

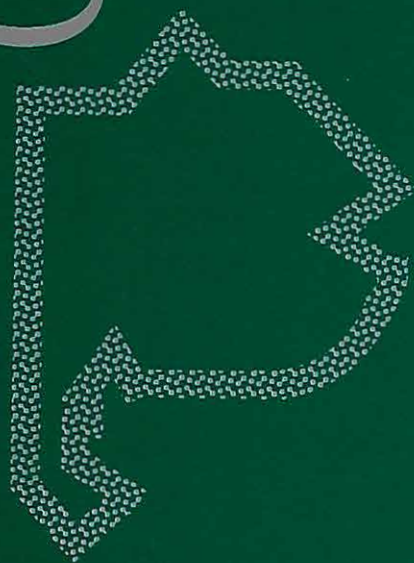
DE ECONOMIA

Nº 20

CUADERNOS

La asistencia a la producción
en la Provincia de Buenos Aires

Situación actual
y una propuesta de trabajo



Ministerio de Economía
de la Provincia de Buenos Aires
República Argentina

A u t o r i d a d e s

Dr. Eduardo Duhalde
Gobernador

Sr. Rafael Romá
Vicegobernador

Lic. Jorge Remes Lenicov
Ministro de Economía

Lic. Ricardo Cossio
Secretario de Ingresos Públicos

Lic. Gerardo Otero
Subsecretario de Finanzas

Lic. Jorge Sarghini
Subsecretario de Política y Coordinación Fiscal

Lic. Eduardo Cerimedo
Jefe de Asesores

Coordinador
de la Serie Cuadernos de Economía

Lic. Francisco Miguel Payo

La asistencia a la producción en la Provincia de Buenos Aires. Situación actual y una propuesta de trabajo

Lic. Patricio Narodowski*

El autor agradece la colaboración de
Licenciadas Karina Angeletti y Florencia Jau
guiberry, así como también la lectura y sugerenc
de Pablo Sierra.

Las opiniones vertidas no comprometen la posi
oficial del Ministerio de Economía de la Provincia
Buenos Aires.

La Plata, Octubre de 1996.

**Economista de la Universidad de Buenos Ai
Docente de la Cátedra de Teoría Económ
Coyuntural en la Universidad Nacional de La Pl
Asesor del Ministerio de Economía de la Provin
de Buenos Aires.*

Prólogo

En la década del '90, la economía nacional atravesó una etapa de profundas transformaciones que cambiaron radicalmente el contexto económico actual y futuro.

Una manifestación de este cambio se reflejó en la actividad del sector privado. Tres factores, principalmente, fueron los que modificaron el comportamiento presente y los que obligarán a mejorar el funcionamiento futuro de las empresas privadas. Uno está referido al orden interno. Tiene que ver con las reformas estructurales de la economía argentina y el surgimiento de las nuevas condiciones económicas: estabilidad y crecimiento.

Los otros dos factores están referidos al orden internacional. Uno, la globalización de la economía mundial. El otro, la consolidación del proceso de integración regional: el MERCOSUR. La apertura económica pasó a ser un factor clave en la estrategia del sector privado. La apertura económica define la especialización productiva y el proceso de regionalización determina la ampliación del mercado.

Estos tres factores fueron los principales desencadenantes de la reorganización y reconversión que debieron afrontar las empresas nacionales, con el fin de lograr una posición favorable en los mercados.

Estas transformaciones implicaron un grado de exposición de las firmas, a la competencia externa, muy distinto al que habían vivido en el período anterior. Esto derivó en la necesidad de revisar la relación entre el Estado y el sector privado, especialmente con

las PyMEs, debido al rol importantísimo que desempeñan estas empresas en la estructura productiva de una nación, principalmente por su adaptación a los cambios tecnológicos y por su capacidad de generar empleo.

La Provincia de Buenos Aires, además de garantizar la prestación de los servicios básicos, el mantenimiento de una política tributaria que eliminó los impuestos que distorsionaban el proceso productivo y el desarrollo de una infraestructura económica fundamental para el desempeño del sector privado, llevó adelante acciones particulares de apoyo a las pequeñas y medianas empresas que, sumadas a los beneficios generales que otorga una política económica provincial clara y estable, les permitió readaptarse a la nueva situación imperante. Entre estas políticas específicas se pueden citar los programas de financiamiento, la instalación de zonas francas y la creación de parques industriales. Para esta asistencia a las empresas fueron creados varios organismos que, a través del Ministerio de la Producción, el Banco de la Provincia de Buenos Aires y el Instituto de Desarrollo Empresarial Bonaerense, fortalecen el desempeño de las actividades empresariales.

Para continuar mejorando esta política de asistencia a las PyMEs son de gran importancia los estudios que se puedan hacer sobre el tema. El que presentamos en esta nueva edición de "Cuadernos de Economía", es un completo relevamiento de la situación empresarial actual.

Jorge L. Remes Lenicov

Ministro de Economía
Provincia de Buenos Aires

Índice

La asistencia a la producción en la Provincia de Buenos Aires. Situación actual y una propuesta de trabajo

	pág.
INTRODUCCION	9
CAPITULO 1: EL UNIVERSO PyME. LA DEMANDA DE ASISTENCIA	10
1. DEFINICIONES.	10
2. LA SITUACION DE LAS EMPRESAS. POTENCIALIDADES Y DESVENTAJAS.	12
1. EL ANALISIS DE LA PERFORMANCE DE LAS EMPRESAS.	15
1. Explicaciones endógenas.	15
2. Explicaciones exógenas.	17
3. Explicaciones sistémicas.	18
2. LA INTRODUCCION DE VARIABLES CUALITATIVAS.	20
3. EMPRESAS BENEFICIARIAS Y NO BENEFICIARIAS.	23
3. ESPACIOS ECONOMICOS, NECESIDADES Y DEMANDAS DE ASISTENCIA.	24
4. EMPRESAS, SECTORES Y PROCESOS EN LA PROVINCIA DE BUENOS AIRES.	26
1. LOS RESULTADOS PRELIMINARES DEL CENSO NACIONAL ECONOMICO '94. LOS TAMAÑOS EN LA PROVINCIA DE BUENOS AIRES.	27
2. LA ESTRUCTURA ECONOMICA DE LA PROVINCIA DE BUENOS AIRES.	33
3. LOS SECTORES INDUSTRIALES EN LA COYUNTURA.	34
ANEXO: LAS CARACTERISTICAS GENERALES DE LAS PRINCIPALES RAMAS.	36
CAPITULO 2: LA OFERTA DE ASISTENCIA. LOS INSTRUMENTOS DE APOYO A LOS SECTORES PRODUCTIVOS QUE TRABAJAN EN LA PROVINCIA DE BUENOS AIRES	47
1. CLASIFICACION DE LOS INSTRUMENTOS DE ASISTENCIA.	47
2. LA OFERTA EXISTENTE.	48

	pág.
1. INSTITUCIONES E INSTRUMENTOS PUBLICOS NO FINANCIEROS, DE NIVEL NACIONAL Y PROVINCIAL.	48
1. Instrumentos Nacionales.	48
2. Instrumentos Provinciales.	50
2. LOS INSTRUMENTOS DE APOYO FINANCIERO.	52
3. LOS INTERMEDIARIOS Y LOS USUARIOS.	55
4. CONCLUSIONES.	56
 CAPITULO 3: HACIA UN MODELO PROPIO DE ASISTENCIA. LA PROPUESTA DE TRABAJO	 59
1. LOS MODELOS EXITOSOS.	59
2. LA TRANSFERENCIA DE TECNOLOGIA.	61
3. LA TECNOLOGIA DE GESTION DE LOS INSTRUMENTOS.	62
4. LA RED.	65
5. REGIONES, PROCESOS, EMPRESAS E INSTRUMENTOS. LOS CONTENIDOS DE LAS TAREAS Y LOS PROGRAMAS.	66
1. ESPACIOS URBANOS-INDUSTRIALIZADOS DENTRO DE LAS AREAS INDUSTRIALIZADAS.	67
2. ESPACIOS URBANOS-INDUSTRIALIZADOS DENTRO DE LAS AREAS DE LAS ECONOMIAS REGIONALES.	67
3. ESPACIOS RURALES Y REGIONALES.	68
 BIBLIOGRAFIA	 71

I n t r o d u c c i ó n

Este trabajo propone una forma real y concreta de ayudar a las empresas pequeñas y medianas, especialmente las industriales. Si bien en muchos casos se ha trabajado sobre la base de la experiencia existente en la Provincia de Buenos Aires, el análisis intenta ser más general.

El primer capítulo trata de definir el sector al que se pretende asistir y sus necesidades. Para eso se hace uso de las teorías y opiniones existentes y de los datos de la realidad. En esta sección el lector notará el abordaje de distintos puntos de vista, la utilización de diversas disciplinas desde la economía, la teoría de la gerencia hasta la psicología; también se analizan temas muy disímiles ya que nos ha interesado tanto la situación de las empresas (que se mueven en el mer-

cado) como de las instituciones que las asisten (muchas de ellas del ámbito público). Esto indudablemente exige cierto esfuerzo de comprensión pero también enriquece el enfoque.

En el segundo capítulo se describen las políticas, instituciones e instrumentos de asistencia y su impacto y una explicación acerca de lo que ocurre con ellos en la práctica. Representa un relevamiento útil para conocer el estado de situación de las entidades ocupadas de realizar tareas de fortalecimiento de la producción.

En el tercer capítulo se realiza una propuesta de trabajo. Ésta es la sección que más puede aportar al debate. Nos parece novedosa y a la vez polémica.

Capítulo 1

El universo PyME. La demanda de asistencia

1. DEFINICIONES

La necesidad de definir a los Pequeños y Medianos Empresarios (PyMEs) surge desde distintos ámbitos y obedece a diversos fines. Si bien siempre se trata de delimitar un universo, es posible que cambien las variables que determinan esos límites, de acuerdo a los usos que se pretenda dar a esa definición.

Por lo tanto, definir al sector es dilucidar categorías de empresas sobre las cuales se ejercen políticas públicas, aunque también la tarea sirve de referencia para quienes intentan establecer relaciones al interior del sector privado.

Desde lo público, importa saber quienes tendrán derecho a recibir los beneficios de los instrumentos de apoyo, por eso los problemas de la definición son mayores en la medida en que las políticas se hacen más selectivas.

Desde lo privado, sobre todo en momentos en que se debaten los desafíos de la competitividad, la ubicación de cada empresa en un determinado segmento definido sobre parámetros racionales es un elemento importante para orientar al conductor de la firma acerca de las propias perspectivas del negocio, así como sus límites. No es menos importante para el sector privado definirse para encontrar sus pares con fines gremiales o asociativos.

Es evidente, entonces, que el universo puede quedar delimitado de diversos modos de acuerdo a la utilización que se dé al mismo. **Nuestro enfoque en este sentido estará sesgado hacia el uso de los límites para la aplicación de la asistencia pública.**

En principio debemos recordar que en *Argentina* la definición del Ministerio de Economía, Obras y Servicios Públicos de la Nación (Resoluciones 401/89 y 208/93) se resume en la fórmula siguiente:

$$p = 10 \left[\frac{POe}{POm} \right]^\alpha \left[\frac{VAe}{VAm} \right]^\beta \left[\frac{APe}{APm} \right]^\delta$$

$$0 \leq \alpha, \beta, \delta \leq 1 \quad \alpha + \beta + \delta = 1$$

Los coeficientes de categorización son:

p: "puntaje PyMEs" asignado a la empresa

PO: personal ocupado

VA: ventas anuales, sin IVA, ni impuestos anuales

AP: activos productivos o patrimonio neto

e: dato real de la empresa

m: tope máximo para cada atributo

Evidentemente la ecuación se basa en atributos cuantificables. La incorporación de la facturación anual y de los activos, a la tradicional definición basada sólo en personal, permite naturalmente identificar, por ejemplo, a las firmas que trabajan con altos niveles de ventas pero con tecnologías ahorradas de mano de obra.

La fórmula deja de lado la evolución de la empresa ya que sólo valora los atributos en un momento dado. De este modo, una empresa puede cambiar de estrato de un año a otro, además, como información utilizada es del período anterior, una firma puede estar recibiendo asistencia en el mismo momento en que cambia de ubicación en la clasificación. Claro que este caso sería extremo. Tampoco se tienen en cuenta otras series de variables de difícil cuantificación, quizás *uno de los más importantes temas que se desdénan es la relación legal o económica con las grandes firmas o los grupos empresarios.* Los topes máximos están definidos por la Resolución, de manera diferenciada según los sectores:

CUADRO N° 1
LIMITES DE LA DEFINICION DE
PyMEs POR SECTORES

SECTOR *	PERSONAL HASTA:	VENTAS ANUALES HASTA \$:	ACTIVOS PRODUCTIVOS HASTA \$:
Industrial	300	18.000.000	10.000.000
Comercial y Ss.	100	12.000.000	2.500.000
Mínero	300	18.000.000	10.000.000
Transporte	300	15.000.000	15.000.000
Agropecuario	-	1.000.000	3.000.000

* Existen casos particulares donde los límites varían.

Fuente: Elaboración propia en base a las resoluciones 401/89 y 208/93.

