



**Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires**

Jefe de Gobierno | **Aníbal Ibarra**

Secretario de Desarrollo Económico | **Eduardo Hecker**

Director del CEDEM | **Matías Kulfas**



Desempeño competitivo de  
las PyMEs Industriales de  
la Ciudad de Buenos Aires  
en el Escenario de la post-  
Convertibilidad a partir de  
un estudio de casos

C E D E M  
Cuadernos de trabajo

7

Por Ma. Agustina Briner y  
Adriana Cusmano\*

C E D E M  
Centro de Estudios para el  
Desarrollo Económico  
Metropolitano

\* Economistas del CEDEM

La presente publicación fue realizada por el Centro de Estudios para el Desarrollo Económico Metropolitano (CEDEM), de la Secretaría de Desarrollo Económico del Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires durante el mes de diciembre de 2003.

<b>Dirección del CEDEM</b>	Matías Kulfas
<b>Coordinación</b>	Pablo Perelman
<b>Consultores</b>	Fernando Alvarez de Celis, Ma. Agustina Briner, Adriana Cusmano, Santiago Juncal, Paulina Seivach, Marcelo Yangosian.
<b>Asistente</b>	Verónica Simone y María Eva Raffoul Sinchicay

La presente edición se encuentra disponible en internet: [www.cedem.gov.ar](http://www.cedem.gov.ar)

Informes: [cedem@buenosaires.gov.ar](mailto:cedem@buenosaires.gov.ar)

**Diseño gráfico:** Carolina Testa

## INDICE

---

1. Presentación del estudio	7
2. Introducción	9
3. Marco Teórico: La competitividad en términos conceptuales y su aplicación para el análisis de los factores que afectan el desempeño competitivo de las PyMEs	15
4. La investigación del CEDEM	19
4.1 Aspectos metodológicos	19
4.2 Principales características de la muestra	21
5. La situación de las PyMEs relevadas durante la recesión y la crisis de 2001-2002	27
5.1 La herencia de la Convertibilidad	27
5.2 El impacto de la crisis y las decisiones adoptadas ante el nuevo escenario	29
5.3 Especificidades sectoriales identificadas	31
6. Principales estrategias empresarias identificadas en el escenario actual post devaluación: restricciones y potencialidades	43
6.1 En el mercado de productos	48
6.2 En la capacidad de inserción en los mercados externos	49
6.3 En el abastecimiento y la producción	51
6.4 En la gestión de recursos humanos	53
6.5 En el acceso y las modalidades de financiamiento	55
6.6 Las vinculaciones identificadas entre las firmas y otras instituciones públicas y privadas	57
6.7 La Responsabilidad Social Empresarial en las PyMEs entrevistadas	60
7. Perspectivas de las empresas analizadas y las políticas económicas demandadas	63
7.1 Requerimientos de políticas locales para mejoramiento del entorno del negocio identificadas por los empresarios	65
8. Anexo Metodológico	69
Bibliografía	73



## 1. PRESENTACIÓN DEL ESTUDIO

---

Este trabajo se propone contribuir al conocimiento de las estrategias y problemáticas enfrentadas por el tejido productivo local desde el análisis de los factores endógenos y exógenos que influyen en el desempeño competitivo de las PyMEs industriales porteñas, tomando en consideración el escenario macroeconómico actual en la Ciudad de Buenos Aires, tras el abandono del Régimen de Convertibilidad.

A tales fines, el presente estudio revela los principales resultados y conclusiones obtenidos a partir de un relevamiento propio realizado a 92 firmas industriales de micro, pequeña y mediana escala, localizadas en la Ciudad de Buenos Aires.

La investigación ha puesto énfasis en identificar las restricciones y potencialidades que exhiben las empresas en el nuevo escenario de recuperación económica, para mejorar su competitividad, ya sea interna como externa. El desarrollo del estudio incluye el análisis de los distintos aspectos que afectan la competitividad de las PyMEs, repasando las corrientes teóricas que trabajan el tema. A partir de allí, asumiendo una visión sistémica, se identifican los rasgos comunes y las particularidades que surgen del relevamiento realizado, distinguiendo las mismas según el tamaño de las firmas, su antigüedad, y las ramas industriales en las que operan.

A su vez, se describen las principales demandas de política económica que los agentes entrevistados declaman para ser aplicadas en el ámbito local, observando el grado de conocimiento de los programas e instrumentos vigentes orientados al segmento PyME, ya sea desde el Gobierno de la Ciudad de Buenos como a nivel nacional. Del mismo modo, se identifica la percepción de estos agentes sobre las posibles contribuciones que las instituciones gubernamentales pueden realizar en materia de política activa y regulación para el mejoramiento del ambiente de negocios de las PyMEs. En tal sentido, se intenta discernir sobre el rol que los mismos agentes reclaman –o defienden– para alentar las condiciones de productividad, creación y competitividad de la actividad productiva, y en qué medida las acciones de política activas requeridas se distancian de la visión del Estado protector y de la práctica clientelar en la relación Estado-empresa.

Las autoras agradecen a los demás integrantes del CEDEM, en especial a Fernando Álvarez de Celis, Santiago Juncal, Paulina Seivach, Pablo Perelman y Marcelo Yangosian, por su asesoramiento en el diseño de las encuestas, la colaboración en la realización de las entrevistas y la corrección final de este informe, así como los aportes y sugerencias del Director del CEDEM, Lic. Matías Kulfas, y del Lic. Martín Schorr para los lineamientos de esta investigación. Asimismo, se agradece la colaboración del Equipo de Vinculación Territorial de la Dirección General de Industria y Comercio del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires para la concreción de algunas entrevistas con empresarios.





## 2. INTRODUCCIÓN

---

La Ciudad de Buenos Aires es tradicionalmente reconocida por poseer un sector manufacturero denso y variado que la constituye en el segundo distrito en importancia de la industria a nivel nacional, con una significativa gravitación del entramado PyME.

De acuerdo a los datos del Censo Nacional Económico 1994, el 99,6% de los establecimientos industriales locales son de micro, pequeña y mediana escala, siendo que las PyMEs representan el 92,9% del total de las unidades productivas, concentrando poco más del 52% del personal ocupado y del valor agregado generado durante el año 1993 en el ámbito local. Esta capacidad contributiva en términos de producto y empleo es uno de los principales factores que sustentan la importancia de las PyMEs en el desarrollo económico y social local.

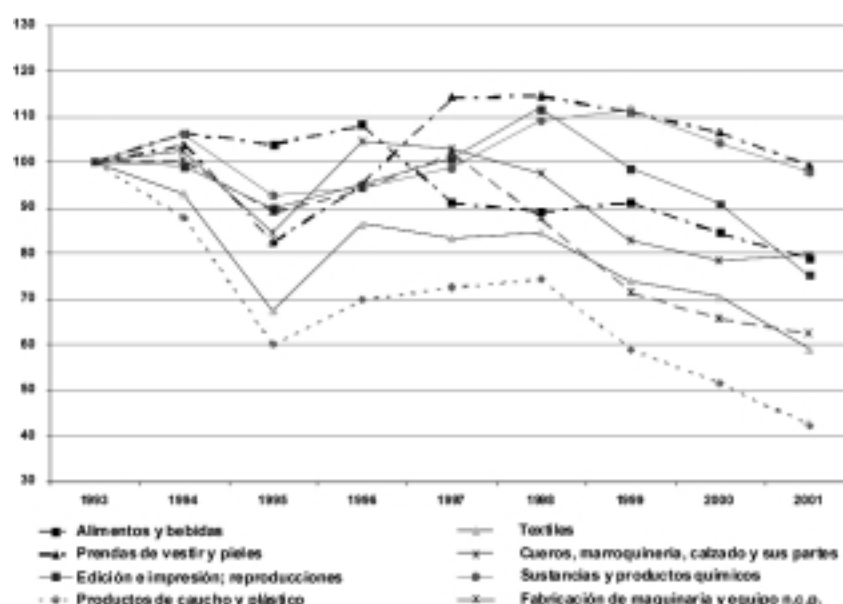
Si bien no se disponen de cifras actualizadas, y una década nos separa de dichas mediciones, no hay dudas de que el segmento empresario PyME continúa siendo el más significativo de la estructura productiva de la Ciudad de Buenos Aires, a pesar del impacto negativo que han generado en esas empresas las profundas transformaciones económicas implementadas a lo largo de la década de los '90. En especial, la Convertibilidad perjudicó a aquellas empresas que desarrollan actividades industriales, ya que hubo una carencia significativa en materia de políticas gubernamentales de promoción del desarrollo productivo de estos agentes y de la producción fabril en general.

**CUADRO 1**  
**ESTRUCTURA MANUFACTURERA DE LA CIUDAD DE BUENOS AIRES. CANTIDAD DE ESTABLECIMIENTOS INDUSTRIALES POR RAMA DE ACTIVIDAD Y NIVEL DE OCUPACIÓN. AÑO 1993.**

RAMA DE ACTIVIDAD	DE 1 A 50 OCUPADOS	DE 51 A 150 OCUPADOS	MÁS DE 150 OCUPADOS	TOTALES	MIP/MES	PUESTOS DE TRABAJO	DE 1 A 50 OCUPADOS	DE 51 A 150 OCUPADOS	MÁS DE 150 OCUPADOS	VALOR DE PRODUCCIÓN
alimentos y bebidas	1.927	68	29	2.024	1.995	33.194	14.132	5.830	13.232	2.919.756
tabaco	4	-	-	4	4	24	24	-	-	254
textiles	789	37	4	830	826	11.949	6.537	3.046	2.366	76.330
prendas de vestir	2.509	35	8	2.552	2.544	17.644	12.861	2.975	1.808	1.005.105
Curtido y terminación de cueros	639	19	1	659	658	6.176	4.689	1.304	183	307.791
Producción de madera	351	-	-	351	351	1.154	1.154	-	-	43.477
papel y productos del papel	246	20	1	267	266	4.032	2.325	1.511	196	268.443
impresión y de reproducción	1.972	43	16	2.031	2.015	22.634	11.160	3.726	7.748	2.274.067
coque, productos y nuclear	19	1	1	21	20	884	884	s/d	s/d	324.319
químicos	537	43	24	604	580	16.106	5.039	3.721	7.346	2.234.305
caucho y plástico	611	32	3	646	643	7.812	4.649	2.540	623	500.165
minerales no metálicos	253	12	2	267	265	3.234	1.826	951	457	180.951
metales comunes	106	3	3	112	109	2.178	s/d	227	s/d	297.277
productos del metal	1.335	18	7	1.360	1.353	10.556	7.609	1.197	1.750	558.378
maquinaria y equipo	829	25	2	856	854	8.102	5.470	1.982	650	518.930
maquinaria de oficina	63	-	-	63	63	344	344	-	-	142.237
maquinaria y aparatos eléctricos	558	-	2	560	558	5.509	4.625	-	884	454.560
aparatos de radio, televisión	214	5	-	219	219	1.713	1.340	373	-	137.330
instrumentos médicos y de relojes	456	7	-	463	463	2.985	2.470	515	-	185.171
vehículos automotores, remolques	239	16	2	257	255	4.068	2.169	1.423	476	309.580
otro tipo de equipo de transporte	90	-	1	91	90	965	655	-	310	72.601
fabricación de muebles y otras	950	11	2	963	961	5.872	4.728	784	360	310.429
<b>Total</b>	<b>14.697</b>	<b>395</b>	<b>108</b>	<b>15.200</b>	<b>15.092</b>	<b>167.135</b>	<b>94.690</b>	<b>32.105</b>	<b>38.389</b>	<b>13.121.456</b>

Fuente: CEDEM, Secretaría de Desarrollo Económico, GCBA en base a datos del Censo Nacional Económico 1994, INDEC.

**GRÁFICO 1**  
**EVOLUCIÓN DEL VALOR AGREGADO DE LOS PRINCIPALES RUBROS MANUFACTUREROS DE LA CIUDAD DE BUENOS AIRES, CON SIGNIFICATIVA PRESENCIA PYME**



Fuente: CEDEM, Secretaría de Desarrollo Económico, GCBA, en base a datos de la DGEyC, GCBA

En la Ciudad de Buenos Aires, la producción manufacturera local disminuyó un 17,6% entre 1993 y 2001. Así, las reformas económicas dispuestas en vigencia del Régimen de Convertibilidad, con un último período de cuatro años signados por una profunda recesión económica, repercutieron negativamente sobre la actividad industrial y los niveles de empleo en su conjunto, y sobre la competitividad del segmento empresario estudiado, en particular. De ese contexto negativo no estuvo ajeno el sector manufacturero de la Ciudad de Buenos Aires, que presentó retracciones en su nivel de actividad a lo largo de la década de los '90. Tal como se muestra en el Cuadro 1 y en el Gráfico 1, la mayoría de las ramas industriales locales con mayor presencia PyME tuvieron un desempeño negativo durante la vigencia de la Convertibilidad. Si bien algunas ramas lograron durante el período superar los valores de producción de 1993, la recesión económica las afectó en su totalidad, observándose caídas generalizadas desde el año 1999<sup>1</sup>.

Por otro lado, un estudio económico territorial recientemente realizado por integrantes del CEDEM (Álvarez de Celis, F. y Álvarez Insúa, J.; 2003) analizó la permanencia de las 599 firmas industriales más importantes de la Ciudad de Buenos Aires en el año 1993, de acuerdo a los datos provistos por el Censo Nacional Económico. Dicha investigación confirmó que más de la mitad de esos establecimientos se concentraban en 3 grupos de ramas fabriles: Alimentos, Textil e indumentaria (que reúne productores textiles, de prendas de vestir y de cueros) y Productos de papel, ediciones e imprenta. A su vez, el relevamiento territorial registró una pérdida del 39,2% de esos establecimientos seleccionados entre 1993 y 2003, que puede haber respondido al cierre de esas empresas y a éxodos de las mismas a otras áreas del país, en especial al cordón bonaerense que rodea a la urbe. Las ramas más perjudicadas por estas transformaciones, que perdieron peso relativo en la estructura económica

<sup>1</sup> Para un análisis pormenorizado de las transformaciones sectoriales sucedidas durante la década pasada en la actividad económica de la Ciudad de Buenos Aires, véase Kulfas, M y Seivach, P (2002), y CEDEM (2002). Para un detalle de la evolución de la actividad exportadora local durante la Convertibilidad, véase CEDEM (2001a).

local, fueron Productos químicos, Papel, edición e impresión, y Aparatos eléctricos. Así, el escenario macroeconómico imperante durante la década pasada, que desalentó la producción fabril en el país, repercutió más que significativamente en la Ciudad de Buenos Aires, debido a la importante presencia de actividades de mayor agregación de valor y de alta configuración PyME en el sector manufacturero local.

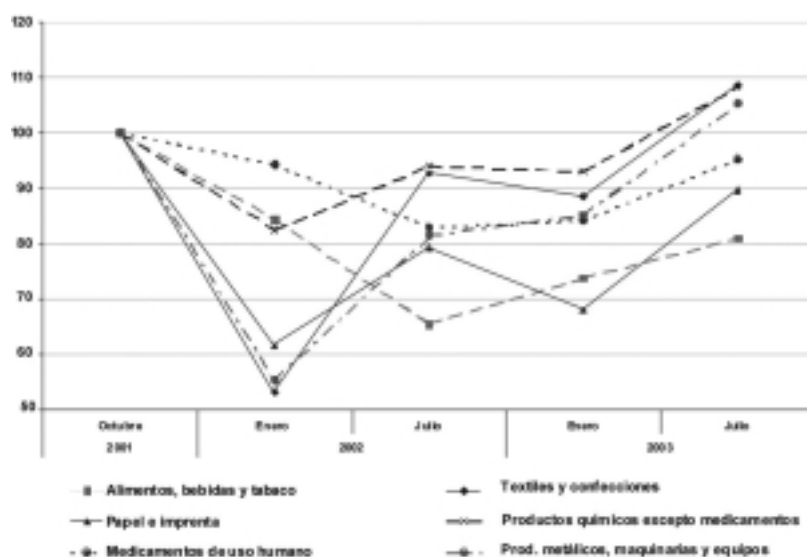
Ahora bien, el fin del régimen de Convertibilidad, que ha sido visto como el inicio de una nueva etapa de crecimiento, estuvo signado por un escenario sumamente crítico en los primeros meses. La devaluación doméstica de principios del año 2002 se produjo en el marco de una alta inestabilidad financiera, política y social que tampoco ofreció un escenario propicio para la producción manufacturera.

Como se observa en el Gráfico 2, la actividad industrial local tardó en recuperarse de la crisis. Recién hacia mediados de 2002 se manifestaron los primeros indicadores de crecimiento luego de haberse alcanzado pisos históricos.

Como consecuencia de dicha recuperación, entre julio de 2002 y julio de 2003, la producción manufacturera en la Ciudad de Buenos Aires ha tenido una tendencia ascendente, mostrando un aumento interanual de 19,3%. Esta recuperación agregada se verifica en todas las ramas manufactureras de relevancia en el plano local, aunque está mayormente asociada al mejor dinamismo experimentado en los rubros Textil y confecciones, Metalmecánica y Productos químicos (excepto medicamentos), caracterizados por su configuración PyME, e influidos positivamente por el proceso de sustitución de importaciones iniciado tras la devaluación<sup>2</sup>.

## GRÁFICO 2

**EVOLUCIÓN DE LAS PRINCIPALES RAMAS MANUFACTURERAS DE LA CIUDAD DE BUENOS AIRES A PARTIR DE LA DEVALUACIÓN DOMÉSTICA. VENTA DE PRODUCCIÓN PROPIA A PRECIOS CONSTANTES DE 1993. OCTUBRE 2001- AGOSTO 2003**



Fuente: CEDEM, Secretaría de Desarrollo Económico, GCBA, en base a datos de la Encuesta Industrial Mensual, DGEyC, GCBA.

<sup>2</sup> Para un análisis de la situación económica reciente en la Ciudad de Buenos Aires, véase CEDEM (2003).

De esta manera, el tejido manufacturero local que subsistió a la crisis transita una etapa reciente de recuperación generalizada. Incluso, algunas ramas tales como Textil y confecciones, Productos químicos (excepto medicamentos) y Metalmecánica, han podido recomponer la pérdida de producción ocurrida tras el quiebre de la Convertibilidad y superado los niveles de octubre de 2001. Como se aprecia en el Cuadro 2, las variaciones más significativas en la ocupación, la cantidad de horas trabajadas y el salario bruto entre julio de 2002 y julio de 2003 se verifican en dichas ramas. Ahora bien, más allá de las especificidades sectoriales, resulta importante notar que el aumento de la producción fabril en este período estuvo mayormente asociado al incremento en la cantidad de horas trabajadas (9,7%), y en menor medida, a la contratación de personal adicional (4,6%). Esto ha derivado en una ganancia de productividad laboral a partir de que, por un lado, la expansión de la producción fue mayor que el aumento de la ocupación y, por otro, la relación horas trabajadas / personal asalariado se expandió un 5%.

## CUADRO 2

INDICADORES DE LA ENCUESTA INDUSTRIAL MENSUAL POR RAMA DE ACTIVIDAD. CIUDAD DE BUENOS AIRES. ÍNDICE BASE OCTUBRE 2001=100 Y VARIACIÓN INTERANUAL. JULIO 2002 – JULIO 2003

INDICADORES	JULIO-02	JULIO-03	VARIACIÓN INTERANUAL
Personal Asalariado	91,2	95,4	4,6%
Alimentos, bebidas y tabaco	92,6	91,7	-1,0%
Textiles y confecciones	86	99,8	16,0%
Papel e imprenta	91,3	93,2	2,1%
Productos químicos excepto medicamentos	92,4	101,4	9,7%
Medicamentos	96,8	97	0,2%
Productos metálicos, maquinaria y equipos	90,3	94,6	4,8%
Otras manufacturas	84,7	89,3	5,4%
Horas trabajadas	90,5	99,3	9,7%
Alimentos, bebidas y tabaco	93,2	95,7	2,7%
Textiles y confecciones	86,2	106,6	23,7%
Papel e imprenta	87,5	95,8	9,5%
Productos químicos excepto medicamentos	92,1	102,9	11,7%
Medicamentos	96,1	97,5	1,5%
Productos metálicos, maquinaria y equipos	89,4	97,6	9,2%
Otras manufacturas	82,8	101,2	22,2%
Salarios Brutos (valores corrientes)	94,7	109,6	15,7%
Alimentos, bebidas y tabaco	92	94,6	2,8%
Textiles y confecciones	84,6	110,3	30,4%
Papel e imprenta	89,7	103,2	15,1%
Productos químicos excepto medicamentos	96,5	120,5	24,9%
Medicamentos	104,9	123,1	17,3%
Productos metálicos, maquinaria y equipos	95	115,9	22,0%
Otras manufacturas	82,8	84,4	1,9%

Fuente: CEDEM, Secretaría de Desarrollo Económico, GCBA en base a datos de la DGEyC, GCBA.

La nueva coyuntura permite afirmar que la dinámica reciente de la actividad industrial ha sido uno de los pilares en que se apoya el crecimiento en la actividad económica de la Ciudad, ganando peso relativo respecto a otros sectores prestadores de servicios que en los '90 resultaron más dinámicos, particularmente el financiero<sup>3</sup>.

Así las cosas, la complejidad y diversidad del universo PyME invita a analizar en detalle las estrategias asociadas a las dinámicas recientes de la actividad fabril, así como las potencialidades y limitaciones comunes que determinan las condiciones endógenas o exógenas a las empresas, necesarias para que, en el agregado, se reflejen las sinergias suficientes para transitar un sendero de crecimiento sostenido, tanto a nivel local como nacional.

En el primer capítulo de este estudio, se presenta el marco conceptual que trabaja las definiciones y aspectos vinculados a la competitividad del tejido productivo de un país. A partir de estas definiciones, se retoman las caracterizaciones que realizaron otros autores al estudiar a las PyMEs argentinas, respecto a las estrategias adoptadas en décadas pasadas y las visiones de competitividad que involucran esas lecturas. Estas concepciones sirvieron como base analítica para adoptar una visión sistémica de la competitividad, entendiendo que es la forma apropiada de realizar un análisis del desempeño competitivo de las firmas industriales del sector manufacturero local.

En los capítulos siguientes, se describen los resultados obtenidos tras el relevamiento realizado a 92 empresas fabriles que se desenvuelven en el ámbito de la Ciudad de Buenos Aires. La caracterización de esa muestra se presenta en el cuarto capítulo, observando su composición según rama de actividad, tamaño, antigüedad y origen. Posteriormente, en los capítulos quinto y sexto, se identifican las problemáticas y estrategias que tuvieron los empresarios entrevistados, distinguiendo las acciones desarrolladas y los inconvenientes presentados durante la vigencia de la Convertibilidad, el escenario de crisis de fines de 2001 y la post-devaluación. A partir de dicho análisis, en el sexto capítulo se describen las restricciones y potencialidades vigentes en el escenario actual, observando el efecto de las mismas en el desempeño de las firmas y el grado de condicionamiento externo que opera para el incremento de su competitividad. Finalmente, en el capítulo séptimo, se presentan las principales demandas de los empresarios en términos de política económica y de asistencia a las PyMEs, tanto desde el ámbito gubernamental local como nacional, desde las cuales trasciende el rol que le dan estos empresarios al Estado en la promoción del crecimiento de la actividad productiva y su regulación.

---

<sup>3</sup> Cabe destacar que durante la Convertibilidad, la industria manufacturera pasó de constituir el 16% del Producto Bruto Geográfico en 1993 a explicar el 10,5% en 2001.

### 3. MARCO TEÓRICO: LA COMPETITIVIDAD EN TÉRMINOS CONCEPTUALES Y SU APLICACIÓN PARA EL ANÁLISIS DE LOS FACTORES QUE AFECTAN EL DESEMPEÑO COMPETITIVO DE LAS PYMES

---

Los cambios acontecidos durante el último cuarto de siglo en el escenario internacional han acentuado la presión competitiva que enfrentan las firmas. Esas transformaciones están vinculadas al período reconocido como de Globalización, que involucra la difusión de tecnologías de la información y de la comunicación (TIC) y nuevos paradigmas tecno-organizativos, así como la mayor segmentación de los mercados, el acortamiento del ciclo de vida de los productos, el lento crecimiento de la economía mundial, la tendencia de desregulación de ciertos mercados y un mayor grado de incertidumbre asociado al desenvolvimiento de las finanzas internacionales.

En ese contexto surgieron nuevas formas de organización del trabajo y la producción mediante las cuales las firmas buscaron incrementar su competitividad interna y externa introduciendo mejoras en su actividad asociadas al diseño, la calidad y los servicios de venta y post-venta, entre otros factores, con vistas a alcanzar ventajas de diferenciación de productos y servicios. Asimismo, se transformaron las formas de competencia vinculadas a los diferentes grados de articulación entre los agentes económicos, a través de mecanismos de cooperación y complementación productiva y comercial -tanto formales como informales-. Éstos constituyeron, en muchas oportunidades, verdaderas redes a través de las cuales mejoraron la competitividad alcanzada a nivel individual, especialmente en aquellas firmas de menor tamaño relativo, apropiándose de las ventajas de economías externas de mayor valor agregado (Boscherini, Favio y Yoguel, Gabriel; 2000).

