estrategia comercial, el entrevistado menciona que hace un año comenzaron a desarrollar localmente productos de alta tecnología para ofrecer productos innovadores pero considera que *“es difícil exportar tecnología”*. Asimismo menciona que constantemente buscan mercado afuera pero que es difícil por los costos de exportación porque no tienen grandes volúmenes para destinar a la exportación. Por otra parte la firma no participa de acuerdos asociativos para el comercio exterior. Tienen representantes en el exterior pero no tienen *“acuerdos de intercambio de mercaderías”*; tampoco realizó esfuerzos en los últimos años por desarrollar alianzas comerciales con empresas del exterior ni con empresas nacionales.

Respecto a la especialización o diversificación lo que hacen es perfeccionar los productos que tienen o generar nuevos productos pero dentro del mismo rubro (tintas y solventes). Respecto a los insumos nacionales menciona que en los últimos 5 años han incrementado la compra de los mismos obteniendo resultados completamente positivos incluso mencionó que están trabajando con empresas nacionales que producen tinta para probar la misma en sus máquinas y ver cómo se pueden mejorar para llegar a la calidad de los insumos importados.

En los últimos años la empresa viene realizando inversiones en maquinaria o en el mejoramiento de las instalaciones. Sin embargo, recientemente ha dejado de hacerlo debido a las *“condiciones del mercado”* y a que debe *“sostener lo que ya tiene”*.

EMPRESA: ROGUANT SRL

La empresa ROGUANT SRL fue fundada por Roberto Rebori y su esposa y se dedica a la fabricación y comercialización de elementos de seguridad y protección de manos. Comenzó su actividad en 1985 período en que la producción era llevada a cabo en el exterior en países como Malasia e India entre otros por lo que los productos terminados eran en su totalidad importados. Actualmente esta situación se ha revertido y cabe resaltar que el 70% de su producción es realizada localmente. Cuenta con un capital humano de 80 empleados distribuidos en todas sus áreas de trabajo. Actualmente está siendo remodelada y reacondicionada para mejorar el área de oficinas administración y producción.

La firma tiene su principal eje de conducción en el socio fundador quien toma las decisiones más importantes de la empresa y las comunica al resto de los responsables de la firma.

Para desarrollar el proceso productivo dentro del país, y dado que no dispone de proveedores locales para su abastecimiento, la empresa adquiere maquinaria proveniente de Japón y Corea para el hilado y la confección íntegra de guantes, ya que supera ampliamente a la de otros orígenes como China en materia de calidad tecnología y rendimiento. Además, se cuenta con una máquina hecha por la misma empresa, que es una réplica de un ejemplar (japonés para la realización de guantes adaptada a sus necesidades). Las fuentes de financiamiento para dichas inversiones fueron bancos utilizando el programa público de Fuerzas Productivas (70%) y recursos propios (30%). Se utilizó también la modalidad de leasing.

En materia de locales productivos la firma posee una planta productiva en el parque industrial de Burzaco y otras sucursales comerciales en el parque industrial Pilar en Villa Mercedes en Mendoza en Río Negro y en Comodoro Rivadavia. Esta situación en cuanto al plano local. En el plano internacional la empresa ha tenido una planta productiva y de comercialización en Paraguay y actualmente una comercializadora en Uruguay desde noviembre de 2012.

En cuanto a las principales dificultades para la comercialización externa, se observa que existe un muy bajo nivel de competitividad en cuanto a la materia prima (solo se cuenta con insumos de algodón y cuero en materia prima a precio local), se posee un mercado interno cautivo donde se necesita un permanente proceso de compensación de exportaciones e importaciones y donde el elevado valor de la mano de obra hacen necesario un tipo de cambio elevadísimo para retomar una dinámica comercial exportadora. Actualmente el peso de las exportaciones sobre su facturación se encuentra por debajo de la media de las firmas del SIPAB.

En esta línea se trata de un mercado textil donde opera con fuerte presencia de jugadores grandes (hilanderías) que tienen comportamiento oligopólico. En tal sentido se desarrolla sobre estas hilanderías un proceso de protección sobre sus productos terminados como si se tratara de insumos intermedios. Dicha protección genera mucha distorsión para el resto de los jugadores PyMEs de la cadena.

En materia de insumos, la mayor parte de ellos proviene de Taiwán (algodón) o bien de otras plazas extranjeras.

En cuanto al financiamiento de la inversión la principal fuente de recursos han sido los fondos propios. En los recursos bancarios la firma ha logrado conseguir créditos productivos a una tasa de 14 o 15% con plazo de devolución promedio de 36 a 60 meses. Con estos recursos fundamentalmente propios la empresa ha logrado incorporar una nueva maquinaria importada de origen europeo que le permitirá mejorar notablemente su capacidad de producción de guantes tipo sintético (poliuretano) y también otros productos como hilados de nylon. Otras inversiones realizadas por la firma estuvieron orientadas a fortalecer los procesos administrativos y de gestión de la empresa como ha sido la incorporación de SAP y de leasing con Hewlett Packard para la instalación capacitación e implementación del sistema durante un período de 3 a 4 meses (“se instaló en el predio de la firma un contenedor de 40 pies para realizar el armado de laboratorio de capacitación e implementación”).

En relación a la infraestructura del parque industrial aquí la firma ha indicado varios elementos deficientes. Por el lado de la conectividad son serios los problemas que tienen especialmente para la utilización de SAP y de la conformación de las facturas AFIP on line (“se corta la conectividad en pleno proceso de operaciones”). Estas dificultades se dan tanto para la conectividad de datos como de telefonía. Para resolver parcialmente la firma ha contratado con recursos propios dos antenas aéreas un proveedor de Internet y un router inalámbrico importado. Por estas dificultades la relocalización de la oficina administrativa estuvo en los planes de la empresa.

En materia de agua potable cuentan que se abastecen con el agua del acuífero, pero que no poseen cloacas y que el agua de consumo humano la obtienen de un equipo digestor importado de Estados Unidos que le permite purificar al 95% pero con un costo elevado.

Se ha mencionado también deficiencias en materia de asfalto (carpeta asfáltica parcial de 70 metros) e iluminación pero donde mayores inconvenientes tiene la firma es en la provisión de energía eléctrica. El equipamiento que posee la empresa ROGUANT requiere un máximo de potencia de 900 kw y el máximo disponible hoy es de 600 Kw incluyendo la necesidad de energía del nuevo equipamiento importado. Alcanzar esa mayor potencia y estabilizarla en media tensión le requiere a la firma una inversión de un millón de pesos.

Finalmente, en materia de personal la firma cuenta con unos 90 trabajadores distribuidos un 50% en producción 40% en administración comercialización y el restante 10% en otras funciones. Actualmente el promedio de días trabajados es de 19 por mes y en una banda horaria de 8 a 18 horas. No se está utilizando la franja de trabajo del día sábado porque no se cuenta con uso al 100% de la capacidad instalada.

EMPRESA: JARVIS SA

La empresa JARVIS es una sociedad anónima constituida como tal en el año 1993. La industria de maquinaria y herrería para el abastecimiento de la industria frigorífica constituye su actividad principal siendo sus productos más relevantes en materia de facturación las hojas de sierra las cuchillas y los engranajes.

Esta firma está emplazada en el Parque Industrial Almirante Brown desde el año 2007. Su relocalización se debió a las expectativas de expansión de la demanda que llevaron a la decisión de trasladarse para poder cuadruplicar la capacidad de la planta anterior mejorar la eficiencia y modernizarse como lo han hecho. Estas proyecciones de crecimiento se vieron debilitadas y limitadas por el estancamiento y posterior recesión que ha sufrido la industria frigorífica nacional en general desde el año 2008. Sin embargo la empresa sigue funcionando en el SIPAB con instalaciones modernas acompañadas de un estricto orden y prolijidad.

La constante innovación en las líneas de productos ha sido fundamental para su permanencia en el mercado. Cabe destacar que las ventas en el mercado interno representan un 70% y el mercado internacional un 30% del volumen total de ventas. Las exportaciones han presentado los últimos años un desempeño constante sin variaciones importantes en volumen físico de producción por lo que la modificación de los valores nominales de la tasa de variación se explica por la inflación. Forman parte de su cartera de clientes tanto Grandes como Pequeñas Empresas con los que manejan plazos de pago de un promedio de 40 días.

En cuanto a los proveedores difieren parcialmente los porcentajes de compra en el mercado local y en el mercado internacional en lo que a materia prima y a productos terminados respecta pero en ambos casos el peso relativo de las compras en el exterior es mucho mayor que las realizadas en el mercado nacional. Esto se debe a que la mayoría de los insumos y los productos requeridos no se elaboran localmente. Sus proveedores más representativos son PyMEs localizadas en Estados Unidos. Desarrollar una red de proveedores nacional no es según las autoridades de la firma un proyecto viable dado que no hay posibilidad de fusión o complementariedad con otra empresa pues la que se lleva a cabo en JARVIS S.A. es una actividad muy específica que atiende a una demanda igual de acotada donde no hay intervención de otras firmas.

En 2013 la empresa ha adquirido un generador eléctrico para afrontar sus requerimientos de energía que el Parque Industrial no puede proveer. La inversión tuvo un valor de U\$S 45.000 provenientes de fondos propios.

Al esfuerzo por mantener la competitividad se suman las dificultades de enfrentar los precios del mercado externo. Los componentes más significativos del costo del producto son la mano de obra que en relación al que enfrenta la competencia internacional es notablemente elevado los insumos que deben ser importados y por las barreras nacionales a la importación esta actividad afronta serios inconvenientes y el costo país que afecta directamente la rentabilidad del producto. Es una tarea permanente de la empresa trabajar por acrecentar los

niveles de productividad y evitar seguir perdiendo competitividad en distintos productos por los costos que enfrentan.

EMPRESA: FORJA ATLAS SA

En 1976 se estableció como Sociedad Anónima la empresa argentina Forja Atlas; sin embargo la labor había comenzado ya en 1958 como una pequeña firma familiar. La industria metalúrgica y más específicamente el forjado y mecanizado de metales son su principal actividad y entre sus más destacados productos se encuentran los accesorios para cañerías de alta presión para el petróleo y el gas las punteras para ejes de acoplados vinculados a la industria automotriz y las partes de válvulas. La planta principal de producción está emplazada en Llavallol donde se realizan los procesos de mecanizado y generación de valor agregado de las piezas previamente elaboradas en la planta de Burzaco la cual se creó en 2004 por la necesidad de un espacio industrial que permita la readecuación de la planta de origen y donde se pudieran elaborar los tres productos anteriormente nombrados.

En lo que a proveedores respecta la firma realiza el 95% de sus compras en el mercado interno. El acero por ejemplo es proveído por ACINDAR firma de poder monopólico que concentra el 35% de las compras y limita la competitividad del producto por su oferta del insumo principal a precios que (en opinión del entrevistado) comparados con la oferta internacional son notablemente elevados. También puede observarse una fuerte concentración entre los cinco principales proveedores los cuales representan un 70% de las compras. Los insumos menores como los insertos para torneado y las partes y accesorios se compran a proveedores locales en su mayoría PyMEs que en realidad los importan del exterior no los producen nacionalmente. Por último la energía también es suministrada por los servicios locales y tiene un peso relativo muy significativo sobre el costo total del producto. En cuanto al 5% restante que incluye por ejemplo las hojas de corte y los repuestos aproximadamente un 3% proviene de Brasil y un 2% del sudeste asiático.

Es importante destacar que en materia de un desarrollo conjunto de proveedores las autoridades de la firma sostuvieron que en el contexto de Argentina no suele ser común que un desarrollo en conjunto funcione. Esto se debe a la *“falta de sentido de cooperación”* interfirma y al *“temor de las empresas a integrarse”* por miedo a que alguna de ellas pueda acaparar una mayor parte del mercado. No existe una fuerza común con un objetivo único. Se suma a lo anterior que en las Cámaras como la de forjadores pocas veces se consultan este tipo de temáticas y la información es deficiente o nula en muchos casos. A pesar de esta postura la empresa está realizando proyectos con una firma afín para intentar desarrollar proveedores para sus tres insumos principales en aras de mejorar los precios actuales e intentar aumentar la competitividad.