Justamente estos topes fueron modificados por la resolución 208/93 a fin de ampliar los límites. Por ejemplo, en la industria, mientras que la resolución de 1989 fijaba el máximo en 200, empleados la de 1993 lo hacía en 300. Al margen de los límites impuestos, es evidente que *una forma de mejorar la fórmula al menos respecto a la industria sería incorporar una diferenciación por rama.*

Cuando, al aplicar la fórmula, el puntaje dé un valor inferior o igual a 10, se considerará a la unidad productiva como micro, pequeña o mediana. Cuando exceda el valor de 10, se la considerará no incluida en dicho estrato. En relación a los sub-estratos, si el puntaje se encuentra por debajo de 0,3 puntos se considerarán las empresas incluidas como micro empresas. Si el puntaje está comprendido entre 0,3 y 1,5 puntos, se las considerará como pequeñas. Mientras que si superan los 1,5 puntos, serán consideradas medianas.

Micro empresa	$p < 0,3$
Pequeña empresa	$0,3 < p < 1,5$
Mediana empresa	$1,5 < p < 10$

Esta definición ha tenido en los últimos años un destino casi exclusivo: el de los programas crediticios nacionales y provinciales; en ambos casos, no se han utilizado los sub-estratos.

La legislación se ha complementado con el Estatuto de las PyMEs, Ley Nacional N° 24467/95. Esta norma establece en su Título I una propuesta de instrumentos, que no se han llevado a la práctica más que muy precariamente. El Título II refiere al sistema de sociedades de garantía y el Título III a las nuevas modalidades de contratación. Para acceder a éstas últimas, se fija un tope de 40 empleados y un nivel de facturación a determinarse por la Comisión Especial de Seguimiento. En la reglamentación posterior, Decreto 908/95 no se determinan, tal como exigía la Ley, los topes por niveles de ventas. Se establece que, a efectos del acceso a los beneficios de la norma, continúa vigente la Resolución 401 y sus modificaciones. Este instrumento adquirió importancia no dentro de una política específica de apoyo al sector, sino como un paso de transición hacia una desregulación mayor del mercado de trabajo.

En el resto del mundo se utiliza una gran variedad de definiciones. El parámetro adoptado por el MERCOSUR tiene sólo como destino a la industria, surgió

de negociaciones en las que los socios menores proponían disminuir los topes y Brasil incrementarlos pero finalmente es similar a la ecuación oficial argentina aunque incluye sólo los dos primeros términos. En relación a las variables incorporadas en la fórmula, los topes máximos son para el Personal: POm = 300 y para Ventas: VAm = US\$ 10 millones. En relación a los sub-estratos, los mismos se presentan más amplios para la micro y la pequeña empresa. Cabe considerar que, además de las variables cuantitativas, la resolución respectiva incluye otras dos condiciones pero cualitativas. Si bien ambas son interesantes, no queda claro cómo utilizarlas en la práctica. Se trata de la no pertenencia a grupos económicos y de la porción del mercado que la firma detenta.

El relevamiento efectuado de las definiciones de PyMEs en países latinoamericanos, europeos y asiáticos (Ver Narodowski, P. 1995-1-) nos muestra una gran heterogeneidad. En principio parece importante rescatar el hecho de que **en la mayoría de los países hay varias definiciones, éstas dependen del tipo de organismo e incluso del instrumento de asistencia para el que se utiliza.** En algunos casos, los límites oficiales para el sector se mantienen muy altos pero para cada servicio se definen límites específicos. También es interesante hacer notar que muchas instituciones continúan trabajando sólo con parámetros basados en la cantidad de empleados. Respecto a la amplitud de la definición, se nota que la de nuestro país no está entre las que engloban el universo más grande.

Como se ha visto, la definición oficial u otras similares, basadas en elementos de fácil cuantificación son limitadas, aun lo serían si se plantearan en términos temporales y se utilizaran los sub-estratos. Las mismas sirven para definir un contorno amplio de firmas con las cuales trabajar, pero son demasiado generales como para caracterizar a esas firmas y al tipo de trabajo que debe realizarse con ellas. Estas deficiencias se diluyen cuando se trata de regular créditos o subsidios tradicionales, pero se hacen más evidentes si se pretende ajustar la dirección de la política de asistencia al sector y más aún si los instrumentos pensados son selectivos, es decir, si los mismos están orientados a resolver problemas específicos de empresas o grupos de empresas.

Tener en cuenta otros parámetros no significa incluirlos en una fórmula. Aquellos que puedan ser incluidos, aunque la cuantificación sea más difícil, constituirán ponderadores de la ecuación; el resto

puede formar parte de la definición que tiene en cuenta el policy maker para determinar la metodología de asistencia.

Las variables cualitativas deben ser entonces indicadores de situaciones existentes por eso su elección está muy influenciada por los diversos puntos de vista, materia de los próximos párrafos.

2. LA SITUACION DE LAS EMPRESAS. POTENCIALIDADES Y DESVENTAJAS

El objetivo de este punto es indagar sobre las distintas posiciones existentes respecto a las ventajas y limitaciones reales y potenciales de las PyMEs, como cuestión teórica y, especialmente en Argentina.

Pero... ¿qué significa analizar ventajas y limitaciones de una empresa? En general, podríamos decir que se trata de conocer cómo marchan los negocios y como podrían marchar en el futuro si no cambiasen las cosas o si surgieran algunas modificaciones.

El siguiente paso es especificar qué se quiere decir con el concepto "marcha de los negocios". Según la teoría neoclásica, muy sintéticamente, dadas unas ciertas condiciones de producción y una tecnología, una empresa es eficiente si combina óptimamente el capital y el trabajo. Se suponen coeficientes técnicos que representan las mejores maneras de trabajar y la firma debe lograr actuar de ese modo, en todas sus áreas (administración, producción, comercialización). Dados los precios se determinan ciertos coeficientes técnicos que indican la manera eficiente de llevar a cabo la producción. En un marco de competencia perfecta sólo las empresas que logren operar al nivel de dichos coeficientes permanecerán en el mercado.

Como esto no sucede (del lado de la oferta, los factores no pueden combinarse en todos los sectores de cualquier modo; del lado de la demanda, los mercados están segmentados, no hay plena información; además, hay precios administrados, una cierta política comercial, barreras para-arancelarias, etc.) existen firmas rentables (que trabajan con ganancias) aunque ineficientes (que combinan subóptimamente los factores): por ejemplo, un producto en un almacén puede ser más caro que en la mayor parte de los supermercados pero el cliente puede desconocer que existe esa oferta.

También puede haber empresas eficientes y no rentables: por ejemplo, porque ciertas variables administrativas o políticas le impiden tener canales de comercialización y con el mismo precio no pueden

colocar sus productos.

Por lo tanto, si bien la rentabilidad es un buen indicador objetivo de "la marcha de los negocios" también debería considerarse alguna suerte de índice de eficiencia.

También las cuestiones atinentes a la eficiencia son objetivas. Esta cuestión nos introduce en múltiples dificultades, ya que la idea neoclásica de la función de producción está asociada al supuesto de competencia perfecta (que hemos considerado que no se cumple), mientras que aquí se debería construir un función óptima concreta (un arquetipo) que permita efectuar la comparación con cada caso real mediante un juego de simulación.

La construcción del arquetipo o al menos la aproximación al mismo, es el único modo de hablar seriamente de eficiencia ya que los parámetros de la función construida, aplicados a la realidad de las firmas nos permitirá identificar las ineficiencias.

Sin embargo, es claro que el indicador mencionado es un indicador de la situación de corto plazo además muestra una posición estática que no permite identificar las causas que explican por qué la empresa se comporta de un modo u otro, ni tampoco ayuda a saber si en ella están las potencias necesarias que le permitirán seguir allí donde está, o mejorar. **Ya no se trata de discutir sólo la marcha de los negocios sino las variables explicativas de esa marcha y los elementos que permiten prever su futuro.**

Para encarar el análisis partiremos de la idea de que *los problemas de las empresas en general son siempre más o menos los mismos*. En efecto, si sirviera de algo efectuar un análisis general de las situaciones empresarias, la cuestión sería sencilla. Ante todo, **la manifestación de esa situación es el estado financiero**, en este sentido se puede diferenciar a la firmas según sean sus necesidades:

- Origen de la necesidad:
 - Empresas con necesidad de refinanciar en el largo plazo el stock de deuda.
 - Empresas que hoy no necesitan refinanciar pero carecen de capital de giro.
 - Empresas que tienen proyectos de inversión (compra de bienes de capital) o cambio (tecnología blandas) pero carecen de fondos de largo plazo.
 - Empresas sin necesidades financieras.
- Condiciones para el apoyo:
 - Empresas que no pueden soportar las tasas de interés, fundamentalmente las del descubierto.

-Empresas que no pueden utilizar crédito de tan corto plazo.

-Empresas a las que el banco no les reconoce las garantías propuestas.

-Empresas que tienen condiciones pero no saben gestionar los mejores créditos.

-Empresas con acceso al crédito.

Hemos dicho que el tema financiero es primero una manifestación, luego se transforma en problema, sin embargo, es la primer cuestión que se escucha a los empresarios cuando se les pregunta por su coyuntura.

El segundo tema en importancia es el comercial, es decir, la falta o no de mercados para colocar los productos. Debemos diferenciar:

-Empresas cuyo precio es escasamente competitivo, problema que parece comercial pero es de gestión y producción.

-Empresas con buen precio pero con problemas en la gestión del área comercial.

-Empresas con precio competitivo y sin problemas en la gestión comercial.

En las empresas con precios poco competitivos, encontramos **el tercer tipo de problema: el de la técnica de producción**, una cuestión de costos propiamente dicha explica porqué la firma no puede competir en el mercado. En este sentido encontramos *la falta de renovación tecnológica (sobre todo en bienes de capital,) su alto precio y carencias de capacitación en el factor trabajo*.

De este modo, quedan definidos tres segmentos: el financiero, el comercial y el tecnológico, la cuestión es determinar cómo incide cada factor en las PyMEs en particular y eso depende del modo en que se considera al sector. Para avanzar en esta discusión conviene tener en cuenta que **la idea de PyME no puede servir para todas las épocas ni para todos los países**.

En efecto, la situación real y el modo de analizar a las PyMEs en nuestro país ha ido cambiando de acuerdo a las diversas coyunturas, al modelo reinante y naturalmente al rol asignado al Estado por el modelo. No es lo mismo lo que se pensaba de ella y de cómo asistirle en plena reindustrialización en los '80, durante los planes de estabilización de los primeros años de la democracia (donde perduraban importantes sectores cerrados y subsidiados), o en una economía como la del Plan de Convertibilidad, de altos niveles de exposición a la competencia mundial. Por ejemplo, es naturalmente distinto el rol de las autopartistas

en los '70, en que el proceso de fabricación de vehículos estaba mucho más integrado que en los '90 cuando las terminales comenzaron a transformarse en ensambladoras.

Del mismo modo, así como conviene distinguir a este tipo de firmas en las distintas etapas de nuestra economía, también **es útil diferenciar la situación y las perspectivas de las PyMEs según la economía nacional en la que están insertas**. Conviene efectuar un sintético repaso. En Europa, desde 1945, varios países, principalmente Francia, Alemania Federal y Gran Bretaña, implementaron políticas económicas orientadas hacia el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas. Allí predomina el criterio de que estas firmas son las células que promueven el desarrollo regional. Diversas organizaciones, planes y programas nacionales, regionales o europeos, están destinados a apoyar su accionar y cubrir sus diferentes necesidades. El proceso es exitoso pero ha sido largo y costoso.

Italia, por su parte no puso el mismo énfasis en la promoción y desarrollo de las PyMEs, después de la segunda guerra mundial (sí de los artesanos con menos de cinco empleados, pero con una perspectiva que daba más peso a las variables políticas y sociales). Su política industrial se inclinaba hacia las empresas de tamaño grande. Se trata de una economía de desarrollo tardío. A partir de la década del '70, comenzó a crecer el interés de brindar apoyo a los estratos de menor tamaño. La PyME italiana, sobre todo del centro-norte creció mediante una buena relación con la gran empresa a partir de la subcontratación.

Sin embargo, el llamado "distrito industrial" (concepto que denota el fenómeno de ciudades especializadas horizontal o verticalmente en donde predominan empresas de pequeña escala y modernas funciones de producción) dejó de lado en cierta forma la subcontratación y ha dado origen a redes de empresas autónomas. Pero no debe dejar de recalcarse que en la península, sobre todo en el sur, subsiste la PyME informal o precaria, muchas veces al margen de los programas de apoyo. Algo similar ocurre en las regiones más atrasadas de España, Portugal, Grecia, dentro de la Unión Europea.

En Japón, las PyMEs son fundamentalmente subcontratistas y a partir de esa relación con las grandes firmas están incorporadas totalmente a los procesos productivos verticales. En esta lógica, no debe dejar de mencionarse la existencia de una buena diversidad de institutos de apoyo y asistencia tecnológica. El rol

de las PyMEs, y las políticas públicas en Corea, son similares.

Pero cuando se analiza la PyME latinoamericana, las perspectivas son otras. Por ejemplo, en una encuesta realizada sobre la problemática de la empresa mejicana frente al reto de la modernización, se plantea que entre 1992 y 1993 fue la mediana empresa la que presentó la situación más desfavorable en la percepción de utilidades. (Nafin, 1993). Del mismo modo, una investigación realizada con 1000 firmas brasileñas de pequeña dimensión por el SEBRAE (1993) en diciembre de 1990, permitió evaluar que la mayoría no planeaba su producción ni sus ventas; un buen número no utilizaba sistemas de costos y muy pocas utilizaban técnicas de marketing, el 90% no usaba la informática. Informes similares de organismos públicos o privados pueden leerse en la mayoría de los países del área.

