DIAGNOSTICO DEL SECTOR PYME DEL PARTIDO DE TRES DE FEBRERO

PRIMER INFORME PARCIAL

I. MARCO TEORICO

1. Fundamentos Conceptuales

Los factores que inciden en el desempeño de las empresas manufactureras conforman un conjunto amplio y variado que, a los fines de la exposición y el análisis parece conveniente clasificar en dos grandes grupos.

Existen, por un lado, los llamados ***factores exógenos***, denominación que obedece a que la firma no tiene posibilidad de incidir sobre ellos, aunque afectan considerablemente su desenvolvimiento, como la disponibilidad y calidad de la infraestructura, el nivel de actividad, el escenario macroeconómico (tipo de cambio, tasa de inflación, condiciones de acceso al crédito), la distribución del ingreso y el nivel de vida de los consumidores, los niveles generales de educación y formación de los recursos humanos, las políticas públicas, el contexto internacional y el grado y características de la inserción del país en la economía mundial.

Por otro lado, los aspectos que están bajo el área de influencia de las firmas o que son su campo específico de responsabilidad, son denominados habitualmente ***factores endógenos.*** Se alude así a las capacidades en materia de recursos humanos, organización de la producción, innovaciones en productos y procesos, gestión de calidad, marketing, servicios post-venta, administración y toma de decisiones estratégicas.

En comparación con el resto del espectro productivo -empresas transnacionales (ET), firmas pertenecientes a los grandes grupos locales y grandes empresas independientes-, las pequeñas y medianas empresas industriales (PyMes) suelen aparecer en desventaja con respecto a uno o varios de estos factores y, frecuentemente, con respecto a todos ellos o a la incidencia del conjunto.

Esta regla general no implica, por cierto, que no puedan encontrarse ejemplos de PyMes que han alcanzado logros significativos en alguno o algunos de estos campos y que,

de cambio tecnológico y de acceso a información estratégica sobre mercados no colocan a la firma en desventaja frente a las empresas con proyección internacional.

Estos aspectos relativos a los mercados donde opera la firma constituyen otra clase de factores exógenos, pero que, a diferencia de los mencionados al comienzo, pueden presentar marcadas diferencias entre un sector o segmento de actividad y otro.

Lo que resulta importante destacar, es que los factores exógenos -tanto los genéricos como los de especificidad sectorial- afectan significativamente las posibilidades de las firmas de desarrollar sus capacidades endógenas. **En otras palabras, el medio en que se desenvuelve la firma constituye un condicionante considerable para su evolución y desempeño.**

Economías de escala y economías de gama

Entre los aspectos con especificidad sectorial, el mencionado con más frecuencia es el de las economías de escala. Como éstas dependen del tamaño de las plantas, implican un factor adverso para el desempeño de las empresas de menor envergadura en los sectores o segmentos de actividad sujetos a rendimientos crecientes.

La salida estratégica que se le presenta a las PyMes para escapar de estos condicionamientos es, por lo tanto, la especialización, sobre todo si la reducción del mix de producción se acompaña de un proceso de diferenciación de productos, en la búsqueda de la explotación de nichos de mercado donde el principal factor de competitividad esté constituído por la capacidad para satisfacer requerimientos específicos de la demanda.

Las modernas técnicas de organización flexible de la producción permiten, incluso, apuntar al aprovechamiento de economías de gama o de alcance (scope) basadas en la capacidad para adaptarse rápidamente a los cambios o especificidades en los requerimientos del mercado, a partir de la posibilidad de introducir modificaciones en el diseño y características de los productos.

Sobre este punto cabe efectuar, sin embargo, dos consideraciones. Por una parte, debe tenerse en cuenta que las técnicas de producción flexible no son, de ninguna manera, patrimonio exclusivo de las PyMes, ya que también las adoptan crecientemente las firmas de mayor tamaño (con lo que suman el aprovechamiento de las economías de gama a las de escala). Por otra parte, la diferenciación de productos exige importantes y permanentes esfuerzos en materia de **innovación**, para lo cual las acciones en el campo de la investigación y desarrollo (I+D) resultan cruciales. **Estas, a su vez, implican una**

Estos condicionamientos operan como importantes trabas, especialmente para emprendimientos nuevos o para iniciativas que procuran cambios relativamente radicales en relación con la historia previa de la firma o para las acciones tendientes a introducir innovaciones en procesos o productos.

De este modo, la segmentación del mercado financiero se convierte en un obstáculo para el cambio tecnológico y para la instrumentación de una estrategia como la mencionada en el punto anterior, ya que la firma se ve impulsada por el medio a mantenerse en la tecnología, métodos y objeto de la producción tradicionales. Considérese, sin ir más lejos, la ausencia de estímulos de mercado que implican los requisitos de garantías patrimoniales extraordinarias para el otorgamiento de créditos en los casos en que una firma está evaluando la conveniencia de un proyecto que implica el reemplazo de su equipamiento, cuando éste constituye una parte significativa o principal de su patrimonio.

Las economías externas

Entre los elementos exógenos que inciden en la definición de las estrategias competitivas de una firma y en sus resultados operativos deben incluírse, no sólo la conformación y características de los mercados donde opera la firma, como ya ha sido mencionado anteriormente, sino también el tamaño y características de los mercados correspondientes a sus proveedores y clientes, ya que **los encadenamientos, vinculaciones y complementariedades con los mismos son determinantes en la generación de *economías externas***.

La evolución de la productividad depende también de las ***externalidades dinámicas***, que descansan en la acumulación de experiencias, conocimientos y habilidades en una economía y que se transmiten entre los agentes económicos que interactúan en los mercados.

Precisamente, la debilidad de las vinculaciones y encadenamientos entre los agentes y las rupturas o quiebres en las cadenas por deficiencias, carencias o ausencias de alguno/s de los componentes aparecen como uno de los principales obstáculos a superar, en la búsqueda de mejoras en los niveles de productividad y en el ritmo de crecimiento en las economías de menor desarrollo y menor tamaño relativo.

Hirshman[1] señaló oportunamente a éstas debilidades como una de las principales dificultades para avanzar en el proceso de industrialización en América Latina. Una expresión más actual de este problema se aprecia en la discusión sobre “fallas de mercado” (Krugman[2]) o alrededor del concepto de “eficiencia dinámica” (Ffrench-Davis[3]).

Es evidente que fueron muchas las firmas cuyas capacidades acumuladas no se correspondían con las nuevas exigencias de un medio cambiante. A esta altura de los acontecimientos, tal vez sea ocioso insistir con el interrogante sobre si un mayor gradualismo en el proceso de liberalización comercial podría haber facilitado la trayectoria requerida para el cambio en dichas capacidades evitándose así, en alguna medida, el costo pagado en términos de desaparición de unidades productivas.

Mirando hacia el futuro parece pertinente, en cambio, tomar en cuenta que el debilitamiento del tejido industrial y la ruptura de los encadenamientos implican, para el desenvolvimiento de las PyMes, limitaciones adicionales a las mencionadas anteriormente y que afectan principalmente las posibilidades de incursionar en el terreno de la innovación, la especialización y la diferenciación de productos, lo que había sido señalado como el camino estratégico más recomendable para este tipo de empresas. Las relaciones, vínculos y complementariedades de las firmas entre sí y con sus proveedores y clientes son centrales para la obtención de información tecnológica y sobre mercados que oriente el posicionamiento estratégico y el proceso de innovación, así como para apoyarse en la subcontratación en búsqueda de mayor eficiencia o para encarar esfuerzos asociativos de I+D o de aprovechamiento conjunto de oportunidades de mercado.

La modernidad excluyente

Lo expuesto procura llamar la atención respecto del entrelazamiento y condicionamiento recíproco existente entre los factores endógenos y exógenos determinantes de los niveles de competitividad, así como de la variabilidad de los mismos, lo que le da a la competitividad su carácter dinámico.

La forma en que los factores exógenos afectan a las firmas no es pareja, sin embargo. No sólo por las mejores oportunidades de las firmas grandes y las ET en materia de financiamiento y sus mayores posibilidades en relación con el aprovechamiento de economías de escala y de inversión en I+D sino, también, porque estas firmas (en particular las ET) resuelven las “fallas de mercado” a través de su integración en las redes globales y/o regionales de producción y comercio que lideran las compañías internacionales con presencia a nivel mundial.

La incorporación a esas redes les permite a las firmas suplir carencias del medio local, procurar en el exterior servicios, productos y conocimientos, acceder a información precisa y actualizada sobre mercados y cambio tecnológico -aspectos hoy cruciales en la lucha competitiva-, además de la posibilidad de apoyarse en una estructura administrativa, gerencial y de comercialización de conformación global.

el ingreso) y debilita la trama de encadenamientos y complementariedades, reforzando circularmente el problema.

Las complicaciones se extienden también al campo macroeconómico ya que las importaciones tienden a crecer más rápidamente que las exportaciones (el clásico problema de la brecha externa) desequilibrando la cuenta corriente del balance de pagos, con sus secuelas de incertidumbre y presiones desestabilizadoras que afectan el proceso de inversión y, consecuentemente, el crecimiento económico.

El aislamiento, enemigo del cambio técnico

Vale la pena insistir en que la principal exclusión que padecen las firmas que no logran incorporarse a las redes globales de producción y comercio, es la que se expresa en menores posibilidades de acceder a las corrientes más dinámicas de intercambio de información, experiencias, conocimientos y habilidades. Este intercambio es vital para los avances técnicos, la adquisición de dominio tecnológico y el desarrollo de nuevas capacidades organizativas y productivas.

Las empresas excluídas quedan relegadas a actuar en ámbitos donde los estímulos generados por los vínculos y relaciones con proveedores y clientes y las posibilidades de apropiarse de externalidades son radicalmente inferiores, lo que las aleja cada vez más de los circuitos dinámicos.

Esto obedece a que la innovación y el aprendizaje son procesos interactivos y acumulativos[4]; esto es, que dependen centralmente de las capacidades y posibilidades de los agentes económicos para desarrollar su sistema de relaciones con otros agentes y con su entorno. Estos procesos pueden nutrirse tanto de elementos del conocimiento desarrollados al interior de la empresa, como fuera de la misma y su esencia consiste en lograr nuevas combinaciones de elementos del conocimiento previamente desarrollados o bien de combinar elementos nuevos con los previos.

Por cierto, las tecnologías tienen elementos tácitos y sus principios básicos no son siempre claramente entendidos, por lo que el proceso de aprendizaje depende de los recursos intangibles con que cuenta la firma, que le permiten generar y administrar el cambio técnico. Cimoli y Dosi[5] afirman que la tecnología “se refiere a las actividades relacionadas con la solución de problemas que entrañan, en mayor o menor medida, formas tácitas de conocimiento contenidas en los procedimientos individuales y organizacionales”. Sin embargo, las empresas mantienen vínculos con otras firmas y también con organizaciones e instituciones diversas. Estos vínculos, o su carencia, incrementan o limitan las oportunidades que enfrenta cada una de las empresas para mejorar su capacidad para

Desde este punto de vista puede decirse que el aislamiento conspira claramente en contra del desarrollo competitivo de las firmas, sobre todo en lo relativo a innovación y organización del proceso productivo[7].

Incluso suponiendo que el aislamiento no afecte las posibilidades de las firmas de los países menos desarrollados para la adquisición de conocimientos provenientes del extranjero como fórmula principal para la reducción de la brecha tecnológica, harán falta tareas de aprendizaje que requerirán el desarrollo de capacidades para la asimilación técnica, la realización de adaptaciones e innovaciones menores e, incluso, adaptaciones organizacionales e institucionales, todo lo cual se hace mucho más difícil para la empresa aislada.

La creciente complejidad del contexto en que se desenvuelven las firmas, debido a la agudización de las luchas competitivas que acompañan al proceso de globalización, hacen cada vez más insuficientes y de inciertos resultados los esfuerzos individuales de las empresas para captar e interpretar adecuadamente la información disponible.

Pero, entonces, también cobran relevancia la ***calidad*** de la red de asociaciones y vinculaciones a la que logra incorporarse la firma y el ***carácter*** -o naturaleza- de la vinculación alcanzada. **En otras palabras, para las posibilidades en materia de innovación y aprendizaje, tan importante como el hecho de vincularse es hacerlo con agentes y organizaciones que participen activamente en la dinámica del cambio tecnológico internacional y lograr condiciones de vinculación que no releguen a la firma a una relación de subordinación que dificulte u obstruya el proceso de adquisición de dominio tecnológico.**

En este sentido, son tan importantes las vinculaciones con proveedores, subcontratistas e instituciones tecnológicas que permiten recibir -y transmitir- información, experiencia y tecnología, como los conocimientos sobre las necesidades de los usuarios, una de las principales vías a través de las cuales se produce el cambio tecnológico.

2. Marco analítico.[8]

1- Las Pymes constituyen agentes económicos con características propias y con lógicas económicas y modalidades de comportamiento altamente específicas e idiosincráticas. Esto se explica porque, en general, la conducción de la firma coincide con la figura del propietario y por tanto las características y atributos del dueño (educación, edad, capacidad de programación estratégica, etc) resultan relevantes en la elección de las conductas que condicionarán su sendero evolutivo . Por estas razones las Pymes no se pueden tratar como agentes económicos "grandes de menor tamaño".

2- La mayor parte de las Pymes argentinas modelaron sus características básicas durante el período sustitutivo de importaciones y en su fase de crisis. Entre los rasgos estilizados que caracterizaban a este segmento de firmas antes de la apertura económica sobresalen: una **gestión centralizada** en la figura del dueño, excesivamente centrada en la fabricación y con escasa capacidad estratégica para superar las restricciones existentes a su desarrollo; una **inserción externa poco significativa**, contracíclica y con escasa inteligencia de mercado; un predominio de **estrategias defensivas** con fuertes limitaciones para internalizar las incertidumbres y turbulencias del mercado; un amplio mix de producción y escasa especialización y linearización de las etapas productivas, aspectos que explicaban en parte las **deficiencias de escala**; un gobierno jerárquico de las transacciones y escaso peso de los mecanismos de cooperación con otras firmas; **actividades de innovación poco relevantes** de tipo incremental y centradas casi exclusivamente en mejora de productos existentes previamente; un **reducido nivel de inversión** y una escasa difusión de las tecnologías organizacionales en el marco de una debil formalización de los procesos productivos.

3- A lo largo de su historia, las firmas experimentaron diferentes procesos madurativos influidos por alguno de los rasgos enunciados previamente. Así, los senderos recorridos por las firmas son la consecuencia de acciones llevadas a cabo, con diverso grado de éxito, para implementar estrategias competitivas. Estas acciones han estado condicionadas

---

[8] Esta sección se basa en Yoguel G., “Las Pymes argentinas frente al nuevo contexto: Algunas caracterPsticas estructurales que condicionan sus respuestas”, Palermo Business Review (en prensa), Cepeda H y Yoguel G, Las Pymes frente a la apertura y el proceso de integración subregional: Un desafío de reacomodamiento competitivo, Documento de Trabajo Nro 13, Unión Industrial, 1993; Boscherini F. y Yoguel G. El desarrollo de la capacidad innovativa y el fortalecimiento de la competitividad de las firmas: el caso de las Pymes exportadoras argentinas, CEPAL, Documento de Trabajo Nro 71, agosto 1996; Gatto F. Los desafíos de la internacionalización y el MERCOSUR para las Pymes argentinas, documento presentado al Seminario

a su vez por las trayectorias previas que fueron recorriendo, por las determinaciones sectoriales y macroeconómicas y por la forma como han logrado internalizar las incertidumbres del "ambiente". La existencia de "fallas de mercado" y las diferencias existentes en sus capacidades empresariales explican porque las firmas han incorporado de distinta forma las "incertidumbres" en el diseño de sus estrategias competitivas.

4- Desde el comienzo de la década del 90 el conjunto de las firmas industriales -y en particular las Pymes- están expuestas a cambios estructurales (apertura, desregulación de los mercados, procesos de privatización, Mercosur) que condicionan el sendero madurativo altamente idiosincratico que habían venido recorriendo previamente. Estos cambios aumentan la presión competitiva que las Pymes tienen que enfrentar.

5- Este nuevo escenario ha aumentado significativamente el grado de incertidumbre de las Pymes respecto a su posición futura en el mercado y a la posibilidad de enfrentar la aparición de nuevos competidores y la oferta de sustitutos a sus productos. Estas nuevas incertidumbres más que compensan la disminución de otras que afectaban a las firmas durante el período de turbulencias macroeconómicas previo al plan de convertibilidad (elevada inflación y profundos cambios en el sistema de precios relativos). En ese sentido, la cantidad y calidad de la información que las Pymes necesitan es significativamente superior a la que requerían en una etapa de fuertes turbulencias macroeconómicas en el marco de una economía cerrada. Las características predominantes en su gestión dificultan la captación y decodificación de las señales del nuevo escenario. Por lo tanto, **las diferencias existentes en la gestión de las firmas son decisivas para entender la heterogeneidad de respuestas frente al nuevo escenario de mayor incertidumbre**.

6- Desde la perspectiva teórica que se adopta en este estudio, las Pymes visualizan de distinta forma las mayores y nuevas incertidumbres debido a las diferencias existentes en sus capacidades y en los senderos evolutivos. En una primera instancia, aumentan los grados de libertad en la elección estratégica y la heterogeneidad de conductas y performances al interior de los distintos sectores. En una segunda fase cabe esperar una disminución de la heterogeneidad entre agentes Pymes, como consecuencia de la desaparición de firmas y de la entrada de otras mejor preparadas para enfrentar las nuevas reglas del juego.

7- Así, la gestión económica y productiva de las Pymes enfrenta un escenario inédito que obliga a un replanteo organizativo y económico que va más allá de un ajuste en su trayectoria evolutiva. La transformación requerida por las nuevas circunstancias no necesariamente se corresponde mecánicamente con una fase posterior de su desarrollo. Para un conjunto importante de Pymes el nuevo escenario implica una situación de re-fundación, es decir, de re-diseño y de re-concepción de su negocio particular.

competitivo que enfrentan el riesgo de ser desplazadas y/o de involucionar hacia actividades más vegetativas.

9- En el nuevo escenario, las Pymes ha reaccionado de diferente modo, con un marcado **predominio de estrategias defensivas y vegetativas**. Las estrategias defensivas combinan acciones tales como la racionalización de personal y la disminución del volumen de producción con otras tendientes a reestructurar parcial o totalmente la firma para enfrentar los nuevos desafíos del mercado. En este subgrupo la interrupción de la trayectoria evolutiva de las firmas constituye una etapa para acondicionar sus activos tangibles e intangibles a un relanzamiento posterior ó una fase transitoria hacia la adopción de "conductas vegetativas". En el caso de las estrategias vegetativas, caracterizadas por un tipo de gestión "cortoplacista", orientada a la mera sobrevivencia, el tamaño del proyecto empresarial se va reduciendo y tiene como piso superior el fijado por la lógica de reproducción económica familiar. En el marco de una fuerte heterogeneidad de situaciones, en los últimos años un **grupo minoritario de firmas Pymes ha comenzado a desplegar estrategias más novedosas**. Entre ellas destacan las orientadas al **aumento de la comercialización externa**; la **creciente preocupación por el desarrollo de actividades innovativas** tales como la implementación de sistemas de calidad, desarrollo y mejora de productos y procesos, cambios organizaciones, nuevas formas de vinculación con el mercado aunque con el objetivo preponderante de no ser desplazadas del mercado; y las **recientes experiencias de cooperación empresarial** argentino-brasilero con participación de Pymes, en las que predominan los acuerdos simples y de tipo oportunista.

10- Los estudios efectuados en los últimos años parecen indicar que la cooperación empresarial, la profundización de la inserción externa y el desarrollo de actividades innovativas serán algunos de los senderos que deberán transitar las Pymes argentinas para poder adaptarse a este nuevo "ambiente económico; aunque hasta ahora se trata de intentos aislados e incipientes, poco generalizados en el sistema productivo y con alto grado de aleatoriedad tanto en los casos de fracaso como de éxito.

11- Es de destacar que las reacciones producidas al interior de cada uno de los sectores han hecho que estas determinaciones sean menos significativas que las existentes entre "clusters" de firmas al interior de cada rama, con características y demandas especificas propias, distinto posicionamiento competitivo y diferencias en el sendero evolutivo y construcción de competencias. Los rasgos característicos de las Pymes planteados anteriormente permiten estilizar una tipología de reacciones empresarias, diferenciando entre un grupo minoritario de "excelencia productiva (1% del total), las firmas que enfrentan un desafío refundacional (dos tercios del total) y las que tienen escasas posibilidades de sobrevivir en el mercado.

12- En un extremo se ubica un estrato minoritario de firmas PyME (1% del total) que

informalidad de la gestión de actividades innovadoras y la ausencia de una infraestructura organizacional interna de soporte en materia funcional, de procedimientos, de sistemas de evaluación de desempeño y presupuestaria. Estas actividades se realizan con frecuencia en el contexto de una interacción cooperativa con clientes y proveedores, aspecto que debe ser destacado debido a que podría estar expresando una reversión de las tendencias internalizadoras que predominaron durante los ochenta.

13- Un segundo grupo integrado por un número mayor de empresas Pyme carece, por el contrario, de información adecuada para diseñar una estrategia adaptativa exitosa. Estas firmas en general están afectadas por problemas organizacionales y productivos previos y/o han gozado de una mayor protección "natural" antes de la apertura. Muchas de ellas tienen escasa probabilidad de sobrevivir en las nuevas reglas del juego. Se trata de firmas que exhiben fuertes dificultades para encarar iniciativas de cambio de manera autónoma, adoptando conductas regresivas de redimensionamiento. La debilidad de la gestión empresaria propia de numerosas firmas Pyme alcanza su máxima expresión en este segmento de empresas. Un factor crítico es la ausencia de una adecuada capacidad de autodiagnóstico acerca de la potencialidad de sus recursos internos y de sus limitaciones para identificar y capitalizar oportunidades de mercado.

14- Existe, por último, un tercer grupo que enfrenta un desafío "re-fundacional". Se trata de Pymes que están afectadas tanto por problemas productivos y organizacionales previos como por los que se derivan de las reformas estructurales recientes y de la globalización de los mercados, pero que han desarrollado estrategias defensivas de tipo transitorio, combinando acciones de racionalización con otras vinculadas a la reestructuración parcial de la empresa para enfrentar los nuevos desafíos del mercado.

15- La evidencia empírica disponible parece sugerir que más allá de excepciones particulares el modelo organizativo dominante en la mayor parte de las Pymes es parcialmente disfuncional con el nuevo esquema de organización social de la producción y con el perfil básico de evolución futura del aparato industrial. **En este sentido, problemas tales como la necesidad de encontrar una escala productiva óptima, mercado, el replanteo organizacional y de marketing (la forma como compran, venden y se vinculan con otros agentes, el destino de la producción), la desintegración vertical y la reducción del mix de producción, la necesidad de resolver adecuadamente la transición generacional y encontrar una solución a la falta de financiamiento de capital de trabajo e inversión, la necesidad de desarrollar nuevas competencias y repensar aspectos claves de su organización, la actualización tecnológica y la formación de recursos humanos (capacitación, estabilidad, calificación) deberán insertarse entre las preocupaciones de casi todas las Pymes, con independencia de su posicionamiento competitivo.**

II. TRABAJO DE CAMPO

Durante los meses de febrero y marzo de 1996, se realizará un trabajo de campo consistente en visitas a un número significativo de PyMes del partido (alrededor de 200 empresas) con el propósito de entrevistar a los principales directivos de las firmas y completar conjuntamente un formulario de encuesta cuya versión preliminar (no definitiva) se presenta en el Anexo y cuyos objetivos y bases metodológicas se detallan a continuación.

A. Objetivos:

a) Diagnóstico básico de las características y problemáticas competitivas de las Pymes de Tres de Febrero en términos de las siguientes variables claves:

evolución reciente de la firma,

gestión y recursos humanos,

factores de competitividad,

innovación, producción y comercialización,

inserción externa

aspectos institucionales.

b) Relevar la heterogeneidad de respuestas y las distintas conductas de las Pymes entrevistadas interpretadas a partir de distintos indicadores.

c) Brindar elementos para la realización, en una segunda etapa, de estudios temáticos en profundidad.

d) Identificar grupos de firmas “testigo” para utilizarlas como interlocutores en el diseño de acciones de apoyo.

e) Diseño de acciones específicas en el marco de los programas/instituciones de apoyo a las Pymes del ámbito nacional y de la provincia.

Variables:

Evolución de la ocupación, de las ventas (internas y externas), de la inversión y de las importaciones desde principios de los 90´s. Principales líneas de productos: grado de especialización. Composición de la facturación: grado de terciarización. Cambio en la conducción y propiedad de la firma.

Indicadores

a) Tipología de comportamiento diferencial de las firmas en términos de ocupación, ventas (internas y externas), inversión e importaciones (pregunta 8 de sección 1)

b) Coeficiente de inversión (pregunta 9)

c) Antigüedad de la firma (pregunta 1)

d) Coeficiente de exportación (preguntas 5 y 6)

e) Grado de exposición por ventas (pregunta 11)

f) Vinculación entre desarrollo de proyectos de inversión y sistema financiero (pregunta 10).

Tabulaciones para probar hipótesis

a) Grado de asociación entre tamaño (facturación y ocupación) y tipología de comportamiento diferencial

b) Grado de asociación entre coeficiente de inversión y tipología de comportamiento diferencial

c) Grado de asociación entre estructura de la facturación y tamaño diferencial

d) Grado de asociación entre antigüedad de la firma y tipología de comportamiento diferencial

e) Grado de asociación entre cambios en la propiedad y tipología de comportamiento diferencial.

f) Grado de asociación entre exposición por ventas y sector

g) Grado de asociación entre Sector y Tipología de comportamiento diferencial

Variables

Objetivo 1

a) Número de socios con funciones ejecutivas (pregunta 1)

b) Cambios en la conducción y en la propiedad (pregunta 2)

c) Relevancia del asesoramiento externo (pregunta 3)

d) Especificación de funciones y responsabilidades y toma de decisiones (preguntas 4 a 10)

Objetivo 2

a) Estructura de calificaciones del personal ocupado (pregunta 11)

b) Desarrollo de actividades de entrenamiento y capacitación (preguntas 12 y 13).

Indicadores

Objetivo 1

a) Incidencia de los socios familiares en la funciones ejecutivas (pregunta 1)

b) Incidencia de los cambios en la propiedad en la conducción de la firma (pregunta 2)

c) Importancia del asesoramiento externo en la toma de decisiones (pregunta 3)

d) Tipología de firmas según grado de formalización y centralización de funciones (preguntas 4 a 10)

Objetivo 2

a) Incidencia de los profesionales con formación técnica (pregunta 11)

b) Grado de importancia de las actividades de capacitación de los recursos humanos (preguntas 12 y 13).

Tabulaciones para probar hipótesis

Objetivo 1

Objetivo 2

a) Asociación entre grado de centralización y formalización de funciones e importancia de la formación de recursos humanos.

b) Asociación entre la importancia de la formación de recursos humanos y el tamaño de la firma

c) Asociación entre la importancia de la formación de recursos humanos y el comportamiento diferencial de las firmas

d) Asociación entre la estructura de calificación del personal ocupado y la importancia de la formación de recursos humanos

e) Asociación entre la importancia de la formación de recursos humanos y la especialización/diversificación de la línea de productos.

f) Asociación entre la importancia de la formación de recursos humanos y los cambios producidos en la propiedad de la firma.

3- Producción y Comercialización

Objetivo:

Evaluar el grado de modernidad del equipamiento. Evaluar el grado de linearidad del proceso y el grado de utilización de técnicas modernas de gestión de la producción y de aseguramiento de la calidad.

Variables:

a) Antigüedad de las maquinarias (pregunta 1)

b) Alcance del rediseño del lay-out (pregunta 2)

c) Modalidades de mantenimiento de maquinarias (preguntas 3 y 4).

d) Registros de stocks (pregunta 5)

e) Importancia de los stocks intermedios inmovilizados (pregunta 6)

f) Rapidez de respuesta a los pedidos (pregunta 7)

b) Grado de actualización del lay-out (pregunta 2)

c) Importancia del mantenimiento de las maquinarias principales (preguntas 3 y 4)

d) Uso de indicadores para administrar la producción (pregunta 5 y 7)

d) Tipología de firmas según balanceo de líneas (pregunta 6)

e) Tipología de firmas por nivel alcanzado en el aseguramiento de la calidad (preguntas 8 a 15)

f) Grado de vinculación con los clientes (preguntas 16, 17)

g) Grado de importancia de los acuerdos de cooperación (pregunta 18)

Tabulaciones para probar hipótesis

a) Asociación entre tipología de aseguramiento de la calidad y balanceo de líneas

b) Asociación entre tipología de aseguramiento de la calidad y tipología de firmas según grado de formalización y centralización de funciones

c) Asociación entre grado de balanceo de líneas y grado de formalización y centralización de funciones

d) Asociación entre balanceo de líneas e incidencia de los profesionales con formación técnica

e) Asociación entre balanceo de líneas y coeficiente de exportación

f) Asociación entre tipología de aseguramiento de la calidad y tipología de comportamiento diferencial

g) Asociación entre tipología de aseguramiento de la calidad y coeficiente de exportación

h) Asociación entre tipología de aseguramiento de la calidad y grado de actualización del lay-out

i) Asociación entre tipología de aseguramiento de la calidad y coeficiente de inversión

Variables

a) Procesos de capacitación (preguntas 12 y 13 sección 2 y pregunta 3 de sección 4)

b) Desarrollo de la calidad (preguntas 8 a 15 sección 3)

c) Peso de los ingenieros y técnicos (pregunta 2 sección 4)

d) Grado de alcance de las actividades de desarrollo (pregunta 1 de sección 4)

e) Interacciones con otros agentes (pregunta 5 sección 4)

Indicadores

a) Aproximación a la capacidad innovativa de las firmas

b) Aproximación al grado de utilización del ambiente

Tabulaciones para probar hipótesis

a) Asociación entre la capacidad innovativa de las firmas y el comportamiento diferencial

b) Asociación entre la capacidad innovativa de las firmas y el tamaño

c) Asociación entre la capacidad innovativa de las firmas y el coeficiente de inversión

d) Asociación entre la capacidad innovativa de las firmas y el coeficiente de exportación

e) Asociación entre la capacidad innovativa de las firmas y el grado de formalización escrita de procedimientos

f) Asociación entre la capacidad innovativa de las firmas y la tipología de aseguramiento de la calidad

g) Asociación entre la capacidad innovativa de las firmas y grado de formalización y centralización de funciones

h) Asociación entre balanceo de líneas y capacidad innovativa de las firmas

Indicadores

a) Grado de utilización de instituciones e instrumentos (pregunta 1)

Tabulaciones para probar hipótesis

a) Asociación entre el grado de utilización de instituciones e instrumentos de apoyo y tipología de comportamiento de las firmas

b) Asociación entre el grado de utilización de instituciones e instrumentos y capacidad innovativa de las firmas

c) Asociación entre el grado de utilización de instituciones e instrumentos y tipología de aseguramiento de la calidad

6- Inserción externa

Objetivo:

Identificar diferencias de comportamiento entre las firmas exportadoras en relación a los mercados de destino, el coeficiente de exportación y la organización de la gestión externa. Incidencia del financiamiento en la actividad exportadora

Variables

a) Año de inicio de las exportaciones (pregunta 1)

b) Estructura de los mercados de destino (pregunta 2)

c) Monto financiado de las exportaciones (pregunta 3)

d) Formas de organización de la gestión externa (pregunta 4)

e) Canales de comercialización de las exportaciones (pregunta 5)

f) Modalidad de pago predominante en el destino principal (pregunta 6)

g) Participación del crédito de exportación en el crédito total de la firma

c) Asociación entre la tipología de firmas exportadoras y

capacidad innovativa

d) Asociación entre tipología de firmas exportadoras y grado de formalización y centralización de funciones

e) Asociación entre el grado de acceso al financiamiento y la modalidad de pago predominante en el principal mercado de destino.

f) Asociación entre tipología de firmas exportadoras y grado de acceso al financiamiento

g) Asociación entre tipología de firmas exportadoras y grado de aseguramiento de la calidad

7-Competitividad

Objetivo:

Identificar los factores exógenos que inciden positiva y negativamente en la competitividad de las firmas. Identificar la problemática

Variables

a) Grado diferencial de incidencia de factores exógenos en la posición competitiva de la firma (pregunta 1)

b) Grado diferencial de incidencia de factores exógenos en la posición competitiva de la firma en el mercado externo (pregunta 2)

c) Identificación de los elementos más favorables (desfavorables) de la infraestructura tecnológica (pregunta 3)

d) Grado de incidencia del Mercosur en la posición competitiva de las firmas (pregunta 4)

e) Elementos que favorecen (perjudican) el desempeño de la firma (preguntas 5 y 6)

f) Existencia y monitoreo de metas de desempeño ambiental (pregunta 8)

g) Acciones implementadas para reducir la contaminación (pregunta 9)

Tabulaciones para probar hipótesis

a) Grado de asociación entre Tipología de firmas por tipo de factores que benefician (perjudican) el desempeño y Tipología de comportamiento diferencial

b) Grado de asociación entre Tipología de firmas por tipo de factores que benefician (perjudican) el desempeño y coeficiente de exportación

c) Grado de asociación entre Tipología de firmas por tipo de factores que benefician (perjudican) el desempeño y grado de aseguramiento de la calidad

d) Grado de asociación entre Tipología de firmas por tipo de factores que benefician (perjudican) el desempeño y tipología de capacidad innovativa

e) Tipología de firmas por involucramiento en las cuestiones ambientales y Tipología de comportamiento diferencial

f) Tipología de firmas por involucramiento en las cuestiones ambientales y Tipología de capacidad innovativa.

III- ANALISIS DE INFORMACION DE FUENTE SECUNDARIA

De acuerdo a los datos basados en el Censo Económico ‘94, en el Partido de Tres de Febrero operan 2903 empresas industriales. Haciendo un análisis por grandes agregados de la Clasificación CIIU Revisión 2, se observa que cerca del 42% de dichas firmas trabajaban en actividades vinculadas a la producción y reparación de herramientas, maquinaria y equipo. Otro 15%, aproximadamente, pertenecía al sector de madera y muebles y poco menos del 12,5% a química y plásticos. Alimentos y bebidas captaba el 9,3% de las firmas, y textiles el 9,1% (cuadro 1).

Desagregando el análisis -tomando las ramas CIIU a cinco dígitos- se advierte que la mayor parte de las firmas opera en actividades tradicionales, de baja complejidad tecnológica. En efecto, la rama con mayor número de empresas es la de otros productos metálicos -esta rama incluye producciones tales como envases de hojalata, baldes, tambores metálicos, tornillos, tuercas, ollas y cacerolas, alambre, etc.-, la cual absorbe el 14,8% de todas las firmas del partido. Le siguen muebles de madera (9,7%), productos plásticos varios (6,6%), panaderías (5,3%), carpintería metálica (5%), autopartes (4,4%), prendas de vestir (2,9%), calzado de cuero (2,9%), imprenta y encuadernación (2,6%) y carpintería de obra de madera (2,5%). Estas diez ramas absorben el 56,7% del total de firmas en el partido (cuadro 2). Cabe observar que la relativamente elevada presencia de firmas autopartistas está probablemente asociada a la radicación de la terminal automotriz Sevel en el mismo distrito.

Las siguientes diez ramas también se ubican mayoritariamente dentro del grupo de sectores tradicionales: herramientas manuales y cuchillería (2,4%), maquinaria y equipos especiales para la industria (1,9%), fabricación de otros productos de caucho (1,8%), otros aparatos y suministros eléctricos (1,6%), tejido de fibras textiles (1,4%), muebles y accesorios metálicos (1,4%), fabricación de tejidos y artículos de punto (1,2%), otros productos de madera (1,1%), bebidas no alcohólicas y aguas gaseosas (1%) y pastas alimenticias frescas (0,9%). Sumando también estas diez ramas, están representadas el 71,4% de las empresas del partido.

Para conocer algunos detalles más específicos sobre la naturaleza y operatoria de estas empresas, se aprovechó una encuesta realizada por la Municipalidad del Partido de Tres de Febrero, en la cual se formulaban un conjunto de preguntas, las respuestas a las cuales fueron sistematizadas con el fin de extraer algunas conclusiones respecto del personal ocupado, el grado de obsolescencia de la maquinaria, la magnitud de los esfuerzos para mejorar la productividad y la calidad, la realización de actividades de exportación, el grado de exposición a la competencia extranjera y la tendencia de ventas.

las empresas encuestadas predominan las micro y pequeñas empresas. Un 32,2% de las encuestadas tiene 1 o 2 ocupados, y otro 23,4% entre 3 y 5. Sólo el 10% de las encuestadas cuenta con más de 20 ocupados (cuadros 3 y 4).

Cerca de un 34% de los ocupados corresponde al sector metalurgia, maquinaria y equipos, un 15,3% a textiles y otro 11,8% a alimentos y bebidas. Estas dos últimas ramas son las que cuentan con un mayor personal ocupado por firma: 20 puestos en el caso de alimentos y bebidas y 15 en textiles. En contraste, la rama de madera y muebles emplea a sólo 4 personas por firma (cuadro 3).

A su vez, las firmas de más de 50 ocupados aportan el 31% del total de empleo de la muestra y tomando todas las de más de 10 empleados se tiene cerca del 74% de la ocupación total. Esto implica que, si bien son predominantes en número, las firmas de menor tamaño no son las mayores generadoras de empleo en el partido (cuadro 4).

Entre las empresas encuestadas sólo 36, un 6,4%, exporta. De ellas, 20 pertenecen al sector de metalurgia, maquinaria y equipos, 4 a textiles, 3 a química y autopartes, 2 a papel y gráfica y plásticos y caucho, y 1 a alimentos y bebidas. El sector con mayor orientación exportadora es el de papel y gráfica (22% de las firmas exportan), seguido de química (12%) y alimentos y bebidas (11%). En contraste, ninguna firma exporta en los sectores de calzado, madera y muebles y minerales no metálicos (cuadro 5).

Por otro lado, se observa claramente que la proporción de firmas exportadoras crece a medida que aumenta el tamaño de la empresa; mientras que sólo el 1,8% de las firmas de 1-2 ocupados exporta, más del 30% de las de más de 50 lo hace. Entre ambos extremos, hay una tendencia creciente según el siguiente detalle: 3,3% de exportadores en el estrato de 3 a 5 empleados, 5% en el estrato de 5 a 10 empleados, 10,8% en el estrato de 11 a 20 ocupados y 23,8% en el segmento entre 21 a 50 ocupados (cuadro 6).

El destino excluyente de las exportaciones es América Latina, y en particular los países que forman parte del MERCOSUR; sólo 3 firmas mencionaron exportar a los EEUU y ninguna afirmó tener exportaciones significativas fuera del continente americano. Dentro de América Latina los destinos más citados fueron Chile, Uruguay, Brasil, Paraguay y Bolivia, en ese orden.

Un 42,8% de las firmas encuestadas afirmaron haber implementado recientemente métodos para mejorar la calidad y productividad de sus establecimientos. El sector con mayor proporción de respuestas positivas fue el de calzado (70% de las firmas implementaron métodos en esa dirección), seguido de plásticos y caucho (59,2%), papel y gráfica (55,6%) y alimentos y bebidas (55,9%). En contraste, un 70% de las firmas del sector minerales no metálicos, un 68.8% de las firmas en madera y muebles, y un 62.5%

Cabe, de todos modos, consignar que el relativamente bajo grado de respuestas positivas entre las firmas más grandes puede deberse a que hacen una interpretación más estricta de lo que significa la implementación de métodos para mejorar la calidad y productividad que la que pueden tener las empresas de tamaño más pequeño.

Cerca de un 63% de las firmas encuestadas pensaba realizar mejoras en la productividad y calidad en el futuro próximo. Los sectores en donde esa proporcion era más elevada eran los de química, alimentos y bebidas, calzado y textil. En contraste, la rama de minerales no metálicos era la única en la cual eran más las firmas que no pensaban realizar mejoras que las que sí pensaban hacerlo (cuadro 9). No parece haber correlación -ni positiva ni negativa- entre el haber implementado mejoras en el pasado y tener pensado hacerlo para el futuro próximo, al menos a nivel de los sectores definidos para este trabajo.

A su vez, todas las firmas con más de 50 empleados pensaban realizar mejoras, contra algo más de un 47% de las más pequeñas. En todos los demás grupos, son más las firmas con planes de mejoras que las que no los tienen, destacándose especialmente los segmentos entre 11 y 20 empleados (83,6% de las firmas) y entre 21 y 50 empleados (77,3%) (cuadro 10).

Entre las empresas que innovaron en materia de productividad y calidad, un 9,7% participa en la actividad de exportación. En tanto, sólo un 4,1% de las firmas que no han implementado mejoras en dichas áreas exporta. Con la excepción de química y plásticos y caucho, en el resto de las ramas se repite el resultado de que es mayor la proporción de firmas exportadoras entre las que realizaron mejoras que entre las que no realizaron mejoras (cuadro 11). A su vez, tomando el corte por cantidad de personal, también se observa que en todos los estratos son más las firmas exportadoras entre aquellas que realizaron mejoras en la productividad que entre aquellas que no han realizado dichas mejoras (cuadro 12).

En promedio, las empresas encuestadas trabajan con un parque de maquinarias antiguo. Más del 94% de las firmas afirmaron contar con maquinarias seminuevas u obsoletas. En contraste, sólo 19% dijeron disponer de maquinarias nuevas o de última generación[9]. Los sectores de madera y muebles, papel y gráfica y metalurgia, maquinaria y equipos son los que muestran, en promedio, un mayor grado de obsolescencia de su parque de maquinarias. En contraste, las actividades con equipamiento relativamente más moderno son autopartes, plástico y caucho y química. Al mismo tiempo, se advierte una correlación fuerte entre antigüedad de la maquinaria y tamaño de firma; por ejemplo, entre las firmas con 1 y 2 empleados cerca de un 50% afirmó contar con maquinaria obsoleta, mientras que sólo un 7,7% de las empresas con más de 50 ocupados afirmaron estar en dicha situación (cuadros 13 y 14).

Cerca de un 60% de las firmas encuestadas manifestaron que la tendencia de sus ventas había sido declinante durante el último año; en contraste, sólo un 7,1% de las firmas afirmaron que sus ventas habían estado creciendo durante dicho lapso. Los sectores más afectados en sus ventas habían sido calzado, textiles, madera y muebles y minerales no metálicos. En tanto, los que tenían menor proporción de firmas con ventas en descenso eran papel y gráfica, química y plasticos y caucho. Química, autopartes y calzado eran las actividades con mayor proporción de firmas con ventas crecientes. Por otro lado, a mayor tamaño de firma se observa un mejor perfil en la tendencia de ventas (cuadros 17 y 18).

Cruzando los datos de estado de la maquinaria y tendencia de ventas, se observa que a mayor grado de antigüedad de las maquinarias, mayor el peso de las firmas con tendencia de ventas declinante y menor la proporción de empresas con ventas en ascenso (aunque las firmas con maquinaria nueva habían tenido un desempeño ligeramente mejor que las firmas con maquinaria de última generación). Esto se repite, con algunas variaciones, en la mayor parte de los sectores, siendo alimentos y bebidas la excepción más clara -el 100% de las firmas con maquinarias nuevas y de última generación vieron declinar sus ventas- y en todos los estratos de firmas según ocupación (cuadros 19 y 29).

Las empresas que realizaron mejoras en la productividad y la calidad tuvieron un mejor desempeño en sus ventas con relación a las que no implementaron dichas mejoras; mientras que un 67% de estas últimas tuvieron ventas en descenso, sólo un 49% de las que sí las implementaron se encontraban en dicha situación. Inversamente, un 10,6% de las firmas que implementaron mejoras registraron un aumento en sus ventas, contra un 4,4% de las que no implementaron mejoras. Nuevamente, este patrón se repite en la mayor parte de los sectores con la misma excepción: alimentos y bebidas (cuadro 21). En cambio, tomando el corte por cantidad de personal se observa que en el estrato con más de 50 ocupados las firmas con mejoras en la productividad habían tenido un peor desempeño de ventas que las que no realizaron mejoras (cuadro 22).

Un 52,6% de las firmas encuestadas afirmaron competir contra importaciones en el mercado doméstico. Los sectores más expuestos eran textiles (73,6%), calzado (70%), autopartes (65,4%) y minerales no metálicos (60%). En contraste, alimentos y bebidas era el sector con menor competencia de productos importados (79,4% de las firmas no enfrentaban dicha competencia), seguido de madera y muebles (56,6%), y química (54,2%) (cuadro 23). En tanto, no parece haber diferencias, lo cual resulta lógico, en la exposición a la competencia según el tamaño de firma (cuadro 24).

La competencia con importaciones parece haber estimulado la implementación de medidas de mejora en la productividad y calidad. Un 47,4% de las firmas que enfrentaban la competencia importada habían implementado mejoras en la productividad y calidad, contra un 37% de las que no enfrentaban dicha competencia. Sin embargo, este no es un patrón

calzado y minerales no metálicos es donde dichas diferencias alcanzan una mayor dimensión. En contraste, en autopartes, papel y gráfica, plásticos y caucho y química las firmas con competencia extranjera tuvieron un mejor desempeño que las restantes (cuadro 27).

En tanto, tomando el corte por tamaño de firma, se observa que en todos los estratos -con la excepción del de más de 50 ocupados- se observa también que la competencia con importaciones está asociada con tendencia de ventas declinantes (cuadro 28).

Conclusiones preliminares

Los datos disponibles acerca de las firmas del Partido de Tres de Febrero nos muestran un panorama que se destaca por la predominancia de micro y pequeñas firmas, orientadas casi excluyentemente al mercado interno, y por la concentración de la actividad productiva en ramas tradicionales, de escasa complejidad tecnológica (metalurgia liviana, carpintería y muebles, plásticos, textiles, alimentos -panaderías, fábricas de pastas, sodas-, imprentas).

La mayor parte de las firmas del partido trabajan con maquinaria antigua y la implementación de mejoras en materia de productividad y calidad dista de ser generalizada. En este contexto general, las empresas que aparecen con mayor nivel de atraso son, como era esperable, las de menor tamaño.

Asimismo, parece haber una vinculación positiva entre actividad exportadora y grado de actualización tecnológica; los datos disponibles, sin embargo, no permiten evaluar la direccionalidad de la relación, esto es, si es que las firmas que querían exportar debieron mejorar su productividad y calidad y actualizar sus maquinarias, o bien, a la inversa, que las que ya habían avanzado en ambos campos estaban en mejores condiciones de acceder a los mercados externos.

El mismo tipo de reflexión puede hacerse respecto de la vinculación entre tendencia de ventas y grado de actualización tecnológica; en un contexto predominantemente recesivo para las firmas encuestadas, se desempeñaron relativamente mejor las que presentaban un mejor nivel de actualización tecnológica -y, en general, las de mayor tamaño-. Nuevamente, no se puede establecer con certeza el sentido de la causalidad, pero es plausible pensar que las firmas con mejores niveles de productividad y maquinaria más moderna estuvieron en mejores condiciones de disputar posiciones en el mercado que aquellas que se encontraban más atrasadas en ambos campos.

Por otro lado, si bien los datos disponibles no autorizan a extraer conclusiones muy fuertes,

ANEXO

FORMULARIO DE ENCUESTA

(versión preliminar)