Desagregando la cartera de clientes de Forja Atlas S.A. podemos ver que si bien el 100% de su producción se vende en el mercado local un 15% del total de las

ventas son dirigidas a clientes que utilizan sus productos para transformarlos agregarles valor y generar un producto nuevo diferenciado para luego exportarlo. Por esta razón la firma cuenta como “*exportaciones indirectas*” ese porcentaje de las ventas que se ha mantenido relativamente constante los últimos cinco años pues no son bienes que queden en el mercado local. Estas se destinan a Brasil Estados Unidos y a algunos países de Europa pero no se lleva de esto un registro exhaustivo por el hecho de que esos datos pertenecen a las empresas exportadoras. Si bien Forja Atlas S.A. ha manifestado su interés por insertarse en el mercado internacional la sola comparación de los costos de los productos ya los deja terminantemente fuera de mercado por lo que no han profundizado en investigaciones de mercado negociación de aranceles o participación de algún tipo de feria de promoción comercial. Se resalta que en tanto no mejoren los precios de los insumos manejados por el grupo monopólico anteriormente nombrado mientras no baje el costo relativo de la mano de obra y en tanto no exista política alguna de desgravación impositiva tanto municipal como provincial y nacional algún plan de promoción directa de las exportaciones o una devaluación que abarate los costos internos la firma encontrará imposible el hecho de posicionarse en los estándares de precios competitivos internacionalmente.

En el período 2009-2012 la empresa ha atravesado un proceso de crecimiento de gran dinamismo de la utilización de la capacidad productiva y de consecuente disminución de la capacidad ociosa partiendo de niveles del 30% de la capacidad empleada y cerrando el período con un 90% de actividad. Ya hacia 2013 el impulso en alza ha perdido dinamismo arrojando valores del orden del 88% empleado.

EMPRESA: PULVERLUX SA

La firma produce pinturas en polvo “*termoconvertibles*” para el sector industrial (por ejemplo para la producción de estufas heladeras etc.). En 2011 fue adquirida por una multinacional brasileña que implicó profundizar las transacciones comerciales con empresas vinculadas en el exterior localizadas principalmente con Brasil.

La firma solo adquiere el 5% de sus insumos en el país el resto (60%) proviene de país del MERCOSUR principalmente Brasil y Asia (30%) especialmente de China. De acuerdo a los dichos del representante de la empresa es imposible reemplazar la cartera de proveedores con los que actualmente opera la empresa porque se trata de productos muy específicos muy atados a la región geográfica donde se producen (minerales) y la capacidad tecnológica-productiva de un gigante como China.

Vale señalar que en los últimos años las exportaciones de la empresa dejaron de ser esporádicas debido a la necesidad de lograr un saldo comercial positivo para el elevado grado de dependencia hacia los insumos importados. Además para la empresa es importante el incremento de las ventas al exterior porque facilita la posibilidad de reducir costos fijos a partir del incremento de la producción.

En cuanto a la oferta de infraestructura brindada por el SIPAB la firma muestra cierto grado de disconformidad como resultado de los cortes periódicos de energía eléctrica que se registran sobre fin de año ya que estos afectan negativamente a la actividad productiva de PULVERLUX lo que obliga a la firma cesar actividades durante los primeros quince días de enero.

En los últimos años la empresa desembolsó recursos destinados a inversiones tendientes a resolver tanto aspectos exógenos como endógenos al funcionamiento de PULVERLUX; por un lado se instaló un generador eléctrico para resolver el problema con el suministro de energía y por el otro adquisición de equipos importados para control de calidad y desarrollo de un sistema de refrigeración (para generar agua helada) necesario para integrar una mayor parte del proceso productivo.

Las innovaciones y los desarrollos productivos se realizan fuera de la firma; estos se ejecutan principalmente en las empresas del grupo instaladas en Brasil; como ejemplo se puede mencionar el desarrollo de pintura antibacteriana.

EMPRESA: GOTAN TRADING SA

GOTAN TRADING es una empresa dedicada a la construcción de imagen corporativa de empresas y mobiliario urbano; opera desde el 2003 y concentra el 100% de sus actividades dentro del mercado local. De todas maneras la firma cuenta con experiencia en materia de actividad exportadora ya que durante el período 2005-2009 tuvo vínculo comercial con clientes radicados en Chile.

Surgido a partir de experiencias previas en la industria naval la firma cuenta entre sus principales fortalezas el cumplimiento con los tiempos exigidos por sus clientes y el reducido número de competidores dentro de la órbita del mercado local. A pesar de tener una amplia cartera de clientes permanentes la mayoría de estos se vinculan a GOTAN en forma temporaria; entre los principales clientes se encuentran Supermercados COTO AFIP y Bridgestone entre otros.

GOTAN TRADING se abastece principalmente de insumos nacionales salvo por un 25-40% con mayor grado de sofisticación producido por empresas de origen chino (LED's ultravioleta). Según los representantes de la firma la dependencia por los insumos importados es un difícil de resolver debido a la astronómica escala de producción de dichos insumos aspecto que hace inviable su producción local.

Con una cantidad de 35 empleados el 85% de las personas que trabajan en GOTAN TRADING posee un nivel de instrucción de hasta secundario completo. En este sentido es importante señalar que la firma se encuentra en un constante proceso de capacitación del personal sobre todo teniendo en cuenta que actualmente se encuentra tramitando la certificación de calidad de sus procesos productivos. Además la firma presenta un sistema de carrera para sus empleados basado en la capacitación constante. Para esto cuenta con la asesoría externa de un licenciado en seguridad e higiene y un convenio con la UOM para llevar a cabo acciones conjunta de formación.

En los últimos años la firma ejecutó inversiones principalmente para eliminar la participación de terceros actores en el proceso productivo; es decir se desembolsaron recursos para integrar una mayor cantidad de etapas dentro del proceso productivo.

Finalmente la firma reconoce como una amenaza la desaceleración de la industria automotriz ya que esta industria concentra la mayor parte de proveedores que podría constituyen un grupo de potenciales competidores para GOTAN TRADING si procurar incursionar en otros rubros cercanos.

EMPRESA: INDUSTRIA CITROLAC SA

La firma desarrolla principalmente insumos químicos aplicables en subproductos de la industria láctea y opera fuera del SIPAB. Originalmente la empresa ('82-'87) formulados y polvos estabilizantes para la producción de flanes. Actualmente CITROLAC se encuentra incursionando en una etapa de transición hacia un cambio generacional y necesita del crecimiento para formalizar los cambios organizacionales.

Muy preocupados por diferenciarse de la competencia a partir de la continua gestión de la calidad la firma solicitó y obtuvo un crédito de la SEPYME para financiar el 43% de los gastos de certificación de la calidad a partir de gestionar una ISO 9001 de calidad y una ISO 22000 de inocuidad alimentaria.

La empresa una organización familiar mantiene un sólido equilibrio profesional entre el desarrollo técnico (el padre y la hermana de la persona entrevistada son los agentes teóricos de la empresa) y la gestión administrativa (Alonso quien es abogada) adoptando como principal filosofía la constante educación sobre todas las cosas y pilar de la organización.

La certificación de calidad es una de las exigencias que demanda competir con las grandes empresas y para esto desde el 2012 se trabaja en la realización de todo tipo de actividades de capacitación vinculadas a la obtención del certificado de las normas de calidad ISO 9000 y 9001. Toda la capacitación que se realiza en planta es formalizada y codificada guardando registro de cada actividad que es sometida a auditoria interna. Además se contrata un consultor externo para trabajar en cuestiones de seguridad e higiene donde se define los planes de capacitación. El principal problema que encuentra la organización en cuestiones de capacitación es pasar de la teoría la práctica luego de la capacitación.

Entre 1993 y el 2002 la empresa fue netamente exportadora de productos a Paraguay (Además fue representante de firmas extranjeras en el país) pero luego con el cambio del contexto macroeconómico se fueron reduciendo paulatinamente las ventas al exterior hasta pasar a representar solo el 5% de las ventas en un ciclo comercial muy azaroso (habitualmente se realizan dos exportaciones por año).

Al tratarse de una firma muy pequeña las compras (principalmente insumos importados) y ventas a los proveedores y clientes representan porcentajes muy significativos para la actividad que gestiona la empresa cotidianamente. Además el desarrollo de proveedores resulta muy difícil debido a restricciones geográficas en la producción de materiales muy específicos.

Desde el 2013 la firma desembolsó inversiones orientadas a ampliar la capacidad de producción de la firma principalmente a partir de la adquisición de maquinarias desde el exterior y desarrollo de capacidades para una mejor gestión de la calidad.

EMPRESA: JACQUARD TEXTILE SOUTH AMERICA SA

JACQUARD es una empresa de capitales extranjeros que se instaló en Argentina en 2006 y comenzó a operar en 2009. JACQUARD produce telas para la industria colchonera básicamente telas baratas de siete pasadas de hilo.

El objetivo de la firma es abastecer al mercado regional MERCOSUR desde la Argentina. Sin embargo actualmente solo comercializa sus productos en el mercado local donde compete con una firma de características similares (BECAR) que también se encuentra instalada en el SIPAB. En ciertos aspectos ambas firmas trabajan en forma colusiva.

Con una estructura organizacional simple la mayor parte de las actividades se encuentran supervisadas directamente por su gerente general. Actualmente la empresa abastece al 65% del mercado argentino. Obligado por las condiciones de coyuntura y la política comercial aplicada por la Secretaría de Comercio Nacional la firma compra el 100% de sus insumos en el mercado local; pero de no ser así compraría directamente de sus filiales localizadas en Italia y Tailandia.

Volcando la atención únicamente al mercado local obtiene una rentabilidad aproximada del 35%. En este sentido es importante considerar que según las condiciones actuales los mercados externos (las exportaciones) no resultan atractivos debido al enorme impacto que tienen los insumos locales y la mano de obra sobre la estructura de costos de la firma.

Entre sus principales clientes se cuenta a “*Colchones Piero*”; actualmente la firma se encuentra en condiciones de inferioridad respecto de sus clientes porque el mercado se encuentra cerrado de lo contrario podría licuar su importancia (poder relativo) vendiendo a sus clientes del exterior.

En cuanto a la posibilidad de desarrollar proveedores a la firma le interesa reducir costos pero principalmente mejorar la calidad de la oferta local.

Respecto a los servicios de infraestructura que ofrece el Parque JACQUARD al igual que el resto de las empresas localizadas en el SIPAB sufre constantes dificultades de conectividad lo que la llevó a pagar un servicio de antena exclusiva que implica un elevado costo mensual.

En cuanto a las inversiones el representante de la firma señala que podría haber gestionado un mayor volumen de inversiones pero no lo hizo por las dificultades registradas para girar pagos al exterior.

El diseño de los productos comercializados por JACQUARD se realiza íntegramente fuera del país en Italia. Además se trata de un proceso muy simple salvo el desarrollo de marcas que requiere procesos más complejos también gestionados en el exterior.

La firma recibe asesoramiento de un profesional de seguridad e higiene para definir las actividades de capacitación del personal los cuales se ajustan exclusivamente a cuestiones obligatorias solicitadas por ART. El contacto señala que es muy difícil incorporar temáticas adicionales a los cursos de capacitación porque existe muy poca motivación por parte de los empleados.

EMPRESA: EMONA SRL

EMONA es una marca muy reconocida en el mercado propia de una firma familiar con tradición técnica industrial con larga experiencia y una rica historia de desarrollos e influencia tanto en el mercado local como internacional. Actualmente la firma se desempeña en los siguientes rubros: ASPIRADORAS LAVADO LUBRICACION COMPRESORES MAQUINAS DE LIMPIEZA CAÑOS Y MANGUERAS ELEVADORES PRODUCTOS QUIMICOS y ALQUILER DE MAQUINAS Y EQUIPOS. La principal actividad de la firma es el desarrollo de sistemas de aspiración simples y complejos para empresas del sector industrial siendo muchas de las empresas del SIPAB clientes.

La empresa vuelca la mayor parte de su producción al mercado local exportando muy eventualmente. Actualmente la producción de la firma se encuentra muy condicionada por la posibilidad de ingresar insumos importados al país. Cuando el ingreso de insumos se vuelve mucho más complicado entonces la firma se financia con la venta de servicios técnicos en el mercado local.