Es evidente que la capacidad operativa de las PyMEs en los mencionados países está fuertemente correlacionada con la eficiencia de la actividad productiva en su conjunto. (Síntesis informativa económica y financiera, 1993).

De todos modos, las conclusiones son bien diversas según el punto de vista utilizado en el análisis; es decir, según **la idea de PyME y los discursos que intentan explicarla**. La forma de aproximarse al tema de las PyMEs depende de las diferencias de los ámbitos desde donde se presentan los argumentos. Cada uno de éstos provienen de diversas formaciones, además tienen sus propios objetivos, sus respectivos lugares de abordaje de las temáticas, y, naturalmente, su sistema de explicaciones. En Argentina el problema se agrava debido al fuerte retraso en el trabajo interdisciplinario, hecho que dificulta la búsqueda de coincidencias. Lamentablemente en nuestro país la producción y la reflexión acerca de la diversidad mencionada es muy pobre.

Las diversas perspectivas pueden diferenciarse de varios modos divididos en dos clasificaciones principales:

- La primera engloba tres aspectos:

Primeramente, desde el punto de vista del origen institucional, encontramos el planteo que viene de la universidad u otros organismos académicos de enseñanza e investigación, tanto públicos como privados. También debemos mencionar el que proviene de la propia empresa a través de la versión más directa y realista de los mismos empresarios o de las asociaciones que los nuclea. Estas opiniones tienen escasos exponentes bibliográficos, por eso se encuentran

muy fragmentados. Podría ser el planteo más genuino pero al mismo tiempo es el más interesado, subjetivo e individual.

Asimismo, hay un discurso que proviene de la consultoría privada, que conoce a la empresa pero no es la empresa, este rubro ofrece abundante bibliografía, su análisis debe tener en cuenta que se trata muchas veces de un discurso comercial, destinado a publicitar servicios.

Finalmente, encontramos la opinión de los organismos o funcionarios del Estado dedicados a esta temática, que puede leerse explícita o implícitamente en documentos oficiales; en general también es publicitario, aunque, en este caso, de las políticas públicas.

- Una segunda manera de instrumentar una clasificación gira en torno a la formación profesional que condiciona la elección de los ejes temáticos. Se pueden distinguir los sistemas que provienen de los consultores públicos, los economistas, los ingenieros, los tecnólogos, los informáticos, los administradores de empresas (y, dentro de éstos, a los que se han formado en comercialización, en el planeamiento estratégico, los recursos humanos, etc.).

Evidentemente hay cierta correlación entre las diversas posiciones de la clasificación institucional y las formaciones profesionales, pero cada una de ellas es independiente de la otra. Así se ofrecen múltiples discursos: algunos hacen hincapié en los casos particulares o ejemplificadores contra las generalizaciones o idealizaciones; otros ponen el énfasis de los casos nacionales o internacionales; la PyME como potencialidad o como realidad. También este tipo de análisis permite diferenciar a aquellos que tienen un planteo optimista de los que hacen, pesar una buena dosis de pesimismo; además encontraremos a quienes asignan mayor importancia a los condicionantes macroeconómicos que a las posibilidades de mejorar el performance empresarial a partir de cambios en la gestión de la firma. O los que priorizan los determinantes que provienen del taller (la producción), de la innovación tecnológica, de la gerencia, de la administración del personal, o que sólo encuentran simples problemas de organización, en la contabilidad o en los sistemas informáticos.

Dentro de este debate aparecen dos discusiones que son centrales: por una parte, la importancia de diferenciar empresa y empresario, y en segundo lugar, la influencia de la región, o del sector en la situación empresarial.

1. EL ANALISIS DE LA PERFORMANCE DE LAS EMPRESAS

Intentaremos en este punto describir algunas de las diversas posiciones encontradas. Para el análisis, hemos dividido a las posiciones en tres grandes grupos:

1. Explicaciones endógenas

Es importante distinguir a los sistemas explicativos que, desde diversas perspectivas, ponen el énfasis en los comportamientos endógenos, internos a las firmas. En este primer grupo encontramos dos fuentes teóricas que nos parece interesante remarcar: por un lado la teoría psicológica del conductismo y por el otro, algunas coincidencias con una interpretación bastante usual y simplista (aunque discutible) del modelo de empresario innovador schumpeteriano.

El conductismo se caracteriza como un intento de establecer causas objetivas que relacionan estímulo y respuesta de un modo determinista, prestablecido (Watson, J. B. 1961). En efecto, según esta posición la conducta de los individuos es analizada a partir del supuesto de que las personas se enfrentan con una serie de alternativas de acción, de las cuales sólo pueden elegir alguna. Desde ese punto de vista, se niega la conciencia como objeto de estudio y se analiza la conducta-meta. Por eso ante esta situación, se propone el "principio del refuerzo operante" que significa **manipular al individuo para que adopte la más positiva de las opciones existentes en función de lo que se pretende** (Skinner, F. 1972).

El grupo de teorías que ofrecen una explicación desde la firma tienen en común el supuesto de que en la empresa existe un empresario que tiene algunas opciones y que el consultor está allí para ayudarlo a elegir la mejor de ellas; además, que es posible tomar estas decisiones y que el modo en que se toman explica el éxito o el fracaso de la empresa. Por eso proponemos esta asociación teórica; en efecto una visión simple de la posición de Schumpeter, enfoca al empresario innovador como un "sujeto talentoso y especialmente motivado para explotar las oportunidades potencialmente rentables, no tanto por la ganancia pecuniaria como un fin en sí mismo sino más simbólicamente como una generalizada expresión de éxito." (Quintar, A. 1991). Los autores que hemos incluido en esta clasificación coinciden en plantear críticas a las visiones que priorizan las explicaciones macroeconómicas, pues éstas no tienen en cuenta los

datos que vienen desde la empresa y desde los empresarios.

Las diferencias aparecen entre quienes están más preocupados por las elecciones del individuo, sus intenciones y sus metas y los que ponen más énfasis en la importancia del refuerzo personal, pero la base conceptual es la misma.

Ya al interior del grupo encontramos varias posiciones: una de ellas es la que podríamos denominar *sicologista*, pues explica **la performance a partir de las condiciones personales del empresario**. No es la postura más difundida, y tiene la particularidad de condicionar lo que es modificable en la firma a partir de parámetros vinculados a las potencialidades del dueño o del gerente, se diferencia en esto del resto de las visiones. Estos autores enfatizan la importancia de los deseos y aspiraciones, los logros pasados, etc.

Especialistas en dirección estratégica, como Resnik (1995) y de Saint Marie (1995), que luego serán analizados, son exponentes de esta línea. Ambos coinciden en que el empresario tiene que identificar los "factores claves del éxito" y llevarlos a la práctica según la estructura de la empresa que dirige. Esta capacidad está basada fundamentalmente en la personalidad, todo depende de su "competencia, sus éxitos, su capacidad de escuchar y su carisma" (de Saint Marie, G. 1995).

Una segunda visión es la que denominaremos *culturalista* debido a que en este caso la explicación se orienta **a la búsqueda de características socio-demográficas y socioculturales**, es decir pone énfasis en el medio del empresario como un factor definitorio del rol de los mismos, aunque sin tener en cuenta más allá del micro-universo del sujeto. Estas posiciones remarcan la influencia de conceptos como identidad, solidaridad, etc., pero lo hacen sin que esto sea un reflejo de un contexto histórico, político, técnico, etc.

De las posiciones que hacen hincapié en las variables endógenas, la más usual, parece ser la que está influenciada por la ciencia de la administración de empresas y por la consultoría. Serán denominadas aquí, *organizativistas*. Son en general autores que provienen de la tradición de la ciencia de la administración, influenciados por la sociología. La continuación de escuelas históricas como la del factor humano, de los pequeños grupos, Dirección por Objetivos, Diferenciación-Integración, Managerial Grid, etc.

Obviamente la bibliografía es enorme en este campo, pero algunos discursos son característicos. Uno de ellos es el de Churchill y Lewis (1985), quie-

nes evalúan al empresario por los resultados de su gestión. En esta posición, el empresario tiene que tener la capacidad de vencer ciertos problemas que cambian según la etapa por la que atraviesa la firma. No se habla de condiciones personales, pero sí se quiere hacer alguna interpretación se podría afirmar que estos autores exigen fundamentalmente que los empresarios tengan capacidad de adaptación. Sin embargo, se debe hacer notar que hay una preocupación por resaltar la existencia de una buena diversidad de situaciones posibles y múltiples formas de afrontar esas alternativas. Así **se enfatiza la relación empresario-organización**. El corolario que surge de la lectura de estos autores es que todo puede ser materia que se adquiere: metas claras, aptitud operacional, capacidad administrativa. Se trata de aprender a hacer uso de estrategias posibles, preconcebidas.

Peter Drucker (1973), quien fundó hace más de treinta años la escuela de la Dirección por Objetivos, no aborda la cuestión desde los problemas a resolver sino que lo hace vinculando las características del mercado, el tamaño de la firma y la personalidad del empresario o el gerente. Es una visión en la que el contexto no pasa desapercibido, sino que funciona como un condicionante muy fuerte; sin embargo, el punto de contacto con la posición anterior se encuentra en el poder asignado a la organización y la asignación de funciones. Para Drucker, aun las tendencias más negativas de la pequeña empresa pueden ser resueltas con una buena estrategia e información. **La gerencia aparece como un mix de personalidad y funcionalidad, a partir de ciertas condiciones relativas al sector y al tamaño**. También aquí aparece la necesidad de tener empresarios que se adapten al cambio y la exigencia de "políticas y prácticas" para dirigir ese cambio. (Drucker, P. 1994).

En este sentido, parece que aun el más convencional libro de la gerencia parece descansar más en lo organizativo que en las capacidades innatas de los conductores. En la mayoría de los casos surge que es mucho lo que se puede hacer, si se organiza bien a la firma y las condiciones del empresario no aparecen como un parámetro inmodificable (Gerard Vargas, 1984).

La idea de que una buena organización puede resolver los problemas, muchas veces confiere al discurso una perspectiva optimista, sobre todo, respecto a las potencialidades de las PyMEs, de esta posición es posible encontrar mucho en las librerías especializadas en management. Sin embargo, hemos encontrado varias posiciones mucho más realistas: una de

ellas es la del mencionado Drucker (1973), que plantea ventajas y desventajas dentro del contexto. Para él, existe una íntima relación entre el grado de complejidad y el tamaño. La primer variable depende del sector y eso la hace finita, el tamaño es infinito pero la restricción está dada por la otra parte de la relación. En esta proposición se apoya para decir que la pequeña empresa es de por sí problemática. Una posición similar hemos encontrado en Kusters (1991), para quien las medianas empresas están en peores condiciones que las grandes para afrontar la actual coyuntura.

Nos parece fundamental recalcar que esta idea, basada en la pretensión de ayudar al empresario desde la consultoría, con un espíritu optimista está presente en las posiciones vinculadas a las actividades públicas de asistencia a PyMEs. En este sentido, encontramos el aporte de quienes confían en las redes institucionales como un modo de resolver los cuellos de botella existentes (Ruiz Durán, C. 1995 y NAFIN-FLACSO, 1995). Este tipo de planteo parece diverso al de los administradores o consultores, debido a que incorpora conceptos macro-institucionales; sin embargo la idea de las redes responde a la búsqueda de mejorar el perfil organizativo, sólo que poniendo énfasis en las estrategias asociativas, por eso los hemos incluido en la misma clasificación. El punto más importante es la confianza en la posibilidad de asistir a los empresarios y que éstos así mejoren.

Hay una posición muy similar a la anterior pero que se diferencia por la formación: estamos hablando de la bibliografía que hace hincapié en la organización de la empresa a partir de conceptos históricamente ligados a la producción: son los *productivistas*. Las diferencias son de discurso y por la utilización de otro tipo de conceptos vinculados a la calidad y la productividad como el diagrama de seguimiento de operaciones, de causa-efecto, de Pareto, etc., utilizados originalmente en la planta.

De la bibliografía que se acaba de exponer surge una especie de convención según la cual, las condiciones macroeconómicas en las que se mueve la empresa son parámetros dados, que condicionan exógenamente la gestión, en un sentido de causa y efecto, a los que el empresario enfrenta con su creatividad. El supuesto implícito es que entre dos empresarios determinados de igual manera por ciertos parámetros, estará en una situación mejor, aquel que administra mejor. El enfoque es lógico si pensamos que el objetivo no es comprender las causas de la situación sino enseñarles a los empresarios a manejarse dentro de su

firma.

Desde este punto de vista parece no preocupar cuál de las causas tienen mayor impacto en la situación de las empresas, ya que de los empresarios sólo depende su capacidad de gestión. Se le da importancia a la gestión porque esa es la materia bajo estudio, no porque se le dé otra ponderación, o porque se crea que es la variable determinante. Se supone que las variables macroeconómicas van a permanecer constantes y que la empresa opta por mantenerse en el mercado, con esos supuestos, todo depende de la tarea del gerente. **Sólo interesa decidir si mejorar la gestión o no, procedimiento que debe ser entendido como un análisis de costo-beneficio.**

Si bien es muy difícil hacer una crítica general a todo este cuerpo teórico, queremos incorporar en el debate la idea de que la misma podría ser similar a los cuestionamientos que el resto de las teorías psicológicas hacen al conductismo. Fundamentalmente se refieren éstas a las dificultades que existen para elaborar las categorías que resultan de las combinaciones de estímulos y respuestas. Como las mismas podrían ser infinitas, la categorización termina siendo una simplificación y la realidad termina enfrentándonos con situaciones que no han sido contempladas. En este sentido, es interesante la opinión de quienes plantean que cualquier nueva situación tiene que ser investigada ya que la realidad nunca es como el laboratorio. Para esta escuela, las conductas son tantas que los pronósticos terminan siendo innumerables.