A raíz de los cambios verificados en el ámbito internacional, la competitividad de los países, de las regiones deja de ser un fenómeno de mirada macroeconómica y sectorial, explicado exclusivamente por la dotación y los costos de los factores productivos y el tipo de cambio. Así, surgen corrientes alternativas de pensamiento a la visión tradicional, que conciben a la competitividad como un fenómeno complejo, donde interactúan elementos macro y micro económicos y que se diferencian no sólo por los factores explicativos incluidos en su definición, sino también por las teorías sobre el comportamiento de la firma que asumen, así como el rol asignado al diseño de las estrategias empresarias y al grado de importancia que le atribuyen al entorno de negocios de las firmas.

Del mismo modo, ante la importancia que asumen las pequeñas y medianas empresas en la economía global, el concepto de competitividad no se reduce al análisis de las grandes empresas que traccionan la actividad productiva de un país. La situación competitiva interna de las firmas cobra importancia en la medida que se asumen los aspectos que involucran las nuevas teorías de esas firmas que reconocen agentes económicos heterogéneos que operan en mercados con presencia de competencia imperfecta, con desigual acceso y costos asociados a la información y a los recursos para la toma de decisiones.

Algunos autores adoptan una concepción holista, sistémica para analizar la competitividad de un país o región (como las asumidas por Chesnais, Mathis e, incluso, la corriente cepalina), a partir de considerar la situación las firmas que operan en él, no como un proceso en el cual intervienen de manera aislada sino como agentes económicos que interactúan con diferentes grados de articulación

formal e informal, donde las acciones de una firma repercuten en las decisiones y estrategias de las otras, y así, en el escenario competitivo de un país y del mundo.

Desde esta concepción, el análisis de la competitividad incorpora también la acción voluntaria del gobierno y otros agentes económicos para promoverla, que a su vez se construye sobre una determinada estructura de la economía que incluye tanto su configuración productiva y su articulación sectorial y entre firmas como aspectos institucionales que van más allá de lo estrictamente productivo (Chudnovsky, Porta; 1990).

Esta investigación adopta dicho enfoque para abordar la competitividad de las firmas. Lejos de intentar realizar una medición de la competitividad interna o externa de las firmas analizadas, se busca identificar al conjunto de los principales factores -exógenos y endógenos-, asociados al entorno de las PyMEs locales, que afectan su desempeño competitivo.

Entre los aspectos exógenos, se analizan aquellos elementos que trascienden la frontera de la empresa, tanto en los niveles macro y meso-económicos. En este sentido, se distingue el grado de competitividad predominante en los mercados de insumos y productos, el marco regulatorio vigente en las economías en las que operan las firmas, y la vinculación con el complejo institucional que abarcan tanto aquellas organizaciones públicas orientadas directa o indirectamente a asistir a las empresas a través de la oferta de instrumentos para su desarrollo, como de aquellas instituciones que regulan su comportamiento.

Entre los factores endógenos, sobresalen las prácticas productivas y organizativas encaradas por los empresarios y el nivel de innovación tecnológica o inversión desarrollado. Por otra parte, se considera que las decisiones empresarias, así como las estrategias implementadas, son heterogéneas, y están influenciadas por las capacidades acumuladas de las firmas, y por el contexto competitivo en el cual se desenvuelven, constituyendo expectativas y percepciones de los empresarios variables, que también resultan esenciales para la definición de sus estrategias y decisiones. A su vez, las firmas van construyendo distintas competencias a lo largo de su trayectoria como consecuencia de las estrategias diferenciadas desarrolladas, siendo éstas el resultado de diferentes formas de asimilar el contexto y la incertidumbre reinante en el entorno en el cual se desenvuelven.

Las firmas argentinas de pequeña y mediana escala -aunque distantes en su mayoría de las prácticas flexibles de gestión y de producción, y con menores experiencias asociativas entre ellas, en su comparación con las empresas de países desarrollados- también quedaron expuestas a un nuevo contexto, que transformó su desempeño en el mercado interno como internacional. En efecto, los procesos de apertura y desregulación económica iniciados en el país durante las últimas tres décadas favorecieron la presencia en el mercado interno de grandes firmas transnacionales, muchas de las cuales comenzaron a operar con sustanciales diferencias de productividad respecto a las locales, llevando a cabo innovaciones tecnológicas y organizativas en la frontera internacional, motivando estas transformaciones en las corporaciones locales, y dominando mercados cautivos o casi monopolísticos. Asimismo, las condiciones de acceso de las firmas locales a los mercados externos se recrudecieron, a partir de la imposición de mayores barreras no arancelarias en los países destino, con exigencias normativas instauradas en materia de calidad y seguridad alentadas desde los países desarrollados, y ante las cambiantes políticas económicas cambiarias y comerciales sucedidas en el país que incidieron en la capacidad exportadora de las firmas locales.

Analizando la historia reciente de la economía argentina, desde la aceleración del proceso de globalización y las reformas locales implementadas desde mediados de la década del '70, profundizadas con la vigencia del Régimen de Convertibilidad por más de una década, se advierten



importantes transformaciones en la estructura productiva. Las diferentes condiciones obligaron a los agentes de menor escala a plantearse una mayor creatividad para asumir los desafíos de un contexto incierto, signado por la apertura comercial, la desregulación económica, la flexibilización laboral y la liberalización financiera. Además, dichas reformas repercutieron en el fuerte proceso de concentración empresarial, en la reducción del número de firmas y puestos de trabajo de la industria manufacturera, y en un importante incremento de las importaciones, generando la desarticulación del tejido industrial local. La inacción estatal en materia de defensa de la competencia y la falta de aplicación de políticas de compra nacional y de promoción activa para las empresas de menor tamaño, privaron a las PyMEs industriales de instrumentos que les permitieran contrarrestar los efectos más nocivos de la desregulación y la apertura externa (Yoguel, G., Moorí Koenig, V.; 1999). Así, se asentó un marco de acción con muchas restricciones que implicaron dificultades estructurales para el entorno y la competitividad de las PyMEs argentinas.

En las décadas del '70 y '80, las PyMEs argentinas se caracterizaban por desarrollar estrategias de ampliación del mix de producción o procesos de integración vertical; es decir, mantuvieron un patrón de desespecialización de sus actividades a costa de perder eficiencia productiva (Kantis; 1998). Si bien un grupo minoritario comenzó a orientarse a la exportación como una decisión estratégica, en la mayoría de los casos, el proceso exportador fue asociado con una actitud contra cíclica que no pudo sostenerse por los cambios en los precios relativos generados por las sucesivas devaluaciones del peso argentino. Al mismo tiempo, las inversiones llevadas adelante no implicaron saltos tecnológicos significativos sino que se tradujeron en mejoras productivas incrementales. Estas decisiones de inversión estuvieron mayormente asociadas a la necesidad de adquirir maquinaria para incorporar algún producto adicional o aprovechar alguna oportunidad de compra de equipamiento importado o usado, a partir de la renovación del plantel de otra gran empresa de su rubro.

Durante la Convertibilidad, con las dificultades de competitividad externa enfrentadas, casi todas las firmas que sobrevivieron debieron racionalizar su dotación de personal y atravesar procesos de reconversión productiva, decisión que afectó la obtención de economías de escala, reforzando los efectos negativos de la desespecialización productiva cuando se desprendieron de recursos humanos calificados que ocupaban funciones indirectas de mayor complejidad. Tomando en cuenta la síntesis realizada por Kantis en esa etapa, las PyMEs argentinas reforzaron algunas especificidades de gestión asociadas tanto a su tamaño como a características propias de su nueva condición en el mercado, a saber:

- Gestión personalizada, con la toma de decisiones centralizadas en el dueño
- Gestión estratégica dinámica, con plazos de planificación breves, ante las necesidades de actuar rápidamente frente a escenarios cambiantes e inestables
- Ajustes frecuentes en la dotación del personal y en la escala de producción
- Concentración en la orientación de la producción al mercado interno y prácticas de exportación asociadas a saldos de producción, sobre todo en períodos recesivos
- Mayor desvinculación empresaria con otros actores a partir del aumento del abastecimiento de insumos importados, y la disminución de las relaciones comerciales directas con clientes y proveedores, a partir del crecimiento de la compra-venta vía distribuidores y mayoristas
- Estrategias de supervivencia relacionadas con nuevos productos y procesos, y aumento de las ventas de productos de terceros o importados

Como se verá, gran parte de estos comportamientos y acciones guardan relación con los recogidos en este estudio. Las características enumeradas se presentan como condiciones iniciales en la etapa de recuperación actual.

Es indudable que, en el contexto vigente de reactivación de la actividad industrial, comentado en el capítulo anterior, se revaloriza el rol de las PyMEs como agentes dinamizadores del crecimiento económico futuro, en especial en el plano local. Entonces, resulta importante analizar la vigencia de estos comportamientos, así como las limitaciones supervivientes y surgidas en el nuevo escenario, teniendo en cuenta la visión sistémica de la competitividad. Se entiende que dicho enfoque debe ser incorporado por las empresas y las instituciones gubernamentales y no gubernamentales que sirven de apoyo a su desempeño, a los fines de que las políticas que se implementen para su desarrollo propicien la articulación conjunta de los agentes y efectivamente mejoren la competitividad de las PyMEs industriales.

## 4. LA INVESTIGACIÓN DEL CEDEM

---

### 4.1. ASPECTOS METODOLÓGICOS

Desde una perspectiva sistémica para abordar la competitividad, el presente estudio tuvo como propósito analizar los principales factores endógenos y exógenos que influyen en el desempeño competitivo interno y externo de las firmas locales. Al respecto, a partir de los testimonios recogidos desde los mismos empresarios, se analizan las restricciones, estrategias desplegadas y expectativas que manifiestan tener en el nuevo escenario económico del país, con vistas a distinguir su impacto en la competitividad local.

Al mismo tiempo, se indagó a las firmas sobre las formas de competencia asociadas a los lazos de cooperación entre ellas y la vinculación con instituciones gubernamentales y privadas. En este sentido, se relevaron las preferencias de los empresarios en materia de instrumentos de políticas públicas vigentes y deseados, considerando, como fuera expuesto, que el ambiente externo a la firma constituye uno de los factores explicativos y diferenciales de la competitividad en el escenario nacional e internacional.

Bajo esta perspectiva, la investigación se encaró desde una serie de preguntas que sirvieron como ejes del estudio, a saber:

1. Cuáles fueron las principales dificultades que enfrentaron las firmas durante la Convertibilidad y las estrategias desplegadas a partir de ellas. En este marco, qué especificidades son posibles encontrar en las acciones desarrolladas por las empresas industriales distinguiéndolas por rama de actividad, antigüedad y tamaño.
2. Cuáles son las principales restricciones externas y endógenas que afectan actualmente la competitividad de las firmas locales, tanto en el mercado interno como en el externo. En este aspecto, se trató de identificar diferencias según:
  - Estructura de los mercados: tipo de proveedores, formas de abastecimiento, tipo de mercado al cual dirigen su producto.
  - Grado de sostenimiento de las operaciones con mercados externos y principales obstáculos para exportar.
  - Gestión de la producción y los recursos humanos: inversiones realizadas, decisiones en materia de política de recursos humanos, dificultades actuales, condiciones para la generación de puestos de trabajo.
  - Modalidades de financiamiento: estructura de financiamiento, restricciones de acceso a los recursos externos.
  - Grado de vinculación con otros actores: otras firmas, entidades de representación empresarial (cámaras), instituciones públicas de apoyo a las PyMEs locales y nacionales. En este sentido, también se intentó identificar el grado de conocimiento de las acciones del Gobierno de la Ciudad en materia de política económica activa.

3. Cuál ha sido la relación entre las dificultades identificadas por los empresarios y sus estrategias desplegadas en el contexto previo a la agudización de la crisis y aquellas encaradas en la actualidad.
4. Qué requerimientos de política económica sostienen los empresarios de menor tamaño, ya sea desde el Estado nacional como desde el local, y en qué áreas definen prioritario su accionar (producción, tecnología, empleo, financiamiento, política impositiva o legal).

A su vez, estas preguntas sirvieron como base para el diseño de una encuesta<sup>4</sup> que permitió recavar información sistematizada en las entrevistas personales mantenidas con los dueños y directivos de las PyMES de la Ciudad de Buenos Aires visitadas. Para ello, se llevó a cabo un relevamiento propio, entre los meses de junio y noviembre de 2003, a 92 empresas industriales del ámbito local, que operan en diferentes ramas dentro de la industria manufacturera de la Ciudad de Buenos Aires.

#### **MAPA 1**

**DISTRIBUCIÓN TERRITORIAL DE LAS 92 PyMES INDUSTRIALES ANALIZADAS. CIUDAD DE BUENOS AIRES. JUNIO – NOVIEMBRE 2003**



Fuente: CEDEM, Secretaría de Desarrollo Económico, GCBA.

<sup>4</sup> Véase Anexo Metodológico en el apartado 8 de esta publicación.

Si bien la modalidad predominante de acercamiento a las PyMEs fue la entrevista personal con directivos, dueños o socios, en oportunidades escasas también se respondieron vía correo electrónico. Al respecto, cabe mencionar que se obtuvo una significativa tasa de no-respuesta a la solicitud de entrevista personal así como a la respuesta mediante correo electrónico, en virtud de lo cual se decidió aumentar la cantidad de entrevistas personales realizadas y los plazos asignados a priori para destinar al relevamiento.

Asimismo, la identificación de los posibles casos de empresas a entrevistar se hizo a partir de una selección variada de firmas industriales con sede productiva en la Ciudad de Buenos Aires de micro, pequeña y mediana escala, identificadas a partir de distintas fuentes de información (bases de datos de organismos oficiales utilizadas para encuestas industriales y censos económicos, panel de empresas de la Ciudad registradas por el Equipo de Vinculación Empresaria de la Dirección General de Industria y Comercio de la Secretaría de Desarrollo Económico del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires), complementando con la búsqueda en Internet, en guías telefónicas y a partir de la misma derivación de los empresarios a otros agentes productivos conocidos que operasen en el ámbito local.

Aunque el criterio de selección de las firmas fue amplio, se priorizó a aquellas que operasen en los sectores con mayor significatividad dentro del ámbito productivo local, tanto de bienes finales como de insumos intermedios. No obstante lo cual, la muestra utilizada dista de ser representativa del universo local, ni abarca todos los componentes que integran la cadena productiva porteña en materia industrial.

Por otro lado, es importante destacar que esta investigación ha privilegiado un análisis cualitativo de las particularidades identificadas en este grupo de empresas, por sobre la búsqueda de una representatividad estadística de las observaciones realizadas o de un estudio cuantitativo de la competitividad. Así, a partir de conocer el impacto agregado de la recesión y la crisis sobre este grupo de firmas, se ha aunado en la identificación de comportamientos individuales para conocer el grado de adaptabilidad de dichas empresas, y el cambio de estrategias desplegadas ante las nuevas condiciones económicas dadas tras la devaluación de la moneda doméstica.

## **4.2. PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DE LA MUESTRA**

Como se observa en los Cuadros 3 y 4, el panel de las 92 empresas estudiadas abarca a variados sectores manufactureros de importancia en la Ciudad de Buenos Aires. Se privilegió la recopilación de información de firmas que se desenvuelven en las ramas manufactureras más tradicionales y significativas de la estructura productiva local tales como Alimentos y bebidas, Textil e indumentaria, Papel, ediciones e impresiones, Laboratorios y productos químicos, Caucho y plástico (incluyendo juguetes), Curtido y manufacturas de cuero, Calzados y sus partes y Metalurgia.

**CUADRO 3****DISTRIBUCIÓN DE LAS 92 FIRMAS RELEVADAS POR RAMA DE ACTIVIDAD Y TAMAÑO SEGÚN FACTURACIÓN ANUAL\***

RAMA (CIU)	MICROEMPRESAS <sup>1</sup>	PEQUEÑAS <sup>2</sup>	MEDIANAS <sup>3</sup>	TOTAL EMPRESAS
Alimentos y Bebidas	8	2	4	15
Textil e indumentaria	10	4	2	16
Curtido y manufacturas de cuero	4	0	1	5
Calzados y sus partes	3	1	3	7
Papel, ediciones e impresiones	3	2	5	10
Laboratorios y Productos químicos	1	2	3	7
Caucho y plástico (incluye juguetes)	1	4	2	7
Metalurgia	3	4	1	8
Aparatos eléctricos y electrónicos	0	3	1	4
Maquinaria y Equipo	1	1	1	4
Autopartes	0	3	0	3
Muebles y joyas	5	1	0	6
Totales	40	26	26	92

(\*) Se asume la categorización por nivel de facturación que estableció la SePyME a partir de la Resolución 24/2001. Se considera la facturación promedio anual del período 1999-2001 por ser anterior a la crisis, donde la categorización se vio afectada por niveles de ventas lejanos a los habituales para estas firmas.

(1): Facturación anual hasta \$ 500.000.

(2): Facturación anual entre \$ 500.001 y \$ 3.000.000

(3): Facturación anual entre \$ 3.000.001 y \$ 24.000.000

Fuente: CEDEM, Secretaría de Desarrollo Económico, GCBA, relevamiento propio.

Respecto al tamaño de las empresas, se adoptó el criterio mixto de clasificación según el nivel de facturación y la cantidad de ocupados en el período 1999-2001<sup>5</sup>. Resulta importante destacar que hubo un 11% de empresas de la muestra que en el año 2002 subieron de categoría a partir del crecimiento de las ventas experimentado tras la devaluación, pasando de microempresas a pequeñas, de pequeñas a medianas e, incluso, a grandes firmas (considerando el cambio de rangos dispuesto para cada clasificación). En tanto, en sólo dos los casos se observó una facturación inferior a la del mínimo de su categoría anterior. De todas formas, cabe señalar que el año 2002 fue un año atípico y, para confirmar un cambio de categorización, se requiere analizar un período más largo de facturación, teniendo en cuenta la incidencia de la implementación en el incremento de las ventas de las firmas. Además, existieron alteraciones en el nivel de facturación intra categoría que, en su mayoría, respondió al impacto de la crisis en las ventas de este segmento empresarial en 2002, que fue revertido por la recuperación generalizada registrada en el año 2003 por este panel.

<sup>5</sup> Siguiendo las categorías estipuladas por la Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa de la Nación para el período 1999-2001 así como los rangos de ocupación utilizados en los Censos Económicos para el sector manufacturero local.

#### CUADRO 4

DISTRIBUCIÓN DE LAS 92 FIRMAS RELEVADAS POR RAMA DE ACTIVIDAD Y TAMAÑO SEGÚN CANTIDAD DE OCUPADOS 1999-2001

RAMA (CIU)	MENOS DE 10 OCUPADOS	DE 10 A 49 OCUPADOS	DE 50 A 150 OCUPADOS	MÁS DE 150 OCUPADOS	TOTAL EMPRESAS
Alimentos y Bebidas	4	8	2	1	15
Textil y confecciones	10	5	1	0	16
Curtido y manufacturas de cuero	3	2	0	0	5
Calzados y sus partes	2	4	0	1	7
Papel, ediciones e impresiones	3	3	3	1	10
Laboratorios y Químicos	2	1	3	1	7
Caucho y plástico (incluye juguetes)	2	4	1	0	7
Metalurgia	4	3	1	0	8
Aparatos eléctricos y electrónicos	0	3	1	0	4
Maquinaria y Equipo	2	2	0	0	4
Autopartes	0	2	1	0	3
Muebles y joyas	5	1	0	0	6
Totales	37	38	13	4	92

Fuente: CEDEM, Secretaría de Desarrollo Económico, GCBA, relevamiento propio.

Si se combinan ambos criterios de clasificación, se observan importantes diferencias en la categorización de las empresas, tal como lo muestra la información contenida en el Cuadro 5.

#### CUADRO 5

COMPOSICIÓN DE LA MUESTRA DE 92 FIRMAS INDUSTRIALES DE LA CIUDAD DE BUENOS AIRES SEGÚN TIPOLOGÍA DE TAMAÑO POR FACTURACIÓN Y POR CANTIDAD DE OCUPADOS

		TAMAÑO SEGÚN CANTIDAD DE OCUPADOS				TOTAL DE EMPRESAS POR RANGO DE FACTURACIÓN
		MICROEMPRESA	PEQUEÑA	MEDIANA	GRANDE	
TAMAÑO SEGÚN NIVEL DE FACTURACIÓN	GRANDE	27	13	0	0	40
	MEDIANA	9	15	2	0	26
	PEQUEÑA	1	10	11	4	26
TOTAL DE EMPRESAS POR ESTRATOS DE OCUPADOS		37	38	13	4	92

En efecto, 19 firmas tienen menor tamaño si se consideran los niveles de facturación en lugar de los puestos de trabajo que generan. Mientras que 20 empresas de la muestra alcanzan una mayor clasificación de tamaño por su nivel de facturación que por su cantidad de ocupados.

Las empresas en la primera situación invitan a pensar, en principio, que las firmas de menor facturación son más intensivas en trabajo por el tipo de procesos productivos asociados a las ramas en las que operan; es decir, tienen una mayor intensidad de uso en mano de obra. Pero, al ahondar en el análisis, resulta que esta situación la comparten tanto empresas que operan en la rama alimenticia, textil y calzado como aquellas que son los laboratorios, imprentas gráficas y otras firmas metalúrgicas. En muchos casos, sus rasgos comunes están asociados a la baja tecnificación y los mayores requerimientos de uso de mano de obra que presentan, respecto del promedio de la rama manufacturera en la que se desenvuelven. También en este grupo se visualiza la impronta de gestiones realizadas por empresas que, pese a haber atravesado una etapa con menores niveles de facturación y ventas, sostuvieron sus planteles de personal, reduciendo las horas trabajadas o suspendiendo en forma temporaria al mismo en las fases recesivas del negocio, resignando sus márgenes de rentabilidad o realizando racionalizaciones en los gastos operativos, sin alterar significativamente su capacidad productiva "histórica". Esto fue también lo que les permitió, pasada la crisis, alcanzar niveles de utilización superiores, siendo muchos de estos casos coincidentes con las firmas que crecieron en el año 2002.

Por su parte, la mayoría de las empresas que se encuentran en la segunda situación, con una clasificación de tamaño por facturación mayor a la cantidad de ocupados, también presentan problemas comunes. Pese a que pareciera que su tamaño responde a una productividad superior y una mayor tecnificación, en este grupo se ubican varias empresas que en la crisis ajustaron drásticamente sus planteles de personal -en especial el asociado a las tareas administrativas, para no comprometer en demasía la capacidad productiva- pasando a recaer las actividades cesantes directamente en los socios o dueños de las firmas. En este grupo también se observan laboratorios, fábricas alimenticias, textiles, imprentas gráficas, metalúrgicas e industrias plásticas.

Si bien está internacionalmente aceptada la categorización de las micro, pequeñas y medianas empresas según la cantidad de ocupados, cada país adopta diferentes rangos que dificultan la comparación internacional. Por otro lado, también se realizan diferenciaciones ligadas a la actividad que desarrollan las empresas, sean industriales, comerciales o de servicios. Sin dudas, el rasgo más significativo común en ellas es el hecho de ser los agentes de menor escala de producción en cada país y de menor participación en el mercado respecto de las grandes empresas. No obstante, más allá de las categorizaciones por ocupación y facturación que determinan al universo PyMEs y la heterogeneidad de rubros presentes, las entrevistas realizadas revelaron que estas empresas tienen en común un fuerte patrón de identidad ligado a sus modalidades de gestión y a los problemas comunes que enfrentan en su entorno de negocios.

De cualquier modo, es importante destacar que, como se planteó en el apartado anterior, las distinciones que cuentan para el análisis de la competitividad no están estrictamente ligadas al tamaño. Como se verá en adelante, las mayores distancias relativas entre ellas están asociadas con las acciones de gestión y las decisiones de producción que adoptan. Una problemática común bien marcada reúne: las consecuencias que tienen sobre su desempeño competitivo las alteraciones del contexto macroeconómico en el que operan.

Antes de entrar en detalle en las diferentes modalidades de gestión observadas, resulta interesante destacar las características que presentan las empresas de la muestra que se detallan en el Cuadro 6, diferenciadas según la antigüedad de las mismas.

<sup>6</sup> Los tramos de antigüedad se establecieron en función de las etapas históricas del país más significativas en materia de vigencia de condiciones macroeconómicas similares: la industrialización por sustitución de importaciones hasta 1953, la segunda fase del mismo proceso signada por una paulatina mayor apertura de la economía hasta 1976, cuando se abre lugar a una fuerte liberalización económica y financiera con la dictadura militar, que se profundiza con las reformas económicas que se implementan en 1991 a partir de la entrada en vigencia del Régimen de Convertibilidad.