La firma tiene una cartera integrada por clientes importantes como LOMA NEGRA e YPF guarda cierto equilibrio en cuanto al grado de concentración de clientes y proveedores donde el 20 de las ventas son dirigidas al principal cliente y sólo el 5% al principal proveedor.

Los representantes de EMONA se muestran optimistas ante la posibilidad de desarrollar proveedores locales que sustituyan insumos importados a partir de replicar tecnología externa; básicamente la firma requiere adquirir en el mercado local bombas para los sistemas de aspiración.

La empresa se encuentra fuera del Parque por lo que desconoce de las condiciones de infraestructura del SIPAB. Sin embargo declara sentir cierto malestar respecto a las demoras que implica gestionar el pago de las tasas de seguridad e higiene las cuales sólo se pueden realizar movilizándose hasta el edificio donde funciona la municipalidad.

Independientemente del desincentivo que significa la constante caída del tipo de cambio la empresa realizó inversiones para mantenerse competitivamente en el mercado. Una parte de estas inversiones fue financiada por un PACC de la SEPYME; sin embargo el mayor esfuerzo se hizo con recursos propios.

EMPRESA: SILAR SH

SILAR SH es una pequeña empresa dedicada a brindar servicios mecanizados de tornería automática cuyos principales productos son insumos para empresas autopartista del país. También elaboran herrajes y diferentes piezas requeridas por los clientes.

La empresa fue fundada en 1994 por dos socios dedicados a la actividad. Recién en 2011 se instaló en el predio del SIPAB y actualmente cuenta con tres empleados además de los tres socios propietarios.

Tanto la totalidad proveedores como los clientes son PyMEs nacionales siendo los más importantes de estos últimos las empresas autopartistas que venden a terminales del sector. También realiza trabajos de herrajes y brinda servicios de tornería para empresas del mismo parque y otras empresas locales. Al respecto cabe destacar alta la concentración de las compras y de las ventas. En el primer caso el principal proveedor abarca el 70% de la adquisición de los insumos (caños de acero) mientras que cerca del 80% de las ventas son resultado de las operaciones con los cinco principales clientes.

Asimismo todos los insumos relacionados a las actividades de tornería de la empresa son nacionales (acero caños latón y aceites entre otros) al igual que los servicios que utilizan. No obstante en los últimos años la empresa requirió adquirir equipamiento herramental (insertos para tornos mecanizados) que si bien lo compró a una de las empresas nacionales que venden dicho equipamiento el mismo es importado desde países europeos. En este marco se le presentaron dificultades en cuanto a los plazos de entrega lo cual que afectó de forma negativa la actividad productiva de la empresa.

Si bien uno de los socios declaró no estar dispuesto a invertir en un proyecto para el desarrollo de un proveedor señaló que podría utilizar sus productos en caso de producirse.

Durante los últimos años la empresa llevó a cabo inversiones para la elaboración de un nuevo producto destinado a otro segmento de mercado implantes para odontología. Para lo cual la empresa compró un nuevo torno y se encuentran en la etapa de construcción de un laboratorio de ambiente controlado necesario para realizar el proceso de envasado del producto. Mediante leasing bancario se financió la compra del equipo y con recursos propios la empresa afronta los costos del laboratorio. Actualmente se están gestionando las habilitaciones correspondientes (ANMAT registros provinciales etc.) y los socios proyectan generar una nueva sociedad en base al proyecto.

Las proyecciones sobre la comercialización del nuevo productos son positivas ya que sólo existen 4 empresas dedicadas a producir este tipo de implantes odontológicos en el país y siendo solo dos las empresas PyMEs competidoras directas de SILAR SH. Asimismo en caso de producirse el mejor de los escenarios esperados en términos de ventas los socios prevén la posibilidad de exportar a mercados internacionales.

También las proyecciones de la empresa para los próximos años implican seguir mejorando la prestación de los servicios de tornería en cuanto a la calidad y la optimización de los tiempos de producción mediante la adquisición de un nuevo torno de cabezal móvil (valuado en 150.000 dólares).

Al tratarse de servicios en gran parte a medida de los clientes los mayores costos están relacionados a la mano de obra (60% de los mismos) aunque la misma no requiere de altos niveles de calificación. Le siguen los costos de los insumos (30%) y luego por el resto (servicios impuestos etc.). Al respecto una mejora de dicha estructura de costo para la empresa no puede estar dada por la mejora en la provisión de los insumos principalmente acero sino por mejorar la eficiencia de la producción lo cual ha llevado a la incorporación de nuevos tornos y en segundo lugar mejorar los costos de la mano de obra empleada.

Por último en relación a la infraestructura y servicios del SIPAB la empresa se encuentra ubicada en una zona que según sus dueños no cuentan con los servicios requeridos. Solo disponen de un buen servicio de energía eléctrica y una adecuada pavimentación careciendo de cloacas agua potable y teléfono de línea. Incluso son deficientes los servicios de internet móvil que emplean para comunicaciones y actividades comerciales.

EMPRESA: IPAC SA

Fundada en 1991 como una empresa familiar IPAC SA se dedica a la producción de revestimiento de materiales siendo sus principales productos los caños de acero epoxi destinado a la conducción de gas los caños de conducción galvanizados y la reventa de caño negro.

La empresa opera en un sector de actividad en donde los insumos (caños de acero) son suministrados por grandes empresas por lo que su principal proveedor abarca el 60% de las compras. También provisión de otro de los insumos claves la pintura es suministrada el 100% por una única empresa. Todos los insumos y servicios empleados para la producción son nacionales.

En tanto IPAC SA posee una cartera muy diversificada de clientes aunque solamente nacionales que se aproxima a las 350 empresas en total. Si bien entre estos existen numerosas empresas PyMEs el 65% del volumen de ventas corresponde a operaciones con grandes empresas en general distribuidores de servicios de la Provincia de Buenos Aires y también del interior.

Asimismo solo cuenta con dos empresas PyMEs como competidoras directas aunque hay dos grandes empresas que dominan el sector (una de ellas es al mismo tiempo proveedor de caños).

En los últimos años IPAC SA ha venido desarrollando distintas inversiones. La más destacada es la construcción de un nuevo galpón de almacenamiento para aumentar la capacidad de stock de productos. Los directivos consideran que esto le permitirá mejorar los servicios de entrega a los clientes; es decir contar en el momento con los productos demandados conformándose en un requisito fundamental para competir con las grandes empresas del sector. Además la empresa ha invertido en la adquisición de un puente grúa para ser instalado en el nuevo galpón y dar inicios a las operaciones de los mismos. Es importante remarcar que dicha inversión se realizó con financiamiento bancario (80%) siendo menor la utilización de los recursos de la empresa (20% restante).

Asimismo las inversiones planificadas por la empresa para los próximos años tienen como finalidad la renovación de la flota de camiones que posee y de esta forma seguir mejorando la logística y servicio de entrega de productos para aumentar la competitividad en el sector.

Por otro lado IPAC también ha desarrollado innovaciones en los productos que ofrece. Recientemente ha incorporado los “*niples*” como un nuevo producto que se sumó a la oferta de caños epoxi galvanizado y negros.

En relación al comercio exterior la empresa considera que no está preparada para competir en otros mercados. En primer lugar argumentan que no son fabricantes de los caños y que existe una fuerte competencia desde Brasil. También los grandes proveedores de acero nacionales con los que opera IPAC son competidores directos en el exterior lo que impide en gran medida la llegada a los mismos.

En relación a esto último la estructura de costo de los productos de la empresa está determinada por los insumos la provisión de caños de acero y la pintura que representan el 80% de los mismos. En tanto la mano de obra solo significa el 5 %.

Ante la imposibilidad de mejorar la oferta de acero los costos a mejorar según los directivos corresponden a la logística y los impuestos. En este último caso hacen referencia al impacto negativo que le significó a la empresa la aplicación del impuesto a los Ingresos Brutos de la provincia de Buenos Aires y el aumento de su tasa en el último año.

Por último en relación de la infraestructura y servicios del SIPAB no se cuenta con agua potable y cloacas lo que resulta fundamental en relación a la cantidad de empleados de la empresa (en total 58) y las condiciones de trabajo de los mismos. Otros servicios que consideran regulares en su provisión son la energía eléctrica en función a los múltiples cortes y la conexión de internet tanto móvil como de acceso telefónico. En tanto el gas y la pavimentación del Parque son satisfactorios para la operatoria de las actividades de la empresa.

EMPRESA: ARGELUZ SRL

ARGELUZ SRL es una empresa dedicada a la fabricación y venta de materiales eléctricos materiales estancos y artefactos de iluminación antiexplosiva. Sus principales productos son las cajas para derivación artefactos de iluminación y accesorios.

Con más de 30 años de experiencia la empresa compete en un rubro en el que predominan las PyMEs. Sus principales clientes son distribuidores de servicios aunque la participación en proyectos eventuales (como la creación de empresa de biodiesel y refinerías) representa buenas oportunidades para la comercialización de sus productos lo cual impacta significativamente en los volúmenes de ventas.

En cuanto a los proveedores también son PyMEs nacionales siendo los principales los fundidores de aluminio y en menor medida las empresas fabricante de tornillos de pinturas y de juntas de gomas entre otras. Si bien la empresa considera suficiente la oferta de proveedores de insumos y servicios en la actualidad se encuentra trabajando junto a uno de ellos para incorporar tecnología de iluminación LED en sus productos.

La empresa destina la mayor parte producción al mercado local (90% de las ventas) aunque en los últimos años ha aumentado considerablemente las operaciones comerciales con países de la región. La asociación con otras empresas para financiar misiones comerciales a cargo de representantes le permitió a ARGELUZ incorporar nuevos mercados (Bolivia y Perú). No obstante debe remarcar que fueron necesarias gestiones duraderas por parte de los directivos comerciales para adecuar los productos a las normativas de dichos países lo cual da muestra de las capacidades con la que cuenta la empresa para abrir nuevos mercados.

La estrategia de la empresa se basa en la mejora de los productos y de los procesos productivos. En los últimos años ha invertido en la adquisición de un "centro mecanizado" que le permitió aumentar la calidad de los productos optimizar los tiempos de los procesos y la reducción de costos.

La estructura de costos de sus productos está determinada mayoritariamente por la materia prima aluminio abarcando el 70% de los mismos. Le sigue la mano de obra. Mejorar las condiciones del financiamiento bancario y la reducción de ciertos impuestos y servicios son los costos que la empresa prefiere.

Por último en relación a la infraestructura del SIPAB la empresa no cuenta con agua potable gas y cloacas. Asimismo considera regular el suministro de energía eléctrica ya que depende de una línea de distribución del barrio ubicado frente a la empresa. También la pavimentación es clasificada de regular en base a que todavía no están realizadas las banquetas de las calles de acceso a la empresa y son deficientes las demarcaciones de las mismas. En tanto la telefonía fija cumple con las expectativas de la empresa aunque el servicio de Internet le resulta deficiente ya sea suministrado vía línea telefónica o de forma inalámbrica mediante módems móviles.

EMPRESA: GENROD

GENROD es una empresa familiar fundada en 1974 de dedicada a la fabricación de productos eléctricos; cajas y gabinetes metálicos materiales aislantes elementos para puesta a tierra y equipos para protección contra descarga atmosférica y sobre tensión.

Durante los últimos años en un sector donde predominan PyMEs nacionales y sólo existen dos empresas competidoras extranjeras el desempeño de la empresa presentó un crecimiento de entre el 30% y 45% de promedio anual en relación a las ventas totales a la vez que ha incrementado su plantel de empleados.

Casi la totalidad de sus clientes son nacionales entre los cuales hay un 40% de grandes empresas distribuidoras y usuarias de energía y relacionadas a la industria petrolera y gasífera. El resto son PyMEs también vinculadas al sector energético pero además comercian con cooperativas de servicios empresas de telecomunicaciones y de transportes entre muchas otras empresas clientes. De esta forma sólo el 17% de las ventas corresponde a los principales 5 clientes lo cual muestra una cartera de clientes diversificada.

En tanto solo el 1% de las ventas son exportaciones en función de que la empresa no tiene como fin los mercados externos. En los países del MERCOSUR y algunos del resto de Latinoamérica se encuentran clientes con los que opera habitualmente.

También los proveedores se concentran mayoritariamente en el país. El 90% de los insumos y materia prima como pintura y plástico provienen de PyMEs locales. En tanto el insumo principal la chapa es provista por las grandes empresas del sector. El otro 10% de las compras provienen por orden de importancia de Europa Asia y Brasil. Dichas importaciones son principalmente maquinarias (80%) y en menor medida (20%) materia prima que no se produce en el país como el policarbonato.

Al respecto la empresa estaría dispuesta a participar en proyectos en el que se mejoren la provisión del insumo principal la chapa y para el reemplazo de otras materias primas que se importan; en particular componentes para espuma de poliuretano utilizadas en los burletes que actualmente se importa desde Alemania.

Durante los últimos años GENROD ha realizado inversiones basadas en la compra de maquinaria equipos inyectoras que le permitieron mejorar la capacidad de producción. Asimismo para la empresa también representó una oportunidad de crecimiento y la necesidad de generar un cambio tecnológico ante la presión competitiva que existe en el rubro. Otros de los fines de las inversiones para mejorar los procesos productivos y generar nuevos productos se centraron en actividades de capacitación contratación de consultorías y actividades de diseño industrial.

El financiamiento bancario permitió costear la mitad de las inversiones realizadas aunque también fueron importantes los recursos propios de la empresa y el financiamiento recibido de proveedores.

Cabe destacar que las actividades de capacitación tienen importancia para la empresa ya que se realizan diversos cursos que además de los obligatorios (ART seguridad e higiene) también abordaron temáticas productivas y asociadas a la gestión de la calidad. Además entre los empleados incorporados en los últimos años la mayoría poseen títulos secundarios y universitarios.

Por último en relación a la infraestructura y servicios del SIPAB la provisión de gas y la pavimentación son consideradas por la empresa como adecuadas. No obstante el suministro de energía eléctrica es regular y los servicios de acceso a internet y la telefonía son deficientes en función de la inestabilidad de los mismos. No cuentan con suministro de red de agua potable.

EMPRESA: INGENIERÍA Y PACKAGING SA

INGENIERÍA Y PACKAGING SA es una pequeña empresa familiar fundada en el año 2002 dedicada a la fabricación de sistemas de etiquetados. Sus principales productos son la producción de cabezales etiquetadores sistemas etiquetados e impresores aplicadores.

Durante los últimos años el desempeño de la empresa ha presentado una caída importante en relación a las ventas y en mayor medida en cuanto a las exportaciones. Actualmente el 90% de las ventas corresponde al mercado local y el 10% restante al mercado externo. De acuerdo a su presidente esto obedece a condicionantes del contexto económico local y a una reorientación del negocio de la empresa iniciada en 2008.

Hoy en día la empresa cuenta como clientes a grandes empresas y mayoritariamente a PyMEs nacionales de diversos sectores de actividad económica en función a transversalidad de la aplicación de los productos comercializados. Por lo cual presenta una distribución dispersa de clientes. El principal de ellos implica el 20% de las ventas y en tanto los primeros 5 el 40%. Luego la cartera es muy dispersa.

En relación a los proveedores en su mayoría son PyMEs nacionales (90%) y de otros países latinoamericanos (10%). Las compras están concentradas en los primeros 5 proveedores que abarcan el 70% de las mismas. Incluso el proveedor principal representa el 30% dado que realiza un conjunto de actividades tercerizadas por la empresa como ser el corte laser y plegado de chapas entre otras.

Por lo tanto casi la totalidad de los insumos y servicios con los que opera la empresa son nacionales. No obstante parte de los insumos y equipos comprados a empresas locales son importados o contienen componentes importados lo que

genera que la provisión de insumos de la empresa esté sujeta a cambios en las condiciones de comercio exterior.

En cuanto a las importaciones realizada por la empresa se centran en software y componentes electrónicos para los cuales según la empresa no existe una oferta local adecuada.

Al respecto la empresa le interesaría tener una mayor oferta de los insumos y servicios estando dispuesto a participar en proyecto para desarrollar proveedores con empresas a fines ya que considera que no precisan apoyo público o de una entidad bancaria. En particular hay interés en desarrollar una oferta de motores de paso servomotores y sensores de puerta o herradura. Estos insumos como se ha mencionado son comprados localmente pero a distribuidores que importan a los mismos. En este aspecto le interesaría constituir alianzas con otras empresas para la integración de sistemas para determinados clientes práctica que ya realiza.

Por otro lado las exportaciones actuales representan 10% de sus ventas aunque se reconoce que hubo una fuerte caída de las mismas ya que en años anteriores alcanzaban el 50%. De acuerdo a la empresa no pueden competir en mercados internacionales ya que antes lo hacían con una variación de precios en el orden del 3% y 7% anual y hoy por los condicionantes locales no puede realizarlo. Estos últimos se relacionan a los costos internos la inflación y los problemas que se presentan para la devolución de reintegros para exportación y de bienes de capital entre otras cuestiones. Asimismo le representan un costo para la empresa ya que dificultan la búsqueda de nuevos mercados o de proveedores de insumos. Por lo tanto el nivel de exportaciones actual es porque el producto es necesario en mercados de otros países latinoamericanos pero no por tener precios competitivos lo que lleva a estimar que no habrá variaciones en las mismas en los próximos años.

La empresa no realizó inversiones durante los últimos años dado que en primer lugar la empresa ya había realizado inversiones en años anteriores y no requería de nuevas. Asimismo como se mencionó ocurrieron cambios en el mercado que obligaron a modificar la orientación del negocio de la fabricación de sistemas de etiquetados hacia la prestación de servicios de etiquetados. Esto dio origen al surgimiento de otra empresa que actualmente opera en la planta (PackagingNafer SRL). Por lo tanto hoy la empresa se dedica solo a realizar el ensamblaje de los sistemas tercerizando parte de la producción y sin necesidad de inversiones relevantes.

También a raíz de este cambio de negocio la empresa redujo el plantel de empleados en los últimos años al disminuir los requerimientos de personal en función de centrar las actividades en el ensamblándose las partes de los sistemas y de tercerizar otras actividades que se desarrollaban internamente.

Por otro lado en este marco productivo la estructura de costo está determinada por la compra de materiales piezas y accesorios para la fabricación de los sistemas de etiquetado ya que representan la mitad de los costos totales. En tanto la mano de obra y los insumos principales le corresponden el 20% a cada uno. El 10% restante se relaciona a costos financieros e impuestos. Estos últimos son lo que

la empresa desea mejorar junto a la devolución de los reintegros de exportaciones e IVA.

Para finalizar en general son considerados adecuados los servicios e infraestructura del SIPAB. Solo la pavimentación se lo califica de regular debido a que los accesos a la empresa se encuentran sobre una calle mejorada. En este sentido lo que se percibe como el principal problema de los servicios e infraestructura es la falta de un criterio claro con el cual se seleccionan y realizan las obras y por ende de las formas en que se establecen las prioridades y objetivos de las mismas.

EMPRESA: FINE and PURE

A diferencia del resto de las empresas visitadas hasta el momento Fine and Pure presenta rasgos característicos de una típica empresa PyME. La misma cuenta con dos unidades de negocios: medicamentos veterinarios y aditivos los cuales los comercializan mediante terceros y por otro lado aditivos para alimentos los cuales son comercializados con marca propia y representan la actividad más importante de la empresa.

Respecto a la cantidad de empleados el número ronda los 10 los cuales se dividen entre producción (cuatro) tareas administrativas (cinco) y una persona encargada del mantenimiento de la fábrica. Cabe destacar que a pesar de existir una persona vinculada al mantenimiento suelen contratar a terceros para llevar a cabo otras tareas en la fábrica como trabajos de electricidad redes u otras necesidades que puedan surgir vinculadas a mantener en condiciones el lugar de trabajo. Otro aspecto a mencionar respecto a los empleados de la empresa es que se trata en su mayoría de familiares de los dueños y los que no son familiares directos en palabras de los dueños "*son como familiares*". Como puede verse entonces se trata de una empresa netamente familiar donde los principales sucesores son los hijos de quienes lideran la empresa en la actualidad. Las tareas no están perfectamente divididas ni profesionalizadas sino que los empleados tienen conocimiento de las distintas etapas del negocio y realizan tareas asociadas a las necesidades que puedan ir surgiendo en el día a día. Es así que por ejemplo uno de los hijos de los dueños que se desempeña en el sector de producción también realiza tareas de cadetería en bancos. Por otra parte la empresa cuenta con dos oficinas comerciales y de distribución en la localidad de Mar del Plata y otra en el sur del país.

Respecto a las exportaciones la empresa no realiza ventas de este tipo en la actualidad aunque han enviados muestras al exterior con la expectativa de abrir nuevos mercados.

Por otra parte los principales insumos provenientes de la industria química son adquiridos a través de importadores ubicados en el país. En este sentido desde la empresa comentaron que la compra de productos químicos importados responde a que en el mercado local los mismos no están disponibles. En este aspecto cabe

aclarar que no dependen de un solo proveedor sino que la selección del mismo depende del precio ofrecido según la coyuntura.

No obstante cabe destacar que prefieren comprar a importadores locales antes que importar en forma directa dado lo engorroso y complejo que podría ser la transacción para la empresa. De este modo los principales problemas de la empresa respecto a la obtención de los principales insumos están asociados a las complicaciones que les puedan trasladar los importadores vinculados a reducción de plazos de pago- en la actualidad solo cuentan con plazos cortos de 20 a 30 días mientras que a sus clientes con esfuerzo les mantienen los plazos de 60 a 90 días- limitaciones en las cantidades de productos retrasos en las entregas y problemas afines.

Al mismo tiempo y asociado a las limitaciones que presentan los importadores vinculadas a la coyuntura macroeconómica actual debieron realizar acuerdos con algunos proveedores locales los cuales ofrecen un producto de menor calidad por el que pagan un precio superior al que obtendrían si lo comprar a sus proveedores habituales.

En relación a los clientes los mismos se distribuyen entre grandes y PyMEs. De este modo si bien los clientes grandes representan gran parte de las ventas los mismos son de carácter estacional. Por el contrario las empresas PyMEs son las que realizan las compras más regulares.

La competencia que presenta la empresa está dada por dos empresas y una tercera muy grande que es la que está más lejos de su alcance por la envergadura que presenta y por ser una empresa que también se desempeña en la industria cárnica. Sin embargo a pesar de la competencia que tienen destacaron que les va bien en su negocio por ser una empresa de confianza que se desempeña hace muchos años en la plaza.

Otro de los temas que se mencionó en la entrevista estuvo asociado a los efluentes. En este aspecto los dueños destacaron que ellos no tienen inconvenientes con ellos por el simple hecho de que no los generan. No obstante para que esto sea posible debieron implementar un sistema a partir del cual todos los residuos son acumulados en un tanque especial ubicado en la propia fábrica el cual se desagota entre dos y tres veces por año lo cual tiene un costo considerable para la empresa. A pesar de este tratado especial que la empresa tiene con los efluentes son conscientes que es un problema que aqueja a todo el parque dado que otras empresas no realizan lo propio. Por ello en una oportunidad han propuesto al consejo mixto que administra el parque la construcción de un espacio común donde se almacenen y se procesen todos los efluentes generados por las empresas instaladas en el parque.

Respecto a la infraestructura del SIPAB hicieron hincapié en la necesidad de pavimentar la calle lateral a la empresa donde ingresan los camiones. Por su parte no requieren mucho uso de gas (utilizan garrafas) ni grandes demandas de electricidad.

Respecto al desempeño de la empresa destacaron que crecieron en producción y en menor medida en facturación. De este modo compensaron ingresos a partir del aumento en las cantidades producidas.

Por otra parte hicieron referencia a que la fábrica en la actualidad está funcionando al 50% de su capacidad instalada. Este aumento que se dio hace unos años respondió a que desean estar preparados constantemente para hacer frente a las demandas que puedan surgir. En este aspecto destacaron que una de las principales virtudes de la empresa es que por la estructura que presentan les permite responder de forma rápida y flexible a las demandas que puedan surgir. En este sentido plantearon que a su vez se encuentran en la búsqueda constante de mejorar el producto.

La capacitación por su parte se realiza de forma interna donde los empleados más antiguos y los propios dueños van transmitiendo sus conocimientos surgidos de la experiencia de años en el rubro al resto de los empleados. No obstante a pesar de las limitaciones que les imponen las obligaciones diarias quisieran capacitar a sus empleados en cuestiones vinculadas no tanto a la producción sino al manejo y gestión de la empresa.

Respecto a las inversiones los dueños mencionaron que a finales del año 2013 adquirieron dos máquinas nuevas que les permiten elaborar productos químicos especiales. Esta inversión respondió a una oportunidad que se les presentó para la compra y con el objetivo de estar preparados ante nuevas posibilidades de negocios que se les presenten.

Respecto a la innovación destacaron que tienen desarrollado un nuevo producto para arrojar al mercado. El mismo se produce en el mercado internacional pero acá no se genera. Se trata entonces de un producto agropecuario el cual todavía resta convertirlo en negocio.

Finalmente a la hora de consultar respecto a la distribución de los costos no tenían una noción muy precisa de los mismos. En este sentido plantearon que los mismos dependen mucho de la producción. En este punto si bien disponían de software de gestión dejaron entrever que no los usaban al máximo de su potencial.

EMPRESA: TIMECA S.A.

La empresa TIMECA S.A. tiene la estructura de una micro PyME de carácter familiar por su volumen de facturación y por el número de personas que la componen que suman un total de once considerando también al dueño quién lleva a cabo personalmente tareas muy diversas pero todas ellas fundamentales para el desempeño de la firma.

La empresa estuvo instalada en Lanús desde sus inicios hasta el año 2007 pero por distintas razones estratégicas y personales ha sido relocalizada en el Parque Industrial de Almirante Brown.

TIMECA S.A. se caracteriza por realizar trabajos a pedido brindando sus productos a empresas locales las cuales son principalmente PyMEs que no han incursionado en la actividad exportadora. Debido a que sus clientes están ubicados en el país y dado el tamaño de la empresa ésta tampoco ha considerado la posibilidad de abrirse al mercado internacional.

Pese a realizar distintos productos convencionales tales como cerraduras herramientas para construcción puertas manuales para ascensores y puertas para ferrocarriles entre otros la empresa ha atravesado un período continuo de declinación de sus ventas. Esto derivó en la necesidad de incluir otro producto en su cartera actual por lo que están planeando incorporar a su producción quizás en el mediano plazo calefactores solares para lo que se requeriría importar insumo provenientes exclusivamente de China productor único de tubos de vacío. Este plan de desarrollo en un mercado en creciente expansión como lo es el de las energías alternativas es todavía algo informal y carece de una organización sólida considerando las posibles estrategias de venta y distribución de la empresa.

En cuanto a las inversiones referentes a la optimización del proceso productivo puede decirse que si bien en el año 2012 han importado dos máquinas italianas por un valor de aproximadamente 15000 USD para mejorar el proceso y la calidad de las soldaduras y para disminuir los costos energéticos esta no es una empresa signada por la constante inversión en tecnología. Cabe destacar que a pesar de ello han certificado su planta bajo las normas ISO 9000 e ISO 14000 y realizan un control semestral exhaustivo de la estructura de costos para sostener su competitividad en el mercado nacional.

Es curioso que el precio de cada producto es un mero reflejo de los costos de su producción entre los que se incluyen la mano de obra (60%) materiales y materia prima (30%) y otros gastos (10%) más una tasa de ganancia estipulada pero no tiene en cuenta el precio de los competidores directos. Por lo tanto uno de los componentes que mayor impacto tiene sobre los mismos es el salario de la mano de obra contratada y su constante oscilación.

Por otro lado las tasas municipales y el incumplimiento por parte del municipio del acuerdo implícito en relación a los impuestos son también un factor clave en la estructura de costos empresarial y en palabras del dueño del emprendimiento constituyen uno de los aspectos más negativos del SIPAB. El empresario sostiene que se ha desvirtuado el proyecto inicial del Parque desde que éste ha crecido y se han incorporado más empleados y más empresas sin que esto conlleve un avance en materia de intercomunicaciones entre las mismas cooperación y complementariedad inter firma.

EMPRESA: PANTÓGRAFOS MASTER S.R.L

La empresa argentina PANTÓGRAFOS MASTER S.R.L fue creada en el 2004 y se encuentra emplazada en el SIPAB desde el año 2011. Su actividad principal es la fabricación a pedido de máquinas de corte térmico por medio de equipos de

plasma plasma de alta definición y oxicorte así como también máquinas para soldadura de vigas dedicándose al diseño y elaboración de una serie de modelos. Entre ellos el compact el DM o el Speed representan los tres más importantes de los que se producen en términos de facturación.

A pesar de ser relativamente nueva en el mercado la firma ha atravesado ciclos de vigoroso crecimiento desde sus inicios a tasas del 30% anual no solo en valores monetarios sino en valores físicos de producción lo que ha repercutido en la necesidad de cambios en la infraestructura y en la incorporación de personal lo cual no es un detalle menor. Esto es típico de las fases iniciales de una actividad productiva donde el despegue es muy dinámico. De todas formas en los últimos años se ha desencadenado una desaceleración marcada en lo que a ventas se refiere lo que indicaría una maduración del proceso y la comercialización en el ciclo de vida de la empresa. Si bien este período de mermas no es una buena noticia en términos económicos es analizado por la empresa como un momento para lograr estar un paso adelante en la oferta de producto ya que hasta el momento se halló en una búsqueda constante del cumplimiento y la satisfacción de los pedidos en tiempo y forma y esto no permitía generar excedentes en la producción pues un crecimiento de tamaño volumen en la demanda era difícil de abastecer garantizando al mismo tiempo tener mercadería en stock.

Durante todos estos años la empresa ha volcado un 95% de su producción física en el mercado interno. Su cartera de clientes está conformada tanto por usuarios finales como por grandes acerías y empresas automotrices. El 5% de la producción restante se ha dirigido a la exportación con destino a Uruguay y Paraguay países en los que les fue muy sencillo alcanzar el liderazgo de mercado dada la gran diferencia de desarrollo tecnológico de la empresa respecto del mismo sector en los sitios nombrados y a otros como Chile Colombia y México donde aún está intentando ganar participación y hacer reconocida la marca para ganar la confianza de los potenciales compradores y distribuidores de sus máquinas de tan alto valor agregado. El objetivo de exportar encuentra sus motivaciones últimas en cuestiones personales que tienen que ver con la visión de la firma y su intención de convertirse en una marca líder en América Latina pero además en razones de mercado ligadas a la diversificación de riesgo la ampliación de la demanda para mejorar la escala y la productividad y a su vez a razones que están estrechamente relacionadas con la balanza comercial de la empresa – y del país - dado que el componente de insumos importados es relativamente muy significativo en el costo total del producto y exportar permitiría obtener las divisas necesarias para evitar estrangulamientos y restricciones externas. Todos estos esfuerzos se ven materializados en la reciente creación de un departamento de comercio exterior en el que con el apoyo del Banco Credicoopy el programa de Experiencia Exportadora una licenciada en comercio internacional graduada de la Universidad Nacional de Quilmes se encuentra desarrollando las investigaciones pertinentes para avanzar sobre plazas en el extranjero lo cual consistiría en encontrar posibles clientes y no en tanto en promocionar el producto ya que éste no es estandarizado y debe fabricarse como se dijo a pedido.

PANTÓGRAFOS MASTER S.R.L se abastece de proveedores tanto locales como del exterior. En volúmenes físicos las importaciones representan solo un 20% del material y las piezas adquiridas pero en términos monetarios estas pasan a representar aproximadamente un 50% del total teniendo una injerencia muy fuerte sobre el costo del producto final. Las importaciones presentan una gran concentración (del orden del 90%) en una única empresa multinacional localizada en Estados Unidos que se encarga de la producción de cabezales de máquinas los cuales son muy costosos e imprescindibles para ciertos modelos. El resto de los insumos se compran algunos en Italia y muchos menos en China. Debe mencionarse que la empresa ha hecho un gran esfuerzo por sustituir parte de los insumos que necesita incluso dentro de la empresa con tecnologías muy avanzadas pero hubieron rubros en los que les fue imposible llevar a cabo esta alternativa dado que los productores internacionales de dichas áreas llevan recorriendo una curva de aprendizaje de casi 40 años lo cual imposibilitaba a la empresa autoabastecerse a precios rentables.

En materia de inversiones se observa un flujo muy dinámico a partir de la compra de máquinas de corte innovadora y modificaciones infraestructurales y capacitaciones específicas requeridas para poder obtener las certificaciones ISO 9000 y 14000. Esto también aporta un grado de diferenciación con respecto a la generalidad de las empresas del rubro en América latina pues (en palabras del entrevistado) *“PANTÓGRAFOS MASTER S.R.L es la única certificada bajo las normas citadas”*. La empresa también ha adquirido una máquina de control numérico por un total de USD 700.000 y una ampliación de los depósitos y la nave productiva por una suma de USD 250.000 para lo cual buscó conseguir un financiamiento vía crédito con apoyo público pero sin mayor éxito por lo que debió responder con capital propio.

El hecho de encontrarse en una zona del SIPAB que aún no se encuentra anexada formal y legalmente al mismo priva a la empresa de por ejemplo acceder a programas de financiamiento con facilidades e incentivos y de obtener reducciones de tasas e impuestos. Si consideramos además que el producto final no estaba gravado en años anteriores pero actualmente ha pasado a tributar derechos de exportación (14%) además de haberse duplicado sus alícuotas de IVA e IVA Anticipado puede concluirse que el impacto de las cargas impositivas tiene un evidente efecto negativo sobre la posibilidad del producto nacional de competir vía precio en el exterior.

EMPRESA: BROMETAN S.R.L.

La empresa BROMETAN S.R.L fue fundada en el año 1978 en Llavallol pero fue emplazada en el SIPAB en el año 1999. Es una firma dedicada a la importación y distribución de fumigantes fertilizantes y bioestimulantes brindando soluciones agronómicas para cultivos de mano de obra intensiva. Se especializan además en el asesoramiento técnico y la oferta de productos a lo largo y a lo ancho del país

para producciones de vegetales y frutas (todos aquellos cultivos que no sean de trigo soja maíz y girasol).

Se abastece básicamente mediante la importación proveniente de un grupo muy heterogéneo de empresas localizadas mayormente en el exterior. Tan solo un 5% de sus compras se realizan en el mercado local dado que no existe disponibilidad de gran parte de estos productos a nivel nacional. El restante 95% se reparte entre Israel México Chile Estados Unidos y algunos países de Europa entre empresas de muy diferentes tamaños con las que manejan un plazo de pago de 90 días en promedio.

Su actividad se basa en distribuir sin modificar estos productos importados incorporando un equipo técnico de asesoramiento especializado para contribuir a hacer más eficientes los cultivos aumentando el volumen y la calidad de la producción de los clientes haciendo que la cosecha sea más temprana e incrementando el valor del producto final.

Desde 1985 BROMETAN se encuentra en distintos puntos de todo el país. Los depósitos regionales le dieron a la compañía una agilidad en la respuesta que ayudó significativamente a mejorar el servicio a las agronomías locales. De esta forma y desde su localización en zonas como Mendoza Río Negro y el NOA logra abastecer demandas puntuales de una gran diversidad de clientes.

La clave más fundamental de la firma es contar en cada una de sus plantas con un muy fortalecido departamento de I+D conformado por ingenieros especializados en distintas áreas. A modo de ejemplificar los esfuerzos realizados en este sentido puede señalarse que la empresa de Almirante Brown cuenta hace más de una década con un ingeniero agrónomo graduado de una prestigiosa universidad estadounidense además de los distintos ingenieros graduados en universidades nacionales. Además de esta red interna de conocimiento la empresa tiene un departamento de I+D tercerizado convenios con el INTA (nacionales y provinciales) y lazos muy fuertes con distintas universidades. Un ejemplo de esto fue el trabajo realizado en conjunto con el sector de Ciencia y tecnología de la Universidad Nacional de Quilmes para desarrollar un hormiguicida biológico. Todos los esfuerzos de inversiones se realizan con las utilidades obtenidas por la venta del producto.

La firma no es una exportadora sino que contribuye a crear productos que sus clientes luego exportarán. Además BROMETÁN S.R.L. es a su vez dueño del 50% de las acciones de la empresa BIOBEST creada posteriormente para atender complementariamente otras áreas del desarrollo biológico para una agronomía sustentable. Esta última si tiene como destinos ciertas plazas del mercado exterior y se está abriendo actualmente de forma gradual a la búsqueda de nuevos mercados.

En BROMETÁN S.R.L. las dinámicas de inversión acompañan generalmente las dinámicas del negocio en sí mismo. Este está signado por un protocolo muy marcado por tratarse de un producto que puede afectar la salud humana directamente. El mismo debe ser registrado sometido a pruebas exhaustivas de toxicidad y eficacia insertado en el mercado y recién luego de aproximadamente 5

años el producto es conocido y factible de ser introducido en el mercado local. Las inversiones fluctúan entonces acordes a las exigencias del consumo a las necesidades de los clientes y a los requerimientos del mercado y sus regulaciones que en esta materia son muy estrictas y cada vez más defensivas en lo que al medioambiente respecta.

Se observa en la actitud del empresariado cierto desánimo con respecto a la situación macroeconómica pues se trata de una firma que ha atravesado ya seis crisis de gran impacto económico por lo que justifican sus intenciones de seguir innovando solo por ser “buenos emprendedores” que no quieren dejar de hacer cosas en pos de mejorar y no porque el contexto general los impulse a hacerlo. Asimismo juzgan las prestaciones del Parque muy deficientes y creen firmemente que un contexto más integrado que brinde oportunidades reales mejoraría sustancialmente la productividad del sector industrial en general.

EMPRESA: BRAWLEY S.A.

La empresa BRAWLEY S.A. es una empresa familiar que se inserta dentro del sector fabricación de artículos de cemento y fibrocemento. Se dedica más precisamente a la elaboración de pretensados y premoldeados de hormigón y presta adicionalmente servicios de colocación. Es una PyME que cuenta con un total muy estable de 29 empleados distribuidos en las áreas de producción administración y ventas. Su principal producto es la loza hueca pretensada y es el único para el cual cuenta con un stock disponible listo para ser vendido. Los demás se realizan a pedido respondiendo a las necesidades de cada cliente y se destinan únicamente al mercado local.

Es una empresa cuya actividad se desarrolla plenamente en el ámbito nacional tanto sus clientes como se ha nombrado como sus proveedores se localizan en el país. En primer lugar cabe destacar que se trata en este caso de una gama de productos cuya relación peso/precio es muy baja, lo que crea una barrera natural a la exportación que tiene que ver con las distancias y la rentabilidad del material que se ve afectada directamente por el costo del transporte. Incluso con la oferta a un precio muy inferior, el peso relativo del flete sobre el valor de un producto tan voluminoso y barato dejaría completamente fuera del mercado a la empresa que compite con las firmas productoras del mismo bien radicadas en el país de destino. Desde otra perspectiva más optimista esta misma limitación se establece para las importaciones lo cual genera una protección también natural para los productores locales los cuales no enfrentan de esta forma competidores internacionales.

Retomando el punto de la producción a pedido puede señalarse que sus clientes oscilan permanentemente. El grupo de compradores incluyen una amplia variedad de agentes entre los que se pueden citar clientes particulares con pedidos muy específicos y reducidos arquitectos instituciones ferroviarias de gran envergadura empresas como SIDERCA y grandes constructoras. Los clientes no son fijos pero generalmente vuelven a comprar en distintas ocasiones y para distintos proyectos

según surjan sus necesidades de construcción. Un dato de relevancia es que cuanto mayor es el tamaño de los clientes mayor es el plazo al cual se efectivizan los pagos. De todas formas BRAWLEY S.A. opera con un promedio de 1 mes en promedio para realizar el cobro.

Las ventas totales se han modificado sustancialmente en los últimos años, oscilando de forma brusca teniendo en cuenta los valores monetarios. Además, la determinación de la clausura que tuvo que enfrentar la firma por parte de ACUMAR, sumado a un período de intensos conflictos gremiales que acabaron con la toma de la fábrica por parte de la UOCRA, tornaron mucho más difícil el funcionamiento de la firma.

Los insumos necesarios para la elaboración del producto son cemento piedra arena hierro y acero los cuales representan en términos relativos el 50% del costo total del producto.

En lo que a sus proveedores respecta la empresa se abastece de PyMEs fabricantes de hierros arena y piedra con los que maneja una plazo de pago de entre 30 y 60 días y de los grandes monopolios nacionales fabricantes de acero (ACINDAR) de cemento (Loma Negra y Cemento Avellaneda) y de piedra partida lo cual le quita de forma muy clara poder de negociación en lo que atañe al plazo de pago debiendo realizarlo contra entrega en muchos casos. Además depender de una oferta tan poco diversificada crea grandes limitaciones a la hora de continuar con la producción en momentos en que estas grandes organizaciones se encuentran en su límite de capacidad por incrementarse la demanda en otros sectores que tienen cierta prioridad de abastecimiento. Por este motivo el representante de la firma expresó su interés en desarrollar un proyecto conjunto de proveedores con otra empresa del rubro o con alguna empresa afín. Los primeros siete proveedores de los insumos anteriormente nombrados concentran el 80% de las compras. Luego el restante 20% está compuesto por distintos proveedores del sector ferretero bulonero etcétera.

En materia de inversión la empresa no ha realizado desde su puesta en marcha en el SIPAB en el 2001 una modificación sustancial ni ha destinado a esta actividad montos significativos no por falta de voluntad sino por falta de presupuesto y por no encontrar el respaldo de tasas significativamente subsidiadas de crédito que permitan hacer de la inversión en el área de la automatización por ejemplo un proyecto rentable. Si bien se desarrollan anualmente acciones de mantenimiento la empresa podría implementar maquinaria mucho más moderna que redujese los costos de proceso al optimizarlo redujera los desperdicios y aumentara la productividad pero para afrontar un desembolso de tamaña envergadura el propietario de la firma debería exponerse a situaciones muy desfavorables de financiamiento en el cual se le exigen elevadas tasas de interés y garantías con patrimonio propio sin tener la seguridad dada la incertidumbre macroeconómica y el tamaño del mercado de que realmente existirá una demanda efectiva que absorbiere el producto final de dicha mejora.

Con respecto a los servicios brindados por el SIPAB, puede observarse cierta disconformidad por el cobro de tasas impositivas las cuales se han elevado por

encima de las tasas de inflación los últimos años y las cuales gravan la facturación total repercutiendo directamente la rentabilidad de la PyME. Los beneficios de pertenecer a un parque de esta índole serían cada vez más intangibles e insignificantes.

EMPRESA: ADESAL SACIyF

ADESAL es una empresa textil familiar y totalmente integrada dedicada a la producción y comercialización de telas jacquard para tapicería y decoración.

Se distingue por ofrecer un producto exclusivo dado que muy pocas textiles en el mundo poseen la tecnología requerida y la capacidad de diseño para realizar una obra tan artesanal a nivel industrial.

La empresa destina un porcentaje muy significativo de sus ventas al mercado nacional más precisamente cerca de un 80% del total. Entre sus clientes se encuentran mayoristas y minoristas del mercado de telas de diversos tamaños y pesos relativos. De todas formas cabe destacar que el 60% de las ventas dentro del país están concentradas en los diez primeros clientes. El 20% del total de ventas que es dirigido al exterior se explica mayormente por las exportaciones hacia Estados Unidos y en una cuantía poco significativa hacia Uruguay.

Desde 1989 exporta a Estados Unidos y a partir del 2003 abastece en forma directa a fabricantes de muebles y distribuidores a través de una filial de ADESAL en Carolina del Norte brindando un servicio de asistencia personalizada de diseño de nacionalización de la mercadería y una eficiente entrega. Su estrategia de ingreso a un mercado tan abierto y heterogéneo como el estadounidense donde debe enfrentarse con competencia proveniente de países como China e India donde los costos son ínfimos en relación con los de ADESAL es la de la diferenciación continua del producto artesanal y de un gran valor agregado que se adapta a las modas y garantiza siempre la calidad y la complementación de o anterior con un servicio de venta que se adecua a las necesidades gustos y preferencias del consumidor norteamericano.

Con respecto a sus proveedores de insumos la empresa se abastece de firmas medianas y grandes. Un 90% de sus compras son realizadas en el mercado local y el restante 10% se adquiere en China. El proveedor del insumo principal el poliéster concentra el 40% de las compras totales. Se trata de un monopolio nacional con el que posee un casi nulo poder de negociación para los plazos de pago. Desde otra perspectiva tampoco puede ejercer un gran control sobre los plazos de cobro de sus clientes por lo que se encuentra en una situación de autonomía muy acotada.

Los bienes de capital y las maquinarias son importadas en su totalidad desde Francia Alemania y en menor medida de Italia. Esto le permite estar en la frontera tecnológica de modo permanente dadas las reiteradas inversiones realizadas en este tipo de bienes las mejoras de los procesos productivos y consecuentemente de la calidad y la diferenciación.

La firma ha considerado ir “*hacia atrás*” en la cadena productiva desarrollando los eslabonamientos previos en la cadena de valor para generar una red de insumos propia como alternativa a la oferta monopólica local. Sin embargo al evaluar el proyecto decidieron que no era conveniente dada su desinformación y falta de conocimientos en el área de elaboración de insumos *commodities* de bajo contenido tecnológico producidos en serie y de forma masiva. Por lo tanto luego de considerarlo seriamente decidieron seguir dedicándose a la producción artesanal que era la actividad en cual poseían mayores habilidades en la cual habían recorrido una amplia curva de aprendizaje y donde evidentemente estaban teniendo muy buenos resultados.

El desempeño de la empresa ha sido muy positivo en términos del incremento sostenido de los volúmenes físicos de producción. Desde el año 2009 y hasta fines de 2013 ha presentado una tasa de crecimiento anual del 25%. Luego experimenta una fuerte desaceleración y una caída sustancial en las ventas afectadas por el contexto macroeconómico y por las problemáticas de incertidumbre y estancamiento que atraviesa el país. En contraposición a este crecimiento tan significativo, durante el mismo período las exportaciones cayeron de forma progresiva y casi lineal a una tasa de entre el 5% y el 10% anual.

De todas formas ADESAL ha realizado -y sigue realizando- continuas inversiones para mejorar su estructura de costos y mantener un nivel de altísima tecnología en sus procesos productivos. Con este fin y con la expectativa lamentablemente errónea de que la dinámica expansiva se mantuviera en el año 2013 invirtió aproximadamente USD 2.000.000 en la compra de maquinarias y equipos para las áreas de tejeduría hilandería y tintorería. Durante el período 2014-2015 siguen manteniendo su actividad inversora llevando a cabo mejoras de infraestructura ampliaciones de depósito y compra de maquinaria.

EMPRESA: DIRANSA SAN LUIS SA

DIRANSA SAN LUIS SA es una empresa dedicada al desarrollo de productos químicos para la industria principalmente la fabricación de tintas. A pesar de que el sector se encuentra conformado por un pequeño número de firmas dentro de este nicho de mercado existe alguna oportunidad de negocio. Aquí el componente técnico resulta mucho más importante que el comercial. Así los factores claves para el desempeño de la firma lo constituyen la calidad del producto y el grado de profesionalismo incorporado en el servicio ofrecido al cliente. Esta es la forma en que se puede lograr alguna ventaja frente a las grandes firmas.

En el plano externo la firma destina cerca del 10% de su producción a los mercados externos en los cuales se destaca el MERCOSUR y dentro de él Brasil como principal mercado de destino. Entre las principales dificultades que enfrenta la firma para colocar sus productos en el exterior se encuentran las dificultades para reducir costos la alta “*commoditización*” de los productos del sector y los costos generales que presenta la coyuntura macroeconómica para exportar.

Respecto de las empresas nacionales, DIRANSA presenta una clara ventaja de competitividad ya que cuenta con muy buena tecnología elevada calidad de producto y de recursos humanos; aspecto que resulta muy diferente respecto de la competencia externa donde la firma se encuentra un poco más retrasada.

Compitiendo con grandes firmas DIRANSA le vende tanto a PyMEs como a grandes empresas. A su vez, las grandes dimensiones también se observan dentro de la estructura de proveedores; entre ellos PETROBRAS representa el 70% de las compras. Contrariamente, los clientes se encuentran mucho más atomizados (el principal cliente representa aprox. el 8% de las ventas). Traducido esto a plazos de financiación las compras se financian a un plazo máximo de 30 días mientras que las ventas demandan un tiempo mayor (60 días).

En relación a la infraestructura del parque el entrevistado identifica ciertas deficiencias respecto al nivel de accesibilidad a la planta Burzaco ya que *“resulta muy difícil transitar Camino de Cintura (Ruta Provincial N° 4) es un serio problema”*. Por otra parte se aprecia cierto problema de planificación empresarial/corporativa relacionado a los aspectos de cuidado ambiental: *“Por ejemplo el tratamiento de afluentes es trabajado como un problema de cada empresa cuando sería mucho más fructífero tratarlo en forma conjunta”*.

Financiado principalmente con recursos propios (70%) durante los últimos años la firma ejecutó inversiones destinadas tanto al incremento de la capacidad productiva como al desarrollo de innovaciones tecnológicas tanto de producto como de proceso. Entre ellos se construyó una nave nueva se trasladaron oficinas al Parque Industrial de Burzaco se incorporaron equipo de laboratorio y se desarrollaron nuevos reactores.

En materia de innovación DIRANSA desarrolló un nuevo pack de tinta para alimentos a base de agua que además de resultar novedoso para el mercado local representa una variante más económica a que actualmente se encuentran circulando en el mercado internacional de tintas.

Entre los principales obstáculos para el desarrollo de las actividades de innovación, DIRANSA se enfrenta a problemas para acceder a materias primas procedentes del exterior. Por otra parte la firma también sufre dificultades para vincularse con otros actores del Sistema Nacional de Innovación local debido al habitual incumplimiento de los acuerdo de confidencialidad y a la ausencia de cultura de trabajo conjunto.

EMPRESA: PLAQUIMET QUIMICA S.A.

PLAQUIMET es una empresa dedicada al desarrollo de productos derivados del petróleo. Sectorialmente la firma se encuentra vinculada principalmente con la producción automotriz y la náutica deportiva.

Dentro del sector analizado conviven empresas de diferentes tamaños. Compañías como YPF y PETROBAS representan los proveedores más

importantes de PLAQUIMET. Respecto a los clientes las firmas se encuentran distribuidas entre grandes y PyMEs. En cuanto al tamaño de los competidores este cambia de acuerdo a la nacionalidad de los mismos los competidores locales son principalmente PyMEs y los extranjeros son mayoritariamente grandes.

Así el principal proveedor representa cerca del 35% de las compras (los cinco primeros representan el 70%) y financia a un plazo máximo de 30 días. Por su parte el principal cliente significa un valor cercano al 10% de las ventas (mientras que los cinco primeros representan el 30%) y exige un financiamiento de hasta 90 días.

En términos de la infraestructura del SIPAB a pesar de contar con un adecuado nivel de accesibilidad a la empresa sufren algunos problemas vinculados al suministro de agua potable el elevado impacto de las tasas municipales y la falta de pavimento en la entrada a la firma. Sin embargo en términos generales PLAQUIMET se encuentra muy contenta de formar parte de la comisión mixta del parque industrial porque ello le permite contar con mayor poder de negociación frente a terceros.

Para poder desarrollar sus actividades para la firma resulta imprescindible acceder a insumos importados. En este sentido el sostenimiento de un saldo comercial positivo es una condición necesaria para asegurar la continuidad de las actividades.

Contando con una cartera de producto de elevada calidad durante los últimos años la firma ha logrado incrementar su presencia en los mercados externos. En este sentido, sin bien actualmente la coyuntura macroeconómica local no ayuda a promover las exportaciones de PLAQUIMET la firma ha logrado mantener el negocio exportador gracias al sostenimiento de una seria y estrecha relación con el cliente al cumplimiento de acuerdos comerciales (principalmente con clientes de Brasil) al constante asesoramiento técnico y la flexible configuración organizacional de la firma que permite ajustarse a los tiempos del mercado (por ejemplo *“emitir cotizaciones hasta los domingos”*).

En línea con lo declarado por la mayoría de los empresarios del parque que fueron entrevistados los representantes de PLAQUIMET también hicieron referencia a la necesidad de algún ajuste en el tipo de cambio actual. En este sentido una devaluación permitiría a la firma obtener un mayor grado de competitividad *“vía precio”* que posibilitaría ampliar el acceso a nuevos mercados en el exterior. Ante esta declaración vale recordar que la firma compra grandes volúmenes de insumos adquiridos en el exterior; razón por la cual una modificación del tipo de cambio también elevaría el valor los mismos y junto con ellos los costos de la firma. Al insistir sobre este punto se respondió que el impacto de los insumos importados dentro de la estructura de costos no es tan importante respecto a otros factores.

Durante los últimos años la firma atravesó una etapa de claro crecimiento, incrementando la cantidad de empleados y realizando inversiones que fueron financiados 100% con recursos propios. Estas se destinaron a la compra de maquinarias y equipos, compra de hardware y software, contratación de

consultorías y la construcción de un nuevo galpón para pasar a producir localmente un insumo que actualmente se importa desde los EEUU (sustitución de importaciones).

Con capacidad tecnológica para implementar innovaciones de procesos y producto recientemente PLAQUIMET incorporó a su cartera de producto una “resina anti-ignífuga” constituyéndose así en la primer firma nacional en ofrecer el producto.

EMPRESA: INDIOQUIMICA SA

La empresa INDIOQUIMICA SA es una empresa familiar con origen en el año 1961 y cuya conducción y gestión se encuentra a manos de directores pero con una fuerte presencia de los miembros de la familia. Su rama de actividad es la química con producciones de derivados para la industria y procesos de síntesis y formulaciones. Tiene un grupo de 3 grandes familias de productos siendo estos los aditivos para pintura para agroquímica y productos para el cuidado personal e higiene. En total la firma cuenta con una 70 línea de productos en estas gamas.

En relación a su cartera, posee una amplia diversificación con clientes grandes y pequeños que representan en los 5 primeros el 25-30% de sus ventas mínimas de 400 kilogramos. En total la firma cuenta con 150 clientes con la presencia de firmas tales como Nidera Unilever Nidera Johnson etc. En referencia a los plazos de cobro la firma mantiene un circuito que se extiende de 60 a 90 días plazo este que supera a los 30-60 días de pago a sus proveedores.

En materia de ventas externas INDIOQUIMICA posee mercados en Brasil Colombia Ecuador Venezuela Paraguay Uruguay y Chile. En estas plazas posee una gran presencia de responsables comerciales que desarrollan venta directa. Se suman además algunas ventas puntuales a Centroamérica y México.

Con respecto a sus compras y salvo la adquisición en plaza local de algunos aceites y solventes (YPF) el resto de las materias primas en un 80-90% son importadas y como ya se indicó con plazos de pagos menores a los 60 días.

En materia de financiamiento de las inversiones y de las innovaciones, la firma ha utilizado todo tipo de recursos pero especialmente la fuente propia de inversión. En materia de crédito bancario han tomado recursos de banca pública y privada para la compra de equipamiento y la construcción (y ampliación) del nuevo edificio en el predio del SIPAB durante los años 2010 y 2011.

En cuanto a los instrumentos de financiamiento de la innovación, la firma ha calificado y obtenido recursos del FONTAR (Mincyt) para la compra de un reactor nuevo. En esta línea, este tipo de financiamientos se ha utilizado entre 2007 y 2013 para la adquisición de nuevos reactores equipos centrífugos equipos de generación eléctrica redes de electrónica en su mayor parte de origen nacional. Si hubo adquisición de tecnología internacional a través de los agitadores y mantas de origen alemán.

En cuanto a las capacidades del equipo de personal la firma cuenta con un sector de mantenimiento propio y se encuentran desarrollando fuertemente capacitaciones en higiene y seguridad y en CyMAT (condiciones y medio ambiente de trabajo). La firma ha logrado la certificación de normas de calidad ISO 9000 con la participación de dos personas internas y dos personas externas pertenecientes a una consultora. INDIOQUIMICA cuenta con una planta estable de personal de 30 personas distribuidas en 20 personas para el sector de producción y otras 10 en administración y gestión.

Como se ha mencionado previamente la empresa ha tenido muy buena vinculación con las herramientas del FONTAR para la compra de equipos o la presentación de un proyecto tecnológico para la recuperación de neumáticos. No obstante ello con otras oficina se la política pública el resultado no ha sido similar, sufriendo demoras en el recupero de reintegros y demás trámites.

Finalmente sobre la infraestructura del SIPAB, la firma menciona como beneficios la accesibilidad a las tasas impositivas a los elementos positivos de estar en un mismo lugar físico como elemento de reducción de costos. No hay elementos destacados en materia de infraestructura de asfaltos energía eléctrica agua potable electricidad e Internet.

EMPRESA: PROLAS PRODUCTOS LAS HERAS SA

La empresa PROLAS es una firma que tiene su origen en la firma Proquimar en el año 1963 y pasa a su actual conformación en el año 1991. Es una firma de origen familiar que desarrolla la producción de tintas y diluyentes para flexografía.

En cuanto a sus colocaciones comerciales la firma cuenta con distribuidores en Mendoza y en Córdoba y donde sus principales clientes de la plaza local se vinculan con Arcor y con Nobleza Piccardo a quienes abastecen de 40 toneladas de tinta concentrada por mes. En el mercado externo los principales destinos son Bolivia, Brasil (que compra tintas de mejor calidad y mayor precio) y Paraguay.

En materia de compras la firma adquiere solventes y alcoholes en la plaza local, pero el resto de sus insumos y materias primas son importadas. Así compra pigmentos y resinas de China fundamentalmente y de Brasil.

Sobre el ciclo comercial las compras se deben pagar cuando la mercadería llega al puerto contando con un ciclo de logística desde el origen (China) hasta la plaza local de 25 a 40 días. Por otra parte el ciclo de cobros es mucho más extenso siendo el mismo de 90 a 120 días.

Las inversiones de la firma se han realizado principalmente con fondos propios con la compra de maquinaria y equipos nacionales y de origen alemán más la ampliación de laboratorios y vestuarios. La experiencia con los bancos privados y con fondos de garantía públicos no han sido las más destacadas, ya que se conseguían créditos y con la intermediación de FOGABA, pero la comisión que aumentaba el costo total financiero por encima del valor de mercado.

Sobre el plantel de la firma cuenta con ingenieros químicos 6 personas en administración y 12 personas en producción. Este plantel ha crecido en los últimos años. Actualmente este equipo realiza solamente un turno y medio de trabajo y las acciones de capacitación y de mantenimiento son realizadas por equipos internos de la firma.

En materia de infraestructura la firma destaca el acceso preferencial al consumo de energía eléctrica por el ahorro de energía mediante el subsidio a la tarifa industrial y destaca la provisión de agua corriente y de conectividad.

En cuanto al ambiente macro la firma destaca como elementos a observar la evolución de la inflación la pérdida de competitividad y un período de pérdida de rentabilidad de los últimos años, que acercan su proceso productivo peligrosamente al punto de equilibrio.

EMPRESA: SEFINPOL SA

La empresa SEFINPOL es una firma que tiene su origen en el año 2009, se instala en el SIPAB en 2010 y comienza con su producción y comercialización 2011. La firma se dedica a la fabricación de tubos y accesorios para construcción y para sistemas hídricos. Entre sus principales productos figura la línea de caños de termofusión. Actualmente en el mercado local posee unas 23 empresas competidoras entre las cuales se destacan Aqua System Saladillo Tigre IPS y Amanco.

En materia de ventas tiene representantes para exportaciones en Uruguay Bolivia y Paraguay. En la plaza brasileña la experiencia no fue positiva y dicho mercado no es destino actual de sus exportaciones. Las compras internacionales la firma las obtiene en el mercado chino en materiales tales como insumos insertos donde el mayor nivel de volumen y un nivel de precio 50% menor al de plaza local permite desplazar a proveedores locales.

El ciclo comercial de pagos y cobros se encuentra descalzado. Por el lado de los pagos la compra de bienes de uso se realiza con pago anticipado mientras que los insumos comprados al exterior se pagan a 30 días. Por su parte los plazos de cobro se han extendido y actualmente se ubican en un período de 60 a 90 días.

Las inversiones de la firma están concentradas en la adquisición de equipamientos nacionales e importados. La maquinaria electromecánica es de origen nacional mientras que otros equipos son europeos tales como inyectoras alemanas extrusoras austriacas y periféricos italianos. Las inversiones realizadas entre 2009 y 2010 fueron por un total de 8 millones de pesos con inversión de capital propio de los accionistas. El acceso a crédito se ha obtenido tanto en bancos privados como público tanto para ampliación de edificio (tasa del 15%) como para capital de trabajo (22%).

Sobre la infraestructura del SIPAB se han verificado serios problemas de comunicación y conectividad tanto en Internet y datos como así también en

telefonía fija y celular. La firma también indica falencias en materia de asfalto y luminaria la provisión de agua potable y el tratamiento de efluentes y la provisión de energía eléctrica.

El personal de la firma es estable con un total de 35 trabajadores y se conforma de 3 socios-gerentes 20 personas en producción y el resto en las áreas de administración y comercial. Dentro de este plantel la empresa tiene un propio equipo técnico con la participación de un ingeniero que encabeza el grupo de capacitación.

Finalmente sobre los condicionamientos macro la firma sostiene que habría que prestarle atención a la inflación, a las condiciones de financiamiento y al posicionamiento del tipo de cambio para recrear las condiciones de competitividad.

EMPRESA: ZOLODA SA

La firma ZOLODA tiene su origen entre los años 1959 y 1960 en la localidad de Lanús y a partir de los años 1993 a 1996 realiza su proceso de localización definitiva en el predio del SIPAB. La empresa se dedica a la producción de artículos de conectividad y electro-productos, siendo sus principales rubros de actividad la producción de bornes de conexión, canalizaciones plásticos y caños flex de metal. La firma cuenta desde 2008 con certificaciones ISO 9001 IRAM e IEC propias de este tipo de productos y comercializaciones.

La plaza local de la firma cuenta con muy bajo nivel de competencia tanto en la región de AMBA como en el Interior. Solo tiene algunos competidores en ciertas líneas de productos. Los clientes distribuidores y usuarios finales de la firma son alrededor de 600.

En la plaza internacional la firma posee representantes exclusivos en Brasil y también cuenta con comercialización en el mercado regional (Chile Uruguay Paraguay Bolivia). Tuvo asimismo presencia en Colombia Perú y México durante el período 2009-2011. La firma reconoce que en el espacio MERCOSUR es donde mejor se encuentra posicionada y si bien ha tenido algunos acuerdos comerciales en la plaza europea, hoy su principal destino de exportaciones es el mercado regional.

La relación entre las ventas totales y exportaciones ha pasado de una relación 80-20 a una relación 90-10. Esto se viene verificado desde el año 2012. El ciclo habitual en el flujo de ventas se ubica en órdenes de compra con un 50% de pago de anticipo y el saldo financiado al cliente en un plazo de 75 a 90 días.

Para las colocaciones externas la firma tiene que realizar el pago anticipado del 5% de derechos de exportación al tiempo que tiene inmovilizado la recuperación de reintegros de "expo" por un lapso de 2 años. Esta situación se ha verificado en los últimos 10 años.

En cuanto a las compras internacionales la firma se provee de piezas partes e insumos de China y de aceros y PVC de Brasil. Las compras a Brasil son por 140 a 150 toneladas. Este tipo de compras poseen un plazo de pago mucho más corto que el ciclo de cobros donde las erogaciones se hacen por anticipado y en efectivo.

Las inversiones que ha realizado la firma han sido principalmente con recursos propios y se trata de proyectos de gran magnitud. Se ha invertido con apoyo financiero del 25% del total con fuente FONTAR en una adquisición de maquinaria importada de Alemania por valor total de 4 millones de euros. Esta inversión permitirá a la firma aumentar su capacidad de producción a 12 millones de bornes por año (actualmente el mercado local demanda unos 7 millones de bornes/año).

El equipo de personal que participa en este tipo de proyectos es parte del plantel donde se cuenta con un grupo propio de ingeniería diseño e innovación. Dentro de este equipo 2 miembros del plantel fueron a España para realizar la capacitación en la instalación operación y mantenimiento de la maquinaria importada de Alemania. La firma cuenta con un total de 320 personas donde la mayor parte se ubica en los puestos de producción (bornes conexiones tableristas energía).

En cuanto a la infraestructura del SIPAB, la firma destaca una muy buena interacción con la comisión mixta desde 2011-2012. No obstante ello han mencionado algunas deficiencias de provisión de agua potable donde la firma ha invertido en una planta purificadora y en el análisis de la potabilidad cada 3 meses. Asimismo la firma ha invertido en una planta de tratamiento de efluentes desde el año 1997. También ha realizado inversiones para reducir el nivel de emisión de ruidos y en la conformación de una nueva zona aduanera propia en planta con la dedicación de un espacio de su depósito para carga y descarga y un sistema de circuito de conectividad grabación y almacenamiento de información con acceso directo por parte de personal de aduana.

EMPRESA: DARMEX SA

DARMEX SA realiza actividades relacionadas con la investigación desarrollo y fabricación de insumos químicos y productos de caucho para la industria.

Se trata de una firma donde el 100% del capital es extranjero, siendo parte de un "grupo alemán", pero los entrevistados advirtieron que esto es resultado de una reciente adquisición por parte de accionistas extranjeros, la cual se realizó en 2011. Es decir durante el período 2008-2010 la empresa era de capital 100% nacional.

Los representantes de la firma señalaron que como resultado de actividades de innovación y desarrollo dentro de la empresa se lograron nuevos productos y procesos, a partir de los cuales se logró ingresar a nuevos mercados en Oriente. Sin embargo, también señalaron que lograron aumentar su presencia dentro del MERCOSUR EE.UU. y Canadá. Esto no implicó aumentar la cantidad de países a los cuales vendía la empresa, pero sí aumentar la cantidad de clientes que tenía

dentro de las regiones señaladas. Respecto a los mecanismos de protección de las innovaciones realizadas, *“la empresa consideró la posibilidad de patentar sus nuevos productos pero no lo implementó”*. Sin embargo insistieron en mencionar que la empresa tiene experiencia y conoce los mecanismos para tramitar una patente, ya que antes del período 2008-2010 se tramitaron patentes de invención sobre nuevos productos y procesos de DARMEX SA.

Respecto a las fuentes de financiamiento para la innovación, los informantes señalaron que ellos entienden que el “principal problema” del sistema financiero local, y en parte de algunos instrumentos públicos promotores de las actividades de innovación, es su notoria inconsistencia entre el plazo del financiamiento y la actividad destino de dichos préstamos crediticios. En este sentido, resaltaron su percepción respecto de la inexistencia de financiamiento de largo plazo para las actividades de innovación.

En cuanto al apartado relacionado con la capacidad de gestión del empleo y política de capacitación, la empresa cuenta con una unidad o persona responsable de organizar las actividades de capacitación. Sin embargo, explicaron que el mecanismo para la detección de “necesidades de capacitación” surge a partir de la iniciativa de cada jefatura, las cuales evalúan posibles planes de capacitación a partir de sus necesidades particulares. Luego las jefaturas elevan a RR.HH. sus planes. Es decir, no existe una persona que se encargue específicamente del cronograma de cursos y capacitación para toda la empresa, el cual culmina en un *“Plan anual de capacitación”* destinado a los empleados de la empresa. En este sentido los entrevistados señalaron que *“el Departamento de RRHH de la firma sólo se encarga de organizar las actividades pero no las define ni las dicta. Las necesidades de capacitación se encuentran relacionadas con las cosas que surgen dentro de la empresa en el día a día”*.

EMPRESA: MIGUEL ABAD SA

La empresa MIGUEL ABAD comienza sus actividades de fabricación de componentes para grúas en el año 1953 con un origen de firma familiar en la localidad de Lomas de Zamora. Se relocaliza en el parque industrial de Burzaco con una mudanza definitiva entre 2006 y 2007. La empresa cuenta con certificación de normas ISO 9001 y 14001 y su plantel de personal se nutre de 50 personas.

La empresa hace hincapié en el hecho de que le resultó indispensable buscar, identificar y asociarse con proveedores internacionales de acero, su principal insumo de nacionalidad brasilera y mexicana. Esto se debe a que el proveedor nacional mantiene una condición monopólica y por lo tanto enfrentan dos inconvenientes: por un lado poder de definir precio por su condición de monopolio y por el otro cuando dicho proveedor tiene cualquier inconveniente como puede ser por ejemplo un corte de luz o falta de suministro de gas la empresa tiene problemas de desabastecimiento de materias primas.

La comercialización externa de MIGUEL ABAD se centraliza a través de su representante exclusivo en Brasil y en otros mercados como México, Chile, Venezuela, Perú y Ecuador. Este abanico de destinos comerciales le ha permitido a la firma afianzar y sostener una fuerte relación de exportaciones sobre ventas. Teniendo en cuenta ello, no es menor una dificultad que marca la empresa, relacionada con los recuperos de reintegros por derechos de exportación y de IVA, que sufren demorados e impagos durante años. Esto provoca para la firma tiene un costo financiero que resta competitividad a sus productos.

El ciclo comercial de los cobros internacionales se ubica en torno a los 90 días mientras que el pago de importaciones tiene un plazo máximo de 30 días. En cuanto a las líneas de financiamiento, la empresa ha utilizado principalmente fondos propios para compra de equipamientos pero también ha accedido a crédito bancario para bienes de capital y para la pre-financiación de exportaciones.

En materia de infraestructura se mencionan algunas deficiencias o complejidades, relacionados con el suministro de energía eléctrica, y la necesidad de contratar grupos electrógenos, o bien los problemas de conectividad tanto para telefonía como para Internet. También observan deficiencias de servicios en la provisión de agua potable y de gas. Las complejidades las observan en la necesidad de destinar una parte importante de su predio a la configuración de un reservorio subterráneo. A ello se suma la necesidad de instalar un espacio aduanero propio dentro de la planta que implica una cantidad de recursos propios muy elevada.

Con todos estos argumentos el entrevistado sostuvo que considera al Estado como un lastre para el funcionamiento de las empresas dentro del SIPAB y que ninguna de las expectativas que tenían al momento en que la empresa se instaló en el distrito se cumplió. En este aspecto destacó que lo único favorable de pertenecer al parque está vinculado a la sinergia que se genera entre las propias empresas.

EMPRESA: COVERTEC

COVERTEC es un microemprendimiento de Lucas Picciotto que opera con un alto grado de especialización en el desarrollo de productos innovadores. La principal actividad de la firma consiste en el desarrollo de cocheras móviles de telas resistentes y de fácil movilidad.

Entre las principales razones que explican la puesta en marcha del emprendimiento se encuentra la personalidad e iniciativa de su titular quién tiene amplia experiencia operando como consultor técnico de grandes empresas (Por ejemplo Techint). Es también gracias a la iniciativa de su titular que la firma se encuentra informada de toda la oferta de instrumentos propuestos desde la Subsecretaría de Industria y Comercio del municipio de Almirante Brown.

A su vez vale decir que si bien Lucas Picciotto es la principal fortaleza de COVERTEC también resulta ser su principal debilidad concentrando en él la totalidad de las funciones de la empresa resulta muy difícil explorar nuevas

alternativas para su desarrollo. Otra debilidad de la empresa es la falta de estructura productiva y capital de trabajo de importancia para hacer frente a un posible podido de magnitud.

Un último punto a tener en cuenta para comprender la actual configuración de la empresa es la experiencia negativa sufrida en el pasado un aspecto que marcó fuertemente su sendero evolutivo donde para impulsar el crecimiento se decidió tomar un crédito financiero que luego fue imposible afrontar debido a cambios en el entorno macroeconómico.

Así entre las posibilidades de desarrollo para la empresa cuenta su cercanía al SIPAB; es decir COVERTEC cuenta con suficiente potencial para constituirse en un proveedor especializado de empresas localizadas dentro del SIPAB. Por ello más importante que la promoción de su actual producto es la identificación del “*core business*” de su empresa como ser la venta de servicios profesionales para la identificación de soluciones industriales.