Según esta crítica, la pretensión de contar con un estudio estándar de las cualidades que debe tener una persona que decide emprender un negocio, de conocimientos que debe adquirir o de estrategias que tiene que usar para moverse, no puede ser considerada incoherente, pero será una estrategia de laboratorio, difícil de utilizar en la práctica ya que la realidad la superaría siempre. La conclusión es que ese estudio, para ser útil debe ser específico de cada individuo y respecto a cierta situación determinada. El análisis no debe ser el de "el mejor empresario", sino el "de cierto empresario, dentro de cierta organización, capaz de reaccionar frente a una situación determinada". En realidad podríamos decir **que cualquier cualidad puede ser tan positiva como negativa, según la persona de la que estamos hablando, el sector donde trabaja la empresa, la necesidad de complementarse con otras, etc.**

En muchos casos, el egoísmo o la independencia respecto a los pares puede ser altamente recomendable, la "disposición a asociarse" puede ser una cuali-

dad que explique tanto el éxito como el fracaso en la conducción de una firma. Lo mismo sucede a la hora de ponderar el origen familiar o la edad, la formación, incluso la autosuficiencia o la soberbia. Esto no significa que no pueda haber una teoría generalizada, más bien queremos decir que para que ella tenga sentido hay que incluir otras variables que son externas a las empresas.

En cuanto a la relación individuo-empresa, es interesante la crítica Friedland y Alford (1993) a la teoría de los roles y a los modelos del actor racional: "La teoría de los roles abstrae a éste de la persona y de las pertenencias institucionales a las que la persona debe hacer frente. Puesto que los seres humanos tienen una existencia transinstitucional es preciso especificar, lo que no hace esta teoría, las condiciones institucionales bajo las cuales el comportamiento individual es explicable por el rol de la persona como trabajador, votante o amante. Y a la inversa, los modelos del actor racional, que generalizan la teoría microeconómica a todos los escenarios institucionales, abstraen a la persona del rol, presuponiendo un acto calculador y egoísta especificable con independencia de los múltiples roles que constituyen el yo. Puesto que el significado y la relevancia de la individualidad y de la racionalidad dependen de contextos institucionales particulares y generales pero concretos, es preciso también especificar las condiciones institucionales en las cuales tiene sentido analizar el comportamiento individual en esos términos". Los mencionados autores llegan a la conclusión de que **"no es posible entender el comportamiento del individuo o de la organización sin ubicarlos en un contexto social"**.

2. Explicaciones exógenas

En esta clasificación pretendemos incluir a aquellas posiciones según las cuales **las empresas y los empresarios están condicionados por alguno o algunos elementos externos, de modo que sus acciones pasan a un segundo plano si no se modifican esos parámetros.** Se trata de una versión tan determinada como la anterior, pero, al menos en nuestro contexto, claramente pesimista. En este grupo incluimos las explicaciones parciales, no sistémicas, que veremos luego.

Es el discurso usual en muchos empresarios. Aparece en los medios de comunicación cuando se plantean encuestas (Clarín, 1996 y Mercado, 1995) y, sobre todo en la posición de las entidades representa-

tivas del sector (CGE, 1995). En todos estos casos, si no cambian los parámetros parece que es poco lo que una PyME puede hacer.

Esta perspectiva proviene también del mundo académico, sobre todo cuando los investigadores, fundamentalmente economistas, atacan la cuestión sectorialmente. Hay dos perfiles muy definidos, el primero está basado en la influencia del mercado financiero sobre la performance de las empresas (Davenport, R. W. 1970). En este sentido, la bibliografía es inagotable: Frediani (1991), un documento del Banco Mundial -Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento, PNUD, Gobierno Argentino. Programa de asistencia para el fortalecimiento de la gestión del sector público argentino, 1992, a)- y Tappatá (1994) de la Fundación Mediterránea, coinciden en afirmar que el peso de la falta de capital de trabajo es determinante en la situación de las PyMEs; los tres asignan a la restricción un peso considerable.

También se puede mencionar en este grupo a quienes se introducen en la cuestión de la performance de las PyMEs sólo indirectamente, desde la perspectiva de un sector determinado. Por eso es que la marcha del sector parece condicionar fuertemente las posibilidades de las firmas. Este tipo de análisis no niega que muchos casos individuales contradigan la evaluación global, pero le asignan a ésta una importancia determinante. Son planteos muy útiles para analizar el impacto de las características del sector en las posibilidades de la dirección de la firma. En general no vinculan el sector y su situación con el modelo tecno-productivo general.

3. Explicaciones Sistémicas

Se trata de un grupo de teorías que, a pesar de contemplar en algunos casos hipótesis contrapuestas, tienen en común el hecho de tratar de explicar la performance de las PyMEs a partir de:

- Un universo conceptual definido (ubicado al interior de la economía).
- La firma como integrante de un sistema productivo determinado (por dicho universo, obviamente) temporal y espacialmente.

Con esos instrumentos se trata de analizar tanto los parámetros exógenos como la gestión endógena.

Este tipo de posiciones coinciden en concebir las causas de la performance de las empresas como producto del entrelazamiento de las condiciones macroeconómicas con el modo en que las mismas

reaccionan ante dichas condiciones. Dentro de este último aspecto, el rol del empresario es más importante en algunas posiciones que en otras, pero nunca es la causa única, ni siquiera es la clave; incluso, podría decirse que en muchos casos está subestimada.

La idea del entrelazamiento es importante ya que impide diferenciar o ponderar las causas por separado, ambas se retroalimentan aunque las consideraciones vinculadas al macrosistema parecen determinantes. Quizás justamente eso explique por qué los economistas no se han ocupado demasiado del rol de los empresarios, sus conductas, etc., ni tampoco de los problemas organizacionales de la empresa, es decir, las causas subjetivas. **El objetivo es entender las variables que determinan una situación, y no enseñarles a los empresarios a reaccionar ante ciertos condicionamientos.**

En este tipo de propuestas ubicamos la posición de FIEL (Cristini, M. 1995). La situación es estudiada desde una perspectiva de análisis simétrico ya que no se reconocen las potenciales ventajas de las pequeñas y medianas empresas que surgen de otra bibliografía: ni respecto a su capacidad de dar trabajo, ni en relación a la calidad de sus procesos. Se considera, a partir de estudios aplicados tanto en Argentina como en otros países, que la capacidad de generar empleo por parte de las PyMEs no surge a partir del tamaño de la empresa sino a partir, en composición, de la producción de cada empresa en el marco de la globalización: *las firmas chicas dan empleo porque se especializan en bienes con tecnologías trabajo intensivas, de tipo tradicional.*

El corolario del planteo es que la flexibilidad de la oferta en los '90 debe garantizarse asegurando la rotación de las empresas (transparencia en los mercados) y no a partir del apoyo a las PyMEs, como se consideraba en la década anterior. La conclusión es que los obstáculos de la regulación en la mayoría de los casos atentan y no mejoran las performances empresariales. Plantea una serie de políticas destinadas a eliminar los costos de transacción y los obstáculos regulatorios. En los costos de transacción se tienen en cuenta los costos de información a sectores tales como el bancario, a sus proveedores y a los clientes. Los instrumentos propuestos son limitados.

En una perspectiva sistémica, encontramos a un conjunto de autores con posiciones similares, pero diversas a la de FIEL, fuertemente influenciados principalmente por el pensamiento neoschumpeteriano aunque también con influencias del

universo neo-ricardiano y pos-keynesiano¹. Esta perspectiva es la más corrientemente utilizada por los analistas sectoriales de Argentina: J. Katz, J. Fontanals, B. Kosacoff, J. Todesca, F. Porta, etc.

La cuestión central se focaliza en los problemas del desarrollo tecnológico, las dificultades para transferir innovaciones, etc.; éstos hacen más hincapié en el rol de los empresarios, pero en el marco de las restricciones estructurales e institucionales planteadas (Hualde A, 1993). En esta explicación, **la relación entre crédito, inversión, innovación, contexto social y comportamiento empresarial conforma un complejo tejido de causas y efectos**. Es lo que Gatto (1990) analiza como la reacción de las empresas ante un cambio del núcleo dinámico. Estas modificaciones influyen en la organización económica y social completamente. Son las que determinan el nuevo rol de las PyMEs.

El planteo es interesante, pues estos cambios no repercuten idealmente en las potenciales ventajas y desventajas, sino que determinan las condiciones que deben tener las empresas para lograr una buena performance. Además del modelo económico vigente, intervienen las condiciones de partida, el entorno y el tipo de gestión que se adopta, etc., todo determinado por el contexto, que es condición necesaria pero no suficiente para explicar los procesos. Para ser gráficos, una PyME puede ser competitiva si se cumplen una cantidad de condiciones micro y macro indispensables, pero hoy presentan una ventaja que antes no tenían. En efecto, las nuevas tecnologías se caracterizan por su grado de asociación o complementariedad que permite flexibilidad, cambios menos costosos y coexistencia con tecnologías maduras o de generaciones anteriores, por eso, de cierta manera, la heterogeneidad tecnológica en las PyMEs ha dejado de ser un obstáculo para su funcionamiento y para la adopción de nuevas tecnologías (Freeman, C. y Pérez, C. 1988). Según Neffa (1990), son éstas y el ahorro que generan, las que marcan la diferencia.

Entonces la dificultad estriba en las vías que tienen las PyMEs para acceder a los medios monetarios o técnicos que se requieren para ser eficientes, es decir, problemas de inversión (concepto que debe ampliarse a inversión en capacitación, gerencia, información, etc.). El tema aparece como un parámetro pues se relaciona con el punto de

partida (Woelflin, M. L. 1993), es decir, el lugar desde donde empieza la empresa y está influenciado por la idea clásica de la importancia del capital (físico, humano) y la acumulación. El tema de los flujos de la inversión productiva se explica por la relación con el ahorro, dada a través de sistemas institucionales complejos con funcionamientos imprevisibles, erráticos debido a la existencia de incertidumbre, y que presentan dificultades de acceso.

Desde este punto de vista, quienes parten de cierta precariedad, no pueden alcanzar nunca aunque quisieran, estén dispuestos o capacitados los promedios de eficiencia de las firmas que parten de situaciones relativas más ventajosas.

Por lo dicho, las condiciones de partida son esenciales, pero no lo es menor la importancia del entorno económico, social y cultural, (Albuquerque Llorens F. 1995), estos "aires" parecen ayudar de manera vital a generar la disposición al cambio en los individuos, más que las condiciones innatas de los mismos. Es lo que Dei Ottati (1987) plantea respecto a la ventaja que tienen los distritos industriales italianos por gozar de una pujante atmósfera industrial.

Pero... ¿de qué depende este ambiente? Puede hallarse una explicación en el grupo de los convencionalistas franceses. Thèvenot (1995) nos plantea que la reacción de los individuos dependerá del lugar que cada uno ocupa en cuanto a actor o intérprete de una determinada situación y de los valores que sustenta. El aporte es importante ya que resalta la idea de que no todas las personas afrontan los cambios con una actitud mercantil, que existen reacciones de otro tipo. De estas actitudes depende el tipo de acuerdo social posible.

Según Bianchi P. (1993), el aspecto crucial del crecimiento endógeno no es un problema técnico de innovación, sino un problema político y social de cómo un determinado grupo reacciona ante un cambio, cómo la interacción social de los sujetos económicos individuales afecta la organización de la sociedad.

Lo institucional tiene sentido porque la innovación constituye muchas veces un corte abrupto con el pasado, esta ruptura puede crear fuertes desbalances en su mecanismo si no hay suficientes individuos interactuando para una selección que deje un buen número de ellos. Por lo tanto, puede haber varios resultados negativos, la más interesante es la situación en la cual los sujetos no innovadores arman una coalición con su propio código interno, el cuerpo social crea una nueva institución que se resiste al

¹Nos referimos a los teóricos contemporáneos que pretenden actualizar a Schumpeter, Ricardo y Keynes, respectivamente.

cambio tanto aplicando sanciones colectivas al innovador como estableciendo nuevas reglas generales para el grupo social en su conjunto. Por el contrario, un desarrollo innovador es entonces más exitoso a medida que es mayor el número de individuos y más abierto es el grupo. El eje de la cuestión está en el tipo de coaliciones que se generan a partir de un impulso y éstas pueden ser tanto regresivas como progresivas. Por eso la indeterminación del modelo.

Y desde esta perspectiva, ¿qué pasa en nuestro país? Según un trabajo de Roitter y Yoguel (1992) los cambios en las condiciones generales de la economía, los permanentes desequilibrios macroeconómicos y otros elementos provenientes del marco jurídico regulatorio, forman parte de un cambio de paradigma y la mayor parte de las PyMEs argentinas no presentan ni esas condiciones de partida, ni forman parte de un entorno como el aconsejado. Como se ve, lo que se evalúa está relacionado con la reestructuración global, con el nuevo paradigma; no es un análisis aislado de condiciones generales. Así se explica, y no por la falta de capacidades innatas, la existencia de una gerencia centralizada, que carece de una estrategia definida para el largo plazo.

Hemos analizado a cada grupo marcando lo que para nosotros son las virtudes y los defectos de cada uno. A modo de síntesis, parece justo decir que las diferencias están centradas en la diversidad de objetivos. **Sin embargo, cada uno tiene algo para aportar en la tarea de definir variables que explican la performance de las PyMEs.**

Evidentemente el último grupo intenta dar una explicación más compleja de los problemas, por eso sus hipótesis sobre los comportamientos empresariales surgen de un marco general. Sin embargo, estas hipótesis no dan lugar a estrategias de operación en la firma, o sus supuestos son sólo formales ya que los autores no están interesados en las actividades de la consultoría, en este campo habrá que aprovechar los aportes del grupo de explicaciones basadas en la firma, en sus diversas vertientes. Los enfoques que hemos llamado sistémicos deben ser el punto de partida, el marco global de un análisis efectivamente interdisciplinario, que además permita explicar las conductas individuales con la misma claridad que se consigue respecto a los mecanismos de los sistemas.

2. LA INTRODUCCION DE VARIABLES CUALITATIVAS

De acuerdo a lo planteado, intentaremos incluir variables que pueden ayudarnos a definir subgrupos

de PyMEs dentro del marco que brinda la definición general.

Variables objetivas. Procesos y regiones:

En economías como las latinoamericanas que en los últimos años han sido fuertemente expuestas a la competencia, se observa que las empresas han reaccionado de diverso modo, según el sector y la región donde operan ya que éstos ámbitos no tienen en el marco del nuevo paradigma tecnológico las mismas potencialidades que tenían anteriormente, tanto debido a la relación insumo-tecnología que implican, como a la dependencia respecto a políticas públicas actualmente reducidas o directamente eliminadas.

En un contexto de apertura, el análisis específico del proceso productivo aporta información sobre las capacidades reales y concretas de las empresas, de los grados de exigencia de los mercados en que opera o pretende operar, de la tecnología requerida para competir y de las barreras u oportunidades que tiene a la hora de confrontarse con la demanda y con el resto de los competidores. Este último concepto parece útil para entender los cambios en la organización del aparato industrial y las brechas productivas generadas en relación con las "best practice" (mejores prácticas) mundiales. Carlota Pérez (1986) plantea el tema al decir que "las ramas motrices de la economía son distintas en cada auge económico con lo cual los polos de acumulación donde se concentran los mayores capitales son precisamente en cada caso, aquellos donde se produce el factor clave y aquellos donde se logra el mayor aprovechamiento de las ventajas que éste brinda para lograr un salto cuantitativo en la productividad".

Partimos del supuesto de que la capacidad de afrontar los cambios en las reglas de juego, es decir, de adecuarse al nuevo paradigma, está fuertemente influenciada por las características de los procesos y que éstos inciden sobre las capacidades objetivas y subjetivas de las firmas. Los conceptos de región y sector no pierden importancia, siguen siendo los que definen los rasgos tendenciales, sólo que los hemos redefinido incluyendo la idea de proceso.

Si se recorren las empresas que trabajan dentro del mismo sector definido tradicionalmente, encontraremos una diversidad de situaciones (que es lo que nos hace pensar que la diferencia está en la gestión micro) pero si consideramos a las firmas según una definición más acotada (proceso), las disparidades son menores y la importancia de las variables subjetivas

vas disminuye. **La hipótesis de que no es una decisión del empresario el proceso en el que se ubica sino que esa ubicación es el resultado de los condicionantes para controlar los nuevos procesos, se vincula con la idea de asimetría de Dosi (1984), para quien, si bien hay posibilidades de convergencia, subsisten empresas mucho mejor preparadas para innovar: son las denominadas empresas innovadoras.**

A partir de esta concepción, la cuestión del tamaño (y por lo tanto el concepto de PyME) es importante pero está determinada por la idea de proceso. Veamos con algunos ejemplos, de qué modo. En un estudio del BIRF (1992b) sobre el sector lácteo, surge claramente el problema de las PyMEs para enfrentar los volúmenes que exige el comercio exterior de esos productos en particular. A una conclusión similar llega White (1987) cuando analiza la complejidad que requieren hoy algunos procesos de la metalmecánica, los que no pueden ser afrontados para el market share (porción del mercado) que las PyMEs del sector tienen en estos momentos. Una investigación sobre la industria farmacéutica norteamericana (Scherer, F. M. 1993), plantea que los laboratorios chicos no han podido, a pesar de los esfuerzos efectuados, quitar a los médicos la aversión al riesgo de recomendar remedios de marcas menos conocidas. Son ejemplos en los que el tamaño atenta contra las potencialidades, y seguramente habrá tantos de estos casos como de los otros en que esa misma variable es la clave de una buena performance.

Incluso, las características de los procesos explican las posibilidades de cada empresa respecto a su inserción en los mercados y la relación con el resto de las firmas: el proceso determina fuertemente si la empresa destina la producción al espacio nacional o tiene una orientación externa. Según nuestra idea, ésta no es una elección libre que sólo depende de la capacidad del empresario de hacer negocios. Existen fuertes barreras tecnológicas a la entrada.

En el grupo de las que venden localmente se verifican diversas estrategias, que también deben ser analizadas:

1) Procesos que se desarrollan predominantemente en forma autónoma, no tienen ningún vínculo pre-establecido con otra firma de la actividad en la que la misma opera y, por lo tanto, tiene mayor grado de libertad para definir su accionar ante las distintas circunstancias que el mercado le va presentando o las estrategias que considere más convenientes para su desarrollo. A su vez este tipo de empresas tiene ma-

yores márgenes de flexibilidad que le permiten adaptarse con mayor velocidad a las transformaciones de los procesos productivos, aunque están más expuestas a los vaivenes de la coyuntura económica. hecho que las torna altamente vulnerables, sobre todo si no logran aumentar su nivel de capitalización o de financiamiento.

2) Procesos integrados o en relación de subcontratación con una terminal. Se relacionan con el fenómeno de descentralización productiva, forma característica de las ramas metalmecánica y del sector automotriz (la maquila mexicana). La integración ofrece una relativa seguridad ya que garantiza a la PyME un caudal de compra de su producción de antemano, pero el futuro del ciclo de sus negocios ya no depende enteramente de sí misma sino, en gran medida, de la suerte que tenga en el mercado el producto de la gran empresa. En el caso de no contar con márgenes de flexibilidad para cambiar de rama o de cliente se le dificulta el proceso de negociación de las relaciones contractuales. La vinculación a partir de la subcontratación ofrece una seguridad mucho menor y una independencia relativa.

3) La relación de franquicia, por su parte, se caracteriza por la compra, por parte del que obtiene la franquicia, del "know how" de un negocio y, en particular, la estrategia del mismo. Al adquirir una franquicia, lo que está adquiriendo el empresario es la tecnología gerencial necesaria de un negocio y la forma de usarla. Es decir: asistencia en el manejo de stocks, sistemas de facturación por computación, diseño del local y control general del negocio. Además el franquiciante ofrece un conjunto de beneficios como una marca con una imagen y cierta difusión y el asesoramiento integral sobre los pasos a desarrollar en el futuro dentro de la actividad en que se encuentre. No son muchas las PyMEs que se manejan exclusivamente con este esquema, aunque sí las que intentan esta estrategia.

Por otro lado debe diferenciarse las firmas que han ganado mercados en el exterior y los mantienen como objetivo central en la planificación de los negocios.

En función del análisis de proceso que planteamos en los párrafos anteriores, surge la necesidad de efectuar muchas más diferenciaciones. Por ejemplo, dentro del sector primario, se debe diferenciar las actividades basadas en el uso extensivo de las tierras, de los negocios intensivos (flori-frutihortícolas en el caso del agro, crías no tradicionales

en la ganadería), las primeras, tradicionales y asociadas a las grandes extensiones, pueden efectuarse con una baja inversión y tecnificación, aunque a riesgo de no alcanzar los niveles mínimos de capitalización indispensables. Las segundas, en las que las PyMEs tienen ventajas, requieren necesariamente de buenos niveles de modernización.

Pero además habrá que diferenciar quien lleva a cabo cada etapa, ya que no será igual la potencialidad de una empresa que se hace cargo de todas las acciones del proceso, a la de quien vende servicios de cosecha o pos-cosecha, etc.

Por su parte, en el sector industrial, la empresa cambia radicalmente según el producto que elabora y el mercado de destino, el nivel de insumo material, de energía y de información que contiene su producción. No cabe duda que se debe distinguir por lo menos entre ramas tradicionales y de punta, así como entre commodities y el resto de los productos, pero esta diferenciación sigue siendo deficitaria ya que tampoco permite distinguir las distintas etapas del proceso. Dentro del mismo producto, habrá distintas rentabilidades por pieza; algunas partes conviene importarlas, hay servicios que vale la pena descentralizar y hay insumos que requieren de tanta tecnología que una empresa no los puede producir aunque le convenga.

En cuanto al sector servicios, es muy difícil hacer una diferenciación radical con la industria, ya que en muchos casos su interacción recíproca es muy notable. Es preciso considerar que las empresas son muy distintas según los servicios sean productivos o improductivos. En este sentido es interesante el desarrollo en los últimos años de empresas dedicadas exclusivamente al diseño industrial informatizado.

Si bien en Argentina es posible observar en los últimos años el crecimiento de un sector de servicios productivos, moderno y competitivo, la mayor cantidad de PyMEs aparece asociada al fenómeno de reprimarización y terciarización, resultado de la apertura.

Variables subjetivas. Características del empresario y de la gestión empresarial

-Las conductas individuales.

Como hemos dicho, esta cuestión se resuelve desde una perspectiva vinculada al análisis del comportamiento de los individuos, sobre todo de aquellos que conducen firmas de buena performance. ¿Cuáles son los rasgos comunes de los empresarios cuyos negocios marchan? Una experiencia interesante,

efectuado en un proyecto del Ministerio de Economía de la Provincia de Buenos Aires (Peñaranda, A. 1995) intenta definir estos comportamientos. Allí se plantea que este tipo de empresario "se destaca por iniciar muy tempranamente sus actividades, lo cual lleva a generar un voto de confianza hacia los jóvenes emprendedores. Si son jóvenes, pueden manifestar su rebeldía frente al entorno familiar pero en forma de exagerada participación, nunca como rechazo generacional. Estos empresarios suelen hacerse cargo de sus familias de origen desde muy jóvenes y continúan así a lo largo de la vida". Hay una valorización de la empresa de origen familiar aunque luego la misma adopte otros rumbos por las propias necesidades de su desenvolvimiento.

"Su estilo de Personalidad Optimista les hace emprender cualquier actividad, por difícil que parezca al comienzo. Generalmente, esta es la única vez en que recurren a cierto margen de riesgo o solicitan préstamos. Luego son renuentes a perder o arriesgar lo ganado". Se plantea la cuestión de la relación con el riesgo; aparece un cambio de actitud según la etapa madurativa del negocio.

También se resalta "el conocimiento y la evaluación del contexto. No prima la psicología sino los procesos racionales, que le impiden cometer imprudencias posteriores. No alcanza con tener una personalidad optimista, es necesario contar con un Área Personal lo suficientemente fuerte como para contrarrestar la hiperactividad del optimista".

En cuanto a la elección del negocio, parece haber un sesgo hacia lo productivo a partir de la idea de que "hacer le gusta". Por este motivo, la orientación hacia la producción es natural. Sus proyectos alternativos tienen la misma carga de actividad que el actual. Por esta razón, no le interesa tanto la renta obtenida sobre su capital. Este concepto es ajeno a su vocación, aunque debe señalarse que tampoco llegarán a fundirse".

El mencionado informe trabaja la hipótesis de que la informalidad incomoda sobremanera a este tipo de conductor ya que según la encuesta hay una "buena adecuación a normas, lo cual los lleva a cumplir con todos sus compromisos". Desde esta perspectiva, el problema está en que "le piden al Estado las mismas reglas de juego que el Estado les pide a ellos".

Como se ve, el trabajo permitió rescatar variables como el origen, relación con el riesgo, conducta optimista, sesgo productivo, cumplimiento con las normas establecidas, que pueden ser un buen aporte al estudio de las conductas empresariales exitosas.

-La organización de la empresa.

La otra perspectiva estudiada nos introduce en el problema de encontrar variables que relacionan la conducta individual del gerente con la propia organización. El empresario y su empresa. La organización debe contar con los elementos que le permitan identificar los problemas, las fuentes de contingencias, el eje de las propias transformaciones (modificación de funciones, estructuras, procedimientos de control); establecer las variables que permitirían resolver el problema e imaginar las estrategias.

Ya no es un problema sólo de la conducta innata del empresario sino de su capacidad de conducir, de crecer, de organizar una estructura que le responda.

3. EMPRESAS BENEFICIARIAS Y NO BENEFICIARIAS

Hemos planteado en las páginas anteriores que a los efectos de analizar las situaciones de las empresas debemos diferenciar por proceso y calificar a cada proceso de acuerdo al modo en que en ellos (y en las firmas que los ejecutan) impactaron las reformas de los últimos años (el modo en que objetivamente repercute el modelo). Las variables objetivas explican las posibilidades de las empresas en general de adaptarse; a partir de esas variables podemos decir que hay procesos beneficiarios y no beneficiarios del modelo. Las variables subjetivas permiten definir a las empresas según hayan aprovechado o no esas potencialidades: **así tendremos empresas beneficiarias en procesos no beneficiarios y viceversa.** Estas variables determinarán como cada firma se encuentra en relación a los tres segmentos antes analizados (situación financiera, comercial y tecnológica).

En efecto, habida cuenta de que la política económica está basada en la apertura comercial y debido a lo segmentado del crecimiento observado a partir del Plan de Convertibilidad, **sólo un grupo de empresas de la industria y el comercio (que denominaremos beneficiarias) pudo licuar el stock de deuda anterior por la vía de las ventas** al momento en que terminaba el máximo del ciclo y reaparecían las necesidades de financiamiento de corto plazo.

Este tipo de firmas junto a las que no estaban endeudadas en 1991, no necesitaron consolidar sus pasivos. A fin de aprovechar y consolidar sus negocios, muchas de estas empresas (las beneficiarias) se diversificaron hacia procesos de mayor potencialidad competitiva, otras intentaron renovar sus bienes de

capital, algunas incluyendo proyectos realmente innovativos en los procesos; otras intentaron desarrollar programas de exportación y para ello se vieron en la necesidad de encontrar financiamiento. En general son firmas que tienen acceso a buena consultoría y pueden pagarla. Si es cierta nuestra hipótesis, tenían una buena relación con los bancos y, si bien no necesitaban urgentemente apoyo para el capital de trabajo (aunque sí, el que les exigía el aumento de sus negocios), lo tuvieron.

Por otro lado tenemos a las empresas **no beneficiarias, pertenecientes a procesos con actividad generalmente mano de obra intensiva, cuya demanda no creció como la de otros procesos o que estuvieron presionadas fuertemente por la competencia externa.** Debieron soportar el stock anterior pagando tasas de interés desproporcionadas para el nivel de precios existentes en la economía y debieron hacer frente a un flujo de deudas creciente, incluso de índole fiscal y previsional debido al incremento de la evasión verificada; al tiempo que tenían que realizar algún intento de modernización -aunque sea precaria, es decir, fundamentalmente la compra de alguna máquina- si querían seguir existiendo. Dentro de este grupo podemos incluir, además, a una cantidad importante de productores rurales y empresas de las economías regionales en crisis. En todos estos casos, a los problemas de la coyuntura debemos sumar la falta de garantías y la desconfianza de los bancos, que terminan magnificando las exigencias respecto a las fianzas exigidas.

Si bien hay empresas pertenecientes a los procesos potencialmente competitivos que fracasaron y firmas objetivamente no beneficiarias que pudieron afrontar la situación, es posible definir estas variables relativas a los procesos y regionalmente para tener una política que las diferencie, aunque sin renunciar al tratamiento específico.

Desde este punto de vista, las beneficiarias responden más a la idea de PyME de la literatura europea (Bianchi, P. 1992), es decir al concepto de una unidad productiva flexible y con buenas perspectivas de éxito. En el límite, una empresa beneficiaria puede ser aquella que por tener buena llegada al mercado se haya convertido en importadora y no produzca nada. De la misma manera, en un futuro puede volver a la fabricación una vez que esté en condiciones de captar una renta tecnológica o de innovación en un proceso.

Del mismo modo la informalización pasa a ser una estrategia natural de muchas de las no beneficiarias, esto significa que las empresas que se ubican en

procesos que tienen dificultades objetivas para adaptarse a los cambios buscan en la ilegalidad la supervivencia individual. La informalidad sigue siendo en Argentina una forma de organización adaptativa de la sociedad en su conjunto y es consecuencia de las dificultades de las empresas para hacer frente a las restricciones del modelo, por lo cual, una característica distintiva es la baja relación capital/trabajo, que determina una escasa productividad. Se trata de firmas que operan con una rentabilidad inferior a la media. Consecuencia de esto es un bajo perfil competitivo de las firmas, que se convierte en el punto débil de las empresas, con todo lo que ello significa en el marco de una economía abierta. No hay pleno consenso respecto al rol que debe cumplir la asistencia pública en relación a este tipo de empresas. Pero, sin dudas, la cuestión debe tenerse en cuenta.

3. ESPACIOS ECONOMICOS, NECESIDADES Y DEMANDAS DE ASISTENCIA

Sin intenciones de originalidad, ni tampoco con el fin de profundizar acerca de conceptos teóricos como espacio, circuitos productivos o sistemas regionales, intentaremos plantear una clasificación de posibles escenarios estilizados. En términos generales, en nuestro país queremos individualizar al menos cuatro entornos económicos diversos. Se utilizarán indistintamente los términos entorno y espacio, como se verá sin una connotación estrictamente geográfica (Ver el debate en Hernández R., 1995). **La definición de las empresas de cada entorno productivo surge del cruce de proceso-región con las variables subjetivas que definimos anteriormente:**

1) Entornos urbanos-industrializados dentro de áreas industrializadas: son los que corresponden al cinturón industrial del conurbano bonaerense, algunos barrios de los límites de la Capital Federal, Rosario y Córdoba. **Se trata de las ciudades en las que se dinamizó el crecimiento de la posguerra, a partir de determinados sectores productivos, muchos de los cuales hoy están en crisis.**

Algunas de las características que representaron las ventajas que las convirtieron en ciudades dinámicas, siguen teniendo vigencia en el nuevo contexto aunque de diverso modo, y aún pueden ser la clave para lograr la reconversión de las firmas. Nos referimos sobre todo a las ventajas que brinda la cercanía con los mercados de consumo y las vías de salida al

exterior.

Pero el proceso de cambio es muy difícil y las empresas tradicionales no tienen la capacidad de inversión suficiente para buscar nuevos productos, renovar sus equipos, etc. Las no beneficiarias son muchas, hecho que dificulta la posibilidad de abarcar trabajos sectoriales en todas las ramas. Por los mismos motivos es que no hay demasiada idea acerca de las potencialidades competitivas de cada rama, ni en los empresarios, ni en la consultoría. El clima que se vive en esos ámbitos es muy agobiante. Prima una gran confusión, pero no por la falta de empresas. Las que atraviesan por graves dificultades conviven con otras exitosas.

Para conseguir la reconversión de las no beneficiarias, además de mejorar su participación en las líneas crediticias donde también compiten las otras, se debe intentar algún tipo de reestructuración de stocks de deuda con plazos diferenciales y tasas de interés subsidiadas, a fin de liberar capital de trabajo autogenerado en las firmas. Por la situación descrita, la necesidad es obvia, eso mismo explica por qué los fondos que una estrategia de esta naturaleza exige, son muy grandes; y eso finalmente la hace prácticamente inviable. Este tipo de firmas tiene una demanda también casi inabordable en este contexto, vinculada a la protección arancelaria.

En este marco se deberían atender sus problemas de comercialización, ya que muchas de ellas deben luchar por la propia permanencia en el mercado, incluso debido a los problemas que la precariedad genera cuando se intenta estructurar vínculos más estables con las terminales.

Mientras tanto, en este tipo de áreas, las beneficiarias deben contar con financiamiento para garantizar constantemente cierto nivel de inversión y de capital de trabajo. Además, estas firmas necesitan mejorar su performance global, principalmente en la búsqueda de mercados (y probablemente, para acceder a ellos, deba enfrentar la cuestión de la calidad). Requieren de una profesionalidad en la asistencia técnica que el Estado hoy no brinda y por eso muestran cierta desconfianza cuando se les ofrece participar en algún programa.

2) Entornos urbanos-industrializados dentro de las áreas de las economías regionales: se trata de **ciudades con una importante actividad industrial y fuerte contacto económico con las empresas de las áreas industrializadas pero ubicadas en el espacio geográfico pampeano o regional.** Nos referimos a ciudades distribuidas por todo el país, que por diver-

Los motivos lograron crecer y generar una actividad productiva más autónoma de la economía regional.

En este grupo podemos diferenciar dos tipos de espacio:

a) Por un lado, los que crecieron a partir del impulso de la economía regional, pero que han logrado tener una industria que abastece mercados más allá de los de la región, con cierta incidencia en el empleo y en la situación fiscal de la provincia. Siguen siendo dependientes de los productos que predominan en la economía local, pero al mismo tiempo tienen algún grado de autonomía e importancia. La crisis de las economías regionales (sobre todo en aquellas donde florecieron centros urbanos importantes) repercutió negativamente y tomó una forma similar a la de los espacios industriales del conurbano, pero su capacidad de reconversión es menor ya que no tiene el acceso a los mercados de aquellas y por el impacto agregado de la crisis más general de la región. Un ejemplo, arquetípico de este espacio, es la ciudad de Mendoza, también podríamos ubicar aquí a 9 de Julio.

b) Por otro lado, debemos mencionar aquellas que crecieron fuera del espacio industrializado pero debido a causas exógenas a la economía de la región. En este grupo encontramos todas las ciudades que vieron aumentar su nivel de actividad a partir de la inversión de una o unas pocas grandes empresas debido a la promoción industrial, porque el producto gozaba de protección arancelaria, o bien por la existencia de alguna empresa pública.

En este tipo de espacios ubicamos experiencias diversas, como pueden ser Resistencia, Roque Saenz Peña, San Luis, Trelew, Puerto Madryn, Sierra Grande, y en la Provincia de Buenos Aires: Campana, San Nicolás, Ramallo, La Plata, etc.

En estos casos la situación es difícil, la solución se relaciona con la competitividad real del producto ya que, si el negocio aún tiene sentido, la capacidad de inversión de las empresas y su relación con el mercado suele garantizar el proceso de cambio. Si el negocio no es rentable, al desaparecer las condiciones que lo sustentaban, el panorama pasa a ser crítico ya que desaparece la gran empresa como motor del cambio y queda un espacio económico desarticulado, con pocos sectores productivos que tenían sentido dentro de una realidad que ya no existe, y con una cantidad de microemprendimientos artesanales, comercios y servicios, en el límite de su subsistencia.

Por lo visto, en la Provincia de Buenos Aires, hay muchas ciudades de este tipo, aunque tienen una

ubicación irregular en el territorio y sus particularidades impiden avanzar en generalizaciones, sí podríamos agregar que en los casos exitosos, donde la gran empresa es responsable del proceso de reconversión o se produjo una privatización, hay mucho lugar para actividades de apoyo al cambio de las empresas satélites, de pequeña o mediana escala; por ejemplo, a través de un sistema de desarrollo de proveedores.

Los casos críticos imponen la necesidad de buscar nuevas inversiones en sectores que exigen prácticamente ser refundados, mientras se atiende los microemprendimientos que subsisten del pasado productivo y otros que generalmente afloran. La situación tiene las características y exige un tipo de tarea similar a la que describiremos para los espacios rurales; la diferencia está en el cuadro que deja la crisis en una ciudad que alguna vez fue industrialmente más o menos importante.

3) Entornos rurales y regionales: son economías que giran alrededor de uno o unos pocos productos primarios. En el caso de la economía pampeana se trata de los espacios que históricamente giraron alrededor de la típica actividad primaria para exportación. La actual situación del agro podría dar lugar a una nueva ola de modernización, aunque es más difícil lograr que la reinversión apunte a un proceso de industrialización. En estas ciudades y su entorno encontramos que no hay una gran confusión acerca del presente de los principales sectores. Esto se debe a diversas causas, algunas incluso culturales, sin embargo el punto central es el predominio de la producción extensiva y su actual buena performance. En efecto, es importante para el análisis del espacio, el hecho de que no haya muchas actividades en la zona; además de la predominante actividad agrícola de exportación hay una interesante aunque todavía incipiente producción intensiva y en muy pocos casos se verifican industrias de máquinas y herramientas.

En general, las producciones rurales extensivas accedieron a la posibilidad de las cédulas hipotecarias en el peor momento y ahora las cosechas han mejorado notablemente su situación. Unos de los temas a resolver por los productores pequeños y medianos es el referido a la planificación de la siembra y en algunos casos, la reestructuración de los campos. Además también subsisten los antiguos inconvenientes en la etapa de comercialización y soportan aún un elevado stock de deuda que no siempre pudieron consolidar.

Las producciones intensivas están surgiendo marginalmente en las grandes propiedades, aunque

también se verifican en algunas pequeñas unidades y cooperativas. Estos tienen dificultades vinculadas a la elección del producto, su colocación en el mercado, el desarrollo de las semillas, la tecnología para el tratamiento de la tierra, para la cubierta, los sistemas de riego y, finalmente, las cuestiones de la imagen como la marca, el empaque, etc.

Si se trata de venta en fresco, el proceso es más o menos el descrito, hay poco valor agregado y la rentabilidad es menor, este destino de los emprendimientos bajo cubierta son más usuales como una actividad más de las propiedades agrícolas. Si se intenta transformar el producto primario, el trabajo es más arduo pues se suponen mayores niveles de inversión y riesgo, el mantenimiento de una planta, el envase; pero también se trata de actividades que permiten salir al exterior con mayor valor agregado y además generarán una mayor rentabilidad. La necesidad de información y asistencia puede ser importante sobre todo si se piensa que todo el proceso está fuertemente marcado por las exigencias de los mercados.

En el área urbana existe una industria de maquinarias y herramientas agrícolas que nunca fue demasiado importante, que está en crisis pero reestructurándose en función de la buena situación que generaron las cosechas. Aquí sí es más notoria la convivencia de empresas exitosas con otras que atraviesan por dificultades. Si bien algunas de este grupo necesitan financiamiento y no pueden acceder a él, las demandas de apoyo crediticio no son tan insistentes como en otras áreas urbanas o en zonas rurales pobres.

En la ciudad son muy pocas las beneficiarias que exigirían una asistencia técnica seria y calificada por parte del sector público. Son más las no beneficiarias, aunque la mayoría se ubican en el comercio y los servicios y unas pocas en la industria. Éstas son las actividades en las que trabaja la gente que vive allí, por eso el estado de preocupación.

En este tipo de espacios hay pocas empresas productivas desde donde desarrollar nuevas actividades. Tampoco aquí hay una visión clara de las potencialidades de la región, por eso se necesita estructurar un mecanismo de detección de proyectos nuevos, que no necesariamente refieran a las empresas que hoy funcionan y con una buena dosis de creatividad acerca del modo de financiarlos.

En el caso de las economías regionales, las situaciones son más heterogéneas. Este tipo de conformación productiva no se ve habitualmente en la Provincia de Buenos Aires, aunque se podrían incluir aquí a algunas ciudades del sur, por ejemplo, las que crecien-

ron a partir de la pesca y hoy están decayendo.

4. EMPRESAS, SECTORES Y PROCESOS EN LA PROVINCIA DE BUENOS AIRES

La necesidad de definir el perfil productivo de un país o una región y las perspectivas de los distintos sectores puede tener varios orígenes. En este caso, interesa dar algunas pautas que permitan orientar la discusión sobre cuales son los ámbitos de la economía en los cuales las PyMEs bonaerenses deberían encarar su actividad productiva. Esto significa detectar aquellas actividades que en la actualidad o potencialmente pueden ser competitivas. También se debería, en la misma dirección, estudiar el comportamiento de los sectores tradicionales para determinar si, reconversión mediante, pueden insertarse en el nuevo esquema macroeconómico.

En cada sector se deben determinar los cambios en la morfología de los mercados y los cambios en los procesos, ya que de eso dependen las perspectivas de las PyMEs. Claro que este tipo de análisis puede funcionar como orientativo, ya que cualquier decisión empresaria exige un grado de especificidad que ningún trabajo de esta índole alcanza. Por otro lado, la información actualmente disponible no nos permite trabajar más que ocasionalmente utilizando la idea de proceso, ni tampoco avanzar sobre aspectos más específicos de cada rama. Por otra parte, las fuentes con que contamos para realizar la tarea son:

En primer lugar, el Censo Nacional Económico 1994, que presenta algunas limitaciones metodológicas difíciles de salvar.

En segundo lugar, los informes estadísticos destinados al seguimiento de la coyuntura.

Los indicadores macroeconómicos dan cuenta de los niveles de precios y producción de buena parte de las ramas de la industria manufacturera. Estos datos están basados en la mayoría de los casos en el comportamiento de las grandes empresas y en un producto, por lo que su alcance es limitado. En nuestro caso se dispone de los datos del INDEC, FIEL y Carta Económica.

La evolución de los precios relativos puede ser otra señal a tener en cuenta ya que puede ser un indicio de los niveles de rentabilidad. Sin embargo, para arribar a alguna conclusión no sólo se deben considerar los precios relativos entre productos o servicios de consumo final, también debe compararse

la relación insumo-producto, para lo cual debe trabajarse con las estructuras de costos. Debido a esta limitante es que no los hemos considerado en este trabajo.

El análisis estadístico puede complementarse con información actualmente disponible sobre las inversiones realizadas y proyectadas. Se supone que la decisión de invertir por parte de grandes grupos empresarios puede ser un dato de la atracción que cada sector genera. En este sentido, debería diferenciarse si se trata de una cesión, una inversión nueva o una ampliación de un negocio existente, pero la información al respecto es poco confiable; tampoco debe olvidarse que una inversión en una rama determinada puede señalar un atractivo pero también puede ser un indicio de la posible futura saturación de la oferta. Se incluye además la ubicación relativa de cada rama a partir del indicador de atractividad (AT), que intenta reflejar el grado de interés de potenciales inversiones, y que fue realizado por una consultora privada. Este índice permite comparar globalmente el giro de los negocios, la producción, la rentabilidad de los sectores. No nos parece un indicador definitorio ni completamente confiable, pero puede aportar al análisis. Si bien no nos extenderemos en la construcción del mismo, diremos que el promedio del conjunto es 100, la mayor atractividad observada fue de 221,2 (telefonía) y la peor fue 32,4 (papel y cartón). Su análisis importa -por lo expuesto- en términos relativos, no absolutos.

Por otro lado, para el análisis del comportamiento de las ramas de la industria contamos con un conjunto de estudios sectoriales. Estos trabajos que tradicionalmente ofrecían una mirada muy general, hoy presentan una visión mucho más práctica que combina las variables macro y las micro. Los mismos analizan el contexto internacional, desarrollo y evolución para un período determinado, indicadores de competitividad, precios, costos, inversiones, etc. Como en el caso de los análisis de coyuntura, se basan en pocas unidades económicas que explican un alto porcentaje del sector, por eso es difícil determinar las perspectivas de las unidades chicas en la misma rama. En este documento se presentará una síntesis de trabajos efectuados por la Secretaría de Programación Económica y, principalmente, de la Dirección de Estudios Industriales de la Secretaría de Minería e Industria del Ministerio de Economía, Obras y Servicios Públicos (los estudios son de 1995, con datos de 1994 o 1993).

También se incluyen datos de trabajos efectuados

por CEPAL y notas aparecidas en *Ámbito Financiero*, *The Economist*, *El Economista*, *Mercado*, *Informe Industrial*. Además se han utilizado informes de Cámaras y de consultoras privadas.

Debe tenerse en cuenta que este análisis es muy simple y general, sólo indicativo de tendencias, y que las ramas pueden presentar globalmente trayectorias que no deben ser adjudicadas a cada producto particular, ni siquiera en promedio. Hay bienes cuyo nivel de actividad puede ser completamente diverso al del sector que lo contiene en la clasificación. En segundo lugar se presenta una síntesis del comportamiento específico de algunas ramas, tanto de las denominadas commodities como del resto. Si bien las mencionadas en primer término no son actividades e las que las PyMEs tengan una presencia valorable son sectores que participan en el PBI en un porcentaje importante; además, son las proveedoras de insumos del resto y generan un efecto multiplicador con demandantes de varios sectores industriales y de servicios donde sí las firmas de menor tamaño tienen una buena inserción.

1. LOS RESULTADOS PRELIMINARES DEL CENSO NACIONAL ECONÓMICO '94. LOS TAMAÑOS EN LA PROVINCIA DE BUENOS AIRES

La mejor referencia oficial para analizar la estructura de la industria es naturalmente el Censo Económico realizado en 1994. La información allí surge de datos reales, no estimaciones, y la misma está desagregada por provincia y por distrito. Sin embargo, surgen varias complicaciones: en primer lugar realizar comparaciones con el CNE '85 no resulta una tarea sencilla fundamentalmente porque se utilizaron distintos renglones de la Clasificación Industrial Internacional Uniforme -CIIU- (en el CNE '85 se utilizó la revisión 2, mientras que en el CNE '94 se utilizó la revisión 3).

Los datos están referidos a locales, no empresas, entendiéndose por local "todo espacio físico aislado separado de otros, que fue originalmente construido para desarrollar actividades económicas, o que, no habiendo sido construido con ese fin, fue utilizado para el desarrollo de actividades económicas durante el período censal". En un local una empresa puede realizar diversas actividades, considerándose principal la que aporta mayores ingresos. Y una empresa puede tener muchos locales.

El valor de la producción es utilizado como indicador principal en el análisis. Comprende los ingresos por ventas de bienes producidos, la variación de existencias de productos terminados y en proceso, los ingresos por trabajos industriales realizados sobre materias primas de terceros y la reparación de maquinarias y equipos pertenecientes a terceros, la producción de inmuebles, maquinaria y equipo para uso propio, los ingresos devengados por otras actividades como prestación de servicios, comisiones por venta de servicios a terceros, venta de electricidad, ingresos por trabajos de construcción y el margen bruto generado por las actividades comerciales. Recordemos que valor de producción no es valor agregado.

La información sectorial sólo permite diferenciar por cantidad de puestos de trabajo ocupados como variable de tamaño, por lo tanto se hace difícil correlacionar los resultados del Censo con la fórmula oficial de PyME. Además, su agrupación es excesiva. En este procesamiento se indican los resultados por grupos de 2 o 3 actividades del código CIU.

A la fecha de redacción de este trabajo, no se han publicado los datos definitivos de la industria manufacturera sino que se trabaja con resultados provisionarios. Se estima que la información que falta procesar no modificará substancialmente los resultados con los que hoy se cuenta, ya que sólo resta computar la información referente a las unidades auxiliares (que son los locales donde se llevan a cabo tareas de apoyo a las actividades principales y secundarias de la empresa) e incorporar el impuesto a los combustibles.

Con respecto al tamaño de los locales de industria manufacturera de la provincia de Buenos Aires (ver Cuadro N° 2) se puede observar que aproximadamente el 70% de los locales ocupa a menos de 6 empleados y en ellos se encuentra aproximadamente el 6,5% del valor de la producción total. Las actividades principales en los locales más chicos son Destilerías de petróleo (aquí se incluyen también la fabricación de sustancias y productos químicos y de caucho y plástico), seguido por Elaboración de alimentos y bebidas (incluye productos de tabaco) y Fabricación de metales básicos y elaborados de metal (excepto maquinaria y equipo). Estas tres agrupaciones concentran el 67% del valor de producción de éstos locales.

Los locales de hasta once empleados representan el 10,5% del valor de la producción, predomina Alimentos y bebidas, seguida de Destilerías de petróleo, mientras que Fabricación de metales básicos y de elaborados de metal ocupa el tercer lugar, seguidos

por Fabricación de productos textiles (incluye prendas de vestir y curtido de cueros, talabartería y calzado). Las actividades enunciadas concentran el 63% de la producción del estrato.

Los locales que emplean entre 11 y 40 personas contribuyen el 13,07% de la producción. Aquí, Alimentos y bebidas pasa al tercer lugar en importancia respecto del valor de producción, mientras que el primer puesto corresponde al conjunto abarcativo de Destilerías de petróleo seguido por Fabricación de metales básicos y elaborados de metal. El cuarto lugar le corresponde a la Fabricación de productos textiles. Estas actividades dan cuenta del 62% de la producción total del estrato.

Como se ve, **las más importantes actividades de la provincia se reproducen bastante similarmente en cada uno de los estratos**, por eso para analizar cada una hay que ir a cada tamaño. También resulta evidente que **la estructura microempresarial y de PyMEs es muy importante en nuestra provincia**. Sólo un 5% de los locales ocupa más de 40 empleados.

Respecto a la distribución espacial de los tamaños, debe decirse que en los 19 partidos del Gran Buenos Aires (GBA), los locales con menos de 6 empleados concentran el 50% del valor de producción del estrato (ver Cuadro N° 3). Esto significa que hay similar densidad microempresarial que en el resto de la provincia. Sin embargo, en algunos rubros la concentración es mayor, por ejemplo en la Fabricación de productos textiles realizan allí el 83% de producción aunque esta rama es una de las principales del segmento en el Gran Buenos Aires.

Los locales que emplean entre 6 y 10 personas concentran en el GBA el 80,5% de su producción. Pero en el conurbano se concentra más del 90% del valor de producción del estrato en los rubros Destilerías de petróleo, y de la Fabricación de metales básicos, así como sus manufacturas, excepto maquinaria y equipo del estrato.

Los locales de entre 11 y 40 empleados registran la mayor concentración en el GBA, ya que el 85% de su valor de producción es generado en dicha región. Dentro de este estrato el rubro que presenta la menor dispersión provincial es Motores, equipos y suministros eléctricos y Fabricación de equipo y aparatos de radio, televisión y comunicaciones, que crea el 96% de su valor de producción en dichos partidos.

Por su parte las empresas de mayor tamaño son las que menos concentración presentan, sólo realizan un 66% de su producción en el Gran Buenos Aires.

Aún así, dentro de este estrato, la fabricación de Vehículos, autopartes y material de transporte genera en esta región el 94% de su valor de producción.

Sería interesante, a los fines de la propuesta, contar con información desagregada por partidos de los distintos estratos ocupacionales. De esta manera se podrían detectar las distintas potencialidades de las

PyMEs en cada sector y región de la provincia. Si embargo puede decirse, con la información disponible, que **hay algunos estratos que deben trabajarse especialmente en el GBA por la influencia que tienen en ciertos sectores: se trata fundamentalmente de los estratos intermedios.**

CUADRO N° 2

PROVINCIA DE BUENOS AIRES. INDUSTRIA MANUFACTURERA

Tamaño	Sector	Cantidad de locales	Empleados	Consumo Intermedio	Valor Agregado	Valor de la Producción	Participación
	Total gral.	37.819	442.456	26.294.612	16.873.614	43.150.236	100
Hasta 5	Total	24.629	53.603	1.234.919	1.502.532	2.737.461	6,34
	15 y 16	5.505	14.608	261.648	143.332	404.980	14,79
	17, 18 y 19	2.455	5.027	120.963	55.753	176.716	6,46
	20, 21 y 22	3.334	6.604	130.221	90.161	220.382	8,05
	23, 24 y 25	1.543	3.860	202.080	868.008	1.070.088	39,09
	26	748	1.701	30.953	20.411	51.364	1,88
	27 y 28	4.994	9.663	216.346	149.867	366.213	13,38
	29 y 30	1.957	3.737	96.277	63.348	159.625	5,83
	31 y 32	1.046	2.008	52.651	29.897	82.548	3,02
	33 y 36	2.177	4.392	80.683	52.957	133.640	4,88
	34 y 35	870	2.003	43.097	28.808	71.905	2,63
6 a 10	Total	4.852	35.253	1.084.501	626.083	1.710.584	3,96
	15 y 16	1.063	7.474	212.872	105.140	318.012	18,59
	17, 18 y 19	612	4.448	128.041	69.746	197.787	11,56
	20, 21 y 22	430	3.138	98.897	55.253	154.150	9,01
	23, 24 y 25	550	4.094	195.562	95.825	291.387	17,03
	26	158	1.177	34.989	17.003	51.992	3,04
	27 y 28	850	6.204	165.998	110.644	276.642	16,17
	29 y 30	342	2.519	82.354	53.113	135.467	7,92
	31 y 32	197	1.413	53.877	42.152	96.029	5,61
	33 y 36	356	2.554	56.094	38.742	94.836	5,54
	34 y 35	294	2.232	55.817	38.465	94.282	5,51

Continúa . .

CUADRO N° 2

PROVINCIA DE BUENOS AIRES. INDUSTRIA MANUFACTURERA

Continuación . . .

Tamaño	Sector	Cantidad de locales	Empleados	Consumo Intermedio	Valor Agregado	Valor de la Producción	Participación
11 a 40	Total	4.811	90.511	3.382.849	2.155.344	5.538.193	12,83
	15 y 16	671	12.126	526.791	247.919	774.710	13,99
	17, 18 y 19	707	13.786	410.760	277.232	687.992	12,42
	20, 21 y 22	414	7.478	252.479	151.999	404.478	7,30
	23, 24 y 25	705	13.644	720.419	449.762	1.170.181	21,13
	26	211	3.964	149.041	115.898	264.939	4,78
	27 y 28	782	14.654	485.820	314.283	800.103	14,45
	29 y 30	422	8.049	295.444	227.706	523.150	9,45
	31 y 32	235	4.343	171.277	120.910	292.187	5,28
	34 y 35	366	6.986	215.726	147.164	362.890	6,55
	33 y 36	298	5.481	155.092	102.471	257.563	4,65
más de 40	Total	3.527	263.089	20.592.343	12.589.655	33.163.998	76,86
	15 y 16	361	61.006	5.429.498	3.957.715	9.387.213	28,31
	17, 18 y 19	290	37.014	1.241.667	842.268	2.083.935	6,28
	20, 21 y 22	129	15.491	882.904	471.317	1.354.221	4,08
	23, 24 y 25	335	46.334	5.797.106	3.852.147	9.649.253	29,10
	26	75	15.078	553.912	591.493	1.145.405	3,45
	27 y 28	1.947	30.204	1.893.051	832.746	2.725.797	8,22
	29 y 30	112	11.670	577.016	470.507	1.047.523	3,16
	31 y 32	82	11.198	597.319	333.018	930.337	2,81
	33 y 36	60	4.985	179.818	130.192	310.010	0,93
	34 y 35	136	30.109	3.422.052	1.108.252	4.530.304	13,66

Referencias del Sector:

- 15 y 16 Elaboración de alimentos y bebidas y de productos de tabaco.
 17, 18 y 19 Fabricación de productos textiles; prendas de vestir y curtido de cuero, talabartería y calzado.
 20, 21 y 22 Producción de madera y corcho (excepto muebles); de papel y productos de papel; editoriales e imprentas.
 23, 24 y 25 Destilerías de petróleo; fabricación de sustancias; productos químicos; productos de caucho y plástico.
 26 Fabricación de otros productos minerales no metálicos.
 27 y 28 Fabricación de metales básicos y de productos elaborados de metal, excepto maquinaria y equipo.
 29 y 30 Fabricación de maquinaria y equipo (excepto de oficina); de oficina, contabilidad e informática.
 31 y 32 Motores, equipos y suministros eléctricos; fabricación de equipos, aparatos de radio, TV y comunicaciones.
 33 y 36 Fabricación de instrumentos médicos, ópticos, de precisión y relojes; muebles y otras industrias no contempladas en otra parte.
 34 y 35 Fabricación de vehículos automotores, autopartes y otro tipo de material de transporte.

Fuente: Censo Nacional Económico '94. Resultados provisorios.

CUADRO Nº 3

19 PARTIDOS DEL GRAN BUENOS AIRES. INDUSTRIA MANUFACTURERA

<i>Tamaño</i>	<i>Sector</i>	<i>Cantidad de locales</i>	<i>Empleados</i>	<i>Consumo Intermedio</i>	<i>Valor Agregado</i>	<i>Valor de la producción</i>	<i>Participación</i>
	Total gral.	24.749	316	17.589.757	11.893.695	29.483.452	100,00
Hasta 5	Total	15.689	33	861.360	499.763	1.361.123	4,62
	15 y 16	2.776	7	126.873	75.177	202.050	14,84
	17, 18 y 19	1.880	4	101.155	44.979	146.134	10,74
	20, 21 y 22	1.973	4	91.470	59.382	150.852	11,08
	23, 24 y 25	1.321	3	139.213	64.332	203.545	14,95
	26	438	1	22.971	13.572	36.543	2,68
	27 y 28	3.392	7	172.673	116.850	289.523	21,27
	29 y 30	990	2	63.534	40.107	103.641	7,61
	31 y 32	688	1	42.860	23.174	66.034	4,85
	33 y 36	1.609	3	67.513	41.290	108.803	7,99
	34 y 35	622	1	33.098	20.900	53.998	3,97
6 a 10	Total	3.769	27	874.475	502.109	1.376.584	4,67
	15 y 16	594	4	110.902	68.023	178.925	13,00
	17, 18 y 19	503	4	113.624	60.003	173.627	12,61
	20, 21 y 22	312	2	76.540	42.701	119.241	8,66
	23, 24 y 25	501	4	179.470	86.950	266.420	19,35
	26	115	1	27.941	13.033	40.974	2,98
	27 y 28	751	5	151.709	99.251	250.960	18,23
	29 y 30	276	2	71.147	43.610	114.757	8,34
	31 y 32	173	1	48.191	24.432	72.623	5,28
	33 y 36	315	2	51.195	34.084	85.279	6,19
	34 y 35	229	2	43.756	30.022	73.778	5,36

Continúa ..

CUADRO N° 3

19 PARTIDOS DEL GRAN BUENOS AIRES. INDUSTRIA MANUFACTURERA

Continuación . . .

<i>Tamaño</i>	<i>Sector</i>	<i>Cantidad de locales</i>	<i>Empleados</i>	<i>Consumo Intermedio</i>	<i>Valor Agregado</i>	<i>Valor de la Producción</i>	<i>Participación</i>
11 a 40	Total	3.971	75	2.856.889	1.841.709	4.698.598	15,94
	15 y 16	427	8	303.373	151.402	454.775	9,68
	17, 18 y 19	569	11	365.008	239.820	604.828	12,87
	20, 21 y 22	330	6	217.131	126.626	343.757	7,32
	23, 24 y 25	632	12	646.940	407.866	1.054.806	22,45
	26	162	3	116.041	95.290	211.331	4,50
	27 y 28	699	13	445.455	284.735	730.190	15,54
	29 y 30	362	7	269.956	204.878	474.834	10,11
	31 y 32	222	4	164.353	115.685	280.038	5,96
	33 y 36	267	5	143.858	92.074	235.932	5,02
	34 y 35	301	6	184.774	123.333	308.107	6,56
más de 40	Total	1.320	181	12.997.033	9.050.114	22.047.147	74,78
	15 y 16	180	35	2.776.266	2.824.987	5.601.253	25,41
	17, 18 y 19	209	25	940.322	577.585	1.517.907	6,88
	20, 21 y 22	94	10	503.122	289.466	792.588	3,59
	23, 24 y 25	274	35	3.100.031	2.753.802	5.853.833	26,55
	26	47	9	323.811	309.563	633.374	2,87
	27 y 28	171	16	915.017	419.937	1.334.954	6,05
	29 y 30	99	10	510.548	428.880	939.428	4,26
	31 y 32	76	11	545.456	289.716	835.172	3,79
	33 y 36	50	4	147.309	110.725	258.034	1,17
	34 y 35	120	26	3.235.151	1.045.453	4.280.604	19,42

Referencias del Sector:

- 15 y 16 Elaboración de alimentos y bebidas y de productos de tabaco.
- 17, 18 y 19 Fabricación de productos textiles; prendas de vestir y curtido de cuero, talabartería y calzado.
- 20, 21 y 22 Producción de madera y corcho (excepto muebles); de papel y productos de papel; editoriales e imprentas.
- 23, 24 y 25 Destilerías de petróleo; fabricación de sustancias; productos químicos; productos de caucho y plástico.
- 26 Fabricación de otros productos minerales no metálicos.
- 27 y 28 Fabricación de metales básicos y de productos elaborados de metal, excepto maquinaria y equipo.
- 29 y 30 Fabricación de maquinaria y equipo (excepto de oficina); de oficina, contabilidad e informática.
- 31 y 32 Motores, equipos y suministros eléctricos; fabricación de equipos, aparatos de radio, TV y comunicaciones.
- 33 y 36 Fabricación de instrumentos médicos, ópticos, de precisión y relojes; muebles y otras industrias no contempladas en otra parte.
- 34 y 35 Fabricación de vehículos automotores, autopartes y otro tipo de material de transporte.

Fuente: Censo Nacional Económico '94. Resultados provisionarios.

2. LA ESTRUCTURA ECONOMICA DE LA PROVINCIA DE BUENOS AIRES

A fin de avanzar en la definición de procesos-objetivo, es decir ámbitos donde trabajar para aprovechar potencialidades existentes, es importante conocer la estructura productiva de nuestra provincia.

La provincia de Buenos Aires genera aproximadamente un 40% del PBI nacional, siendo ésta la principal contribución provincial a la riqueza nacional.

Dentro de su estructura productiva, el sector más significativo es la industria manufacturera, que participa en un 31,6% del producto bruto provincial; a su vez representa aproximadamente el 50% del total de la industria manufacturera del país. La industria se encuentra concentrada en el sector de mayor densidad poblacional de la provincia: el GBA.

De acuerdo a los datos preliminares del Censo

Nacional Económico '94, cuatro actividades explican el 70% del valor de producción provincial total (ver Cuadro N° 4). Se trata de alimentos y bebidas (y manufacturas de tabaco), que representan casi el 26%; refinerías de petróleo (con el conjunto de la petroquímica y los químicos), con un 23%; automotores (con autopartes y equipos de transporte) con el 12% y metales básicos (y sus manufacturas, excepto maquinaria y equipo) un 10%. En realidad, debe tenerse en cuenta que respecto al valor agregado bruto total, la distribución es diferente. Las mismas cinco actividades explican el 50% del total de la provincia.

Estos datos demuestran que la industria manufacturera de la Provincia de Buenos Aires **presenta una especialización en productos industriales basados en la explotación agrícola, los recursos energéticos, los insumos intermedios y en productos intensivos en capital, en ese orden.**

CUADRO N° 4

LA INDUSTRIA MANUFACTURERA EN LA PROVINCIA DE BUENOS AIRES

<i>Actividades</i>	<i>Valor de la Producción miles de \$</i>	<i>Participación Provincial</i>	<i>Participación Acumulada</i>
Alimentos y bebidas; productos del tabaco	10.844.914	25,60	25,6
Refinerías de petróleo; sustancias y productos químicos	9.592.763	22,64	48,2
Automotores y autopartes; otros equipos de transporte	5.059.381	11,94	60,2
Metales básicos; productos de metal, excepto maquinaria	4.168.755	9,84	70,0
Maquinaria y equipo, incluida de oficina e informática	1.865.764	4,40	74,4
Caucho y plástico	1.806.947	4,26	78,7
Papel y sus productos; editoriales e imprentas	1.733.736	4,09	82,8
Minerales no metálicos	1.513.700	3,57	86,4
Productos textiles	1.469.689	3,47	89,8
Motores, equipos y suministros eléctricos; aparatos de radio, TV y comunicaciones	1.401.101	3,31	93,1
Curtido de cuero, talabartería y calzado	1.170.518	2,76	95,9
Instrumentos médicos, ópticos y de precisión; muebles y otras industrias	796.048	1,88	97,8
Prendas de vestir	506.222	1,19	99,0
Madera y corcho, excepto muebles	399.495	0,94	99,9
Total provincial	42.369.033	100,00	

Fuente: Censo Nacional Económico '94. Resultados provisorios.

Un análisis más desagregado de las principales actividades muestra que, al interior de alimentos y bebidas sobresalen la elaboración de productos lácteos; la matanza de ganado, su producción, procesamiento y conservación; la elaboración de aceites y grasas de origen vegetal, otros productos alimenticios y la fabricación de productos de panadería. Con respecto a los químicos, las tres actividades principales son los medicamentos, la fabricación de jabones y preparados de limpieza y los cosméticos, perfumes y otros productos de higiene y tocador.

Los datos muestran una fuerte concentración en algunas actividades muy importantes. Esto indica que es posible orientar los esfuerzos en la dirección de las ramas más fuertes. