

61483

CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

Estudio de mercado:

“Sector metalmecánico, subsector bulonería”

Esteban Zeizys

Licenciado en Economía

Carlos Alberto Curto

Contador Público Nacional

2000

INDICE

➤ Introducción	pág. 1
➤ Producción	pág. 2
➤ Importación	pág. 4
➤ Exportación	pág. 6
➤ Entrevistas	pág. 7
➤ Caso Luna Hnos. S.A.	pág. 17
➤ Análisis de los estudios anteriores	pág. 20
➤ Conclusiones	pág. 24
➤ Fuentes	pág. 25
➤ Anexo I	pág. 26
➤ Anexo II	pág. Stes.

Introducción

El estudio que a continuación presentamos se refiere al sector metalmecánico de la industria Argentina y, dentro del mismo, al subsector bulonería.

El análisis toma específicamente la producción de los elementos que más abajo se detallan, que si bien pueden fabricarse en distintos tipos de materiales, a los efectos solicitados, solo nos referiremos a los producidos con acero.

Bulones: Cilindros con cabeza de metal, con resalto helicoidal que entra en la tuerca.

Pueden tener cabeza hexagonal, redonda, redonda con cuello cuadrado, etc.

Tirafondos: Lo mismo que los anteriores pero con una rosca especial, y forma cónica.

Tornillos: Igual que los anteriores pero con ranura para destornillador y características especiales en cuanto a la forma y la rosca (resalto helicoidal).

Tuercas: Pieza taladrada en que encaja la rosca de un tornillo o bulón. Pueden ser hexagonales, cuadradas, cónicas, etc.

Varillas roscadas: Vara de metal cilíndrica con resalto helicoidal (rosca) en toda su extensión.

Arandelas: Anillo de metal para evitar el roce de dos piezas, pueden ser bombeo para correa, tipo casquillo, tipo chapista, grower, planas, etc.

En los gráficos que acompañan al estudio, se mencionan como han sido agrupados para su clasificación, según la Aduana y la Secretaría de Industria, Comercio y Minería.

Producción del subsector bulonería.

Luego de consultas efectuadas al INDEC, Secretaría de Industria, Comercio y Minería, Aduana de la R.A., ADIMRA y Cámara del sector, establecimos que los datos confiables a relevarse debían ser los del periodo 1992 - 2000, en especial los obtenidos de 1996 al 2000, ya que estos últimos se podían conseguir en forma más desagregada, sobre todo en aquellos datos que correspondían a importaciones y exportaciones. Estadísticas que permitían inferir además, las variaciones en las conductas empresarias del sector.

Es así, que pudimos establecer, con un grado significativo de aproximación estadística, (dado la amplia muestra de productores analizados) que la producción del sector, hacia 1992 era de unas 40.000 toneladas, como se muestra en el gráfico Nro. 1.

Esta producción comienza a disminuir significativamente a partir del año 1996, siendo en la actualidad, de acuerdo a los datos relevados, alrededor de las 12.000 toneladas anuales, aún en disminución.

Hacia 1992, la importación era muy poco significativa y reducida a artículos muy específicos. El mercado argentino era perfectamente abastecido en cuanto a su demanda, por la producción nacional. Además se ha podido determinar que los principales productores tenían una capacidad ociosa del orden del 10 al 15%, según la empresa.

En el sector operaban unas 20 importantes fábricas y una red de alrededor de 60 pequeñas firmas que llegaban hasta la de aquel operario independizado, que con un par de máquinas producía, en un galpón, en los fondos de su casa, para algún revendedor o distribuidor o, en algún caso, como fazón de alguna de las grandes fábricas. Las veinte más importantes representaban el 80 % o más de la producción total. La mano de obra directa que empleaba el sector rondaba las tres mil personas. Si contamos con el movimiento que acompaña siempre la producción fabril, podemos inferir que el sector brindaba mano de obra para más del triple de esta cifra.

En el camino de esta baja de producción, cuyas causas vamos a desarrollar más adelante quedaron firmas muy importantes como las siguientes, que han quebrado o cerrado:

Luna Hnos. S.A. con un plantel de aproximadamente	400	personas
Burco S.A.	400	"
IMAR S.A.	350	"
Emetepe S.A.	230	"
Ferino Hnos.	120	"
Arseg S.A.	120	"
Bulonera San Martín S.A.	60	"
Garma S.A.	50	"
Pedro Bondareff S.A.	30	"
Seco y Giacomelli S.A.	25	"

Otras empresas optaron por parar sus máquinas, despedir personal de producción y se han transformado en importadores como Bulopar S.A. y Establecimientos Fadett S.A.

Solamente han quedado aquellas muy organizadas, actualizadas en su tecnología y las que se han sabido adaptar a los cambios bruscos del mercado, importando parcialmente tanto productos elaborados como materia prima, en el momento oportuno; o en algunos casos especializándose en productos técnicamente más complejos. Asimismo ha sido importante la austeridad y la conducta económico financiera de los titulares de las mismas, junto a su profesionalismo y actualización.

Los pequeños productores prácticamente han desaparecido o producen cantidades mínimas a la sombra de algunos usuarios marginales o para algunos pedidos urgentes de los distribuidores. El problema actual radica, como se verá al exponer nuestro análisis sobre importaciones, en que, la disminución en la producción, no se debe solamente a la incidencia de los productos importados por el sector, sino a que los productos que utilizaban elementos del mismo son importados también y a que una gran cantidad de usuarios de importancia han importado directamente lo que antes solicitaban internamente.

Si analizamos el comportamiento de la curva de producción reflejada en el gráfico nro. 1, vemos que la reducción toma un signo definitivo a partir de 1996. En el período 1992-96, si bien el movimiento importador ya había comenzado a hacer estragos en la producción en sí, la exportación al Mercosur (todavía beneficiada por el tipo de cambio) y la tecnificación del sector, mantenía la producción en escalas aceptables, aunque menores.

Importación

La importación de productos del sector bulonería ha venido incrementándose significativamente desde el año 1992 a la fecha, y este ha sido por lejos el principal factor de reducción de la actividad del mismo, (para ser más exactos a la tendencia de destrucción del mismo), como se destaca en los gráficos Nros. 2 al 12.

Este hecho se ha visto beneficiado por:

1. La falta de control efectivo por parte de la aduana argentina en lo que respecta a pesos y valores,
2. Por el desfasaje producido por el tipo de cambio, por ejemplo, la incidencia de la devaluación del real (ver gráficos Nros. 5 al 9).
3. Las devaluaciones de los países de origen de la producción importada (sudeste asiático) y sus bajos costos de mano de obra y servicios,
4. Una triangulación a través de los integrantes del Mercosur, no fiscalizada por los organismos de contralor.

Este fenómeno se presenta, primero, como reemplazante de la producción interna, a su vez, al comienzo mantiene al menos a los distribuidores y a las fábricas, que si bien reducen su personal, mantienen su actividad comprando los productos en el exterior, pero luego los mismos usuarios comienzan a utilizar estos métodos. Durante el período 1998 a 1999, analizando los despachos aduaneros de las principales posiciones arancelarias, se observan un número muy importante de usuarios adquiriendo estos productos en el exterior directamente. Como ejemplo de una demanda significativa para el sector se nos ha mencionado a la industria automotriz, nosotros agregaríamos también la de mueblería, pero luego aparecen un número muy importante de otras empresas que se unen a las líderes de ambos sectores y las encontramos recibiendo despachos muy importantes.

A modo de ejemplo mencionamos algunas de las que nos parecen significativas por su demanda; Fiat Auto Arg. S.A., Iveco Arg. S.A., Ford Motor Arg. S.A., Toyota Argentina S.A., Autolatina Argentina S.A., Ciadea S.A., General Motors Arg. S.A., Mercedes Benz Arg. S.A., Chrysler Arg.S.A., Ronda (fabrica de art. de iluminación muy importante), Zanella Hnos. y Cia S.A., Marmoles y granitos de San Luis S.A., Ceramica Zanon S.A., Argentagro S.R.L., Piaggio de Argentina S.A., MMA (Manufactura de Motores Argentinos S.A.), GNC Tomasetto Lovato S.A., Polisur S.A., Indupa S.A., Whirlpool Argentina S.A., Basso S.A., Cidef Argentina S.A., 3M Argentina S.A., Central Térmica Guemes S.A., Siderar S.A., Siderca S.A., Arroyito Maquinarias SRL, Telefónica Argentina S.A., Astillero Regnicoli S.A., Philco Ushuaia S.A., GNC Galileo S.A., Westinghouse Int. Service S.A., Centrales Termicas Mendoza S.A., Alfa Laval S.A., Rheem S.A., Danone S.A., Perez Companc S.A., Rodados Fiorenza S.A., etc.

Un dato relevante son los valores a los cuales entran los productos de mayor volumen importados, como por ejemplo, los bulones comunes, su valor es de \$ 0,50 por kilogramo en promedio, lo que cuesta en el mercado nacional solamente la materia prima, en el mercado interno. Podríamos decir que el problema, aparte de los costos internos, radicaría aquí. Pero resulta que la misma materia prima de tratar de importarla, tendría dos inconvenientes,

primero que su costo internacional oscilaría en los 0,40 \$ en bruto, luego del decapado y trefilado el costo sería muy semejante al interno directo del productor. Y luego, tendríamos el problema de las represalias del principal productor en el país de la materia prima, que es Acindar. Por otro lado las compras a Brasil podrían beneficiarnos, pero los productores de ese país, saben lo que les interesa y en lo posible niegan la mercadería o la demoran significativamente (este dato fue aportado por los entrevistados).

Con lo expuesto entendemos que es muy difícil competir en esta situación y opinamos debería revertirse la situación, que de seguir en el mismo camino complicará aún más el estado del sector.

Desde 1992 y hasta 1994, los principales países de los cuales se importaba eran Brasil y el sudeste asiático (Taiwan, China, posteriormente Corea) como se observa en los gráficos 3,4 y 5, en este último año se agrega Chile. Este no es un país de gran producción, por lo tanto y como lo ha denunciado la cámara respectiva se triangulaba, por allí, los productos del sudeste asiático beneficiados por los aranceles.

En el año 1995 continúa la tendencia, agregándose como dijimos Corea, este país que no había podido entrar anteriormente, devalúa su moneda y así vemos como comienza a traerse productos del mismo. En 1996 se sigue con el mismo esquema, simplemente pareciera disminuir la entrada por Chile, creemos, producto de las denuncias de la cámara antes mencionadas, gráficos 6 y 7.

Desde 1997 hasta la fecha se observa un aumento de la importación desde Brasil, ver gráficos 8,9,10 y 11.

Con respecto a las variaciones de estos periodos, en la demanda de importaciones por producto (gráfico 12), éstos siguen los lineamientos mencionados respecto a producción e importación en general, e indican claramente los cambios habidos en la relación comercial en el Mercosur, sobre todo si observamos en los rubros o posiciones arancelarias, "Los demás tornillos y pernos, incluso con sus tuercas y arandelas". Así mismo en el de "tuercas", vemos como influye los vaivenes del régimen impuesto por las automotrices con sus exportaciones e importaciones cambiantes según sus intereses.

Exportaciones

Las exportaciones del sector se han analizado a partir del año 1992. Como se puede apreciar en los gráficos números 13 al 23, han sido poco significativas, no llegando en ningún momento a superar el 10% de la producción nacional.

Es indudable que solo han sido un paliativo para aquellas empresas muy bien organizadas, tanto a nivel tecnológico como administrativo, tales los casos Rega S.A. y Fabio Hnos S.A. Su monto se incrementa a partir del año 1995, con un pico de 2000 toneladas anuales en el año 1997, para caer a los niveles de 1993 en el año 1999.

Con respecto a los países de destino, estos son los miembros del Mercosur, en su mayor parte a Brasil, pero la devaluación en este país hace caer estrepitosamente su volumen. En el gráfico nro. 23 podemos observar la gran diferencia entre los volúmenes importados y exportados por el sector en el periodo 1992 -1999.

Entrevista efectuada al señor Ruben Checanovski, titular de la cámara de fabricantes de tornillos, bulones y afines, adherida a ADIMRA, a su vez productor bajo la firma Juan Checanovski S.R.L.

Con respecto a la producción de su firma manifestó:

“Estábamos en un promedio histórico cercano a las 10 toneladas mensuales pero actualmente y prácticamente en los dos últimos años esa cifra ha bajado en alrededor de un 50%, y eso no solamente hacia mi empresa en particular, sino en todo el sector. Usted puede ir a visitar a cualquiera de los asociados de la cámara que van a comentar una situación similar y tal es así que las estadísticas que Ud. ve, que yo le mostré, de la producción nacional, ve como va decreciendo del año 92 hasta la fecha y como vinieron incrementándose las importaciones. El problema surge porque están entrando a cifras o valores irrisorios. Tenemos diferencias terribles entre las importaciones que vienen por la aduana de Buenos Aires y las que vienen por Ezeiza.

Hemos trabajado ha pedido de la Aduana, porque ellos vinieron a ADIMRA para que toda la industria local actualizara los nomencladores, y tal es así que se hizo una apertura de las posiciones arancelarias. Ellos dijeron que era para favorecer la protección a la industria nacional.

Hemos hecho una apertura de, 12 a 18 posiciones que teníamos, a 100 posiciones para tipificar mejor el producto, y eso sucedió en todas las cámaras, en ADIMRA creo que hay unas 40 cámaras asociadas, de diversos tipos de productos y todas ellas están haciendo el mismo trabajo. La Aduana quería que presentemos precios de referencia, unos precios mínimos referenciales, índices, para que ellos pudieran cotejar si los precios que venían del exterior eran correctos o no.

Hemos presentado un listado en Octubre; no fue introducido al sistema porque, decían, había problemas técnicos. En enero hemos hecho otra presentación, porque inclusive nos dijeron que los precios eran muy elevados, hemos disminuido los valores para tratar de poner alguna cifra en la computadora y después, en marzo recién los introducen al sistema. Dicen que es un sistema inteligente, que se autoregula tomando precios internacionales, precios nacionales, precios de origen y todas esas cosas, entonces hacen una ecuación polinómica y le dan un valor definido. Pero evidentemente, no se cómo surge eso, es medio ridículo, porque están entrando a valor de facturación por ejemplo de 0,65 - 0,50 o 0,80 pesos el kilogramo, un 50 o 60% inferiores a los valores presentados por nosotros, que son valores de costo y en algunos casos inferiores al costo. Con respecto a los derechos de importación, los productos extrazona tienen un recargo del 22%, pero los que entran del Mercosur tiene cero recargo.

La participación en el mercado de nuestra empresa rondara el 3 %. Con respecto a los productos detallados en la lista que Ud. me exhibe (1) en general los mismos se siguen utilizando, pero reitero, han sido reemplazados los de fabricación nacional por los importados de Brasil o de Chile, en muchos casos triangulados, es decir venían de algún país asiático, sobre todo China, pero como de fabricación por ejemplo chilena.

El país hasta el año 90 se autoabastecía, la importación era mínima en ese momento. Actualmente debido a los problemas antes mencionados habrán

quedado en el mercado un 30% de los productores y los que quedan están en situaciones críticas (con suspensión de gente, horarios, concursos preventivos, etc.)”

Con respecto a nuestra consulta sobre si los precios son competitivos a nivel internacional, calidad de los productos importados y forma de distribución en el mercado interno, el Sr. Checanovski contestó:

“La idea de la falta de competitividad es en general, la del costo argentino, tenemos altas tasas de interés, impuestos, etc. Lo curioso es que aquí es caro todo, ahora ¿Porqué es caro todo? Creo que hay un factor de conversión que no es el ideal. O sea creo que el factor de conversión no se debería cambiar, pero en este momento estamos fuera de foco, para estar en competencia internacional hay que bajar los costos, los valores internos; o de lo contrario poner límites a las importaciones, no es posible que un país con 33 millones de habitantes estemos compitiendo con el mundo, si tomamos China por ejemplo tienen 1300 millones.

Con respecto a la calidad de los productos importados son de todo tipo de calidad, la mayor parte es de baja calidad, aunque también se reciben de Taiwan y China productos de buena calidad, por supuesto en este caso no son los de mas bajo costo. Mi empresa no está certificada ISO, habíamos comenzado a prepararnos para ello pero tuvimos que dejarlo por la situación generada y la falta de asistencia de las autoridades para fomentar la certificación. En general no es exigido por los clientes, salvo algunos del rubro automotor.

La forma de distribución habitual es por medio de fax y telefónico, compras directas, vendemos también a usuarios y tenemos algunos distribuidores, la actualización del mercado por vía electrónica está haciendo el uso del viajante un poco obsoleto, salvo ciertos colegas, ellos visitan directamente a su clientela del interior del país pero no tengo referencia de que tengan viajantes.

(1) Lista de productos facilitada por el CFI., en base a la información suministrada por la Provincia de la Pampa.

Entrevista efectuada al Señor Contador Público León Fabio, de la firma FABIO Hnos S.A., según el titular de la Cámara que los representa, una de las firmas en este momento más importantes del sector. La misma posee depósitos y administración en Cno. Gral. Belgrano 1971, Lanús y una planta fabril en la Ruta 2 km 27,800 en la localidad de Bosques, partido de Florencio Varela, Pcia. Bs. As.

Consultado sobre el estado del sector nos informó lo siguiente:

- 1) Con una capacidad instalada de 6.600 toneladas anuales durante el periodo de análisis que nos hemos establecido, su producción anual ha sido la siguiente:

Año 1992	5.664 toneladas;
Año 1993	4.644 ton.
Año 1994	5.280 ton.
Año 1995	3.636 ton.
Año 1996	3.006 ton.
Año 1997	2.904 ton.
Año 1998	2.760 ton.
Año 1999	2.160 ton.
Año 2000 (30-06)	1.020 ton.

Como se observa en el listado anterior ha pasado de un 85,8% de utilización de su capacidad instalada, a un 30 % aproximadamente en 1999 y 2000.

- 2) Ha exportado en el año 1997, 250 toneladas y en el 1998, 300 toneladas, la mayor parte con destino al Brasil. A partir de ese año se interrumpió el flujo exportador debido a la devaluación del real.
- 3) También ha importado selectivamente productos: En 1997 un total de 20tn; en 1998, 40tn y 1999 en total 100tn.
- 4) Ha tenido que reducir personal debido a la disminución de la demanda:
En 1997 contaba con 120 personas;
En 1998 110 personas;
Desde 1999 hasta la actualidad 82 personas.
- 5) Estima su participación en el mercado en el 15%
- 6) La importación masiva de productos, según su impresión, ha incidido enormemente en su actividad produciendo una baja significativa en sus ventas y rentabilidad. Todo esto a pesar de haber reducido sus costos con una reestructuración de su planta y la obtención de mejoras en los precios de la materia prima, comprando en usina (Acindar, 0,47 a 0,50 pesos, mientras que en revendedores o distribuidores el precio sería entre 0,60 y 0,65 pesos por kg.)
- 7) Nos ha brindado información sobre la actividad del sector que incorporaremos en forma separada a la presente redacción.
- 8) Las ventas de su empresa se realizan
Por viajantes (no exclusivos) en un 40%
Por medios electrónicos (teléfono, fax, etc) en un 5%

Por distribuidores en un 20%
Directamente a usuarios 35%

9) Con respecto a los viajantes informo que los porcentajes de comisi3n no superan el 5 % de las ventas, ya que en general los viajantes no son exclusivos (actualmente estos no pueden mantenerse con el corretaje para una sola firma o actividad)

10) Los precios por kilogramo a los cuales se est1 comercializando en estos momentos su producci3n son:

Bulones comunes (grado 2 sin tratamiento t1rmico)	\$ 1,10 por Kg. Promedio.
Bulones G.5 (Tipo automotor c/tratamiento t1rmico)	\$ 2,00 por Kg. Promedio.

11) Ante nuestra consulta sobre la firma IMAR SA. (mencionada en un informe que llego a nuestro poder como una de las m1s importantes del sector, a la altura de Luna Hnos SA en su 1poca), nos informo que quebr3 y que segun algunas versiones corridas en el remate de los bienes de la misma, algunos de sus operarios formaron una especie de cooperativa para continuar con la actividad, con la ayuda de la Municipalidad de Avellaneda, pero que en estos momentos se encuentran en una situaci3n semejante a la mayoria del sector, su direcci3n es Villa de Luj1n 1349, Sarand1 (dato consignado para 1999).

12) Sobre los importadores principales del sector nos informo que son :

American Screw de Argentina
Bulopar S.A.
Establecimiento Fadett S.A.
Fastener SRL.

12) Un tema a destacar es la modernizaci3n necesaria en estos momentos para competir, m1s que eso, simplemente para subsistir en este mercado. Es necesario tener procesos eficientes. Hoy en d1a las m1quinas producen autom1ticamente la casi totalidad de los productos en una sola unidad productiva (m1quina) y con un solo operario.

Entrevista efectuada al Sr. Renato Catalano, contador de la firma Industrias Delgado S.A. de Tcnl. Jorge Obon 1291, Valentín Alsina, Pcia. de Bs. As. quien nos informó lo siguiente:

La producción de los artículos en estudio ha disminuido en su empresa drásticamente, como en general, estima, ocurre con el resto de los productores (debido a la importación indiscriminada y no controlada por las autoridades), pero a diferencia de los demás, ha diversificado su producción a tiempo y a medida que se reducía el mercado. Cambió la producción de bulones y tuercas, por espárragos y cuplas e inició la de ingeniería de montaje. Para ello se esforzaron en adquirir la certificación ISO, dado el requerimiento de la misma por todo el sector petrolero y químico, a quien iba dirigido el cambio productivo iniciado.

El personal ha cambiado en cuanto a calificación y especialización, solamente se ha reducido en un 10%,

El porcentaje de participación en el mercado de los productos mencionados es en este momento del 40%,

Sus ventas se realizan prácticamente en su totalidad a usuarios,

Los plazos de cobranza son entre 45 a 60 días, y sus pagos promedio 75 días,

La certificación ISO obtenida es importante, inclusive por su otorgante el DNVeritas.

Los datos estadísticos informados han sido:

Años	Pr. Total en Ton. (*)	Personal Total Prom. Anual
1992	300	20
1993	350	19
1994	450	20
1995	470	19
1996	480	21
1997	495	21
1998	550	26
1999	420	20
2000	280	19

(*) no incluye mercadería de reventa.

Entrevista realizada al señor Nestor Galante, presidente de la firma REGA SA. De Ruta 93 km 1, Firmat, Pcia. de Santa Fe. La firma produce el mismo tipo de productos que los requeridos para su análisis, y es de acuerdo a las opiniones recibidas por los consultores una firma muy importante en el sector.

Su producción ha sido muy importante hasta el año 1998, llegando a un pico de 3000 toneladas anuales. Inició un proceso de mejoramiento tecnológico allá por 1993, que salvo un retraso por el efecto tequila, lo llevó a un incremento de su capacidad productiva, hecho que le permitió no solo ser sumamente competitivo, sino exportar cantidades significativas hasta el año 1998 a Brasil y Uruguay. Este flujo se vio interrumpido por la devaluación del real y la conducta de los brasileños que en sus compras pretenden tener diferencias mayores al 20% con respecto a sus precios internos; (sino prefieren seguir surtiéndose con sus propios productores en función de salvaguardar su integridad, como industriales). Su firma, nos informó, tiene 5 equipos Transfer que le permiten tener una producción de bulones completamente automatizada. En estas máquinas por un lado, entra la materia prima y por el otro sale el bulón, tornillo, etc., completamente terminado. Además posee otras 4 máquinas que, si bien hacen parcialmente el proceso, son de última generación, lo que le permite un estacionamiento en fábrica de semielaborados de solamente ½ día. Asimismo en lo que respecta a la producción, a los efectos de paliar la reducción del mercado, ha diversificado actualmente su producción, dedicándose en un 50% a la fabricación de bulones y en un 50% a la de ejes de diferentes tipos.

La empresa posee una sucursal en Tucumán, otra en Bahía Blanca, distribuidores en Buenos Aires y Mendoza, y en estos momentos cuatro viajantes. También vende a clientes en forma directa.

Historicamente la firma alcanzó una participación del orden del 30% en algunos tipos de su producción, pero que en la actualidad no supera el 15%.

La importación de productos ha incidido significativamente en su producción, asimismo manifestó su desagrado por la falta de controles, pese a las quejas realizadas a través de la Asoc. de Industriales Metalúrgicos y la Aduana misma, sobre los valores y los pesos de los productos importados, así como también por la triangulación de mercadería del sudeste asiático a través de países del Mercosur para evitar los aranceles, los contenedores mellizos, etc.

Esta implementando su certificación ISO que se retrasó por falta de apoyo crediticio para la misma, calcula su efectivización para fin de año.

Ha pasado de tener 98 personas promedio a 55 en la actualidad y su capacidad ociosa está en el orden del 80%

Nos informa que para su criterio una situación muy conflictiva para el sector en la actualidad es la penetración que está estableciendo en el mercado la firma CISER, de Joinville, Brasil que ha nombrado ya a 5 representantes y distribuidores en Bs. As., 2 en Córdoba, 1 en Tandil, 1 en Bahía Blanca, 1 en Resistencia y uno en Rosario.

Entrevista efectuada al Señor Nestor Mazzola, presidente de la firma Fatan SA. De Guaminí 5336, Caseros, Pcia. de Bs.As. (26-07-00)

No produce en general los productos objetos de evaluación (bulones, tuercas ni tirafondos), sino tornillería allen y tornillos y grampas roscadas para techos. De todas maneras su informe no deja de ser interesante, pues marca la misma tendencia que los ya analizados en entrevistas anteriores y los datos recogidos de los organismos oficiales.

Su producción era hacia 1992 era de alrededor de las 300 toneladas y contaba con una dotación de 25 personas. En el año 1999 fue de 100 toneladas y su personal de 14 personas, cifras que siguen en disminución en el año en curso.

Importó hacia 1998 unas 40 toneladas, y exportó 120 ton.

Posee en ese reducido mercado (Allen, y tornillos para techo), según nos dijo un 35 % del mismo.

No esta certificado ISO, comenzó con el manual gral. y en principio a implementar la norma pero tuvo que abandonarla por la situación reinante adversa a cualquier inversión.

Sus ventas se realizan principalmente por teléfono o fax en un 90% y se contactan con usuarios o grandes clientes, personalmente, sus directivos.

Están cobrando entre 120/150 días y pagando a sus proveedores 30/60 días promedio.

No ha recibido ninguna facilidad crediticia en época alguna.

Entrevista efectuada al señor Alberto E. Kraus, director de la Bulonera del Sud S.A., fábrica de bulones forjados y material normalizado para electrificación con fábrica en J.M. Estrada 1830 Avellaneda, Pcia. de Bs. As.

Entre el año 1992 y 1995 su producción ha sido de alrededor de 250 toneladas anuales con un personal total de 12 personas, desde ese momento comenzó a reducirse su mercado. Según sus comentarios producía el bulón forjado de uso sobre todo en telefonía. Y mientras las empresas telefónicas se encontraban en expansión, a pesar de la importación su empresa pudo permanecer en el mercado, con cifras para ellos significativas. Pero a partir de 1996 fueron afectados terriblemente por la falta de demanda de este sector y la competencia del producto importado. En ese año y el siguiente, 1997, produjeron unas 100 toneladas anuales. En 1998, gracias a algunos pedidos importantes llegaron a 170 toneladas. Luego las cosas se volvieron nefastas. Por lo que en 1999 solamente enviaron al mercado 60 ton. En lo que va de este año no han producido un solo bulón y mantienen solamente a 7 personas con trabajos de productos generales para electrificación, a la espera de un pronto cambio o de cerrar la fábrica, si la situación continúa como hasta este momento.

Su participación en el mercado específico de ese tipo de bulón fue del 1%.

No tiene certificación ISO y vende exclusivamente a distribuidores y usuarios. Sus plazos de cobro son promedio 150 días, mientras sus compras solamente a distribuidores son con pago promedio 60 días f.f.

El precio promedio de ventas por kg. de su producción es \$ 1,10.

No ha recibido ninguna facilidad crediticia de fomento en épocas de dificultad.

Entrevista efectuada a los señores José María Real y Natalio Jorge de la firma A. Sarnovich y Cia. SAIC., con domicilio en Friedch 844 de la localidad de Llavallol, Pcia. de Bs.As.

La firma se especializa en la fabricación de bulones, tuercas, varillas roscadas y prisioneros en grado 2 y en grado 5 y 8; posee una buena planta industrial en una sola unidad, con pisos uniformes, espacios separados por tipo de tareas y buena iluminación; tiene aproximadamente unos 12.000 m² cubiertos, bien visibles de las oficinas que se ubican en la planta alta en el frente del edificio. La trazabilidad de las operaciones está bien definida; la materia prima entra por la parte del frente del lado derecho, se produce en línea hacia atrás y hacia el lado izquierdo terminando la producción en el depósito y expedición de productos elaborados, hacia el frente del lado izquierdo. Las máquinas si bien no son de última generación se encuentran en perfecto estado de mantenimiento, limpias y bien ordenadas, con suficiente espacio entre las mismas. La instalación eléctrica tendida en bandejas, bien señaladas. La planta en general tiene buen aspecto, con conductos de aire en los lugares críticos y campanas con extractores en la parte de normalización, perfectamente diferenciada y aislada del resto de la producción. Hemos observado un amplio stock de productos elaborados que según nos manifestó el Sr. Real, quien fue el que nos acompañó en la recorrida por la planta, es en la actualidad de 1.000 toneladas. Si bien no posee certificación ISO, estimamos por nuestra experiencia que no le sería muy difícil la obtención de la misma en un corto período si se decidieran a efectuarla.

Ante nuestras preguntas respondió lo siguiente:

Su actividad en el mercado fue la siguiente:

Años	Produc. Total (en ton.)	Exportaciones	Importaciones	Personal Promedio
1992	820,3	-	101,0	63
1993	874,4	-	120,1	65
1994	814,2	-	60,5	60
1995	884,4	-	90,3	58
1996	849,3	-	110,9	53
1997	813,5	-	150,6	53
1998	798,4	-	70,8	54
1999	517,7	-	300,2	57
2000	246,8	-	200,0	50

Su porcentaje estimado de participación en el mercado es del 10 %.

La importación indiscriminada ha incidido muy negativamente en su nivel de producción, y para lograr subsistir, ha debido importar también también.

Sus ventas se realizan de la siguiente forma:

- por viajantes en un 60 % (comisión promedio un 6% más gastos en algunos casos)
- por medios electrónicos (teléfono, fax, etc) en un 20%
- directamente a usuarios en un 20 %.

Sus plazos de cobro son en promedio de 90 días; mientras sus plazos de pago son de 30 días.

No ha recibido facilidad crediticia de fomento alguna

Respecto a los precios promedio por kilogramo de venta de sus productos en el mercado interno en la actualidad nos estableció:

Bulones comunes grado 2 el Kg. promedio	\$ 1,00
Bulones grado 5 y grado 8 c/tratamiento térmico	\$ 2,00

En estos momentos, fines de Julio de 2000, se encontraban despidiendo personal, dada la recesión generalizada del sector.

Comentarios sobre nuestra visita a las plantas fabriles de la empresa Luna Hnos. S.A.C.I. en General Pico, Pcia. de La Pampa.

Con fecha 22 de junio de 2000 visitamos las instalaciones de la firma en General Pico en compañía de los Señores Oscar Folmer, Miguel A. Sottolano y Alexis Kiriachek

Fuimos recibidos por gran parte de los integrantes de la cooperativa formada para comenzar nuevamente la fabricación cuyo nombre según el contrato que nos exhibieran es COOPERATIVA DE TRABAJO "LA HISTORICA" LIMITADA, siendo su presidente don Martín José Oderiz. El mismo nos acompañó junto al nutrido grupo de integrantes por todo el recorrido de los cuatro galpones y la administración que compone la parte productiva y más vieja de las instalaciones de la ex empresa Luna. Conociendo el informe del Ingeniero Oscar Pinnola (1), con el cual coincidido plenamente, solamente agregaría las siguientes observaciones (que simplemente tratan de ampliar la visión narrada por el mismo).

- a) Un detalle destacable e importante para cualquier planta industrial es la uniformidad de los pisos, aquí no solamente no eran uniformes entre galpones sino que también no lo eran en un mismo galpón, lo cual complica y hace muy riesgoso su uso.
- b) La mayor parte de las máquinas no poseen resguardos ni cobertura fija en sus sistemas de poleas y movimientos mediante correas, hecho altamente peligroso para el trabajo sobre todo intensivo, veloz y continuo como es la producción de bulones, tuercas y tornillos.
- c) La producción actual de los productos fabricados por la ex Luna Hnos. se ha actualizado muchísimo, hoy en día se utilizan máquinas, que, para hablar en la jerga del personal que nos acompañó "golpean mucho más rápido", es decir que la producción por hora es mucho mayor. No solamente es así en las operaciones parciales, sino que existen máquinas, en que tres de las operaciones explicadas por el citado personal en distintas máquinas se hacen en una sola máquina y con un solo operario. Por ejemplo para la producción de un bulón: una misma máquina, en forma hermética, forja la cabeza, rebarba y luego rosca, es decir por un lado de la misma entra el alambión y por el otro lado sale el bulón terminado; luego se temple, pinta o galvaniza. En este esquema, el equipamiento de la planta observada, está fuera de competencia, salvo que se invierta en el equipamiento respectivo.
- d) Cuando visitamos la planta estaban limpiando una de las naves para establecer allí el depósito central (indudablemente, por ideas sugeridas en visitas anteriores de otros especialistas) de stock de materias primas y productos elaborados, pero su ubicación tampoco esta organizada en función de la trazabilidad de los productos fabricados, sino que, simplemente suponemos, ha sido por haber recibido alguna opinión, o percibido la irracionalidad de tener los depósitos a varias cuerdas de allí. Además estos depósitos, que también visitamos, cuentan con buena altura, bastante luminosidad y una enfermería adyacente, (contradicción total para la anterior época) ya que es en la planta productora, donde podían tener accidentes (y en realidad debían tener muchos dada los detalles

observados). Es nuestra opinión que en estos galpones tendría que haber estado la planta productiva junto a los depósitos.

- e) El estampado de las cabezas de los bulones en la planta es sumamente riesgoso dado que esta operación no tiene protección de ninguna naturaleza.
- f) En el sector de limpieza y zincado, lugar productor por excelencia de gases tóxicos por los productos químicos que se utilizan, no existen campanas con chimeneas de salida al exterior ni ningún tipo de extracción de los mismos.
- g) Otra observación a destacar que compete tanto a la parte seguridad, como a los costos es la no normalización de los motores, hemos comprobado que la casi totalidad de los mismos no son de estas características, lo que significa mayor mantenimiento, peligro de incendio y mayor consumo.

En Hurlingham, Pcia. de Buenos Aires

Fuimos recibidos por el Señor Carlos Antonietti, quien nos acompañó por la planta señalándonos los detalles de la misma. Nuestra impresión no difiere en absoluto con la observada por el Ing. Oscar Pinnola, por lo tanto remitimos al lector al anexo 1 del presente estudio.

La puesta en funcionamiento de esta unidad de producción es menos costosa que la de Gral. Pico. Las máquinas son más modernas, algunas pueden competir en la producción de artículos especiales, pero no, en los de producción masiva.

En una larga conversación el señor Antonietti efectuó algunos comentarios que nos parece muy importantes transmitir:

- a) "Las condiciones de mercado han cambiado (con referencia a la presentación original efectuada para la reapertura de la ex Luna Hnos.), se está importando mucho, además me encuentro desempeñando en la empresa Metalúrgica B.M. SA. y tendría que charlar un poco más profundamente el tema de mi participación, ya que no estoy de acuerdo con llevar las máquinas a Gral. Pico. por su costo.
- b) Me he sorprendido por el stock de productos de venta normal que tienen las empresas distribuidoras e importadoras como por ejemplo, American Screw, en cuyos depósitos observé enormes estanterías con más de 3.000 toneladas de material. Es claro que eso no se haría en la nueva empresa cooperativa, sino como ya dije, tendríamos que dedicarnos a los productos especiales y a una gran variación de medidas y tipos, no a la gran cantidad de productos comunes, allí es donde obtendríamos mejores precios. En el mercado los precios que se manejan son: para bulones comunes de 0,90 a 1,30 pesos, bulones G5 de 2,30 a 2,90, Bulones G8 de 2,60 a 3,10 y Tirafondos de 4 a 5 pesos por kilo.
- c) Los viajantes en la actualidad no son exclusivos por lo tanto, las cifras de comisión que se manejan serían de 3% para bulones comunes y del 5% en especiales. Dado el tiempo transcurrido es más difícil concretar los

servicios de algunos de ellos. Considero que actualmente la cantidad de personal que se quiere incorporar a la nueva firma Luna Hnos. es alta y su calificación no es la óptima ya que del personal que se incorpora, más de la mitad eran de expedición, si bien conocían la producción.

(1) El informe se transcribe en el Anexo 1.

Análisis del estudio de factibilidad y condiciones para la reapertura de la Bulonera Luna Hnos., presentado por Alpha Estudio de Economía y Negocios S.A.

En sus conclusiones se establece:

- 1) Que “El mercado al que abastecería la nueva empresa (bulones para maquinaria agrícola, industria maderera, talleres, ferreterías, buloneras y reposición) es pequeño..., muy competitivo, (especial-mente en Capital y GBA y en los grandes centros urbanos del interior), y tendrá una tasa de crecimiento moderada en los próximos años (aunque viene de un fuerte ajuste, ya que cayó 53 % en 5 años). Por lo tanto se debe trabajar sobre proyecciones de ventas conservadoras como se fundamenta en este informe, y teniendo en cuenta que otros ya ocupan el lugar en el mercado que tenía Luna Hnos.”
- 2) “...La oferta variada y extensamente distribuida geográficamente le permitiría a la nueva empresa cobrar un “sobreprecio” respecto al precio promedio del mercado de alrededor del 40%”
- 3) “...condición necesaria pero no suficiente...La reducción de costos se hace imprescindible a través de las siguientes medidas...; Producción: Dotación de capital de trabajo para bajar el precio de compra de la materia prima y de los productos de reventa. Focalización productiva en Gral. Pico debido a que el parque de maquinarias existente allí puede ofrecer sin problemas el mix variado de productos requerido, se encuentra instalada la maquinaria capaz de elaborar el producto más sofisticado y, además, tiene exceso de capacidad instalada. Es decir, no tiene sentido económico producir en la planta de Hurlingham porque su fortaleza es básicamente el producto poco sofisticado y de producción a gran escala donde la competencia es muy fuerte, y el sobreprecio por servicio y variedad desaparece. Administración: Sistematización Informática, centralización de la administración en Gral. Pico, y tercerización de los servicios contables y legales. Comisión fija y sin otro pago adicional para los viajantes. Logística: Tercerización de la logística de despacho al cliente desde Gral. Pico ... Apenas se justificaría inicialmente tener un asesor/jefe de compras y un administrativo en Bs. As. en una oficina alquilada para supervisar la tercerización en los primeros tiempos y acordar la compra de algunas pocas materias primas necesarias.
- 4) “El desafío del nuevo emprendimiento es grande y requerirá de un management eficiente, aggiornato con la nueva situación de mercado y que no cargue con los “vicios” del gerenciamiento realizado por la empresa Luna Hnos. Sin un líder apropiado y calificado el emprendimiento estará condenado al fracaso.”
- 5) El monto de financiamiento necesario ... es de alrededor de U\$S 684.766.-

Luego de analizar el sector nuestra opinión difiere significativamente de la vertida en las conclusiones arribadas en el informe:

- a) El mercado al cual abastecería la nueva empresa prácticamente no demanda artículos en este momento, como establecimos en nuestro estudio sobre la importación actual; o sea muchas de esas empresas de

maquinaria y mueblería importan directamente. Los talleres están prácticamente en extinción. Las ferreterías ya no demandan para stock sino que hacen su pedido ante la necesidad y la entrega debe ser urgente, inmediata, o de lo contrario se compra a cualquier otro fabricante o importador. Las bulonerías importantes son importadoras en la actualidad y no se entiende que quiere decir reposición, si es de usuarios, estos también están importando y los que no lo hacen ya tienen productores altamente competitivos. Además si dejamos afuera la Capital, el gran Buenos Aires y los grandes centros urbanos del interior, el resto tiene poca significación económica. Es absurdo iniciar una empresa queriendo abastecer lo que no tiene gran necesidad de abastecimiento. Por último, si el mercado es muy competitivo, vamos a enfrentarlo con una mayoría de máquinas obsoletas y las condiciones para actuar peligrosas, y con un personal cuyo promedio oscila en los 47 años. Además en estas condiciones, no es posible hacer una proyección con un mercado en retroceso como el que se ve en el estudio. No existe un criterio comprobable para establecer que el sector va a tener una tasa de crecimiento.

- b) La producción a medida y de mayor especificación ya se produce en el mercado y requiere de una certificación ISO 9000. No es un servicio puerta a puerta con un "sobreprecio" y menos a las distancias a las cuales se quiere llegar.
- c) La focalización productiva en Gral. Pico es una buena idea, pero no lo es el creer que la maquinaria que se posee, sea la necesaria para elaborar el producto más sofisticado competitivamente, para ello no alcanzaría el monto solicitado.
- d) Las empresas ya hace tiempo que han unificado toda su actividad en un solo lugar, y la informatización se descuenta en cualquier organización que se precie de tal.
- e) Por lo visto en las entrevistas y lo encuestado al efectuar el estudio en general, los viajantes no son exclusivos de un solo conjunto de productos, sino que tratan de vender más elementos para conjugar la falta de demanda de unos pocos artículos, en general representan a varios sectores y/o productores.
- f) La logística también tiene que estar en el mismo lugar, no tiene lógica el mantenimiento de Hurlingham.
- g) Coincidimos con la importancia del gerenciamiento, es indudable que nadie que hubiere estado en la empresa anterior puede tomar este cargo, y además dados los conocimientos de reingeniería necesarios tendría que ser una persona dinámica y muy actualizada.

Análisis del informe sobre la cooperativa de trabajo "La histórica" con cálculos estimados de producción, ventas probables y costos.

Dirige su comercialización a un "mercado de reposición", por lo tanto reiteramos aquí lo mencionado para el informe de la consultora Alpha.

Apunta al interior del país. Como ya expresamos en otra parte, es el sector productivo más endeble en la actualidad, salvo la parte petrolera. Pero éste sector como ya vimos, importa en algunos casos directamente. Además se necesita certificación de calidad ISO para poder vender a parte del mercado. A su vez si lo importante son los grandes emprendimientos, por el momento están ausentes y no se vislumbra un cambio en lo inmediato.

Según se dice, el destino son las Pymes y se presupuesta sobre el nivel más bajo de actividad de la empresa anterior, este nivel sería aún menor si hubiera seguido la producción debido a la reducción acaecida en el mercado. Además, las Pymes están en su momento más complicado de la historia industrial argentina. La competencia es despiadada y no se divisa un cambio a la brevedad, los planes de ayuda recién se están implementando.

Los datos reales que se mencionan son de la empresa anterior, por lo tanto de otra época, no de la actualidad y los estimados plazos de cobranzas en la actualidad son el doble que los estimados.

Según los precios promedios de venta informados y nuestra compulsa de mercado los mismos rondarían en promedio, los siguientes valores:

Bulones comunes	\$ 1,10 por kilogramo,
Bulones G. 5 y tornillería	\$ 2,10 por kilogramo.

Por supuesto estos valores se encuentran influenciados por los de importación, ya que con otros valores de venta (salvo en algunas adquisiciones), no se puede competir. Con estos valores el total de producción anual calculado en el informe sería:

Artículos Comunes	470.597 kg. a \$ 1,10	\$ 517.656.-
Artículos Especiales	193.044 kg. a \$ 2,10	\$ 405.392.-
Total (Promedio por kg. 1,39)	663.641 kg. a \$ 1,39	\$ 923.048.-

El promedio de ingresos por mes sería \$ 76.920,67, este importe esta muy por debajo de la establecido como mes teórico a alcanzar.

En el caso del mes promedio mínimo para el cual vamos a efectuar algunas consideraciones a continuación, el valor de las ventas de acuerdo a lo mencionado precedentemente sería 32.200 kg. neto por 1,39 \$ por kg. promedio sería de \$ 44.758.- un monto muy por debajo del calculado de \$ 108.395.-

Según los datos serían 48 personas, calculando dos posibilidades respecto a sus obligaciones legales sobre aportes jubilatorios y de obra social estimamos

Con régimen autónomo:

Aportes categoría C"	48 x 163,84	\$ 7.864,32
Obra social	48 x 100,00	\$ 4.800,00
Total		\$ 12.664,32

Con régimen de Relación de Dependencia:

Si retiran neto \$ 30.300 como esta indicado, el bruto sería \$ 34.280.- por lo tanto el monto a pagar por el concepto de Aportes y contribuciones sería de \$ 12.120.-

Esto da una diferencia sustantiva con respecto a lo calculado por la cooperativa en su presentación última que era de \$ 5.760.-

Gastos de mantenimiento: Simplemente la puesta en marcha requiere el cambio (dado el tiempo sin uso transcurrido) de aceites, grasas, correas, y en muchos casos contactores y cojinetes, y en el caso de los motores, ejes trabados por la falta de uso. Todo esto nos hace pensar que el monto de la puesta en marcha y el mantenimiento va ha ser varias veces mayor al calculado.

Gastos de Teléfono y franqueo, considerando al menos dos líneas el cálculo se duplicaría.

Gas-Oil - Gas - Electricidad: el valor estimado no alcanzaría para el último de los conceptos, simplemente calculando una capacidad suministrada de tarifa 5. Además no se establecen los parámetros con que se han fijado los valores de costo. Es por eso que se comentan aquellos items que aparecen como incongruentes con industrias de semejante cantidad de personal y maquinaria en funcionamiento.

Un rubro aparte merece el zincado y/o galvanizado, según consultas en plaza el valor del mismo por una cantidad significativa rondaría los 0,28 \$ por kg. si calculamos unos simples 100.000 kg. de productos de este tipo (Según nuestro calculo en función de los datos brindados en el informe, serían 193.044 kg.) estaríamos hablando de \$ 28.000.-, no comparables en absoluto con los 2.000 \$ calculados, inclusive si el mismo se realizara en la planta. Para este último supuesto habría que reformar todo el sector, ya que en el estado en que se encuentra sería sumamente peligrosa su utilización.

Otro de los temas ausentes es la contratación de una ART, cuyo costo no se toma en consideración.

En función de todo lo expuesto precedentemente entendemos que la diferencia entre ingresos y egresos sería negativa desde el comienzo, los que conformaría una situación de muy difícil manejo para la actividad a desarrollar por la cooperativa.

Aun sin agregar más compulsas sobre los costos, la variación en el cálculo de los recursos a lograr con la producción no alcanzaría a cubrir lo calculado a nivel del presupuesto establecido ya que por las ventas ingresarían \$ 76.920,67 mensuales contra \$ 93.322,00 de gastos reflejado.

Conclusiones

El sector analizado sufre en la actualidad una baja significativa de su producción, siendo en estos momentos un tercio de lo que se producía. Esta disminución, iniciada en 1992, se ha consolidado desde 1996 y no se ha detenido hasta el momento, debido fundamentalmente a los siguientes factores:

- 1) La entrada de volúmenes muy importantes de productos importados, influenciados por el tipo de cambio, la falta de barreras necesarias (para el mantenimiento del mercado interno), la falta de control de los organismos correspondientes, y la deslealtad de los importadores (ver denuncias de productores y cámara);
- 2) La demanda reducida de los grandes usuarios consumidores de estos insumos, por dos razones: a) debido a la reducción del mercado de sus propios productos (por la entrada de bienes importados) y, b) para bajar sus costos ellos mismos están importando los elementos que necesitan, sobre todo los del sector analizado. (Ver importación)
- 3) Por último, y como consecuencia de lo antes mencionado, la introducción de distribuidores, en puntos geográficos claves, de los productores extranjeros.

Esta tendencia se ha desarrollado muy a pesar de la actividad de las empresas productoras locales, que se han tecnificado, y en algunos casos han certificado ISO 9000, para competir nacional e internacionalmente. En muchas ellas, hemos comprobado, se encuentra tecnología de punta a nivel de los países más avanzados.

También es de destacar la actuación que han tenido las cámaras, en una lucha desigual y con una respuesta no acorde a la situación, defendiendo sus fábricas y el trabajo de su personal.

Asimismo con los valores con que se maneja hoy el mercado, únicamente pueden ser competitivas empresas altamente tecnificadas, muy organizadas y con un buen margen de capital de trabajo, ya que la rentabilidad es muy reducida.

De continuar con la política económica vigente hasta el momento, consideramos que el sector analizado, continuará reduciéndose, y se verá aún con mayores problemas para mantener su actividad.

FUENTES

Este trabajo ha sido realizado en función de datos obtenidos de las siguientes empresas, cámaras, organismos oficiales y de particulares, conocedores del mercado objeto de evaluación. A continuación se detallan en orden alfabético.

Asoc. de Sup.de la Ind.Met.de la RA
A.Sarnovich y Cia. SAIC
Ar-Grover S.A.
Argentor S.A.
Auritor S.A.
Bergil S.A.
Bulonera Norte
Bulonera Turdera S.A.
Bulopar S.A.
Burvano S.A.
Cascala S.A.
Cimsa Corswant Ind. Met. S.A.
Colloca S.A.
Dirección General de Aduanas
Erres Metal S.A.
Establecimientos Met. Ochoteco SCA
Fabio Hnos. S.A.
Fatan S.A.
Francisco Drapovickas S.R.L.
Gesa Banco
Instituto de Estadísticas y Censos
Industrias Delgado S.A.
Industrias Kreuzcer
Intar
Juan Checanovski SAIC
Mario Vigorito
Martino, Grossusti y Gomez SRL
Mercurio Papaiani S.A.
Metalurgina B.M. S.A.
Metalurgica Tesei
Municipalidad de Avellaneda.
Prax y Tell S.A.
Rega S.A.
Rempark SRL
Secretaria de Ind., Cio. y Minería de la RA.
Tornilleria San José
Tornillos Especiales Lanus S.A.
Tornillos Lomas S.A.
Tornillos Suipacha SRL
Unión Obrera Metalurgica de la RA
Valori S.R.L.

ANEXO 1
RESUMEN DE LO ACTUADO EN EL ANALISIS DE LA SITUACION
DE LA BULONERIA LUNA HNOS.

Después del informe sobre el análisis del estudio realizado en fecha 19/11/99 por la Consultora "Alpha Estudio de Economía y Negocios S.A.", efectué las siguientes acciones :

1. Entrevista, en Santa Rosa, con parte de los integrantes de la Cooperativa de Trabajo "La Histórica", ex empleados de la firma, el señor Carlos Antonietti, ex Gerente de la empresa de referencia y probable Gerente de la nueva organización que se haría cargo de la fábrica de bulones. Estaban presentes funcionarios de la Secretaría de la Producción de La Pampa. Esta reunión se efectuó el 08/05/00.
2. Visita a las instalaciones que Bulonería Luna Hnos. posee en la ciudad de General Pico, la misma la realicé en compañía de Oscar Folmer y un funcionario de la Secretaría mencionada. Posteriormente se realizó una reunión con varios de los integrantes de la Cooperativa. Esta visita y reunión se realizó el 09/05/00.
3. Visita a las instalaciones que Bulonería Hnos., tiene en Hurlingham, Bs. As., donde fui asistido por el señor Carlos Antonietti. Esta visita se efectuó el 17/05/00.

Objetivos, impresiones y comentarios de las citadas visitas

Visita a Santa Rosa

La reunión fue útil para tomar conocimiento directo de la situación, tanto de parte de los integrantes de la Cooperativa y su probable Gerente, también de la situación jurídica de la firma Luna Hnos., los planes de reactivación planificados y valorarlos frente al contraste de la realidad actual. Además contarles sobre nuestra misión y objetivos.

Visita a General Pico

Esta visita tuvo como fin primordial tomar conocimiento de las instalaciones industriales de Luna Hnos., su estado tecnológico, su estado de mantenimiento, situación frente a una probable reactivación, posibilidades de competitividad actual de la empresa, objetivos de la nueva firma en la reactivación, causas del fracaso de Luna Hnos., conocer y conversar con todos los integrantes de la Cooperativa, para evaluar su idea y capacidad para llevarla a cabo.

Visita a Hurlingham

Esta visita se realizó para completar la información sobre las maquinarias, equipos e instalaciones complementarias que Luna Hnos. posee en la mencionada ciudad.

Conclusiones y recomendaciones

1. Situacion juridica De "Buloneria Luna Hnos"

Si bien, no tuve conversaciones sobre el tema con el Cont. Pablo Larrañaga, la gente de la Cooperativa "La Histórica" da la sensación que no tiene perfectamente claro la situación jurídica de la sociedad anterior, o que todavía necesitan clarificarla muy bien con el Banco acreedor y autoridades del Gobierno de la Provincia.

Está de más decir, que este no fue el motivo que me llevó a analizar la situación de una reactivación empresaria, la destaco debido a que a mi no me ha resultado transparente, y es el principio de cualquier camino a emprender.

2. Visita a la planta industrial de General Pico

En el lugar se encontraban la mayor parte de los integrantes de la Cooperativa de trabajo, los que hicieron de guía y asesores sobre el contenido y actividades que desarrollaba la empresa.

Las instalaciones industriales se encuentran divididas, en el sector fabril, el más antiguo y origen de la empresa, y tres galpones, separados del anterior por varias cuerdas de distancia, relativamente nuevos, donde se depositaban los productos terminados, era sede de la fábrica de pequeñas cajas de cartón, de uso cautivo, e imprenta de confección de etiquetas y papelería, también de uso propio.

Aunque la actividad más importante que se desarrollaba en ese lugar era el fraccionamiento, embalado y despacho de los bulones.

Instalaciones fabriles : están próximas a cumplir 50 años y la impresión que causan es realmente lamentable, para una mejor descripción lo puedo dividir en sectores :

Edificios y pisos : tienen la antigüedad señalada y dan la impresión que todavía los restos de pintura que se puedan encontrar son originales. Todo esto acentuado por la suciedad y el desorden de algo abandonado hace más de un año y medio. Tiempo que los empleados permanecen ocupando las instalaciones, pero que nunca han movido una tuerca de lugar. La falta de luz eléctrica y la poca iluminación natural hacen que el entorno ofrezca una impresión lamentable, y que indica que poner eso en actividad va a ser costoso.

Maquinarias, instalaciones auxiliares y su distribución : el parque de máquinas es numeroso y antiguo, su estado de conservación y limpieza es lamentable, sus instalaciones complementarias, fundamentalmente eléctricas, están en un estado realmente deplorable, los cables pasan por encima de las máquinas, en operación, por encima de los operarios, porta lámparas adosados a los equipos, una especie de veladores, con todo su cablerío expuesto, los tableros eléctricos abiertos, sucios, húmedos y viejos completan un panorama desalentador, en el cual insectos y alimañas tienen actualmente su hogar.

Pienso que en las presentes condiciones difícilmente alguna ART les de cabida, ya que son un ejemplo de cómo no deben ser las instalaciones industriales desde el punto de vista de la seguridad.

Un dato que denota un profundo desconocimiento por parte de los operarios y de su probable Gerente, es que en el presupuesto de puesta en marcha en el arranque tienen asignado un monto de \$500,00 para mantenimiento y limpieza, cantidad que seguramente gastarán en la compra de detergente. Lo alarmante es que sean portadores de un criterio tan alejado de la realidad.

Y si esto es así en materia conocida, ya que gran parte de su vida ha transcurrido al lado de esas mismas instalaciones, se puede deducir con que criterios modernos abordarán la conducción de la empresa en su totalidad.

Otro elemento observable es el muy pobre criterio de distribución de las máquinas, lo que trae aparejado un laberinto en el cual deben moverse las distintas etapas del proceso, seguramente, parte, ha sido debido a un crecimiento no previsto, lo que dio origen a este desorden de movimientos.

Algo que me llamó la atención fue la pobre explicación que podían dar los operarios que manipulaban las máquinas, a preguntas sobre operaciones y datos del proceso, lo que deja entrever una escasa capacitación del personal, dando la sensación de ser operadores robotizados.

De todo el parque de maquinarias, solamente se destacan dos de origen italiano, mucho más modernas, automáticas, que fabrican tuercas. Están en buenas condiciones, se destacan inclusive por su entorno, instalaciones complementarias y limpieza.

Depósitos de productos, embalaje y despacho : estos edificios, tres cuerpos, son la contracara de la parte fabril, construidos en épocas mas recientes, son enormes, lo que allí se albergaba aparenta la idea de un ordenamiento criterioso, cuesta relacionar el hecho que ambas instalaciones pertenecían a la misma firma.

Inmediatamente le asalta al visitante la pregunta : ¿no debería estar concentrada toda la actividad de la empresa en estos galpones? La respuesta es que los mismos están construidos dentro del radio urbano donde no se admiten radicaciones industriales.

3. Visita a la planta de Hurlingham

En este lugar fui recibido por el señor Carlos Antonietti, candidato a ocupar la Gerencia de la nueva empresa y que fuera Gerente General de Luna Hnos. S.A. (L.H.S.A.) hasta su cierre.

En este lugar funcionaba la Administración Central de L.H.S.A. y parte de la fabricación de bulones.

Asentada en un lugar industrial, la edificación civil, adquirida a una firma anterior, consta de dos cuerpos, separados por un edificio que pertenece a otra empresa.

Instalaciones fabriles : a diferencia de las instalaciones industriales de Gral. Pico, estas son mucho más modernas, siguiendo el esquema anterior :

Edificios y pisos : el edificio ha sido construido teniendo en cuenta las buenas prácticas industriales, tienen muy buena iluminación natural y pisos en excelentes condiciones. Son de características similares a los edificios que en Gral. Pico se dedican a depósito y despacho.

Maquinarias, instalaciones auxiliares y su distribución : el parque de máquinas difiere totalmente del de la casa central, es mucho más moderno, automatizado y de mayor productividad. Si bien en cantidad de máquinas su número significativamente menor, se nota un mejor criterio en el anclaje y distribución de las mismas, y su entorno es mucho más prolijo y limpio, a pesar de que llevan detenidas el mismo tiempo.

Además, cuentan con tres trefiladoras, con sus instalaciones correspondientes, que le permiten trabajar con materias primas mucho más baratas.

Las instalaciones auxiliares, a diferencia de las de Gral. Pico, han sido correctamente diseñadas y están en muy buen estado, no existen cables aéreos, todos están conducidos en bandeja, guardando una prolijidad y seguridad adecuadas.

El conjunto : maquinarias, edificios, instalaciones auxiliares y dependencias de servicios al personal, como vestuarios, servicios sanitarios y comedor, como así también el sector administrativo, tienen un diseño, estado y confort que está muy lejano al que disponen en Gral. Pico.

Aquí también golpea inmediatamente la pregunta : ¿No es conveniente seleccionar las máquinas útiles y trasladarlas a Hurlingham para completar el parque necesario?

Esa pregunta se agiganta cuando se conoce que el traslado de cada máquina- de unas 50 ton c/u cuesta, según el señor Antonietti, unos \$ 150.000,00 por c/u. Esto independientemente de las condiciones de instalación que hay que preparar en Gral. Pico.

4. Recursos humanos disponibles

A mi juicio este sigue siendo un problema central, como lo indicaba en el primer informe. Habiéndolos conocido estimo que darles el comando de la empresa es una responsabilidad para la cual no están preparados, son hombres mayores, cuyo promedio de edad es superior a 47 años, y su paso por la empresa se resumió, casi en todos los casos, en atender una máquina, por tanto, el conocimiento del manejo de una empresa en las actuales circunstancias complejas de competitividad, va a resultar muy difícil de soportar, más pensando que están acostumbrados a una rutina que no condice con los tiempos actuales.

Con el propósito de tener un mejor panorama de la situación de la empresa y su programa de reactivación, se les solicitó la siguiente información complementaria :

- a) Flujo de caja esperado desde el arranque hasta los seis meses.
- b) Listado de proveedores de materias primas.
- c) Clarificación de los Objetivos de la nueva Empresa.
- d) Corrección de los Objetivos fijados en la escritura de conformación de la nueva sociedad.
- e) Determinación de la estructura de costos de producción.
- f) Esquema del organigrama funcional inicial.
- g) Plano de las fábricas con la ubicación de las máquinas.
- h) Redacción de un listado de preguntas para incluirlas en el análisis de mercado.

La mayor parte de estos requerimientos ya fueron cumplidos, estando en mi poder para usarlos en el momento oportuno.

Sugerencias

Luego de todo lo observado, confirmo mi opinión vertida en mi primer informe en cuanto a que para tomar una determinación en firme para reactivar la empresa se necesita información que avale consistentemente la posibilidad de arriesgar capital y responsabilidades, tanto de quién otorga , como de quién recibe.

Los pasos a seguir son :

1. Efectuar el estudio de mercado.
2. Si el resultado fuera positivo, establecer las condiciones tecnológicas para atender el mercado.
3. Establecer con precisión los "Objetivos y Estrategias de la Empresa"
4. De acuerdo a lo anterior establecer un claro programa tendiente a alcanzar los Objetivos prefijados.

Ing. Oscar E. Pinnola