## CUADRO 6

### COMPOSICIÓN DE LA MUESTRA DE 92 FIRMAS INDUSTRIALES DE LA CIUDAD DE BUENOS AIRES SEGÚN ESTRATO DE ANTIGÜEDAD

ANTIGÜEDAD DE LAS EMPRESAS	CANTIDAD DE EMPRESAS	CANTIDAD QUE EXPORTAN O EXPORTARON	RUBROS MAYORITARIOS	TAMAÑOS POR FACTURACIÓN	TIPO DE ORIGEN
Menos de 13 años (entre 1991 y 2001)	19	5	Bolsas de plástico, Calzados, Indumentaria, Juguetes	11 microempresas (58%) 5 pequeñas (26%) 3 medianas (16%)	63% familiares
De 13 a 27 años (entre 1976 y 1990)	21	11	Frigoríficos, Indumentaria, Electrónica, Calzados	6 microempresas (29%) 10 pequeñas (48%) 5 medianas (24%)	52% familiares
De 28 a 51 años (entre 1952 y 1975)	28	10	Imprentas gráficas, Envases de cartulina, Autopartes, Muebles, Joyas, Textiles, Chacinados	12 microempresas (43%) 9 pequeñas (32%) 7 medianas (25%)	75% familiares
Más de 51 años (anteriores a 1952)	24	12	Alimentos preparados, Curtiembres de cuero, Laboratorios, Metalúrgicas, Indumentaria	11 microempresas (46%) 2 pequeñas (8%) 11 medianas (46%)	96% familiares
<b>Total muestra</b>	<b>92</b>	<b>38</b>	Textil y confecciones, Alimentos y bebidas, Papel, ediciones e impresiones	40 microempresas (44%) 26 pequeñas (28%) 26 medianas (28%)	73% familiares

Fuente: CEDEM, Secretaría de Desarrollo Económico, GCBA, relevamiento propio.

Respecto a su antigüedad, el 79% de las firmas estudiadas fueron creadas con anterioridad a la Convertibilidad, mostrando más de 13 años de actividad en su rubro. El 73% de las empresas de micro escala, el 81% de las pequeñas y el 89% de las medianas son anteriores a 1991, lo que da cuenta del grado de supervivencia de estas actividades pese a la escala que presentan, marcando la capacidad adaptativa de estos empresarios a los distintos contextos macroeconómicos argentinos y las diversas crisis atravesadas por el país. En gran medida, esto se vincula con lo que dio origen a la mayoría de estas empresas: la asociación familiar a los fines productivos. En efecto, el 73% de las empresas entrevistadas nació a partir de emprendimientos familiares. Además, tan sólo 8 de las 67 firmas familiares son unipersonales, mientras que el resto son sociedades en las cuales participan más de un integrante de la familia, y otros también se desempeñan como personal asignado a tareas administrativas.

Considerando las ramas más significativas entre las empresas de mayor antigüedad, es interesante destacar que, por un lado, las empresas asociadas a la actividad fabril en Textiles e indumentaria han surgido en todos los períodos económicos estudiados. En gran medida, el surgimiento de las firmas de

este rubro presenta una baja barrera de acceso en términos relativos a otras actividades manufactureras, en la medida que se requieren bajos niveles de inversión inicial y existe un alto grado de informalidad en la dotación de mano de obra que reduce los costos laborales. Por otro lado, las empresas medianas de mayor antigüedad son mayoritariamente laboratorios, empresas alimenticias (fideos, golosinas, helados, bebidas, panificadoras industriales, chacinados), imprentas gráficas y fábricas metalúrgicas tradicionales de la etapa de la Industrialización por sustitución de Importaciones (ISI) en el país, y lógicamente, en la Ciudad de Buenos Aires. A su vez, todos los frigoríficos entrevistados son oriundos de la última mitad de la década del '70, en el período de auge de la gestión económica de Martínez de Hoz. De la década del '80 son la mayoría de las firmas dedicadas a la elaboración de artefactos eléctricos y de electrónica.

Observando esta vinculación entre la antigüedad y los rubros destacados, no resulta llamativo observar que la mayoría de las empresas ha estado orientada con exclusividad al abastecimiento del mercado interno, siendo que el 42% de las mismas manifestaron haber realizado exportaciones pero tan sólo el 16% ha logrado colocar más del 10% de sus ventas anuales en el exterior en alguna oportunidad.

## 5. LA SITUACIÓN DE LAS PYMES RELEVADAS DURANTE LA RECESIÓN Y LA CRISIS DE 2001-2002

### 5.1. LA HERENCIA DE LA CONVERTIBILIDAD

Los resultados agregados en la muestra confirman una alta correspondencia con las dificultades mencionadas en la introducción de este trabajo que caracterizaban la situación de las PyMEs argentinas en general durante la vigencia del Régimen de Convertibilidad.

En el Cuadro 7 es posible apreciar el ranking de dificultades agregado que surge de las principales tres restricciones que los empresarios entrevistados resaltaron para caracterizar la evolución de sus negocios durante la década de los '90.

#### CUADRO 7

**RANKING DE DIFICULTADES IDENTIFICADAS POR LOS EMPRESARIOS DE LAS 92 FIRMAS INDUSTRIALES DURANTE EL PERÍODO DE VIGENCIA DE LA CONVERTIBILIDAD. 1991-2001**

DIFICULTAD	% DE LA MUESTRA*
Competencia de productos importados sustitutos por precio	62%
Falta de dinamismo del mercado interno (depresión de la demanda)	49%
Dificultades de acceso a financiamiento adecuado	28%
Dificultades para colocar productos en el exterior	19%
Fuerte concentración de la demanda local (supermercados, grandes distribuidores, etc).	16%
Competencia de productos importados sustitutos por calidad	14%
Mayores exigencias de normas de calidad	5%
Dificultades de acceso a materias primas y materiales por concentración de mercados y condiciones restrictivas de pago	3%
Dificultades en la relación con el Estado (atrasos crédito fiscal, licitaciones)	3%

(\*): dado que las preguntas admitieron respuestas múltiples, y algunos empresarios marcaron menos de 3 opciones, la sumatoria no totaliza el 100% de las empresas, sino que los porcentajes reflejan las empresas con respuestas positivas.

Fuente: CEDEM, Secretaría de Desarrollo Económico, GCBA, relevamiento propio.

Casi las dos terceras partes (62%) de las empresas de la muestra resaltaron como principal dificultad la falta de competitividad vía precios que sufrieron con sus productos ante el avance de las importaciones, a partir de la apertura comercial, el retraso de la paridad cambiaria y la conformación del Mercosur. Esta falta de competitividad los afectó tanto en el mercado interno como ante la

posibilidad de colocar ventas en mercados extranjeros. A su vez, dos tercios de las firmas de este grupo también marcaron la insuficiente demanda interna de sus productos tras la recesión iniciada en 1998, mientras que un tercio señaló las limitaciones derivadas de la falta de acceso a un financiamiento adecuado.

Con respecto al total de la muestra, casi la mitad de las empresas atribuye a la depresión del mercado interno un rol fundamental dentro de las problemáticas enfrentadas en la última etapa de la Convertibilidad. Esta dificultad es común a las firmas de distintos tamaños y ramas, aunque considerando los rubros más perjudicados del período en el plano local, se destaca la gravedad de la situación de las imprentas gráficas, mueblerías (en especial aquellas de mayor antigüedad), las fábricas de calzados, las industrias plásticas, metalúrgicas y de confecciones.

Por su parte, el 19% de las empresas de la muestra priorizó las limitaciones para colocar productos en el exterior, en 14 casos signadas por la falta de competitividad externa vía precios o por la insuficiencia en materia de calidad de sus productos, respecto a los requerimientos normativos de los mercados destino, lo que los puso en desventaja frente a sus competidores. En consecuencia, la mayor parte de estas empresas intentó sortear la presión competitiva externa en el mercado local. No obstante los problemas señalados, varias firmas trataron de aminorar el impacto de la recesión interna de fines de la década ampliando sus colocaciones de productos en el exterior. Tales los casos de algunos laboratorios, firmas electrónicas, fabricantes de manufacturas de cuero, de productos plásticos e imprentas gráficas que pudieron realizar alguna operación de venta al exterior, pero sin alcanzar montos significativos. En este sentido, las dificultades que operaban en los años previos a la recesión en materia de financiamiento de las exportaciones de comercio exterior y los atrasos en las tramitaciones aduaneras y de reintegros impositivos se agudizaron en esta etapa.

Otro problema que afectó a más de la cuarta parte del panel de firmas (28%) está asociado con la falta de acceso a financiamiento adecuado para el desarrollo general del negocio. De acuerdo a las opiniones de los empresarios consultados, ésta constituye una de las tres principales dificultades de los '90. En especial, 14 empresas de pequeña y mediana escala intentaron acceder a crédito bancario en los últimos cinco años (1998-2003), pero no pudieron hacerlo por las altas tasas de interés, los reducidos plazos de amortización y la insuficiencia de montos ofertados por las entidades bancarias. Otros inconvenientes señalados fueron los requerimientos de garantías e información impuestas por dichos organismos para resultar beneficiario.

Para hacer frente a las dificultades enfrentadas durante la Convertibilidad, las 92 firmas de la muestra adoptaron diversas acciones de gestión combinadas, las cuales resultaron comunes en muchos casos, arrojando el ranking que se vuelca en el Cuadro 8.

En función del alto grado de respuesta positiva de las empresas a determinadas gestiones realizadas (97%), es posible observar que la incorporación de nueva tecnología a partir de la compra de maquinaria ha sido la opción más adoptada por estas firmas en los '90, en especial las de pequeña y mediana escala, seguida del desarrollo de nuevas variedades de productos para ofertar al mercado. A su vez, acorde al proceso generalizado de expulsión de mano de obra que se registró en dicho período en la industria manufacturera de la Ciudad de Buenos Aires, que alcanzó a significar la destrucción de 120.000 puestos de trabajo entre 1993 y 2001 en el sector, el 30% de las empresas del panel relevado manifestó haber realizado reducciones del plantel de personal, no sólo a través de despidos, sino a partir de no reemplazar los puestos de aquellas personas que se retiraron de la actividad laboral por jubilaciones o retiros voluntarios. Cerca de la mitad de este grupo registró, en consecuencia, un cambio de condición de acuerdo a su tamaño, pasando de la pequeña a la micro

escala, en sintonía con la gravitación de empresas que se registra en el primer cuadrante del Cuadro 3, y en las cuales los empresarios indican que su achicamiento de tamaño, más que una estrategia ha sido es una consecuencia de la caída sostenida de sus ventas.

## CUADRO 8

### RANKING DE LAS PRINCIPALES GESTIONES REALIZADAS POR LAS 92 FIRMAS RELEVADAS EN LA CIUDAD DE BUENOS AIRES DURANTE LA VIGENCIA DE LA CONVERTIBILIDAD

GESTIONES REALIZADAS	% DE LA MUESTRA
Incorporación de nueva tecnología	37%
Incremento de la variedad de productos ofertados por su empresa	33%
Reducción del plantel laboral	30%
Introducción de mejoras de productos (diseño, packaging, etc) y calidad de servicio de venta	27%
Sustitución de insumos nacionales por importados	23%
Introducción de mejoras en el proceso productivo	22%
Sustitución de alguna etapa productiva por la contratación del servicio / producto a terceros	18%
Asociación con otras empresas	14%
Reducción de salarios	13%
Reducción de productos ofertados por su empresa	11%
Suspensiones temporarias de personal	10%
Certificación de sistemas de calidad (productos y procesos)	10%
Extensión de la jornada laboral del personal de la empresa	9%
Comercialización de productos importados	4%

Fuente: CEDEM, Secretaría de Desarrollo Económico, GCBA, relevamiento propio.

Las gestiones mencionadas resultaron mayoritarias en las firmas de la muestra, combinándose entre sí, y con otras gestiones específicas que respondieron a estrategias diferenciadas por rama y por tipo de empresario, con particularidades que se describirán brevemente en el apartado 5.3.

## 5.2 EL IMPACTO DE LA CRISIS Y LAS DECISIONES ADOPTADAS ANTE EL NUEVO ESCENARIO

Como se observa en el Cuadro 9, la crisis de fines de 2001 y principios de 2002 profundizó algunas de las dificultades que ya se presentaban en el escenario recesivo previo.

El 48% de las empresas de la muestra atravesó problemas ante la caída de la demanda interna de sus productos tras el impacto de la devaluación en el poder adquisitivo de la población y las dificultades para responder a los pedidos signados por el desabastecimiento de insumos registrado en la actividad manufacturera local. En efecto, el 67% de la muestra indicó la gravitación de dificultades de abastecimiento de insumos y materias primas, que en el 22% de los casos respondió a la falta de insumos importados. Mientras que, en lo que refiere a la provisión de insumos nacionales, primaron demoras en la entrega y problemas para cumplir con las condiciones de pago impuestas por las firmas proveedoras, que redujeron drásticamente los plazos o imponían pagos al contado.

En este marco, es importante destacar que durante el año 2002 se registró un significativo proceso inflacionario, que tuvo un alto componente explicativo asociado al poder de mercado que han obtenido algunos grupos económicos locales y grandes empresas transnacionales para fijar precios y condiciones en el país, en mercados concentrados de bienes finales, pero sobre todo, de insumos básicos industriales. Esto acentuó las dificultades de abastecimiento en aquellas firmas de menor escala que operan en el mercado interno y que presentan una alta dependencia de esos insumos.

Al mismo tiempo, las transformaciones registradas tras la devaluación implicaron una distribución del ingreso más regresiva, por cuanto el salario real de los trabajadores se vio reducido por la inflación mientras algunos sectores del empresariado incrementaron sus ingresos a través del alza de los precios y el abaratamiento relativo de sus costos salariales y el congelamiento de las tarifas de servicios públicos que, prácticamente, se mantuvieron inalterados.<sup>7</sup>

#### CUADRO 9

**PRINCIPALES DIFICULTADES ENFRENTADAS EN EL AÑO 2002 FRENTE A LA DEVALUACIÓN DE LA MONEDA DOMÉSTICA POR LAS 92 FIRMAS RELEVADAS EN LA CIUDAD DE BUENOS AIRES**

DIFICULTADES DURANTE EL 2002	% DE LA MUESTRA
<i>Problemas de mercado y de abastecimiento</i>	
Caída de la demanda interna	48%
Falta de insumos (materias primas y materiales)	22%
Retraso en la entrega de insumos y materias primas	21%
Problemas para cumplir con las condiciones de pago de los proveedores	24%
<i>Problemas financieros</i>	
Falta de financiamiento para compra de insumos / capital de trabajo en general	37%
Problemas para cumplir con las obligaciones financieras de la firma	11%
<i>Problemas en la capacidad productiva</i>	
Falta de personal idóneo para el desarrollo de algunas tareas	10%
Falta de recursos para el mantenimiento de los equipos y/o herramientas	10%

Fuente: CEDEM, Secretaría de Desarrollo Económico, GCBA, relevamiento propio.

Cabe destacar que al encarecimiento de las materias primas y de los costos de producción (excepto de la mano de obra que se abarató en términos relativos), se le sumaron, en muchos de los casos analizados, las restricciones financieras surgidas por el cambio en las condiciones macroeconómicas que caracterizaron a la crisis desde fines de 2001. Entre ellas, los empresarios mencionaron la inmovilización de depósitos bancarios y la inestabilidad económica generalizada, con la consecuente dificultad que enfrentaron para reunir el capital de trabajo necesario, frente a la ruptura de la cadena de pagos y las restricciones para la movilización de sus recursos dispuestos en el sistema bancario. Ante los problemas suscitados para hacer frente a las obligaciones financieras de la firma, incluso muchos empresarios manifestaron que dejaron de operar con el circuito bancario, situación que también se alentó por el hecho de que muchos proveedores reclamaron el pago de contado y en efectivo, sobre todo en las imprentas gráficas (para la provisión de papel y tintas) y en las industrias metal-mecánicas (en sus compras de acero y aluminio).

<sup>7</sup> Para un análisis detallado del impacto de la inflación y la concentración de mercados en el desempeño de las PyMEs industriales de la Ciudad de Buenos Aires durante el año 2002, véase Kulfas, M; Sánchez, F. Briner, M. A y Soria, R.(2002).

### 5.3 ESPECIFICIDADES SECTORIALES IDENTIFICADAS

No obstante las consideraciones comunes anteriormente descriptas, existen particularidades sectoriales que se manifestaron en las entrevistas y encuestas realizadas y que motivan un análisis diferenciado. A continuación, se analizará en mayor detalle la situación enfrentada por las empresas relevadas de las principales ramas manufactureras, para luego determinar, sobre la base de estas particularidades, aquellas estrategias y restricciones comunes que caracterizaron su accionar en el nuevo contexto económico.

#### EMPRESAS RELEVADAS DE ALIMENTOS Y BEBIDAS

De esta rama de actividad, se entrevistaron 15 empresas abarcando los segmentos de chacinados –característicos de la Ciudad-, frigoríficos, helados, productos dietéticos, golosinas, e insumos y harinas para productos panificados. Corresponden a firmas con una larga trayectoria en el mercado, la mayoría de ellas con más de 13 años de antigüedad, radicadas principalmente en el centro y sur de la Ciudad.

#### MAPA 2

**DISTRIBUCIÓN TERRITORIAL DE LAS 15 PYMES ENTREVISTADAS EN LA RAMA ALIMENTOS Y BEBIDAS EN EL PERÍODO JUNIO – NOVIEMBRE 2003**



Fuente: CEDEM, Secretaría de Desarrollo Económico, GCBA.

El grueso de su producción se destina al consumo masivo en el mercado interno. Los frigoríficos de carne y chacinados relevados tienen una orientación casi exclusiva al Gran Buenos Aires. Sólo 3 de las firmas de mediana escala de la rama y una pequeña dedicada a la elaboración de jugos naturales han realizado operaciones de exportación, pero que no alcanzan a superar el 5% de su facturación anual. La excesiva concentración de las ventas al mercado interno derivó en que la mayoría de las empresas sufrieran caídas pronunciadas en sus ingresos en los últimos años, desde la recesión económica de 1998. Con especial intensidad, tras la exacerbación de la crisis de finales de 2001 y la devaluación, se contrajeron sus ventas debido a la caída significativa registrada en el poder adquisitivo doméstico.

En su totalidad, estas firmas han sostenido la calidad como factor de diferenciación de sus productos y, en segundo lugar, el precio, dándole especial énfasis al servicio de atención al cliente en cuanto al cumplimiento de los plazos y las condiciones de entrega de la mercadería. Durante la vigencia de la Convertibilidad, esta estrategia les permitió sobrellevar parcialmente la competencia de productos importados. Sin embargo, en los casos de los productos frigoríficos, chacinados, helados envasados, y productos panificados, también se presentaron dificultades relacionadas con los cambios que se produjeron en el mercado a partir de la mayor presencia de las grandes cadenas de supermercados<sup>8</sup> y las nuevas modalidades de consumo de la población. Estas alteraciones del entorno del negocio afectaron la competitividad interna de estas empresas de manera exógena.

A su vez, en el reciente escenario de demanda interna deprimida han tenido que sostener un menor incremento de los precios de venta en relación con el aumento del costo de sus insumos, para poder colocar sus productos en el mercado. Así, la mayoría de estas empresas destacaron estar atravesando desde mediados de 1998 un período de supervivencia caracterizado por una menor rentabilidad de su actividad.<sup>9</sup>

El mercado local es el principal destino de la producción de los frigoríficos relevados, especialmente desde marzo de 2001 con el cierre de las exportaciones ocasionado por el rebrote de la fiebre aftosa. Sin embargo, las empresas especializadas en los productos de carne vacuna también sufrieron la caída en el consumo tradicional de estos productos en favor de la mayor incorporación en la dieta alimentaria de la población local de la carne avícola, porcina y el pescado. A raíz del cambio de preferencias en la demanda, las firmas relevadas debieron incorporar nuevos productos a sus actividades de faena y comercialización para aminorar la caída de las ventas. Asimismo, la creciente significatividad de la comercialización de carnes y chacinados a través de supermercados e hipermercados los obligó a enfrentarse a las "condiciones leoninas" de las prácticas comerciales que les imponen a sus proveedores las grandes cadenas de supermercados en materia de precios, cantidades y plazos de pago, propiciadas por su poder de oligopsonio. En efecto, sus grandes volúmenes de compra y su creciente significatividad en el comercio minorista respecto de canales tradicionales de venta en carnicerías los dejó mejor posicionados durante los '90 para exigir descuentos a sus proveedores y aplicar políticas de oferta de menores precios a los consumidores<sup>10</sup>. No obstante, este canal de distribución se vio mermado luego de la crisis de 2001 y la devaluación de febrero de 2002, observándose un repunte de las ventas en los autoservicios y comercios tradicionales de los barrios. Ante las dificultades asociadas a la relación con las grandes cadenas, exacerbadas en la crisis con la prórroga de los plazos de pago, prácticamente la totalidad de las firmas entrevistadas elaboradoras de chacinados y carnes optaron por dejar de venderle a las grandes cadenas y concentrarse en la venta a autoservicios de barrios y carnicerías, a través de distribuidores.

Por su parte, la evolución de los negocios de otras empresas alimenticias relevadas elaboradoras de productos de chocolates (golosinas, insumos para repostería y helados) estuvo sustancialmente influida por la extrema dependencia de la importación de cacao<sup>11</sup>. En consecuencia, con la vigencia de la paridad cambiaria durante la Convertibilidad, estas firmas presentaron, por un lado, un beneficio asociado al abaratamiento relativo de sus costos de provisión de la pasta, la manteca y el polvo de cacao importado. Por el otro, debieron enfrentar la competencia mayor de los productos finales

<sup>8</sup> Para un análisis detallado de ese proceso de expansión del supermercado, véase Posadas, M y Yangosian, M (2003).

<sup>9</sup> En ese marco, un hecho destacable es que la mayoría de los entrevistados estipuló la necesaria recuperación del poder adquisitivo de la población para un eventual aumento de su producción y sus ventas.

<sup>10</sup> Cabe mencionar la magnitud que asumen estas dificultades en las firmas a partir del testimonio de los empresarios entrevistados. Según sus manifestaciones, las grandes cadenas de supermercados realizan la compra de sus productos con plazos de pago de 60 a 120 días, descontándole en el monto final la mercadería no vendida a pocos días de su vencimiento, y las promociones que utilizaran en las góndolas, que en el último período (2001-2003) llegaron a representar hasta un 30% del valor del producto en góndola. Estos descuentos eran realizados por las cadenas sin consultar a los productores.

<sup>11</sup> Este insumo no se cultiva en el país por las condiciones agro-ecológicas que requiere su cultivo.



importados desde Brasil. A su vez, el rubro de las golosinas se vio influido durante los '90 por la mayor concentración del mercado en grandes empresas locales así como también por la incorporación de firmas internacionales en el rubro (el 60% de las ventas de este mercado está explicado por las tres empresas más importantes del país).

Asimismo, cabe destacar que este mercado se caracteriza por la estacionalidad de sus ventas con un consumo reducido en un período del año (verano, para los productos de repostería y chocolate, invierno, para los helados). En virtud de esta situación, durante la Convertibilidad algunas empresas de mayor tamaño relativo en la rama -las pequeñas-mediana y las medianas- ampliaron la variedad de sus productos e incorporaron nuevos, con el objetivo de estabilizar el nivel de ventas en los períodos de menor consumo. Estas estrategias requerirían de inversiones en maquinaria para ampliar el proceso de producción. En este punto, las dificultades de acceso al financiamiento limitaron el crecimiento de la capacidad productiva de muchas firmas, que se sustentó casi exclusivamente en la implementación de modalidades artesanales de producción con altos requerimientos de mano de obra. De esta forma, las empresas de la rama incrementaron la cantidad de horas trabajadas por el plantel laboral en los períodos de mayores ventas y adoptaron modalidades de contratación temporaria de personal. En suma, durante los años '90 lograron sostener niveles de ventas aceptables desde la óptica de los empresarios, pero tras la devaluación brasileña en 1999 y la creciente concentración del mercado en las grandes marcas que desarrollaron productos de segunda línea de calidad a menores precios, las firmas analizadas manifestaron un descenso en sus márgenes de rentabilidad.

En términos generales, el sector de bebidas protagonizó durante la Convertibilidad un importante incremento en el nivel de ventas y fuertes transformaciones al interior del mercado evidenciadas por cambios en las modalidades de consumo, en especial hasta el año 1998. Cabe destacarse, además, que en este rubro los márgenes de rentabilidad y la evolución de las ventas dependen en gran medida de la publicidad y están muy asociados a la participación del mercado, siendo los costos de producción de incidencia mínima respecto al precio de venta final. Considerando el segmento al cual corresponden las empresas entrevistadas, los jugos naturales, durante los '90 el mismo se vio favorecido por los cambios en los hábitos de consumo y el incremento notable en el consumo de productos de frutas naturales. A su vez, crecieron las modalidades de distribución en los supermercados y fundamentalmente en kioscos y maxikioscos polirubros a través de la introducción de máquinas expendedoras. No obstante ello, estas firmas enfrentaron una fuerte competencia de productos importados, en especial desde Brasil y el resto de los países del Mercosur, al tiempo que la demanda se vio fuertemente afectada en los momentos generalizados de recesión económica, en especial tras la irrupción de la crisis de fines del año 2001 y la caída del poder adquisitivo durante 2002. Aquellas empresas que registraron contracciones en las ventas de sus productos a partir de 2001, optaron por mantener relativamente inalterada la plantilla de personal, reduciendo las horas trabajadas y, en consecuencia, el gasto en masa salarial.

Considerando lo destacado por la mayoría de las empresas de la rama alimenticia y de bebidas, las diferentes estrategias adoptadas para hacer frente a las problemáticas vigentes en los últimos años se vieron limitadas por la prácticamente total ausencia de financiamiento de terceros. Estas dificultades se exacerbaban en el escenario de crisis y limitaron las capacidades de las empresas de invertir en dos grandes rubros requeridos: la mejora de la tecnología en el proceso productivo ("modernización") y la ampliación de las ventas hacia mercados externos -potencialmente favorecida por la devaluación- para aminorar el impacto de la caída de las ventas internas.

## EMPRESAS RELEVADAS DE TEXTIL E INDUMENTARIA

La producción nacional de textiles y confecciones ha sido uno de los rubros más castigados a partir de la apertura comercial y la conformación del Mercosur, políticas que favorecieron el ingreso masivo de productos importados, en especial de aquellos provenientes de Brasil y de los países asiáticos. Esencialmente, los productos extranjeros competían en el mercado interno con precios sustancialmente menores debido a, por una parte, la competitividad derivada de los bajos costos de producción relativos asociados a los menores salarios vigentes en aquellas economías y, por otra parte, a la ineficiencia o ausencia de barreras arancelarias para el ingreso al país de estas mercancías que favorecieron esa competitividad en precios de los productos extranjeros en detrimento de los nacionales.

En este marco, sólo 4 de las 16 empresas entrevistadas fueron creadas en la década de los años noventa, siendo las restantes firmas de una antigüedad superior a 20 años. Aquellas de menor trayectoria en el mercado se dedicaron a la fabricación de prendas diferenciadas para la venta a segmentos de bajos ingresos, producidas con bajos niveles de competitividad y en su mayoría se gestaron en la primera fase expansiva de la Convertibilidad.

Las 16 firmas de esta rama relevadas se orientaron al abastecimiento del mercado interno (sólo una ha realizado exportaciones). El 62% de ellas son establecimientos de micro escala tanto por el nivel de facturación como por la cantidad de ocupados. Considerando las 7 empresas elaboradoras exclusivamente de prendas de vestir, las mismas se orientan a diferentes segmentos del mercado: indumentaria deportiva, prendas de vestir, ropa interior, para niños y bebés, ropa para el hogar, y confecciones de seguridad (uniformes). Las restantes son todas textiles, aunque cabe mencionar que la mayoría de ellas también realizan confecciones, integrando ambas actividades. Se incorporó a una tejeduría plana –la única que ha quedado en la Ciudad- mientras que las demás textiles elaboran telas de punto, fibras de algodón e hilados sintéticos.

### MAPA 3

**DISTRIBUCIÓN TERRITORIAL DE LAS 16 PYMES ENTREVISTADAS EN LA RAMA TEXTIL Y CONFECCIONES EN EL PERÍODO JUNIO – NOVIEMBRE 2003**



Fuente: CEDEM, Secretaría de Desarrollo Económico, GCBA.

Las firmas estudiadas señalaron como sus principales restricciones durante la Convertibilidad la competencia de productos importados sustitutos por precios y la falta de dinamismo del mercado interno. Ante esta situación, adoptaron esencialmente dos estrategias: una de reducción a partir de la desvinculación de alguna etapa del proceso productivo mediante la subcontratación a terceros y otra ligada al incremento de la variedad de productos ofertados, para diversificar su capacidad de ventas. Así, realizaron mejoras en el desarrollo del proceso productivo, incorporando nueva tecnología. De todos modos, es importante resaltar que en muchos casos esas inversiones correspondieron a maquinaria usada lo que no constituyó una mejora significativa en términos de modernización tecnológica de la producción respecto a los estándares vigentes en el mercado. En este sentido se destaca la incorporación de nueva maquinaria en aquellas firmas de mayor tamaño relativo y en aquellas orientadas a la elaboración de productos dirigidos a empresas clientes que realizan campañas de publicidad o tienen marcas reconocidas en el mercado local.

El cambio de escenario macroeconómico en el año 2002, en sentido contrario a la década anterior, resultó favorable a la producción de origen nacional de este rubro, constituyéndose en uno de los más dinámicos en la fase de recuperación tras la devaluación, tanto en términos de producto como de empleo. Sin embargo, este comportamiento sectorial no es extendible a todas las empresas, registrándose una heterogeneidad en el grado de utilización de la capacidad instalada dado el distinto tipo de bienes que desarrollan las empresas de la muestra, la mayoría de los cuales están muy ligados a la evolución del poder adquisitivo local. En efecto, la elaboración de prendas de vestir sufrió el impacto inmediato de la inestabilidad económica de fines de 2001 y el primer semestre de 2002, con la caída del consumo interno, y su mejor dinamismo se dio a partir de la leve recuperación del nivel de ingresos de la población que se fue dando durante el año 2003.

Las mayores dificultades que enfrentan en esta nueva etapa las firmas textiles y de indumentaria están vinculadas con la disponibilidad de variedades de telas de fabricación nacional, su principal insumo actual, a diferencia de los '90 cuando se proveían fundamentalmente de telas importadas. A su vez, para ampliar la capacidad de producción, encuentran inconvenientes ligados a la contratación de mano de obra calificada en oficios de tejeduría y confección. Respecto a la primera restricción, si bien hay una mejora en las condiciones de abastecimiento predominantes en la primera etapa de la devaluación, subsisten los problemas que condicionan la obtención de calidad de los productos elaborados y la variedad de los mismos en tanto se registran elevados grados de atraso tecnológico en la cadena productiva textil que atañe a los fabricantes de telas (escasa variedad de estampados y calidades respecto a la etapa de Convertibilidad) que ha fomentado la utilización de los servicios de las tintorerías industriales. En referencia a la segunda gran dificultad, los empresarios han remarcado la extensión de la jornada laboral del plantel anterior de trabajadores para cubrir los requerimientos de mayores demandas además de la contratación de nuevo personal porque aducen a la baja calificación existente y, en ese sentido, la necesidad de una política activa desde los ámbitos gubernamentales y educativos de reentrenamiento de la mano de obra requerida en la rama.

Cabe mencionar que uno de los mayores reclamos de los entrevistados fue la existencia de numerosos establecimientos que operan en una creciente informalidad tanto en la contratación de la mano de obra como en la venta, a partir de un nuevo auge en el funcionamiento de talleres productivos domiciliarios. En correspondencia, las firmas reclaman al Estado una mayor intervención en materia de fiscalización de las unidades productivas y una política activa que favorezca el entrenamiento de la mano de obra en oficios vinculados a la producción, especialmente en el tramo más joven.

#### EMPRESAS RELEVADAS DE CURTIDO Y MANUFACTURAS DE CUEROS

En los últimos diez años, las industrias relacionadas con los productos de cuero sufrieron el mayor impacto de toda su historia. La estructura productiva del sector fue afectada por el cierre de numerosos establecimientos de menor tamaño relativo y se evidenciaron fuertes procesos de concentración, especialmente en las etapas productivas asociadas al curtido y la terminación de los cueros. Asimismo, la recesión de mercado iniciada a mediados de 1995 alentó la sustitución del cuero por materiales sintéticos en la elaboración tanto de prendas y calzado como de marroquinería y otras manufacturas tradicionalmente asociadas con ese insumo.

En este estudio, se incluyeron 5 empresas que operan en los segmentos de fabricación de cuero para calzados y marroquinería en general, prendas de vestir y accesorios de cuero (cinturones, carteras y regalos empresarios). Con excepción de una de ellas creada en la etapa inicial de la Convertibilidad, las restantes tienen una antigüedad superior a los 30 años en el mercado. Por lo cual, ante las transformaciones registradas en los últimos 13 años en esta rama, cabe remarcar que el grupo de PyMEs relevado sobrevivió a la depresión generalizada de la misma.

Tras el cambio de condiciones macroeconómicas en el año 2002, esta rama manufacturera presenta potencialidades para colocar sus productos por la ganancia de competitividad en precios registrada, y la tradición que registra el país y, en especial, la Ciudad, en materia de elaboración de productos de cuero, de reconocimiento mundial. Sin embargo, las firmas relevadas presentan en la actualidad fuertes limitaciones asociadas a sus dificultades anteriores, que dieron como resultado un elevado grado de desactualización en materia tecnológica y altos niveles de endeudamiento. Así, durante los '90 redujeron su capacidad productiva debido a la falta de mantenimiento de tecnología incorporada y las reducciones de personal realizadas, estrategias adoptadas tras la caída sostenida de las ventas en la fase recesiva de la última etapa de la Convertibilidad (1998-2001). Esto derivó en que la mayoría de ellas pasara a tener una categorización de tamaño por facturación de micro escala, pese a que, considerando el nivel de ocupación, incluso tras las reducciones realizadas, se categoricen como empresas de pequeña o mediana escala. Si bien actualmente han recuperado en parte sus ventas orientadas al mercado local, en el cual el mayor consumo estuvo asociado con el significativo ingreso de turistas interesados en la adquisición de productos nacionales de cueros, continúan teniendo limitaciones para aumentar la rentabilidad y poder encarar inversiones para la ampliación de su producción. Otro gran limitante ha sido el encarecimiento de su principal insumo nacional, el cuero crudo o semi-terminado, que sigue la evolución de la cotización del dólar por tratarse de un bien orientado en su mayor parte a los mercados externos.

No obstante estas restricciones, tres de las firmas analizadas en este grupo, las de mayor tamaño relativo –pequeñas y medianas por ocupación– incursionaron recientemente en el mercado externo, incentivadas por un tipo de cambio favorable, propicio para la colocación de sus productos, aunque limitadas por la baja escala de producción y la insuficiencia de recursos necesarios para el financiamiento de estas operaciones que requieren mayor logística que las ventas orientadas al mercado interno.

#### EMPRESAS RELEVADAS DE CALZADO Y SUS PARTES

Durante la vigencia de la Convertibilidad, los numerosos establecimientos productivos presentes en la Ciudad de Buenos Aires que se dedicaban a la fabricación de calzado y sus partes, fueron afectados por la fuerte competencia de productos importados, especialmente provenientes del Brasil en el marco de la conformación del bloque regional y con mayor intensidad tras la devaluación de dicho país en 1999. La presión competitiva que sufrió este rubro también obedeció a los diferenciales de precios a favor del calzado importado proveniente de los mercados asiáticos.

Al respecto, cabe mencionar que las ventajas competitivas de los productos brasileiros responden no sólo a los términos de intercambio favorables sino también a la consecuencia de estrategias sectoriales alentadas con políticas gubernamentales diferenciadas en ambos países. Frente a la desprotección del sector por parte del Estado argentino, en Brasil se vivió un proceso de continuas inversiones en el rubro orientadas a favorecer el incremento de su productividad mediante la introducción de nueva tecnología y mejoras en el diseño, propiciadas por una batería de medidas estatales de promoción del sector combinadas con incentivos en materia fiscal y financiera a las empresas de menor tamaño.

En esta investigación se abarcan 7 firmas que producen calzado deportivo, calzado de vestir e insumos del sector. Sólo dos de ellas fueron creadas durante la Convertibilidad y las restantes tienen una edad superior a los 15 años en el mercado con predominio absoluto de estructuras familiares de gestión. Se estudiaron 3 empresas de mediana escala y las restantes se tratan de unidades que corresponden al menor estrato de facturación (microempresas) pero a un nivel superior en la cantidad de empleados (pequeñas o medianas), según la clasificación adoptada.

Respecto a las estrategias que mayoritariamente adoptaron durante la década pasada, estas firmas locales apelaron a incrementar la variedad de productos ocasionando un menor aprovechamiento de las economías de especialización y escala, y reduciendo la calidad de los mismos para abaratar costos a partir de la utilización de materiales sintéticos y telas, acentuando de esta forma la competencia con los bienes importados. Así, desarrollaron transformaciones en el proceso productivo para incorporar los nuevos insumos y desarrollar nuevos productos, pero esto no implicó ni una incorporación de nueva tecnología ni un crecimiento de la escala de producción. De manera que, en términos relativos, el peso de los costos asociados a la producción fue sustancialmente mayor que en las empresas reconvertidas tecnológicamente del rubro competidoras, ya sea de las marcas nacionales de empresas de mayor tamaño como de las importadas.

En el actual contexto post devaluación, las producciones locales de calzado se vieron alentadas por la merma en el ingreso de los grandes competidores que les permitió ganar mercado y una leve reactivación de la demanda a partir de la estabilización de las condiciones económicas y sociales desde mediados de 2002. No obstante, la orientación de las firmas relevadas casi con exclusividad al mercado local y nacional implica que la evolución de sus ventas, al tratarse de bienes orientados a consumidores de ingresos bajos y medios, está directamente asociada a la recuperación del poder adquisitivo de esos segmentos de población.

A su vez, los productores destacan entre sus actuales restricciones la falta de recursos humanos calificados en oficios y las necesidades de financiamiento para destinar recursos a la inversión en actualización tecnológica que les permita sostener el incremento de la demanda interna con mejoras en la escala y en la calidad de su producción. Cabe mencionar que los empresarios del sector han manifestado que parte de los incentivos iniciales de la devaluación para la fabricación local en detrimento de los productos provenientes del extranjero se reducen en la medida que se establezca el tipo de cambio por debajo de los \$ 3, ya que por debajo de ese nivel surge la tentativa de un reingreso del calzado brasileiro ya que la preferencia desde la demanda de ciertas marcas así como los canales de distribución de estos productos importados desde Brasil están muy desarrollados en el país.

#### **LABORATORIOS Y ESTABLECIMIENTOS QUÍMICOS RELEVADOS**

En el transcurso de la década del '90, el mercado argentino de laboratorios y empresas químicas vinculadas a la producción de medicamentos y productos farmacéuticos presentó importantes transformaciones signadas tanto por el impacto que determinó la apertura externa de la economía, la desregulación de la actividad económica a nivel general, como por el proceso de desregulación

específico que se implementó en este sector. Las reformas instrumentadas en su marco regulatorio se caracterizaron por estipular la eliminación del control de los precios en los medicamentos y los márgenes asociados, la simplificación del mecanismo de acceso a los nuevos registros de productos, la implementación de un nuevo régimen legal de patentamiento, y una reducción de la protección arancelaria.

Estructuralmente, este mercado se caracteriza por la diversidad y cantidad de actores involucrados en la producción, distribución y venta. Además, como parte integrante del mercado de la salud, presenta características particulares de regulación de la oferta y una segmentación muy fuerte de la demanda según la orientación del producto y la disposición de su consumo. En éste último punto, los precios finales tienen un componente de logística y distribución variable si las ventas están mediadas por la participación total o parcial de agentes institucionales (obras sociales, sistemas de medicina prepaga, hospitales público o clínicas privadas) o si el consumo es directo a partir de la venta libre o recetada en farmacias sin cobertura. Los agentes que actúan en la producción son fundamentalmente laboratorios medicinales y fábricas elaboradoras de insumos o productos farmacéuticos y, en mínima escala, droguerías y farmacias que hacen preparaciones magistrales de medicamentos.

Tras las transformaciones comentadas, se produjo un significativo crecimiento de la actividad del sector, caracterizado por un aumento de más del 80% en la facturación de las ventas entre 1991 y 1999, con una disminución de las cantidades vendidas en un 11% (CEP; 1999), lo que da cuenta del incremento generalizado del precio medio de los medicamentos consumidos. Por otro lado, este mercado manifestó una fuerte concentración dada por el avance de los grandes laboratorios nacionales y un muy significativo ingreso de empresas multinacionales a partir de 1988, que en los '90 realizaron fusiones y adquisiciones de empresas del sector, al punto tal que pasaron a controlar más del 50% del mercado argentino. Así, en el año 2001, 75 grandes empresas de capital local y extranjero explicaron el 85% de la facturación anual de esta industria en el país (INDEC; 2002). En este contexto, los productores de menor escala y en especial las droguerías debieron reorientar su producción para captar los segmentos de mercado menos abarcados por los grandes laboratorios con sus marcas muy promocionadas y una estructura de distribución común que abarcó a los segmentos de comercialización más voluminosos de este mercado (cadenas de farmacias, visitadores médicos, prepagas, clínicas privadas, licitaciones públicas e incluso algunos supermercados que comenzaron a distribuir productos farmacéuticos y cosméticos de venta libre). Así, las PyMEs del sector buscaron la especialización en productos demandados por sectores de ingresos bajos y medios. Por su parte, en el ámbito de la Ciudad de Buenos Aires el sector ha tenido un muy significativo dinamismo, con una oferta no tan concentrada en la medida que existen muchos laboratorios de pequeña y mediana escala.

En este marco general, los testimonios recogidos de 5 laboratorios de pequeña y mediana escala que operan en la Ciudad de Buenos Aires dan cuenta del impacto de estas transformaciones sobre las empresas de menor tamaño. En efecto, los laboratorios relevados se crearon mayoritariamente hace 35 y 50 años, con sociedades de origen familiar. Pese a la concentración de mercado registrada a nivel nacional, los laboratorios locales observados transitaron en la Convertibilidad un buen escenario de negocios, realizando estrategias de mejoramiento de la calidad y variedad de los productos ofrecidos reduciendo su mix de producción hacia la orientación de las líneas de productos específicos orientados al consumo de ingresos medios y bajos. Es decir, si bien ninguno dejó de producir medicamentos, restringieron la variedad de estos hacia usos específicos (antiasmáticos, antihistamínicos, anticonceptivos, antimicóticos), ampliaron la elaboración de líneas de productos alternativos vinculados a la cosmética (dermatológicos, tratamiento capilar) y productos de belleza y dietética. Así, afrontaron procesos de inversión y modernización tecnológica, 3 de ellos certificaron sus procesos y productos con normas de calidad internacional y pudieron concretar algunas operaciones sostenidas año tras año orientadas al mercado externo. Dado este mejor desempeño relativo respecto

a otras empresas de menor escala de este segmento, esos 3 laboratorios registraron ofertas de grandes sociedades del sector para ser anexadas a sus estructuras a partir de procesos de fusiones y adquisiciones, aunque las mismas fueron rechazadas.

#### MAPA 4

**DISTRIBUCIÓN TERRITORIAL DE LAS PYMES ENTREVISTADAS EN LAS RAMAS DE LABORATORIOS Y QUÍMICOS, Y CAUCHO Y PLÁSTICO EN EL PERÍODO JUNIO – NOVIEMBRE 2003**



Fuente: CEDEM, Secretaría de Desarrollo Económico, GCBA.

En suma, el escenario de recesión que enfrentaron la mayoría de las PyMEs relevadas no fue tan fuerte para este segmento de empresas, aunque de todas maneras observaron una reorientación tras la crisis hacia los medicamentos, tras la implementación de la ley de genéricos que les facilitó el acceso al mercado para sectores de la población con menor poder adquisitivo y sin cobertura médica. En contraposición, las líneas de productos farmacéuticos alternativas ampliadas en la Convertibilidad sufrieron mermas temporarias de ventas en el punto más agudo de la crisis (fines de 2001 y primer semestre de 2002) para luego recuperarse ante la menor competencia registrada en esos rubros de los productos importados.

Es interesante notar que la configuración de este sector con altas concentraciones de la producción y del mercado, a partir de la manipulación de los canales de distribución por parte de los grandes laboratorios obliga a estas firmas de menor escala a reorientar su producción e, incluso, a desarrollar fuerzas propias de venta y variedades de productos proclives a colocarse en segmentos del mercado que los grandes laboratorios no cubren.

#### **EMPRESAS RELEVADAS DE CAUCHO Y PLÁSTICO (INCLUYENDO JUGUETES)**

De este rubro se relevaron 7 firmas: 6 de ellas elaboradoras de productos de plástico (bolsas, envases, vasos, juguetes, autopartes) y una empresa mediana fabricante de productos de caucho para la industria petrolera.



Antes de mencionar lo observado en este rubro a partir del relevamiento realizado, cabe remarcar que la industria plástica argentina tiene una destacada contribución al Producto Bruto Industrial del país que ha sido, con altibajos de entre 5% y 3% del mismo durante la década pasada, involucrando a muchos agentes productivos de micro y pequeña escala. De acuerdo a datos de la Cámara Argentina de la Industria Plástica (2002), en dicho período se produjo una reducción de las plantas y de la cantidad de ocupados involucrados en el rubro, con motivo de los ajustes efectuados durante la primera fase de la Convertibilidad. Así, mientras que en 1990 existían 3.500 empresas que empleaban cerca de 38.000 trabajadores, diez años más tarde la cantidad de plantas se había reducido a 2.385 con poco menos de 29.200 empleados. El fenómeno de achicamiento del sector se agudizó con la crisis y, en el año 2002, eran 2.253 las plantas existentes con 27.200 ocupados en total. Entre ellas, las de micro y pequeña escala explicaban el 95% del empleo generado en el sector, y operaban mayoritariamente en el Gran Buenos Aires (77%), con una destacada gravitación de la actividad en la Ciudad de Buenos Aires (17%). Pese a esto cierres de empresas registrados, se incrementó significativamente la capacidad de producción interna de materias primas plásticas (151%) y de productos semielaborados y terminados plásticos (186%) en consonancia con el crecimiento experimentado en el consumo y la exportación de estos bienes, pese a que también hubo un aumento explosivo de las importaciones asociadas a esta rama (814% y 1.494%, respectivamente para cada grupo de productos).

Así, la competencia de importados fue mayor en los bienes semielaborados y terminados, que son los que realizan las empresas incluidas en este relevamiento. Por la variedad de productos involucrados en las firmas de este rubro, resulta difícil arribar a conclusiones vinculadas a estrategias comunes adoptadas en los diferentes escenarios. No obstante lo cual, las entrevistas realizadas a los empresarios permiten destacar la relevancia de algunas situaciones.

Tanto las firmas relevadas que realizan envases de plástico como aquellas fabricantes de bolsas manifestaron haber atravesado durante la Convertibilidad un evolución regular de sus ventas hasta el año 1998, en el cual se empezó a notar el impacto negativo de la recesión de la economía local. Para sostener sus ventas frente a la presión competitiva de los productos importados, debieron realizar inversiones en nueva tecnología que les permitieran incorporar las nuevas variedades de materias primas, de distintas calidades provenientes del extranjero (polipropileno, polietileno y PVC de mayor calidad, pero con diferentes tipos de tratamiento para la inyección). Si bien la incorporación de esos insumos les permitió abaratar costos y aumentar la calidad de sus productos, enfrentaron un alto nivel de endeudamiento asociado a las inversiones en maquinaria, que en 5 casos se originó en créditos comerciales otorgados por sus proveedores o clientes, lo que encareció el costo operativo vinculado al financiamiento, en especial tras la crisis del Tequila cuando las tasas de interés comenzaron a subir casi sostenidamente. Cabe mencionar que esto derivó en todos los casos en una caída de la rentabilidad de la actividad durante los '90 y en la imposibilidad, salvo en dos casos, de ampliar las colocaciones de productos a partir de ventas al exterior, como el resto del sector, por no poder afrontar los costos asociados y no contar con la escala y logística adecuada, ya que los dos casos que en los se registraron operaciones son empresas de micro y pequeña escala.

En el marco de la recesión y en la crisis, estas empresas realizaron suspensiones temporarias de personal, reducciones salariales y ajustaron la dotación de su personal, en especial el asociado a las tareas administrativas. Además, en tres de los casos analizados, las empresas redujeron costos achicando las unidades productivas que utilizaban, dejando de alquilar depósitos o unidades auxiliares para oficinas, bajando así sus gastos fijos sin comprometer su capacidad productiva. Así, pese a las dificultades atravesadas con la vigencia de la Convertibilidad, la totalidad de las empresas del rubro entrevistadas manifestó una rápida reacción tras la devaluación para hacer frente a los mayores requerimientos de demanda derivados del cierre significativo de la competencia importada en el mercado nacional. Esta respuesta se tradujo, en lo laboral, en un aumento importante de las horas extras trabajadas por el personal, y la toma de mano de obra nueva, implementando incluso un turno más de producción en las plantas.



Respecto a los altos niveles de endeudamiento registrados, la crisis exacerbó las dificultades de pago, pero la situación pudo ser en la mayoría de los casos afrontada por el hecho de que, fundamentalmente, las deudas eran con sus vínculos comerciales con los que acordaron renegociaciones o realizaron cancelaciones adelantadas. Sólo en dos casos se registró la necesidad de llamar a concurso preventivo de la firma, que fue renegociado con éxito y que involucraba deudas también con dos entidades.

Otro hecho destacable es el encarecimiento que observaron estos empresarios en sus insumos, y los problemas de abastecimiento en el año 2002 vinculados con el menor ingreso de materias primas plásticas importadas. Esto los obligó a sustituir insumos importados por nacionales, pero a costa de reducir la calidad. En este punto, es de destacar el hecho de que el proceso de inyección del plástico requiere de un conocimiento muy preciso del tratamiento y las temperaturas que necesita cada variedad y calidad de insumos. Así, ante los cambios obligados de provisión, la mayoría de estas empresas enfrentó demoras en los tiempos de producción ante el testeo de calidad de los insumos requeridos para el proceso de inyección del plástico.

#### **EMPRESAS RELEVADAS DE PAPEL, EDICIONES E IMPRESIONES**

Considerando lo relevado en 10 empresas de esta rama, se registra una fuerte coincidencia en las acciones desarrolladas. La mayoría de estas firmas (8) son de origen familiar y tienen una antigüedad mayor a 30 años en el mercado, surgidas en la segunda etapa de la ISI argentina.

#### **MAPA 5**

**DISTRIBUCIÓN TERRITORIAL DE LAS 10 FIRMAS RELEVADAS EN EL RUBRO PAPEL, EDICIONES E IMPRESIONES EN EL PERÍODO JUNIO – NOVIEMBRE 2003**



Fuente: CEDEM, Secretaría de Desarrollo Económico, GCBA.

En el primer período de la Convertibilidad, 9 de estas firmas -7 imprentas gráficas de mediana escala con más de 30 años en el mercado y 2 firmas elaboradoras de envases de cartulina de similar antigüedad y tamaño-, realizaron inversiones en capital fijo y en nueva tecnología con el objetivo de ampliar la variedad de los productos ofrecidos. También durante este período, las empresas optaron por reducir costos de producción y aumentar la calidad de impresión sustituyendo insumos nacionales por importados.

Estas inversiones se sustentaron con altas deudas contraídas con entidades bancarias y, en menor medida, con clientes y proveedores. Sin embargo, las tasas de interés abonadas por los créditos se vieron fuertemente incrementadas durante la crisis del Tequila, mientras que los niveles de demanda de estas firmas comenzaron a declinar, en primer lugar, tras la pérdida de grandes clientes que, como parte de sus estrategias de reconversión, integraron las etapas de edición e impresión o bien reasignaron esas tareas a proveedores externos. En una segunda instancia, la demanda cayó por efecto de la recesión, siendo que otras empresas clientes disminuyeron sus costos asociados a publicidad y difusión. Así, durante la Convertibilidad, estas empresas registraron caídas significativas en su rentabilidad.

En esa situación, con una demanda interna insuficiente, alto endeudamiento, y con capacidades productivas ampliadas a partir de la tecnificación, es que estas firmas llegaron a fines de 2001, atravesando la crisis con serios problemas para el cumplimiento de sus obligaciones financieras, dificultades en el abastecimiento de los insumos importados a partir de la merma de importaciones e insuficiencias de fondos para capital de trabajo tras las restricciones financieras implementadas, y la ruptura de la cadena de pagos de clientes y proveedores.

Es así como a partir de la devaluación, 9 de estas empresas recurrieron exclusivamente a disponer de los fondos propios, autogenerados, evitando todo tipo de nuevo endeudamiento y tratando de cumplir con sus relaciones comerciales al contado. En los casos en los cuales, por su capacidad y tamaño, las imprentas no alcanzan a cubrir los requerimientos para el capital de trabajo, adoptaron como estrategia la solicitud a los clientes de pagos adelantados para la compra de la materia prima (sobre todo papel).

Cabe destacar que otras de las estrategias que en el nuevo escenario las firmas de este rubro han reforzado, ha sido la asociación comercial e, incluso, productiva con otras empresas en la línea vertical. En efecto, 5 de las imprentas editoriales entrevistadas sostienen asociaciones comerciales con proveedores o productivas con otras empresas para la colocación de ventas más voluminosas. Eso les ha permitido incrementar sus clientes en el escenario de recuperación, pese a las limitaciones de escala individuales. Cabe destacar que, pese a que 8 de las firmas de este rubro están asociadas a la cámara empresaria que las nuclea, las vinculaciones comerciales que 5 de ellas realizaron han sido independientes de las acciones desarrolladas desde la cámara.

## 6. PRINCIPALES ESTRATEGIAS EMPRESARIAS IDENTIFICADAS EN EL ESCENARIO ACTUAL POST DEVALUACIÓN: RESTRICCIONES Y POTENCIALIDADES

En el escenario de acción crítico que se vivió desde fines de 2001, las empresas relevadas manifestaron haber realizado diversas transformaciones en su desempeño empresario. Recién a mediados de 2002, se observa un patrón más uniforme de acciones, en el cual la mayoría de los empresarios vieron revertir la tendencia de sus ventas y buscaron ampliar la producción ante la posibilidad de ganar mercado con la recuperación económica general y la merma de la competencia de productos importados. En tal sentido, las acciones que mayoritariamente ejecutaron se describen en el Cuadro 10.

### CUADRO 10

**PRINCIPALES ESTRATEGIAS ADOPTADAS POR LAS 92 FIRMAS INDUSTRIALES DE LA CIUDAD DE BUENOS AIRES TRAS LA DEVALUACIÓN (AÑO 2002 Y PRIMEROS NUEVE MESES DE 2003)**

ESTRATEGIAS TRAS LA DEVALUACIÓN	% DE LA MUESTRA
Incremento de la variedad de productos (2002 y 2003)*	55%
Contratación de nuevo personal (2003)	36%
Desarrollo de nuevos productos (2003)	35%
Mejora del proceso productivo (2002 y 2003)	33%
Tercerización de alguna etapa productiva (2002 y 2003)	25%
Ampliaciones o mejoras en la utilización del espacio en la planta productiva (2002 y 2003)	24%
Capacitación del personal operativo o administrativo (2002 y 2003)	21%
Aumento de horas trabajadas (2002 y 2003)	18%
Despido de personal (2002)	17%
Reducción de gastos operativos no salariales (2002)	17%
Renegociación de pasivos con acreedores (2002)	15%
Incremento de salarios (exceptuando los dispuestos por el Estado) (2003)	14%
Cambios en la estructura organizativa de la planta o la administración de la firma (2002)	12%

\* Los años entre paréntesis reflejan la contextualización de las respuestas mayoritarias dadas por los empresarios.  
Fuente: CEDEM, Secretaría de Desarrollo Económico, GCBA, relevamiento propio

Como puede apreciarse, la mayoría de las acciones que fueron coincidentes para las empresas de la muestra en el año 2002, respondieron a reconversiones que buscaron primero, hacer frente a la crisis, para luego, poder actuar en función de la posibilidad de ampliar las ventas en aquellos mercados en los cuales los productos importados mermaron su competencia. Tales los casos de la mayoría de las firmas relevadas de Textil e indumentaria, Calzados y sus partes, Papel, ediciones e impresiones, Metalurgia, Productos plásticos (en especial juguetes), Productos eléctricos y electrónicos, los laboratorios. También, las curtiembres mostraron una transformación asociada con su recuperación

aunque debieron el aumento de las ventas de estos productos en el mercado interno al abaratamiento relativo dado por la devaluación y al hecho de producir bienes, que son característicos y tradicionales de la Ciudad muy ligados a las compras realizadas por turistas.

Entre las acciones desarrolladas en el 2002, cuando la demanda de sus productos era aún insuficiente y la crisis económica afectaba el normal desempeño de las firmas relevadas, el 17% de ellas apeló a la reducción de costos a partir del despido de personal, y otro grupo de iguales proporciones privilegió la reducción de gastos operativos sin afectar su plantel\*. El 15% de la muestra debió realizar renegociaciones con sus acreedores (proveedores, entidades bancarias, prestamistas informales) ante el mayor peso que implicaron sus deudas con la estrepitosa subida de la tasa de interés. En este punto, es muy importante señalar que, a diferencia de lo observado para otras empresas exportadoras, la pesificación de deudas con el sector financiero tuvo menores beneficios para estas firmas porque todas tienen ingresos mayoritarios en pesos, que en el período inicial de la crisis se vieron drásticamente reducidos por la casi total parálisis de las ventas (al respecto, 7 firmas manifestaron que estuvieron casi todo el verano del año 2002 "paradas"). Además, operaron acuerdos informales de pagos con proveedores y condiciones de pagos diferenciadas según cada empresa a vistas de financiar y sustituir la falta de crédito.

A medida que la situación económica se fue estabilizando a nivel nacional y local, la mayoría de las empresas de la muestra (55%) respondieron a la reactivación de la demanda de sus productos con la ampliación de la oferta específicamente orientada a captar mercado a partir de la merma de importados sucedida tras la devaluación y la paulatina recuperación de la demanda interna. Si bien hubo firmas que notaron más rápidamente los efectos positivos de la devaluación, las mejoras en las ventas se registraron generalizadamente desde el segundo trimestre de 2002. En muchos casos, esto implicó el desarrollo de nuevos productos, ya que del 35% que amplió su oferta lo hizo con nuevos bienes, mientras el 40% extendió la variedad de los existentes, a los fines de diversificar su producción y captar más clientes en un escenario de reversión de la demanda deprimida.

Las ramas de la muestra más dinámicas en el nuevo escenario -Textil e indumentaria, Metalurgia, Imprentas gráficas- coincidieron con las que lo fueron a nivel agregado para la industria manufacturera en la Ciudad de Buenos Aires y el país. Así, estos rubros ampliaron su oferta, acudiendo en un 33% de los casos estudiados a mejoras en el proceso productivo interno a la firma, mientras que un 25% de las firmas del panel optó por la tercerización de alguna etapa de la producción. Esta última estrategia fue la mayormente adoptada por las firmas de la rama Textil e indumentaria, que tercerizaron el teñido de las telas a tintorerías industriales y parte del proceso de costura. También las imprentas gráficas, en su mayoría, subcontrataron procesos de películado, plastificación o encuadernación, para poder cumplir con pedidos más voluminosos o clientes más grandes sin requerir de inversiones productivas en el corto plazo, considerando la falta de capital de trabajo que enfrentaron tras la crisis y el hecho de que ya venían transitando en la última etapa a de la Convertibilidad altos niveles de endeudamiento.

En menor medida, las firmas metalúrgicas también mejoraron su nivel de ventas, con la tercerización de algunos procesos. Estas mismas ramas fueron además las que mayoritariamente incrementaron la jornada de trabajo de su personal, estableciendo incluso un nuevo turno para producir en las plantas, y ampliar la capacidad productiva sin acudir íntegramente a la contratación de nueva mano de obra ni a la inversión en nueva maquinaria. Así, estos rubros -que han sido los más asociados a la recuperación de la actividad manufacturera desde la primer fase a mediados de 2002, luego del achicamiento que debieron realizar con la recesión-, eligieron entre sus principales estrategias de expansión, el tercerizar y explotar al máximo posible los factores disponibles para vender más, sin recurrir directamente a la ampliación en la dotación de los mismos.

---

<sup>12</sup> Estos grupos son claramente diferenciables por la elaboración de la pregunta realizada, que discriminó entre la reducción de costos laborales y otros, no asociados a la contratación de personal.

Por su parte, casi la totalidad de las firmas estudiadas en las ramas de Curtido y manufactura de cueros, Calzado y sus partes y Maquinaria y equipos han buscado mayor especialización de su producción a partir de la reorganización y ampliación de su proceso productivo, la incorporación de nuevo personal con su capacitación en la planta. A su vez, es importante señalar que las empresas elaboradoras de productos plásticos y de maquinaria y equipos son las que mostraron la mayor demora en la reactivación en el nuevo escenario, en la medida que la ampliación de su capacidad productiva requiere de una mayor inversión, asociada con la actualización tecnológica, la mejora de los procesos y la necesidad, en contrario con otras ramas, de integrar tareas productivas que antes subcontrataban, para aumentar su rentabilidad. De todos modos, cabe resaltar que muchos empresarios de estos rubros comentaron que su reactivación no ha estado tan asociada con el aumento de clientes, requiriendo de una mayor escala de producción, sino más bien con la necesidad de satisfacer la oferta anterior a la crisis (sus mismos clientes con compras un poco más voluminosas) luego del achicamiento de la producción sufrido. Así, las empresas plásticas elaboradoras de bolsas de embalaje se orientaron a satisfacer las necesidades de los exportadores del Gran Buenos Aires, requiriendo del desarrollo de nuevas matrices. En igual sentido, las empresas entrevistadas del rubro de maquinaria y equipos se orientaron a abastecer a sus clientes más dinámicos, que fueron los del sector agropecuario y la industria automotriz.

Es importante destacar que, en estos rubros, a diferencia de lo observado en el agregado del sector manufacturero local, lo que predominó en las empresas relevadas no fue la expansión de la producción a partir del aumento de las horas trabajadas sino la contratación de nuevo personal. Fueron 17 los empresarios que manifestaron haber ampliado la jornada de trabajo; aunque el promedio no superó las 45 horas semanales, y sólo en 4 empresas los empleados superan la carga horaria de 10 horas diarias. Por su parte, la contratación de nuevo personal fue una acción resaltada por el 36% de las firmas de la muestra.

Si se consideran las estrategias utilizadas durante la Convertibilidad, en comparación con las implementadas en el escenario post-devaluación del año 2003, hubo una mayor concentración de las gestiones empresarias orientadas a la producción, alentadas por las mejores perspectivas de ventas. Sin embargo, cabe destacar que estas acciones no influyeron sustancialmente en el aumento de la capacidad instalada previa. En términos de empleo, ante la menor actividad registrada en plena crisis, muchas empresas (por lo menos el 17% del panel, que lo reveló) habían reducido el plantel de personal. Con lo cual, para volver a los niveles de capacidad previas, debieron recontratarlo. Por otro lado, no hubo una acción generalizada de adquisición de nueva tecnología o maquinaria, sino una mayor utilización de la existente. Esta falta de expansión no sólo respondió a las reservas de los empresarios respecto para actuar sin garantías de estabilidad de las nuevas condiciones, sino que, sobre todo, se cristalizó la conjunción de restricciones anteriores con las surgidas en el nuevo escenario, en lo referente a la disponibilidad de los fondos necesarios para inversiones en capital fijo, el encarecimiento de las maquinarias y equipos importados, y las dificultades para estipular la capacidad de pago en un contexto de tipo de cambio variable. De este modo, casi la totalidad de los empresarios manifestaron estar lejos aún de agotar procesos de crecimiento de sus firmas.

De acuerdo a la evidencia analizada, y a pesar de la heterogeneidad de la muestra estudiada, es posible afirmar que, en contrario con lo sostenido por algunos analistas económicos o políticos de discurso vigente, la devaluación doméstica no ha resuelto las principales restricciones asociadas a la competitividad interna y externa de las empresas industriales de menor tamaño en la Ciudad de Buenos Aires, y seguramente, de la Argentina.

Ciertamente, la alteración del tipo de cambio y de los términos de intercambio involucra una ganancia de competitividad vía precios, tanto externa (a partir de la mayor posibilidad de colocar productos en el mercado externo a precios más bajos) como interna (tras alterar la estructura de precios relativos de los factores en la economía local). Sin embargo, en ocasiones como la estudiada, dicha ganancia se ha visto disminuida por la acción de otras cuestiones que afectaron la competitividad de las firmas, en especial a las de menor escala, que son las mayormente condicionadas por el entorno de negocios. La combinación de dichos factores puede contrarrestar el impacto positivo de la devaluación en materia de beneficios y potencialidades.

En efecto, en línea con lo mencionado en la introducción de este trabajo, la competitividad de las firmas PyMEs no sólo depende de una eficiente asignación y tratamiento intra firma de los factores productivos (capital, trabajo y tecnología) y las inversiones realizadas, sino también de un conjunto de variables exógenas relacionadas con las condiciones de acceso a los mercados de productos y de insumos en los cuales operan, las modalidades de financiamiento disponibles y utilizadas, y la vinculación con otros agentes económicos. A su vez, estos factores están mediados por el hecho de que la disponibilidad de información para la toma de decisiones no es homogénea para todos los agentes económicos, siendo más dificultosa y costosa para las empresas de menor escala.

Es decir, en función de la información disponible, de las modalidades de gestión, de las capacidades de las firmas y de sus expectativas, las empresas deciden y actúan en un marco de acción sujeto a diferentes restricciones de entorno, que condicionan el nivel de competitividad que pueden alcanzar. Así, los problemas de competitividad de las PyMEs industriales locales en la actualidad se asocia con un ámbito de negocios que supera la instancia de afirmación de determinadas variables económicas (como puede ser el tipo de cambio vigente, las tasas de interés de mercado, las perspectivas de inflación) y se combina con restricciones exógenas que se presentan como estructurales. Tales la pérdida progresiva de poder adquisitivo en el mercado interno, las insuficiencias del sistema financiero para asistir crediticiamente a las PyMEs, la falta de regulaciones en materia de defensa de la competencia en mercados de productos e insumos, el alto grado de informalidad presente en el sector productivo, las insuficiencias de la política industrial nacional y local, entre otras. Del mismo modo, existen modalidades de gestión en algunas empresas inadecuadas, que derivan en estructuras de costos relativos mayores, con restricciones para ampliar las cuotas de mercado y los márgenes de rentabilidad.

En líneas generales, en el Cuadro 11 se observa que, si bien la mayoría de las problemáticas manifestadas por los empresarios para el año 2002 aminoraron su peso en la muestra, las mismas persisten en el escenario actual. Esto se puede comprobar comparando los resultados reflejados en dicho cuadro con los volcados en el Cuadro 9. Cuenta de ello es, por ejemplo, el menor porcentaje de respuestas afirmativas de las empresas relevadas referente a los problemas de mercado ligados a una demanda interna insuficiente (bajó del 48% a 40% de las empresas de la muestra), al retraso de las materias primas e insumos (pasó del 21% al 17%), y las menores limitaciones para el mantenimiento y reparación del parque instalado (de 10% a 8%), entre otras.

**CUADRO 11**

**PRINCIPALES RESTRICCIONES EXÓGENAS Y ENDÓGENAS IDENTIFICADAS POR LAS 92 FIRMAS INDUSTRIALES RELEVADAS EN LA CIUDAD DE BUENOS AIRES EN EL ESCENARIO ACUTAL (TRANSCURSO DEL 2003)**

	% DE LA MUESTRA
<b>EN EL MERCADO</b>	
a) Demanda interna insuficiente	40%
b) Falta de competitividad en precios	12%
c) Prácticas desleales de la competencia (contrabando de importados o mercados informales)	12%
d) Dificultades con las regulaciones comerciales en mercados externos	11%
e) Insuficiente inserción en el mercado externo	8%
<b>EN EL ABASTECIMIENTO Y LA PRODUCCIÓN</b>	
a) Elevado costo de los insumos importados	23%
b) Dificultades por condiciones de pago a proveedores	22%
c) Falta/escasa infraestructura	21%
d) Insuficiente disponibilidad de proveedores locales	18%
e) Retraso en la entrega de insumos y materias primas	17%
f) Elevado costo de los insumos nacionales	14%
g) Baja escala de producción	13%
h) Dificultades en el abastecimiento de insumos	10%
i) Elevado costo de las partes y piezas para equipos	9%
j) Dificultades para el mantenimiento y la reparación de partes y piezas para equipos	8%
k) Atrasos tecnológicos	2%
<b>EN RECURSOS HUMANOS</b>	
a) Elevado costo laboral	13%
b) Disponibilidad de recursos humanos calificados	12%
<b>EN FINANZAS</b>	
a) Falta / escaso financiamiento	43%
b) Dificultades para el cumplimiento de las obligaciones impositivas	26%
c) Alto nivel de endeudamiento con el sector bancario / financiero	12%
d) Alto endeudamiento con proveedores	9%

Fuente: CEDEM, Secretaría de Desarrollo Económico, GCBA, relevamiento propio.

La caída de la demanda interna se constituyó como el principal inconveniente exógeno identificado por la mayoría de los entrevistados, superado sólo por las restricciones financieras imperantes para la operatoria normal de la empresa. Estas dificultades parecen mayores en el proceso de recuperación, en el cual se requiere de mayor capital de trabajo que en la fase aguda de la crisis. Durante la crisis, las mayores restricciones estaban dadas por las dificultades para hacer frente al cumplimiento de las condiciones de pago de proveedores, en un mercado al del contado durante el año 2002.

Las empresas dedicadas a la elaboración de maquinarias y equipos, alimentos de repostería, chacinados, calzados finos y pieles de caprino fueron las que continuaron presentando insuficiencias en la demanda como un factor restrictivo exógeno que afecta su desempeño. En este punto, los

empresarios entrevistados de este rubro resaltaron la necesidad de que opere un aumento generalizado del poder adquisitivo de la población y de la capacidad de inversión de la economía para que reaccione la demanda de sus productos. Y en el caso de los calzados finos y las pieles, la evolución de las ventas depende de que la situación económica se estabilice para que reaccione la demanda de estos productos diferenciados “de lujo”, asociados con agentes de alto poder adquisitivo que, en épocas de crisis, postergan decisiones de consumo.

A su vez, pese a las buenas perspectivas que se vinculan con una relación de precios más favorables tanto para la competitividad interna como externa, el escaso dinamismo de la demanda y el alto grado de desarticulación del tejido industrial, vigente en la etapa previa, hicieron sentir con mayor agudeza el impacto de los desequilibrios económicos y financieros sobre el desempeño competitivo de las firmas.

Así, parecería ser que la estabilización del contexto macroeconómico hacia el año 2003\* repercutió en favor de relajar las restricciones que enfrentan las empresas de menor escala. No obstante lo cual, y tal como se observa en el Cuadro 11, persistieron restricciones exógenas en algunas firmas y ramas, que se suman a las propias debilidades de gestión identificadas en aquellas de las 92 firmas relevadas que presentan, entre otros, problemas de escala de producción o insuficiente infraestructura y atraso tecnológico. Estos factores actúan como condicionantes exógenos y endógenos para el desempeño de las PyMEs, frente a las potencialidades de mercado vía precios que supuestamente se abrieron tras la devaluación y a pesar de la resolución parcial de ciertas restricciones enfrentadas en plena crisis, que mermaron para algunas firmas durante el año 2003.

A continuación se analizarán los principales obstáculos identificados en el desempeño de estas firmas en el escenario actual, es decir, de fines de 2003, signado por la recuperación de la economía en general, una vez superadas las principales problemáticas vinculadas con la inestabilidad de las condiciones financieras, macroeconómicas y políticas del año anterior.

## 6.1 EN EL MERCADO DE PRODUCTOS

Si se analiza a las PyMEs entrevistadas que elaboran bienes de consumo final, 32 de ellas se dirigen al mercado masivo y 54 desarrollan algún grado de diferenciación de los productos focalizados hacia segmentos del mercado de distintos niveles de ingresos. Por otro lado, más de la mitad de las firmas de la muestra operan en el mercado nacional (55 sobre 92) y las restantes en los mercados locales, incluyendo Ciudad de Buenos Aires y el Conurbano Bonaerense. Cabe mencionar que la llegada al mercado nacional es a través de la venta a los distribuidores o a empresas que tienen una cadena de distribución con un alcance geográfico más amplio, dado que, en su mayoría, las firmas analizadas tienen un sistema de logística que sólo les permite alcanzar cobertura de mercado en su radio de acción en la Región Metropolitana.

Así, las firmas relevadas presentan una mayoritaria orientación al mercado doméstico, y dependen de la evolución del poder adquisitivo local. Esto explica la trascendencia que le da el 64% de las empresas de la muestra a las limitaciones dentro del mercado interno ligadas a la insuficiente demanda de productos (40%), falta de competitividad vía precios (12%) mayoritariamente motivada por el descalce entre el incremento de los costos de producción y los precios de venta que deben alcanzar para captar o sostener a sus clientes respecto de la competencia, y, en algunos casos por enfrentar prácticas de competencia desleal en su rubro, sea desde los productos importados como desde los competidores nacionales (12%).

---

<sup>13</sup> Tipo de cambio estable cercano a \$ 3, recomposición de la demanda tanto de bienes intermedios, a partir de la mayor actividad industrial, como final, ligada a la recuperación parcial del poder adquisitivo, menor nivel de inflación registrada, recomposición de la cadena de pagos y acomodamiento a los nuevos plazos estipulados en el mercado.



En este sentido es importante considerar que la falta de cumplimiento efectivo del marco regulatorio vigente en materia de defensa de la competencia constituye uno de los tres primeros condicionantes destacados por estas firmas que afectan directamente su competitividad interna. A la alta informalidad y a las prácticas ilegales presentes en los mercados que comentaron gran cantidad de los empresarios entrevistados en las ramas Textil y confecciones, Maquinaria y equipos, Autopartes y Caucho y plástico, se le suman otros casos asociados a las prácticas abusivas de las grandes empresas o distribuidoras que no son controladas por el Estado como deberían serlo. Esta falencia de regulación afecta, en particular, a PyMEs alimenticias en el trato con grandes cadenas de supermercados, a los laboratorios de menor escala frente a los grandes, ligados a las distribuidoras de mayor alcance en el país, y a las empresas de las ramas metalurgia, maquinaria y equipos y de autopartes que requieren de la provisión de insumos de oferta local concentrada (aluminio, acero).

En general, como se comentó en la introducción de este trabajo, la condición de PyMEs frente a esas grandes empresas compradoras o proveedoras, las perjudica en tanto cuentan con un menor poder de negociación y asisten al mercado como tomadoras de precios. Además, en el contexto argentino de los últimos 30 años, la falta de regulación y sanción estatal en materia de defensa de la competencia ha aumentado la brecha de productividad y mercado captado entre estos agentes económicos, desalentando aún más la competitividad de las PyMEs.

## **6.2 EN LA CAPACIDAD DE INSERCIÓN EN LOS MERCADOS EXTERNOS**

En estrecha vinculación con lo mencionado anteriormente respecto al peso del mercado interno en la estructura de ventas de las firmas analizadas, no resulta llamativo observar que, del 41% de las mismas que manifestaron haber realizado exportaciones, tan sólo el 16% ha logrado colocar más del 10% de sus ventas anuales en el exterior en alguna oportunidad. Además, las operaciones realizadas presentan, por lo general, mucha volatilidad año tras año lo que da cuenta que a estas empresas se les hace dificultoso retener clientes en el extranjero o aumentar los volúmenes de ventas despachados hacia ellos. Cabe destacar que el tamaño mayoritario de las 38 firmas que exportan o han exportado en alguna ocasión durante la Convertibilidad es el de pequeña y mediana escala, totalizando 30, entre las que se destacan 5 laboratorios medianos, 4 firmas fabricantes de productos eléctricos y electrónicos, 3 imprentas gráficas, 2 productoras de productos plásticos y una de caucho.

De todos modos, resulta llamativo observar que 8 de las firmas que entraron en la categoría de microempresas por facturación han podido operar en el exterior, siendo dos de ellas pequeñas firmas elaboradoras de manufacturas de cuero, dos empresas dedicadas a la fabricación de muebles de oficina e infantiles, en partes –un rubro de difícil exportación–, dos textiles, un laboratorio químico y las dos restantes empresas vinculadas a la industria metalúrgica.

Cabe mencionar que han sido pocas las empresas que han manifestado que empezaron a exportar tras la devaluación (10%), y la mayoría de las que lograron concretar exportaciones en los últimos 2 años retomaron la actividad después de haber cesado en ella en la etapa final de la Convertibilidad.

El 44% de las firmas que exportan lo hacen casi en exclusividad hacia países socios del Mercosur, pero casi todas las empresas que pudieron realizar, al menos en una oportunidad, una venta, lo hicieron hacia países extra Mercosur, en especial a Latinoamérica o Europa (España, Italia, Alemania). Es importante notar que en las firmas en las cuales el peso de la exportación superó el 10% de sus ventas anuales, sostuvieron sus ventas a mercados distantes, y en parte fue esa orientación la que les permitió sostener la actividad exportadora tras la devaluación de Brasil en 1999, puesto que no perdieron competitividad externa vía precios porque el tipo de cambio bilateral con los mercados distantes se mantuvo más estable.

Entre las principales dificultades para exportar que resaltaron estas empresas, se distingue la falta de financiación para concretar las operaciones, que muchas veces no se concretan por la falta de fondos propios, considerando que la exportación involucra más gastos y un plazo de retorno de la inversión más largo del que algunas firmas están en condiciones de sostener (68% de las que exportaron). Esto se vincula con la segunda restricción en importancia para estas firmas, de tipo exógena, ya que el 47% mencionó las limitaciones asociadas con los atrasos en la devolución del IVA y los derechos de exportación, que adicionan costos en la operación y, en lugar de poder encararse como un aliento de la actividad, resultan lo contrario, por los largos plazos de tramitación que involucran.

También se remarcaron las restricciones o barreras de acceso enfrentadas en mercados destino extra Mercosur, que limitaron la posibilidad de ampliar sus colocaciones en ellos (México, España, Alemania) y la insuficiencia de información respecto de oportunidades de venta en esos mercados. En este punto, la falta de vinculación con los organismos estatales de representación en el exterior o de promoción de las exportaciones se asocia, según los empresarios, con el hecho de que los mismos priorizan la promoción de las ventas de los productos tradicionalmente competitivos de la Argentina en el extranjero (agropecuarios y commodities). Además suelen trabajar más con las grandes empresas exportadoras, incluso de sus propias ramas o cámaras empresarias, desatendiendo el requerimiento PyME en la materia. A su vez, existe desconfianza en que el sector público pueda apoyar su actividad exportadora, por las contradicciones que se presentan en el mercado local, a la hora de regular la actividad productiva interna atendiendo las debilidades de las PyMEs industriales.

Ante el diagnóstico que realizan el 28% de estas firmas respecto a sus limitaciones endógenas, la baja escala de producción limita su capacidad exportadora. En la nueva situación cambiaria, estas firmas piensan realizar inversiones en el futuro para poder exportar más, y entre esas inversiones, se distingue la necesidad de certificar la calidad de los procesos o productos acorde a las normas internacionales ISO. Aunque son pocas las empresas involucradas en estas gestiones (tan sólo 8 han certificado ISO en los últimos años), existen tres que, tras la crisis, han comenzado a tramitar la certificación. Esta gestión es una preocupación generalizada en el segmento que busca ampliar su actividad exportadora.

Cabe destacar que, en comparación con las demás firmas estudiadas, las que sostienen una activa disposición a exportar encuentran menores limitaciones que las demás en materia de la formalidad con la cual operan en la compra de insumos y en el manejo contable-financiero. Así también, son las que están más proclives al desarrollo de mejoras productivas, al asesoramiento técnico tercerizado (acuden con mayor frecuencia a consultorías o asesorías en gestión de la producción, calidad, seguridad y medio ambiente), a la capacitación de sus recursos humanos. Al mismo tiempo, presentan una mayor predisposición a conseguir mecanismos de financiamiento de terceros, sobre todo para ampliar su oferta en el extranjero.

En virtud de sus mejores potencialidades, la mayoría de las firmas que ha exportado sostiene perspectivas alentadoras sobre la evolución de su demanda externa y la posibilidad de concretar alguna operación (58%). Pero también manifiestan que, como el peso de estas operaciones en sus ventas es minoritario (menos del 10%), su capacidad para poder sostener estas operaciones y ampliar sus mercados dependerá significativamente de la mejor evolución de las ventas orientadas al mercado local y nacional, puesto que esa es su principal fuente de recursos y de realización de su producción.

En ese sentido, y a los fines de ganar competitividad externa, reduciendo costos de transacción ligados a la operación de exportación y ganando escala productiva, 11 de las 38 firmas que exportan o exportaron creen conveniente realizar en el futuro alguna asociación comercial o empresaria para exportar. Estas empresas se concentran en rubros de electrónica y gráfica que llamativamente, y como se verá más adelante, son las que operan en las ramas donde la asociación a la cámara empresaria es más fuerte. Esto permitiría pensar que son sectores con mayor conciencia corporativa, más allá de que eso no signifique que la cámara que los nuclea haya actuado fomentando la vinculación empresaria en el aspecto comercial o productivo.

### 6.3 EN EL ABASTECIMIENTO Y LA PRODUCCIÓN

Como se vio anteriormente, las problemáticas enfrentadas durante el año 2002 por la mayoría de estas firmas estuvieron íntimamente asociadas con la configuración de los mercados en los cuales se abastecen. Por un lado, se presentó una merma de productos importados, los cuales se encarecieron y resultaron de difícil sustitución en el corto y mediano plazo. Por otro lado, el alto grado de concentración de la provisión de insumos locales en grandes firmas implicó dificultades de abastecimiento relacionadas con el menor poder de negociación de las PyMEs, ya que las grandes proveedoras estipulan condiciones de pago, cantidades y plazos que son difíciles de sostener o cumplir por las empresas de menor tamaño relativo, sobre todo en un escenario de crisis, inestabilidad e inflación como el acontecido en el año 2002.

Además, a pesar de que durante el año 2003 la situación económica y cambiaria se estabilizó, y con ella se atenuaron las dificultades de abastecimiento, las restricciones vinculadas al funcionamiento de los mercados de insumos se sostienen para gran parte de las empresas entrevistadas en lo referente a los volúmenes de compra mínimos que las proveedoras estipulan, los menores plazos de pago vigentes respecto al período previo a la crisis, y la cotización de los insumos básicos exportables, que acompañan las fases alcistas del tipo de cambio, pero no las reducciones. Tales los casos de la provisión de acero, aluminio, polímeros, entre los más llamativos.

En comparación con lo comentado por las firmas entrevistadas para el año 2002, las cifras del 2003 revelan que 11 empresas pudieron resolver la falta de insumos importados, en gran medida a partir de la sustitución de los mismos por productos de producción local, o incluso, por la integración de la producción de parte de los insumos que antes importaba. El caso de la industria textil es ilustrativo de este fenómeno. Ante las dificultades de abastecimiento de las telas importadas y los mayores costos de las disponibles en el mercado interno, algunas empresas acudieron a la subcontratación de los procesos de teñido de telas en tintorerías industriales para acceder a una mayor variedad de insumos, intensificando el proceso de tercerización. En otros casos, comenzaron a elaborar telas estampadas integrando este proceso a la producción.

Es importante mencionar que, pese a que muchas empresas manifestaron su deseo de integrar procesos productivos, como forma de sustituir insumos o ampliar la escala de producción, no todas ellas pudieron hacerlo ante la falta de capacidad financiera y de escala para realizarlos con márgenes de rentabilidad aptos. El 22% de las firmas –sobre todo las de micro o pequeña escala– no han podido sortear su dependencia de los insumos importados disponibles en el mercado local (providos por sus distribuidores conocidos, que les venden a precios significativamente más caros que si importaran directamente) porque no tienen la infraestructura, los recursos ni la capacidad de compra necesaria para realizar la integración de su producción o las importaciones de insumos en forma directa.

Al mismo tiempo, cabe resaltar lo manifestado por 7 empresarios entrevistados que se encuentran ante la necesidad de ampliar su escala de producción y, en consecuencia, el espacio destinado a la producción o el depósito de mercaderías. Ellos resaltaron las dificultades vigentes en la Ciudad de Buenos Aires en lo referente a la habilitación de mejoras o ampliaciones de las plantas productivas existentes. Alegaron que las tramitaciones demoran como mínimo dos años y que son excesivas las instancias administrativas que involucra la gestión. En reiteradas oportunidades, se encontraron con irregularidades y falta de transparencia en la práctica del cuerpo de inspectores involucrado en la verificación de las condiciones del establecimiento. Del mismo modo, estos empresarios destacaron que, ante la conveniencia de mudar la actividad productiva a un establecimiento más amplio, se presentan mayores posibilidades y ofertas en el conurbano bonaerense que en el interior de la Ciudad, puesto que son cada vez más reducidas las zonas aptas para la instalación de industrias dentro de su entorno geográfico actual (en el mismo barrio o en el mismo sector de la urbe)<sup>12</sup>.

En materia de dificultades ligadas a la gestión interna de la producción, las mismas están estrechamente vinculadas con la menor dotación de personal en empresas que, pese a que realizaron nuevas contrataciones, no alcanzaron a cubrir su plantel anterior a la crisis. A su vez, en actividades tales como textil e indumentaria, calzados, plásticos, y actividades metal-mecánicas, la falta de recursos humanos calificados en oficios específicos se hizo sentir tras la crisis. Tareas tales como la tejeduría o costura con máquinas industriales, el teñido industrial, la tornería, entre otras, requieren de oficios que se han perdido significativamente en la década pasada ante el largo proceso de desaliento de la producción fabril y los menores puestos de trabajo disponibles en dicho sector.

Si bien una de las características generalmente atribuidas a las empresas de menor tamaño relativo es el mayor atraso tecnológico, los resultados detectados en este relevamiento revelan que muchas PyMEs locales han realizado gestiones continuas para recomponer su parque tecnológico. Sin embargo, en muchas oportunidades estas decisiones no fueron acordes a las señales del mercado o no fueron realizadas de manera oportuna. De este modo, presentan restricciones endógenas debidas a la antigüedad del parque instalado en la mayoría de las firmas, pese a haber realizado inversiones en la materia.

Entre las 37 empresas que aseguran contar con una maquinaria de menos de diez años de antigüedad, se destacan las imprentas gráficas, las firmas de aparatos eléctricos y electrónicas, las de indumentaria, de alimentos y, en menor medida, las elaboradoras de muebles. Cabe destacar que, pese a que incorporaron maquinaria en los '90, muchas firmas optaron por comprarlas usadas, como en los casos de las industrias gráficas, alimenticias o textiles relevadas, con lo cual ni siquiera entonces estaban en la frontera tecnológica del sector y actualmente han quedado desactualizadas. Por otro lado, el 21% de las firmas de la muestra, entre las que se incluyen autopartistas, elaboradoras de máquinas y equipos, o algunas imprentas gráficas de pequeña escala, presentan una maquinaria de más de 20 años de antigüedad.

En la inversión reciente ligada al aumento de la producción, ha influido la inestabilidad de las expectativas empresarias manifestadas por más de las dos terceras partes de los empresarios de la muestra, en lo referido al sostenimiento de las condiciones económicas actuales o las perspectivas futuras con respecto a la baja del dólar, el aumento de los costos laborales dispuestos por el Estado, la evolución de las tarifas de servicios públicos, y el repunte inflacionario tras la recuperación del consumo. Estas perspectivas sobre un horizonte futuro inestable llevaron a muchos empresarios a demorar decisiones en materia de nuevas inversiones que pudieran hacer frente a las mejores condiciones actuales del mercado, lo que puede estar autolimitando el crecimiento de algunas firmas. Mayoritariamente, esto se observó en las empresas de los rubros Textil e indumentaria, Calzado y sus partes, las firmas elaboradoras de productos plásticos, autopartes y menajes en metalurgia, sobre todo en las firmas de pequeña y micro escala y las ligadas a las ventas de productos masivos u orientados a consumidores de ingresos medios.

---

<sup>12</sup> Al respecto, véase Álvarez de Celis, F (2003)

Por otro lado, si se analiza el grado de importancia que las empresas relevadas le han dado a la asesoría técnica vinculada a la gestión interna de la empresa en los últimos tres años, resulta importante notar que el 54% de las empresas no recurrieron a consultorías de ningún tipo, y el motivo generalizado ha sido la falta de presupuesto para dichos fines y la inestabilidad macroeconómica. En los casos restantes, el 24% de las firmas que utilizan el asesoramiento externo a la firma de profesionales, realizan más de una consulta asociada a diversos temas. Mayoritariamente, apelan a organismos gubernamentales o técnicos (INTI, gobierno local, universidades o entidades técnicas) para ser orientadas en materia de gestión tecnológica, sea en procesos, productos o tareas de mantenimiento tecnológico (24%). En este grupo se incluyen las firmas que han iniciado procesos de certificación de calidad internacional de sus procesos o productos. Seguidamente, la asistencia requerida es en las áreas de marketing y publicidad y para la búsqueda de personal. Estas acciones son desarrolladas por empresas de ramas variadas, y el patrón común encontrado ha sido el mayor tamaño relativo respecto a otras empresas (las de mediana escala) y el grado de instrucción de sus directivos, que son de nivel terciario o universitario (completo o incompleto).

#### **6.4 EN LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

La contribución de las empresas de menor tamaño a la generación de empleo es uno de los mayores aportes atribuidos a este segmento empresarial, tanto a nivel nacional como internacional, en tanto presentan una mayor intensidad de uso del factor trabajo respecto a las firmas de mayor envergadura y tecnificación.

Sin embargo, la capacidad contributiva en términos de empleo de las PyMEs está fuertemente condicionada por una serie de factores que operan tanto en el mercado laboral local como en la forma de organización del trabajo al interior de la firma.

En este aspecto, los empresarios entrevistados destacaron como los principales factores que afectaron la generación de nuevos puestos de trabajo a la falta de dinamismo del mercado interno, la baja calificación de los recursos humanos en determinados oficios que se volvieron más requeridos desde la sustitución de importaciones y a las regulaciones vigentes en materia laboral. En la década del '90, existía consenso en vastos sectores del empresariado local dominante y en el gobierno acerca de la necesidad de modificar el marco regulatorio que operaba en el mercado de trabajo y que, según esa posición, desalentaba la generación de empleo, incrementando los costos de generación de puestos de trabajo, de contratación y de rotación de personal. En ese contexto, se implementaron fuertes cambios en la legislación laboral realizando reformas orientadas a flexibilizar las condiciones de contratación y despido del mercado laboral. Sin embargo, en contrario con esas predicciones, el país registró las tasas de desempleo más altas de su historia que derivaron, junto con una distribución regresiva del ingreso, en niveles de pobreza e indigencia récord. En el marco de las nuevas regulaciones laborales, muchas empresas recurrieron a prácticas de contratación temporales que acentuaron los niveles de precarización del trabajo y el grado de informalidad predominante en muchas ramas industriales.

De acuerdo a los resultados obtenidos en este estudio, durante la década pasada, el 20% de las firmas entrevistadas incurrieron en políticas de despido de su personal, mientras que las restantes aplicaron en los momentos de menores ventas, suspensiones temporarias del personal, reducciones de la jornada laboral y disminuciones de los salarios, prefiriendo la reducción de gastos operativos al manejo de existencias que se podrían generar en esos períodos.

Cabe mencionar que el panel de firmas estudiado está representado en su mayoría por empresas que hacen un uso intensivo del factor trabajo y que indicaron como principal dificultad para el desarrollo de su actividad el nivel de depresión de la demanda interna. En este punto, se destacan dos grupos de firmas que fueron comentados al comienzo de este trabajo que, al atravesar dificultades para sostener el mismo plantel laboral en las fases recesivas del mercado, unas optaron por reducir la cantidad de ocupados y, en consecuencia su escala de producción y su tamaño, mientras que otras sostuvieron el plantel y apelaron a la reducción momentánea de gastos operativos rebajando salarios y horas trabajadas.

Respecto a las dificultades en la gestión de los recursos humanos, el 26% de las firmas encuestadas señalaron presentar alguna restricción actual. En el relevamiento se indagó respecto a las tres principales problemáticas en este tópico, y de las 51 opciones indicadas por las 24 firmas que manifestaron inconvenientes, el 45% de las respuestas estuvo asociado con los bajos niveles de calificación en oficios y la baja productividad de la mano de obra, especialmente en los casos del nuevo plantel y de los más jóvenes. Esto se corresponde con las restricciones identificadas como limitantes para el cumplimiento de la producción en tiempo y forma en el actual contexto competitivo. Por otro lado, los motivos de ausentismo laboral y conflictos sindicales con el personal también fueron señalados, alcanzando ambos igual proporción de respuestas afirmativas (14%), pero con una influencia sustancialmente menor a las primeras restricciones señaladas.

En lo que se refiere a la calificación de los recursos humanos, incluidos los niveles gerenciales, se presenta un elevado grado de heterogeneidad tanto en los niveles de antigüedad como en el grado de instrucción formal. No obstante, cabe mencionar algunos elementos endógenos que enriquecen el análisis de la competitividad ligada a este aspecto. En este sentido, el 26% de las firmas posee personal que se desempeña en la producción con una experiencia laboral en la empresa superior a 10 años. Si se considera una antigüedad promedio de 5 años, esta cifra asciende a 48%. Esto obedece a las políticas de racionalización de personal aplicadas por los empresarios en los períodos más agudos de la recesión económica, que afectaron sobre todo al plantel con mayor antigüedad en la firma ya que es el que involucra los costos asociados más altos.

En materia del grado de instrucción formal, se observa la presencia de diferentes niveles de educación: primaria incompleta, completa, secundaria y terciaria. Existe en la muestra un predominio del personal operativo con primario completo y, seguidamente, secundario incompleto. El personal administrativo tiene una antigüedad superior al promedio del nivel operativo, que se ubica en un rango de tiempo en la empresa mayor a los 10 años, con un predominio de la formación secundaria completa.

En este aspecto, cabe mencionar que muchos empresarios desempeñan tanto las tareas administrativas como gerenciales, evidenciándose una profundización del modelo de centralización de la gestión en el dueño, característico de las PyMEs. A partir de la reducción de los gastos operativos y la desvinculación del personal que cumplía funciones administrativas en el nivel intermedio, la centralización de las actividades en el dueño o en algún familiar directo (persona de confianza) fue uno de los factores que alentó la centralización de la gestión con la crisis. Además, en el escenario de recuperación actual, las nuevas contrataciones de personal se centraron en la reincorporación del personal asignado a la planta productiva sin revertir dicho fenómeno.

Respecto al personal directivo, predomina el nivel de instrucción universitario vinculado, esencialmente, a las áreas de contabilidad, administración e ingeniería con el 35% de los casos. El resto de la muestra está conformada por empresarios con formación secundaria (segundo nivel en importancia) y, en menores proporciones, directivos con educación primaria, que son los que operan en las firmas familiares de escala pequeña o micro, con una antigüedad mayoritaria de entre 13 y 25 años y que no presentaron aún sucesiones en la gestión de la empresa.

Cabe mencionar que sólo 12 empresarios de los 92 casos analizados señalan que la calificación de los recursos humanos resulta insuficiente para las tareas que desempeñan. No se observa una correspondencia con determinados sectores en particular, pero se asocian a aquellos que presentaron la falta de adecuación a las tareas de la mano de obra como una de sus actuales restricciones.

Por otra parte, en lo que respecta a la política de capacitación realizada por las empresas, se destaca una baja utilización de servicios de capacitación laboral. Mayoritariamente, se menciona el entrenamiento de la mano de obra en los puestos de trabajo mientras que las escasas actividades de capacitación que han realizado las firmas en materia de actualización del conocimiento en aspectos tecnológicos, contables, o de marketing se concentran en los niveles directivos o administrativos y en las empresas medianas, o con actitud proclive a la exportación. Se destaca una resistencia mayor a la capacitación en las firmas de pequeña escala con mayor antigüedad de sus directivos, quienes consideran que, frente a la experiencia adquirida en el negocio, no requieren de capacitación externa a los fines de su crecimiento.

Tampoco se han cubierto tareas de capacitación con la contratación de servicios a terceros en actividades relacionadas con el marketing, la computación o el manejo de tecnología. Al respecto, algunos empresarios mencionan la existencia de asesoramiento tecnológico informal llevado a cabo por los proveedores tradicionales de su maquinaria o insumos, así como de algunos clientes, en detrimento de otros servicios especializados en la materia que fueran adquiridos para mejoras específicas. Asimismo, el consultor externo que realiza las tareas de contaduría y administración se convierte en una figura de gran importancia en aquellas firmas de menor escala que no cuentan con una división especializada en áreas o con personal interno responsable del área contable.

Por último, cabe señalar que las perspectivas de generación de empleo por parte de estas empresas en el corto y mediano plazo están condicionadas a la reactivación de la demanda interna. Entre los argumentos que sustentan una actitud prudente respecto a las inversiones futuras y la incorporación de nuevo personal se denota un elevado grado de incertidumbre sobre el marco macroeconómico actual. En este sentido, se registró un alto consenso entre los entrevistados respecto a la preferencia –en el futuro– de extender la jornada laboral antes que contratar nuevo personal, aduciendo los mayores costos asociados a más empleados.

Además de la inestabilidad sobre las expectativas macroeconómicas, los empresarios señalan dificultades para la búsqueda de personal calificado en determinados oficios, registrándose una mayor coincidencia en los casos de las ramas Textil e indumentaria, Calzado y Plástico. Esto se corresponde con las medidas de política solicitadas al gobierno local, en términos de facilitar la vinculación con la oferta de trabajo y propiciar la capacitación en aquellos oficios que han mermado en los últimos años y son, en el actual escenario, nuevamente requeridos por el sector productivo.

## **6.5 EN EL ACCESO Y LAS MODALIDADES DE FINANCIAMIENTO**

La disponibilidad de recursos financieros constituye uno de los principales condicionantes para el desarrollo de los negocios que afecta, en especial, a las empresas de menor escala, no sólo a nivel nacional sino internacional. Estos condicionantes dependen tanto de las características y preferencias de los empresarios como de la configuración que adoptan los mercados financieros al interior de cada país.

Respecto al primer punto, estudios recientes indican que las PyMEs argentinas han optado en los últimos años por financiar sus operaciones mediante la utilización de fondos propios. Esta preferencia por el financiamiento interno genera una asignación subóptima de los recursos financieros, en tanto muchas oportunidades de inversión son desestimadas por insuficiencia de recursos internos, siendo que quizás podrían realizarse mediante la utilización de instrumentos alternativos ofertados en el sistema bancario y en el mercado de capitales.

En las etapas iniciales de la empresa, los recursos propios suelen financiar la gestación del negocio, sobre todo la puesta en marcha. Sin embargo, a medida que las firmas van evolucionando requieren para su crecimiento mayores niveles de inversión para los cuales los fondos propios pueden resultar insuficientes. Asimismo, aquellas que inician el camino hacia los mercados externos también requieren de mayor disponibilidad de recursos que pueden ser otorgados desde el financiamiento de terceros específicamente orientado para solventar este tipo de operaciones. Sin embargo, una de las últimas investigaciones en esta temática da cuenta del grado de adaptación de los empresarios argentinos a depender de los fondos autogenerados, en la medida que el 60% de las PyMEs exitosas que exportaron durante 1999-2001 se financiaron con una proporción de recursos internos del orden del 80% (Yoguel, G. et al; 2001).

Los resultados obtenidos por esta investigación de campo confirman esas preferencias de financiamiento mencionadas, en especial en el período de la post-Convertibilidad tras la crisis financiera acaecida a fines de 2001.

Durante los años '90, el 70% de la muestra (64 de las 92 empresas estudiadas) utilizaron fondos propios en una proporción mayor al 50% del total de sus recursos financieros. Asimismo, 45 de esas firmas recurrieron en segunda instancia al financiamiento provisto por sus proveedores o clientes.

Del total de la muestra, sólo el 8% (7 firmas) hizo uso mayoritariamente del crédito bancario, y las 12 firmas restantes se fondearon mayoritariamente con el crédito comercial (de clientes o proveedores). Por otro lado, de las 26 empresas que recurrieron al crédito bancario en alguna medida, fueron 16 las firmas que se optaron por la oferta de las entidades privadas, mientras que las 10 restantes recurrieron al crédito de bancos públicos.

A partir del año 2002, han ascendido a 88 las empresas que optaron por la utilización de recursos internos, de las cuales 71 lo hicieron con exclusividad. Prácticamente, no se registró financiamiento mayoritario vía crédito bancario público o privado, en cambio, en 21 de los casos analizados se mantuvo el crédito comercial otorgado por sus proveedores, aunque a menores plazos.

En relación con lo anterior, es importante destacar que el alto compromiso de fondos propios en la empresa, con un bajo uso de la intermediación bancaria en las operaciones financieras de la empresa explica en parte el alto grado de centralización de estas gestiones en el dueño o alguno de los socios de la firma. En este sentido, reforzando la gestión personalizada propia de las PyMEs, sólo el 88% de la muestra adopta esta modalidad, mientras que tan sólo 11 empresas presentan algún grado de descentralización en el manejo financiero, pero en especial en las cuestiones administrativas, porque difícilmente el dueño se desvincule de supervisar cotidianamente las gestiones.

Desde el punto de vista de la oferta, en la década de los años '90, las transformaciones alcanzaron también a los mercados financieros, caracterizándose por fuertes movildades entre las entidades financieras y con la llegada de bancos extranjeros de gran tamaño que comenzaron a operar en los mercados locales adquiriendo entidades que operaban en el país de menor tamaño y centralizando la cartera de clientes. No obstante la disponibilidad de crédito evidenciada en el sistema financiero



argentino durante la vigencia de la Convertibilidad, la mayoría de la oferta de financiamiento privilegió en sus clientes al público consumidor, las grandes empresas y los préstamos hipotecarios. Así, el sistema bancario argentino se configuró con una insuficiencia de entidades especializadas en el segmento PyME, salvo algunos bancos regionales o públicos con predominio en la actividad comercial (como las cooperativas), algunos de los cuales incorporaron en los últimos años una gerencia para la atención de este segmento empresario.

Entonces, existe una preferencia en la oferta de financiamiento por la prestación de recursos a los segmentos de gran escala que tienen menor riesgo relativo y mayor control sobre la información individual de la demanda que a las empresas de menor escala.<sup>13</sup> Así, en la selección de opciones de inversión, los bancos optan por no brindar financiamiento a proyectos potencialmente rentables antes de financiar proyectos con un mayor riesgo de incobrabilidad (Manson, C; 1999).

En esta situación, las empresas de menor tamaño enfrentan las consecuencias de una banca comercial que califica con altas tasas de interés el riesgo de incobrabilidad, y carece de información precisa sobre la evolución del negocio de estos agentes ya que su política crediticia ha estado orientada a otros segmentos del mercado. Así, más del 50% de las PyMEs analizadas que en los últimos cinco años han tratado de conseguir préstamos bancarios (23 de las 92 empresas), no lo obtuvieron por la imposibilidad de adaptarse a las condiciones que las entidades bancarias estipulan, ya sea desde las altas tasas de interés vigentes, como los plazos de otorgamiento cortos para este segmento empresario, y los requerimientos de información y garantías exigidas, a los cuales estas empresas no se pudieron ajustar. Además, el 50% restante de las firmas que acudieron al sistema bancario consiguiendo proveerse de recursos por esta vía (12% de la muestra) manifestaron que el costo enfrentado se fue incrementando significativamente, lo que los ha llevado a tener dificultades que persisten en la actualidad para cumplir con las obligaciones comprometidas y un alto nivel de endeudamiento, situación que se exacerbó en la crisis de fines de 2001 cuando las tasas de interés se dispararon.

## **6.6 LAS VINCULACIONES IDENTIFICADAS ENTRE LAS FIRMAS Y OTRAS INSTITUCIONES PÚBLICAS Y PRIVADAS**

La profundización de la apertura económica y comercial, la conformación del Mercosur, el desarrollo de las nuevas tecnologías y la implementación de prácticas organizativas, implicaron un escenario de nuevos y mayores desafíos para las empresas locales, y en especial, para aquellas de peso relativo en el mercado.

En este marco, algunas PyMEs buscaron mejorar su posición competitiva mediante el desarrollo de acciones conjunta con otras firmas mediante la modalidad asociativa para realizar pool de compras, consorcios de exportación, desarrollos de productos y nuevas estrategias de comercialización y logística. Sin embargo, como fuera mencionado, estas formas de competencias colectivas implementadas mediante acuerdos formales o vinculaciones entre empresas informales tienen aún un desarrollo muy incipiente en nuestro país. En especial, si se lo compara con experiencias reconocidas en otras regiones o economías de mayor desarrollo relativo, las cuales conforman verdaderas redes productivas o comerciales incrementando su competitividad individual y sistémica a través de estos mecanismos de alianzas.

Respecto al conjunto de instituciones de índole pública y privada vinculadas con las políticas de desarrollo industrial o aquellas orientadas a brindar algún servicio de apoyo empresario, cabe mencionar que el escenario interno se ha caracterizado -a diferencia de otros países- por la insuficiente

<sup>13</sup> Para un análisis detallado del tratamiento dado por el sistema bancario argentino al segmento MIPyME durante los '90, véase CEDEM (2001).

acción por parte del Estado en materia de políticas activas de atención de la problemática PyME y de promoción de su competitividad. Si bien existen algunas instituciones, tanto del ámbito nacional como instrumentos a nivel local, que diseñaron y ejecutaron durante los últimos cinco años una serie de programas orientados a asistir a estas firmas, su grado de alcance e impacto sobre el desarrollo productivo empresario especialmente de aquellas de menor tamaño, ha sido significativamente bajo.

Un indicador de la demora de la acción estatal para hacer frente a las distorsiones que las reformas implementadas provocaron sobre el entorno de negocios de las firmas de menor tamaño es el hecho de que recién en el año 1995 se sancionó la Ley 24.467 de las Pequeñas y Medianas Empresas, en la cual se estipulaba la creación de la Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa (SEPyME). Dicha Secretaría comenzó a funcionar recién dos años más tarde, en 1997, con una oferta muy restringida de servicios y una baja asignación presupuestaria. Desde allí se implementaron cursos de capacitación en diversas temáticas tales como gestión empresarial, sistemas de información y comercialización; asistencia técnica para la introducción de mejoras tecnológicas y líneas de crédito con tasas preferenciales para PyMEs.

Por su parte, en el ámbito de la Ciudad de Buenos Aires, si bien se alcanzó la autonomía jurisdiccional en 1994, no hubo hasta el año 2000 una política pública significativa en materia de desarrollo productivo local. Los instrumentos de asistencia pública a las empresas recién se fortalecieron en el marco de la creación de la Secretaría de Desarrollo Económico en agosto de 2000, desde donde se implementó un programa integral de promoción del desarrollo productivo, con un específico enfoque a las PyMEs y un acertado diseño institucional, aunque con carencias presupuestarias para lograr un impacto significativo en el aparato productivo local.

Así, la visión de que las vinculaciones entre las firmas y un tejido institucional orientado a la asistencia de las PyMEs favorece el desarrollo de las ventajas competitivas locales, llegó con demoras a las instituciones gubernamentales argentinas. No obstante ello, en esta investigación se detectaron prácticas asociativas desplegadas por las empresas del panel, aunque con un grado incipiente de vinculación de las mismas. En tal sentido, se intentó determinar qué grado de conocimiento y utilización de los instrumentos de apoyo gubernamentales disponibles tienen las empresas estudiadas y el grado de vinculación con las asociaciones gremiales de representación empresarial. En los casos de no haberse detectado la existencia de lazos de cooperación entre empresas o conocimiento sobre políticas públicas o acciones privadas de apoyo, se indagaron los motivos, con vistas a diagnosticar el posible futuro avance en la materia a partir del desarrollo de acciones conjuntas. Para esto, se intentó determinar la distancia existente entre las empresas y las instituciones públicas y privadas en un horizonte de corto y mediano plazo.

Los datos obtenidos indican que casi el 72% de los casos analizados están asociados a las cámaras empresarias de la rama en las cuales operan, el 52% tiene conocimiento sobre los instrumentos de políticas dirigidos a PyMEs o participa de programas públicos de apoyo; y el 24% mantiene algún grado formal o informal de enlace productivo o comercial con sus pares.

En referencia a las empresas asociadas a las organizaciones empresarias, las mismas indican que su participación les permite acceder a las publicaciones periódicas editadas por las cámaras, y asistir a ferias y eventos empresarios del sector convocados desde ellas. Asimismo, algunas firmas recurren a los servicios de asesoramiento vigentes relacionados con las temáticas legales, impositivas y laborales. Sin embargo, el número de firmas que tiene una participación activa dentro de una entidad representativa es muy reducido, y menor aún el acceso a cargos directivos en la conducción de la misma.

Respecto a las 64 firmas (70% de la muestra) que tienen conocimiento sobre las acciones públicas dirigidas a PyMEs, tanto en el ámbito local y nacional, tienen mayor información sobre los programas implementados por la Secretaría de Desarrollo Económico del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, que de aquellos instrumentos vigentes a nivel nacional. En este último caso, destacan los programas de Crédito Fiscal y Crédito Italiano que se ejecutan en la órbita de la SEPyME. Siguiendo con las instituciones nacionales, reconocen como referentes en el tema de asistencia para la mejora tecnológica, al Instituto Nacional de Tecnología Industrial, a la Fundación Export-Ar y también se resaltan las opciones financieras otorgadas por los Bancos Credicoop y Provincia.

Los programas de carácter local de mayor conocimiento para las empresas de la muestra han sido los asociados a la asistencia financiera. En primer lugar, se encontraron los instrumentos vigentes (como el subsidio PROAMPRO -Programa de Apoyo a la Modernización Productiva-<sup>14</sup>, los subsidios Capital PyME y los créditos Capital PyME al 10%), ofertados por la Secretaría de Desarrollo Económico del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires. En menor medida, se destacaron las acciones de asistencia contable y técnica desarrollada en el marco de la tramitación de las exenciones del impuesto sobre Ingresos Brutos y el comercio exterior. Además, se destaca el conocimiento de la Red Export, una iniciativa de vinculación empresaria para exportar, y las misiones comerciales llevadas a cabo por la Dirección General de Industria y Comercio. El modo predominante de acceso fueron los boletines de información distribuidos por correo electrónico y las visitas realizadas por el equipo de Vinculación Territorial de la Dirección General de Industria y Comercio. De las 59 firmas que conocen estos instrumentos, el 50% participó activamente en los programas, resultando en su mayoría beneficiarias.

Las asociaciones llevadas adelante por 22 empresas de la muestra fueron, principalmente, las desarrolladas para realizar compras conjuntas de insumos importados y para el aprovisionamiento de materias primas en el mercado interno. También se destacan los grupos asociativos conformados para la exportación, y el desarrollo conjunto de asociaciones transitorias de producción entre proveedores y clientes. Estas gestiones empresarias se encuentran mayormente aferradas en el rubro de laboratorios, para el desarrollo de un complejo industrial para el asentamiento de laboratorios y proveedores de la industria química en la Zona Sur de la Ciudad, así como dentro de la rama plástica, para el desarrollo del Polo Juguetero y, finalmente, en un grupo privado de exportadores de productos electrónicos y un grupo de producción y exportación promovido gubernamentalmente entre productores de joyería. Dichas acciones cuentan, en algunos casos, con la participación y apoyo de la Secretaría de Desarrollo Económico del Gobierno de la Ciudad y las cámaras empresarias del sector involucrado, en las cuales dichas empresas, en su mayoría, están involucradas en los niveles de conducción (laboratorios, juguetes, joyería). Respecto a estas experiencias, las firmas evalúan como positivas estas formas asociativas iniciadas y, al mismo tiempo, mencionan entre las medidas de política pública aplicables a nivel local, el apoyo a este tipo de asociaciones y el fortalecimiento de estas acciones para la conformación de clusters sectoriales, extendiendo lo desarrollado con estas ramas a otros rubros.

Si se considera el grupo de las empresas que presentan un mayor grado de aislamiento respecto a otras firmas o a aquellas que presentan un elevado grado de desconocimiento sobre los instrumentos públicos nacionales o locales vigentes, se detectan altas probabilidades de avanzar hacia la construcción de acciones de cooperación en los tres niveles analizados (cámaras, firmas y sector público). Este segmento no es despreciable en la medida que involucra a poco más del 80% de las firmas relevadas en esta investigación. El 20% restante de los casos analizados, que incluye firmas que tienen participación en programas públicos o dan cuenta de algún grado de conocimiento sobre los mismos, sostiene que los instrumentos vigentes no son suficientemente específicos para este segmento

---

<sup>14</sup> Para un detalle de las políticas de asistencia implementadas en la Ciudad de Buenos Aires, véase SDE (2002).

empresario, que las metas para el acceso a los programas resultan demasiado exigentes y, en menor medida, presentan un alto desinterés en las acciones públicas de apoyo o expresan su falta de credibilidad sobre la gestión pública de este tipo de instrumentos.

Finalmente, el 69% de las firmas que no están adheridas a las entidades empresarias consideran que estas instituciones no son representativas de los intereses empresarios PyMEs. El 38% de aquellas que no tienen asociaciones con otras firmas consideran que el desarrollo de este tipo de acciones no resulta conveniente porque predominarían las relaciones de competencia entre los empresarios antes que la cooperación.

## **6.7 LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA EN LAS PYMES ENTREVISTADAS**

Así como existe un elevado y creciente consenso acerca de abordar la dinámica competitiva de las firmas desde una óptica sistémica que trascienda los límites de la firma individual, en la última década ha cobrado interés para las empresas el reclamo por parte de la comunidad de una actitud más comprometida con la preservación del medio ambiente y la calidad de vida, tanto por parte de las empresas como de los individuos en su conjunto. En ese contexto, muchas firmas han asumido un rol más responsable a los fines de garantizar la calidad de sus productos y procesos de producción acorde con el concepto de desarrollo sustentable y las normas vigentes, incorporando nuevas actividades de supervisión de la producción tendientes a asegurar el desarrollo de los procesos y productos de acuerdo a los estándares internacionales y han incorporado explícitamente actividades asociadas al compromiso con la comunidad y la calidad del ámbito laboral al interior de la firma. Esta nueva concepción se relaciona con lo que se conoce como Responsabilidad Social Empresaria (RSE) que trasciende la concepción tradicional de actividades filantrópicas y que, en el plano internacional, se inaugura como un nuevo concepto ligado a la diferenciación de productos y empresas, que incluso está dando lugar a la discusión sobre el establecimiento de barreras no arancelarias en países desarrollados, en torno a exigir la certificación de algunos de los aspectos vinculados a este concepto.

De acuerdo a la concepción predominante, se considera que una empresa es socialmente responsable de acuerdo a su compromiso en cinco líneas de acción: ética empresarial, ambiente laboral, medio ambiente, marketing responsable y compromiso con la comunidad. En el marco de la ética empresarial, las firmas definen en forma explícita un conjunto de valores asociados a la misión, visión y principios éticos bajo la cual la empresa opera. Sin embargo, pocas empresas han incorporado un compromiso explícito con la RSE en sus objetivos institucionales.

Respecto al ambiente laboral, se hace referencia a la adopción de una política de producción y de tratamiento de los recursos humanos que resguarde las condiciones laborales propicias para el desarrollo del trabajo. Esto se da en el marco de la revalorización de los recursos humanos como un factor competitivo clave para la empresa. También se considera el desafío de realizar cambios continuos para mejorar la calidad del trabajo, así como generar oportunidades equitativas y no discriminatorias en el lugar de trabajo.

La responsabilidad asociada al campo del marketing implica la relación de la empresa con sus consumidores en lo referente a la calidad de los productos y la garantía de ella, como a la información proporcionada al cliente en la materia. En este sentido, se torna especialmente importante garantizar la seguridad y confiabilidad de los productos y el impacto de los procesos productivos y productos sobre el medio ambiente. A su vez, se incorporan criterios claves de cumplimiento respecto a los consumidores relacionados con el precio, la apariencia, el sabor, la disponibilidad, seguridad y conveniencia. Del mismo modo, estos atributos terminan asociándose a una característica distintiva que

ha cobrado importancia en el proceso de avance del comercio global y la competencia mundial: las marcas. No sólo como un asunto de confianza, sino también relacionado las mismas con políticas de marketing y el sentido de lealtad y compromiso de los consumidores hacia éstas.

El compromiso con la comunidad en cuanto a las acciones empresarias emprendidas para contribuir al desarrollo de la sociedad civil son asociados a las donaciones, en dinero, productos o servicios u otros. Hace muchos años que las grandes compañías se vienen involucrando con sus comunidades locales, jugando un rol importante en el área de la filantropía. Esto se debe tanto a una mayor presión por parte de la comunidad como por parte de las políticas de las grandes empresas, para obtener beneficios asociados con la reputación, fidelizar a sus clientes y, también, alcanzar beneficios impositivos asociados. Por ello, muchas corporaciones crean asociaciones sin fines de lucro vinculadas a su grupo empresario, a modo de Fundaciones específicamente orientadas a estas acciones.

Por su parte, las PyMEs no llevan a cabo este tipo de iniciativas privadas en forma estratégica, a diferencia de lo resaltado para las grandes empresas, sino que accionan de manera espontánea, individual y, en muchos casos, anónima.

De acuerdo a los resultados obtenidos en el presente estudio, el 38% de las PyMEs analizadas no reconoce explícitamente el término de Responsabilidad Social Empresarial como tal. Sin embargo, muchos directivos realizan actividades en forma individual relacionadas con aspectos que anteriormente se desplegaron en el marco de dicho concepto. Así, se relacionan con la comunidad a través de donaciones de productos a entidades hospitalarias, comedores escolares y comunitarios, y actividades comunitarias barriales y otras organizaciones no gubernamentales comprometidas con el desarrollo social. El 52% de los empresarios entrevistados asoció el concepto de RSE con actividades de filantropía, relacionando a su vez con los conceptos de comunidad, ambiente laboral, medio ambiente. En segundo lugar, el 32,5% de los entrevistados vinculó el término a las condiciones de trabajo que rigen al interior de la firma, en términos del buen trato a los empleados y el cumplimiento de las leyes laborales.

De todas formas, si bien no hay una asociación explícita con el concepto, las PyMEs de la muestra manifiestan estar dándole, en su mayoría, una importancia creciente como factor de competitividad a variables y acciones de su actividad empresarial no vinculadas directamente con la política de competencia por precio. La calidad y garantía son los elementos que priorizan las PyMEs como aspecto de diferenciación en el mercado y retención de clientes. Respecto a la relación de la empresa con la comunidad, muchos empresarios llevan a cabo actividades vinculadas mayormente a donaciones de productos a través de entidades no gubernamentales reconocidas como las parroquias del barrio, fundaciones sectoriales o participan de campañas asociadas con causas sociales y algunos efectúan donaciones a los comedores comunitarios de la localidad donde operan. En general este compromiso no está asociado a una estrategia empresarial y corresponden a actitudes del carácter individual de los directivos a diferencia de las grandes empresas. Sólo se evidencia una adopción del concepto de RSE en el caso de firmas de mayor tamaño relativo (laboratorios).

**CUADRO 12****ASPECTOS ASOCIADOS A LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA POR PARTE DE LOS EMPRESARIOS ENTREVISTADOS DE LAS 92 FIRMAS INDUSTRIALES RELEVADAS EN LA CIUDAD DE BUENOS AIRES**

ASPECTOS	% DE LA MUESTRA
Filantropía	25%
Filantropía y Comunidad	15%
Ambiente Laboral	10%
Ambiente Laboral y Filantropía	10%
Ambiente Laboral y Comunidad	5%
Medio Ambiente	5%
Medio Ambiente y Calidad de Producto	5%
Medio Ambiente y Comunidad	5%
Ambiente Laboral y Medio Ambiente	2,5%
Ambiente Laboral, Comunidad y Calidad de Producto	2,5%
Ambiente Laboral, Filantropía y Calidad de Producto	2,5%
Calidad de Producto	2,5%
Comunidad y Calidad de Producto	2,5%
Filantropía y Calidad de Producto	2,5%
Filantropía y Medio Ambiente	2,5%
Medio Ambiente, Comunidad y Calidad de Producto	2,5%

Fuente: CEDEM, Secretaría de Desarrollo Económico, GCBA, en base a relevamiento propio.

## 7. PERSPECTIVAS DE LAS EMPRESAS ANALIZADAS Y LAS POLÍTICAS ECONÓMICAS DEMANDADAS

---

Considerando las experiencias recogidas, resulta importante destacar que las problemáticas más relevantes para los empresarios han estado ligadas a las dificultades externas que enfrentan las firmas para operar. En tal sentido, en todas las entrevistas realizadas, los directivos resaltan haber desarrollado estrategias de supervivencia variadas, acordes a los diferentes escenarios que enfrentaban, para alterar lo menos posible su desempeño competitivo. Así, las prácticas de gestión mayormente identificadas se asocian con conductas conservadoras en materia de demanda de financiamiento, capacitación en recursos humanos, gestión centralizada, y planificación de inversiones y decisiones con una mirada corto-placista. Estas acciones, en principio conservadoras, les permitieron superar la alta incertidumbre que presentaba el entorno en el cual operaban y hacer frente, en la medida de lo posible, a las restricciones dictadas por el contexto macroeconómico para su desempeño competitivo.

Aún asumiendo su lugar en el mercado, como empresas de menor escala que dependen de la demanda interna, y que presentan una diferencia sustancial de productividad respecto a sus pares internacionales, se destaca la habilidad para actuar frente a situaciones de incertidumbre y desequilibrios mucho mayores que las experimentadas por PyMES exitosas de países más desarrollados. Así, en el análisis de competitividad de las empresas locales asume un rol primordial la existencia de mayores restricciones exógenas, y de comportamientos adaptativos que incitan cambios de estrategias más abruptos y variados, respecto a los que tradicionalmente se asumen en la literatura que trabaja la problemática PyME en países con mayor estabilidad macroeconómica.

Asimismo, en las distintas etapas evaluadas –Régimen de Convertibilidad, crisis y devaluación– se realizaron reformas estructurales en la economía argentina que afectaron significativamente el ámbito de negocios de las PyMEs locales. Como ya se comentó, el nivel de concentración de los mercados de productos e insumos presente en el país ha operado en detrimento de la competitividad de estas firmas de menor escala, aún con los beneficios que la devaluación puede haber ocasionado. Si bien durante los años '90, el modelo económico había apostado a una ganancia de competitividad a partir de la apertura de la economía como un modo regulador de la competencia, este proceso estuvo acompañado de insuficiencias en la regulación interna de los mercados y en la defensa de la competencia, actuando como mecanismos favorables a la concentración en grandes grupos económicos de la actividad económica, con sustanciales brechas de competitividad entre los distintos agentes. En particular, en el sector industrial, se registraron efectos de transferencia muy débiles desde las grandes corporaciones hacia el resto del tejido productivo local. La competencia al interior del mercado, así como la proveniente de producciones extranjeras operó en detrimento de la PyME local.

En dicho contexto, la visión corto-placista y conservadora de las firmas analizadas les permitió sortear las mayores dificultades y adoptar estrategias adaptativas que, sin dudas, repercutieron favorablemente en su desempeño competitivo. En el actual escenario, las gestiones identificadas para el desarrollo de nuevos productos o variedades han sido aspectos mayoritarios entre estas firmas que tienden, sin dudas, a mejorar su posición en el mercado.

La mayoría de los empresarios entrevistados manifestó tener buenas perspectivas en sus ventas, en especial las orientadas al mercado interno a partir de avanzar en la sustitución de importaciones. También aspiran a la posibilidad de explorar nuevos mercados externos, lo que motivó a muchos empresarios a intensificar o reestablecer sus lazos asociativos hacia estos fines, y a estar más atentos a los instrumentos de asistencia vigentes desde las instituciones gubernamentales que permitan realizar gestiones intra firma demoradas por la crisis y la recesión anterior.

En este aspecto, es importante resaltar que entre las debilidades internas vigentes para los empresarios de mediana escala que alguna vez habían exportado, la mayor preocupación a futuro está vinculada a mejorar su posible desempeño en el extranjero. A partir del interés por exportar, los empresarios entrevistados asumen mayoritariamente las limitaciones que enfrentan en materia de variedad de productos, nivel de tecnología utilizada, certificación de la calidad y sobre todo, las dificultades de infraestructura y de capital de trabajo para sostener una política activa de promoción y difusión de su oferta en mercados externos, con el objeto de conseguir y retener clientes.

Por otra parte, las empresas orientadas al mercado interno, en especial aquellas de menor escala y mayor antigüedad, presentan una mayor atención a sus dificultades asociadas a la competitividad interna, y a la posibilidad de incrementar sus ventas y su escala de producción, con las limitaciones actuales. Considerando que el grueso de su producción se destina al mercado interno, la recuperación del poder adquisitivo de la población se presenta, sin duda, como una de las principales “asignaturas pendientes” de la política económica actual si a lo que se aspira es a recomponer la situación de ventas y crecimiento del segmento. Las distintas propuestas de los empresarios apuntan a demandar una activa política de recomposición de ingresos, la modificación de la estructura impositiva hacia gravámenes progresivos que se imputen con mayor énfasis en la riqueza y en las grandes empresas, un férreo control de la evasión y de la elusión impositiva, el abaratamiento en las tarifas de los servicios públicos para consumidores residenciales una suerte de “tarifa de interés social” para sectores de menores ingresos y el congelamiento de las orientadas a los pequeños consumidores productivos (no residenciales), la imposición de impuestos a la renta financiera, y el abaratamiento de las tasas de interés, entre otras.

Además de las limitaciones estructuradas analizadas en los capítulos anteriores, con vistas al futuro, algunos empresarios revelan su preocupación asociada al alto grado de informalidad con el que operan en sus relaciones comerciales y la frágil situación financiera con la que han salido de la crisis. Estas falencias les impiden planificar nuevas inversiones en el mediano plazo, o cumplir con los requerimientos de los programas gubernamentales de asistencia técnica o financiera vigentes, ante la imposibilidad de tener balances con cierres positivos. Del mismo modo, se destaca la demora en el pago de impuestos o las deudas fiscales contraídas.

Ahora bien, para superar estas debilidades, y concretar las perspectivas positivas en materia de crecimiento de ventas, los empresarios condicionan el éxito futuro a la necesidad de que las potencialidades abiertas tras la devaluación se estabilicen y se combinen con políticas públicas activas en materia de asistencia a las PyMEs. Estas demandas de políticas serán descriptas en el siguiente apartado.



## 7.1 REQUERIMIENTOS DE POLÍTICAS LOCALES PARA MEJORAMIENTO DEL ENTORNO DEL NEGOCIO IDENTIFICADAS POR LOS EMPRESARIOS

En línea con lo manifestado al principio de este trabajo, el estudio realizado de las limitaciones o restricciones que se observaron en las 92 firmas relevadas en la Ciudad de Buenos Aires, vigentes en el actual escenario de recuperación económica, permite dar cuenta que las principales dificultades de entorno que identifican las PyMEs y que operan como condicionamientos exógenos para mejorar su desempeño competitivo.

A continuación se hará un repaso de los requerimientos planteados por estos empresarios, entendiendo que los mismos pueden tener coincidencias con las iniciativas gubernamentales actuales, o incitar a una mayor articulación entre agentes privados y públicos para su implementación o para reforzar líneas de acción existentes, contemplando las propuestas de los demandantes.

Con respecto al **rol del Estado como regulador**, los empresarios entrevistados manifestaron la necesidad de:

- Establecer mayores regulaciones en la relación entre las grandes cadenas de comercialización minorista y sus proveedores, lo mismo que entre las PyMEs y sus grandes proveedores y clientes (es decir, con sus relaciones “aguas abajo” y “aguas arriba” a lo largo de una misma cadena productiva). Lo cual debería articularse con el control efectivo sobre el comportamiento competitivo empresario, con la finalidad de prevenir la implementación de distintos tipos de prácticas de carácter abusivo por parte de las firmas líderes (velando por el cumplimiento efectivo de la defensa de la competencia).
- Revisar los actuales aranceles de importación para llevarlos al máximo nivel permitido por la estructura arancelaria vigente, en especial, en aquellos espacios productivos en los que las PyMEs tienen una considerable significación económica (que, en la generalidad de los casos, se caracterizan por un importante dinamismo relativo en lo que se vincula con la generación de cadenas de valor y puestos de trabajo –rasgo particularmente ostensible en el ámbito de la Ciudad de Buenos Aires).
- Sumado a lo anterior, articular esfuerzos de parte del gobierno nacional y del de la Ciudad de Buenos Aires para reforzar los controles aduaneros existentes y para garantizar una mejor utilización de la legislación *anti-dumping*.
- Agilizar los trámites existentes para habilitar la instalación de empresas y plantas productivas en el ámbito de la Ciudad de Buenos Aires. En este punto las empresas manifiestan la necesidad de que se tome en consideración desde el ámbito gubernamental y los habitantes de la Ciudad la necesidad de propiciar el surgimiento y crecimiento de las actividades productivas en el ámbito local, que son la base de la recuperación económica y los agentes que pueden contribuir a revertir los altos niveles de desempleo, pobreza e, incluso, inseguridad vigentes. Con esto, los empresarios apuntan a la necesidad de revisar la regulación vigente en materia de uso del suelo productivo en el ámbito de la Ciudad de Buenos Aires y ampliar los espacios permitidos para su desarrollo.
- Establecer un fuerte control sobre actividades clandestinas y, en ese marco, encarar una radical reestructuración del cuerpo de inspectores del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires para que cumpla efectiva y eficientemente con su rol fiscalizador.

- Agilizar la entrega de certificados de exención en lo que se relaciona con el impuesto sobre los ingresos brutos concedido a las industrias en el ámbito de la Ciudad de Buenos Aires, para poder aprovechar este estímulo a la producción local que, en la actualidad, está siendo más normativo que real porque las tramitaciones involucran plazos y demoras muy largos.
- Mejorar sustantivamente la regulación en el cumplimiento de las normas de calidad y de sanidad (sobre todo, en el ámbito de la industria alimenticia) ya que implica una práctica de competencia desleal muy utilizada en la actualidad.

Además de las acciones de regulación exigidas, se advierte una significativa atención de los empresarios por la estabilidad y transparencia de las **políticas activas de apoyo y fomento a las PyMEs**, destacando la necesidad de que se ofrezcan instrumentos concretos vinculados a mejorar el entorno de negocios y la gestión productiva de las PyMEs que apunten a la modernización tecnológica, la promoción de las exportaciones industriales, la asistencia financiera y la vinculación productiva entre firmas de sectores afines.

En esos aspectos, se distinguieron las siguientes líneas de acción solicitadas:

- **Incrementar los recursos utilizados para el financiamiento de la modernización tecnológica**, reforzando programas como el PROAMPRO (Programa de Apoyo a la Modernización Productiva llevado a cabo por la Dirección General de Tecnología y Diseño del Gobierno de la Ciudad)<sup>15</sup> y, simultáneamente, ampliar la difusión de los criterios utilizados para la selección de los beneficiarios.
- **Profundizar la política en investigación tecnológica** desarrollada desde el gobierno local hacia el segmento de las empresas de menor escala, pequeñas y micro, que son las receptoras y usuarias más débiles en materia tecnológica y con menos capacidad para “buscar” tecnología.
- **Avanzar en el diseño de políticas tendientes a la creación e “incubación” de empresas de base tecnológica** (asumiendo que las PyMEs en general, y las de base tecnológica en particular, tienen un alto riesgo de “mortalidad temprana”).
- **Asistir en materia técnica y financiera la certificación de productos y de procesos con estándares de calidad internacional**, que facilite la inserción de las firmas locales en mercados externos, con las garantías de calidad ya exigidas por la mayoría de los países.
- **Generar desde el ámbito oficial programas adecuados tendientes a “enseñar a exportar” a las PyMEs y a fomentar un incremento en las ventas al exterior de este segmento empresarial**. Ello, vinculando acciones con el gobierno nacional a partir de, entre otras medidas, el otorgamiento de exenciones en el pago de determinados impuestos, la instrumentación de distintas modalidades de reintegros, la devolución de los aranceles pagados por la importación de insumos incorporados en el producto exportado (*draw back*), la existencia de líneas de crédito para la prefinanciación, financiación y posfinanciación de proyectos exportadores, y el apoyo estatal (no sólo técnico, sino también financiero) para participar en ferias internacionales.

<sup>15</sup> Para un detalle pormenorizado de este programa y los resultados de su implementación en el período 2000-2003 véase Briner, M. A. y Cusmano, A (2003).

- **Establecer líneas de crédito a las PyMEs (a tasas subsidiadas) para financiar inversiones,** especialmente en lo que se vincula con la incorporación de maquinaria y equipo y de tecnologías de productos y/o procesos, y con todo aquello que se oriente al incremento de las exportaciones y la sustitución de importaciones. Ello, en paralelo con el rediseño del entramado normativo del sector financiero local, tendiente a inducir una agilización y simplificación de los requerimientos bancarios para el acceso a los créditos de este segmento empresario, teniendo en cuenta la realidad del sector PyME en materia de rentabilidad esperada.
- **Mejorar el acceso a la oferta de políticas locales de apoyo y/o de fomento a las PyMEs por parte del gobierno metropolitano.** Ello, debería articularse con una mayor difusión de los concursos locales para el acceso a financiamiento incluyendo la difusión ex post de los criterios evaluatorios utilizados. También, garantizar oficialmente la confidencialidad en lo que respecta a los proyectos presentados.
- **Alentar desde el sector público la conformación de “parques industriales” o polos productivos en el ámbito de la Ciudad de Buenos Aires** en aquellos sectores que se consideren estratégicos en función de, fundamentalmente, su papel en materia de creación de cadenas de valor agregado y de puestos de trabajo.
- **Instrumentar programas de incentivo y apoyo a la conformación de estrategias de cooperación empresarial** (constitución de redes productivas) que apunten a desarrollar las relaciones de tipo “proveedor-cliente” que se establecen –o que podrían llegar a establecerse– tanto entre las PyMEs entre sí, como entre éstas y las más grandes.
- **Incentivar la conformación de conglomerados locales de PyMEs a partir del fomento a la creación de clusters de firmas** que produzcan un mismo, o similar, producto con el fin de ser vendido al exterior, o el fomento a la exportación de productos altamente diferenciados con un elevado componente de valor agregado local (ello permitiría no sólo el logro de economías de escala, sino también una reducción en los costos operativos de las PyMEs).

En suma, en virtud de que, como ya se mencionó, con la devaluación solamente no se resuelven las dificultades y restricciones que enfrentan las PyMEs en términos de competitividad ni de crecimiento, resulta importante remarcar la idea sostenida de que el Estado debe actuar en diversos ámbitos para contribuir al desarrollo de este segmento empresario y alentar el crecimiento de la economía local y nacional, de conjunto.

En tal sentido, los empresarios entrevistados entienden la acción estatal local como elemental para alterar alguna de las condiciones exógenas que más afectan su desempeño, e incluso plantean posibles acciones de política tendientes a revertirlas. Superando el viejo papel del Estado como agente productivo e interventor directo en el mercado de manera centralizada, las PyMEs destacan la necesidad de un rol activo del mismo, no sólo como agente facilitador, articulador, receptor de demandas y emisor de políticas sino también, en el proceso de descentralización de la gestión gubernamental, adaptable a las diferentes escalas de promoción. Existe una generalidad de este pensamiento en las empresas entrevistadas, pese a que se identificaron muchos testimonios que en lugar de buscar que el Estado fomente la competitividad de estas firmas, las proteja de la competencia.

De acuerdo al marco teórico que orientó la realización de este trabajo, se entiende que el Estado tanto nacional como local debe fortalecer sus políticas de apoyo a las PyMEs en el actual escenario. Tomando en consideración la experiencia mundial en la materia, existen muchos instrumentos que han resultado

exitosos en el ámbito internacional, en otras etapas de crecimiento de países en desarrollo, y que pueden ser considerados a la hora de contribuir a mejorar la posición competitiva de estas firmas en el mercado. A partir de estrategias de cooperación y vinculación de las cadenas productivas, el apoyo a la innovación tecnológica, el acceso a adecuado financiamiento, la capacitación en la gestión y en el uso eficiente de la información disponible y los servicios externos de apoyo empresarial como gran parte de las demandas planteadas por los empresarios analizados. Todo esto sin descuidar las acciones de regulación que le son propias al Estado en materia de regulación y sanción de prácticas que distorsionen la competencia leal en el mercado.

Finalmente, para que las políticas implementadas alcancen el impacto y el alcance esperado, acorde a la densa actividad económica desarrollada por las PyMEs en la Ciudad de Buenos Aires, se requiere de una estructura institucional que perdure en el tiempo, y garantice la estabilidad de su funcionamiento, superando las relaciones de fuerza política circunstanciales. Sólo de ese modo resultarían creíbles y asimilables para los empresarios, y agentes económicos en general, cuyo crecimiento se pretende fomentar y su desempeño regular.

## 8. ANEXO METODOLÓGICO

---

El relevamiento realizado a 92 firmas industriales de la Ciudad de Buenos Aires tuvo como base de organización la elaboración de una guía de preguntas en formato de encuesta que orientó el desarrollo de los temas a tratar en las entrevistas personales y los datos requeridos en cada caso para sistematizar los resultados.

El formulario diseñado incluyó preguntas cualitativas y cuantitativas tendientes a alcanzar un diagnóstico del desempeño de las firmas en el mercado, las principales dificultades que enfrentaron durante la vigencia de la Convertibilidad, la crisis de fines de 2001 y el escenario actual post devaluación, así como remarcar las principales estrategias empresarias desplegadas.

Si bien la investigación tuvo su eje en el escenario macroeconómico actual, post devaluación de la moneda doméstica, se tomó en cuenta la etapa previa de la Convertibilidad, a partir de la concepción de que las estrategias adoptadas por las firmas están influidas tanto por el ambiente externo como por las conductas y capacidades acumuladas a lo largo de la trayectoria de la firma.

En primer término, los empresarios evaluaron el desempeño de las firmas calificando en positivo, negativo o regular el comportamiento de un grupo de indicadores básicos de la empresa asociados al nivel de ventas, rentabilidad, situación financiera, orientación al mercado externo e interno. En este aspecto, se solicitó diferenciar los períodos de mejor y peor evolución de la firma a lo largo de la vigencia del estudio (1991-2003).

La indagación sobre las dificultades que enfrentaron las empresas comprendieron elementos tendientes a identificar las restricciones exógenas y las debilidades endógenas que afectan la competitividad interna y externa, abarcando las formas de competencia predominantes en los mercados de insumos y productos, los factores derivados del dinamismo macroeconómico (competencia de productos importados, acceso a financiamiento, tasas de interés vigentes, características del ambiente externo), así como su relacionamiento con instituciones gubernamentales y no gubernamentales vinculadas al desarrollo productivo local y asociadas a las PyMEs.

Con vistas a establecer un ranking de estrategias desplegadas, se incorporaron los aspectos vinculados al cambio de organización del abastecimiento y la producción (sustitución de insumos nacionales por importados, sustitución de trabajo por capital, reducción de productos ofertados versus ampliación del mix de producción), y en el tratamiento de las finanzas y los recursos humanos de la firma durante la crisis. También se le dio especial atención a la vinculación con clientes y proveedores (características del mercado de productos en el cual operan, formas de comercialización, principales cualidades de los productos ofertados por las firmas, formas de abastecimiento de los insumos, criterios de selección de proveedores, formas de competencia predominante en los mercados de proveedores).

A su vez, se trabajó en la detección de los principales problemas que condicionan el crecimiento del negocio en el período actual, a partir de preguntas cuantitativas y cualitativas orientadas a detectar las principales restricciones de entorno o debilidades intra firma (insuficiencia en la demanda interna, problemas de abastecimiento de insumos, falta de financiamiento para adquisición de materiales y cumplimiento de las obligaciones financieras de la firma, falta de personal idóneo para el desarrollo de las tareas, falta de mantenimiento de equipos y herramientas, alto nivel de endeudamiento con el fisco, sector financiero y proveedores, otros).

En el mismo sentido, se identificaron las principales restricciones que enfrenta la firma en el ámbito del mercado (falta de competitividad en precios, calidad, demanda insuficiente), producción (baja escala de producción, elevado costos de los insumos, dificultades en el abastecimiento en el mercado local y para la adquisición de materiales de origen importado, dificultades para el pago a proveedores, para la reparación de partes y piezas de equipos, insuficiencia de proveedores locales), en recursos humanos (elevado costo laboral y disponibilidad de recursos humanos calificados) y en la gestión y finanzas (problemas administrativos, falta o escaso financiamiento, dificultades con las regulaciones comerciales y cambiarias, dificultades de índole impositiva) y, de hacerlo, la orientación de sus ventas al mercado externo (principales mercados destino, productos, frecuencia de ventas) así como las dificultades identificadas para expandir las ventas al exterior (por falta de financiamiento de las operaciones, precios no competitivos, insuficiencia de escala, falta de información sobre mercados, restricciones o barreras de acceso en los mercados de destino, regulaciones sectoriales, nivel de retenciones, problemas en relación con los proveedores de insumos, dificultades para el ingreso en las redes de comercialización de destino, entre otros).

También se identificaron las gestiones realizadas para enfrentar la crisis 2001-2002 y el escenario de incipiente recuperación en: (i) el plano de la producción (mejora del proceso productivo, desarrollo de nuevos productos, incremento en la variedad de los productos ofertados, capacitación del personal, renegociación de pasivos con los acreedores, mejoras en la utilización de la planta productiva, modificaciones en el plantel de operarios, entre otros), (ii) en la gestión financiera (quién realiza la gestión financiera de la empresa, participación de las fuentes de financiamiento preferida por los empresarios durante la Convertibilidad y desde la devaluación, quiso obtener financiamiento bancario, dificultades en el acceso al financiamiento, tipo de garantías posibles), y (iii) en la gestión de recursos humanos (dotación de personal en los últimos años a nivel operarios, administrativos, directivos, identificación de dificultades en la gestión de los recursos humanos -ausentismo laboral, baja productividad, alta rotación del personal, conflictos con el sindicato, dificultades en el cumplimiento de la legislación laboral, baja calificación del personal-; antigüedad promedio de los empleados; nivel de educación formal y adecuación de las calificaciones a los puestos laborales; políticas de capacitación desarrolladas; motivos de no capacitación).

Asimismo, se analizaron las relaciones de la firma con el entorno, a partir del tipo y grado de utilización de servicios de consultoría técnica (universidades, consultoría privada, instituciones técnicas gubernamentales y no gubernamentales, ningún servicio de consultoría), el tema de consulta (búsqueda de personal, tecnología de productos, procesos o actividades de mantenimiento de equipos, estudios de mercado, comercialización y marketing, comercio exterior, capacitación en gestión y finanzas), la existencia de vinculaciones con organizaciones empresarias (si participa en la actualidad o con anterioridad en las cámaras y tipo de actividad en las cuales participan) y con otras empresas (vinculaciones formales o informales, tiempo de duración, fin de la vinculación -comercial, productiva, comercio exterior, pool de compras-, conveniencia de la conformación de asociaciones). Del mismo modo, se analizó el grado de conocimiento y de uso de las acciones enmarcadas en la Responsabilidad Social Empresaria (conocimiento sobre este concepto, implicancias, actividades desarrolladas como empresario desde la óptica de la responsabilidad social)

Por otra parte, se indagó sobre las posibles modificaciones desplegadas en las estrategias desarrolladas desde el año 2002 durante el 2003 en lo referente a la producción, integración o cambio de provisión de insumos que antes se importaban, incremento de la variedad de bienes, aumento de la exportación de productos, introducción de nuevos productos con la finalidad de exportarlos, reducción de la oferta de productos elaborados, modificaciones en el plantel operativo, modificaciones de los niveles salariales, asociación con otras empresas, acceso a financiamiento, deudas contraídas, entre otras.

Finalmente, se indagó sobre las perspectivas de crecimiento de la empresa en cuanto a la evolución de la demanda interna, la captación del mercado vía sustitución de importaciones, el crecimiento esperado de las exportaciones, la evolución del costo de los insumos, el acceso al financiamiento, la evolución del costo laboral y del costo operativo, los requerimientos necesarios para la generación de nuevos puestos de trabajo y las acciones a desplegar en cada aspecto para avanzar en futuras inversiones.

También se observó el grado de conocimiento sobre los organismos que ejecutan programas o instrumentos de apoyo a las PyMEs (forma de acceso y participación en programa), motivos de la no utilización de estos instrumentos (falta de información, insuficiencia de políticas dirigidas a las PyMEs, acceso a la información tardía, metas muy exigentes para resultar beneficiario, desinterés de la empresa, descreimiento en la gestión pública, otras). Y además se relevaron las demandas de medidas que los entrevistados consideran que el gobierno local o nacional debería adoptar para mejorar la competitividad de sus firmas en los diversos planos (productivo, tecnológico, comercio exterior, relacionamiento con proveedores y clientes, política financiera y crediticia, recursos humanos, sistema impositivo y legal, otros campos).





Álvarez de Celis, Fernando (2003): *Renta urbana y segregación territorial en la Ciudad de Buenos Aires* en CEDEM, *Coyuntura Económica de la Ciudad de Buenos Aires*, edición Nro 9; Secretaría de Desarrollo Económico, GCBA; agosto.

Álvarez Insúa, Julián y Álvarez de Celis, Fernando (2003): *Principales industrias de la Ciudad de Buenos Aires. Dinámica territorial en la última década* en CEDEM; *Coyuntura económica de la Ciudad de Buenos Aires*, edición Nro 10, Secretaría de Desarrollo Económico, GCBA, diciembre.

Briner, Ma. Agustina y Cusmano, Adriana (2003): *Políticas de apoyo a la innovación tecnológica en la Ciudad de Buenos Aires*; en CEDEM; *Coyuntura Económica de la Ciudad de Buenos Aires*, edición Nro 9; Secretaría de Desarrollo Económico, GCBA; agosto.

Boscherini, Favio y Yoguel, Gabriel (2000), *Aprendizaje y competencia como factores competitivos en el nuevo escenario: algunas reflexiones desde la perspectiva de la empresa*, en Boscherini y Poma (ed.), *El nuevo rol del territorio para la competitividad de las empresas en el espacio global: Conocimiento, aprendizaje e interacción*, Editorial Miño y Dávila.

Cámara Argentina de la Industria Plástica (2003): *Anuario estadístico de la industria plástica argentina*, marzo, ([www.caip.org.ar](http://www.caip.org.ar)).

CEDEM (2003) *La situación económica al tercer trimestre de 2003*; en *Coyuntura económica de la Ciudad de Buenos Aires*, edición Nro 10, Secretaría de Desarrollo Económico, GCBA, diciembre.

CEDEM (2002) *La Industria manufacturera en la Ciudad de Buenos Aires*; en *Coyuntura económica de la Ciudad de Buenos Aires*, edición Nro 6, Secretaría de Desarrollo Económico, GCBA, agosto.

CEDEM (2001a): *Análisis de la dinámica exportadora de la Ciudad de Buenos Aires en el período 1993-2000*; en *Coyuntura económica de la Ciudad de Buenos Aires*, edición Nro 3, Secretaría de Desarrollo Económico, GCBA, agosto.

CEDEM (2001b): *El sistema bancario y el segmento MIPyME en la Argentina* en *Coyuntura económica de la Ciudad de Buenos Aires*, edición Nro 4, Secretaría de Desarrollo Económico, GCBA, diciembre.

CEP (1999): *El mercado de medicamentos en la Argentina*; *Estudios de la Economía Real* Nro 13; Ministerio de Economía, septiembre.

Chudnovsky, Daniel y Porta, Fernando (1990); *La competitividad internacional. Principales cuestiones conceptuales y metodológicas*; Documento de Trabajo Nro 3; CEIPOS, Uruguay.

Dirección General de Industria Alimentaria (2000); *Revista de alimentos argentinos*; Ministerio de Economía, ediciones 12 a 15.

Domínguez, Ricardo (1996): *Promoción y reestructuración de pequeñas y medianas empresas en Canadá, España, Italia y Japón*; Documentos de Trabajo IFM-02; IFM Washington, junio.

Gatto, Francisco, Moori Koenig Virginia, y Yoguel, Gabriel (1993), *Reflexiones sobre la competitividad de las pymes en el nuevo escenario de apertura e integración: La situación de las firmas metalmeccánicas*, Documento de Trabajo N° IE/03, Secretaría de Programación Económica, Buenos Aires.

Hecker, Eduardo (2003): *Hacia el desarrollo económico. Ventajas competitivas, actores y política en la Ciudad de Buenos Aires*; Catálogos.

Kantis, Hugo (1998) *Gestión estratégica en las PyMEs argentinas* en Kantis, H (coord.); en *Desarrollo y Gestión de Pymes: Aportes para un debate necesario*; Instituto de Industria de Universidad Nacional General Sarmiento.

Kulfas, Matías, Sánchez, Federico, Briner, Ma. Agustina. y Soria, Romina (2002); *Concentración económica e inflación*; Documento de Trabajo Nro 2; CEDEM y Dirección General de Industria y Comercio, Secretaría de Desarrollo Económico, GCBA, junio.

Kulfas, Matías y Seivach, Paulina (2002): *Diagnóstico de la situación económico- productiva de la Ciudad de Buenos Aires*; Cuaderno Nro. 2; CEDEM, Secretaría de Desarrollo Económico, GCBA, diciembre.

Manson, Colin (1998): *El financiamiento y las pequeñas y medianas empresas*, en Kantis; Hugo (coord.); *Desarrollo y Gestión de Pymes: Aportes para un debate necesario*; Instituto de Industria de Universidad Nacional General Sarmiento.

Moori Koenig Virginia., Milesi Darío y Yoguel Gabriel. (comp.) (2001): *Las PyMEs exportadoras argentinas exitosas: hacia la construcción de ventajas competitivas*; Coedición Universidad Nacional General Sarmiento y FUNDES Argentina.

Posadas, Marcelo y Yangosian, Marcelo (2002); *La Gran Distribución Moderna y la Ciudad de Buenos Aires. Estructura, impactos y regulaciones*; Cuaderno Nro. 3; CEDEM, Secretaría de Desarrollo Económico, GCBA, diciembre.

Yoguel, Gabriel y Moori Koenig, Virginia (coord) (1999), *Los problemas del entorno de negocios*. Coedición Universidad Nacional General Sarmiento-Miño y Dávila Editores-FUNDES-Ciepp.

Yoguel, Gabriel (1996), *Comercio internacional, competitividad y estrategias empresariales. El sendero evolutivo de la teoría*; Documento de Trabajo N° 4, Instituto de Industria de la Universidad Nacional de General Sarmiento.

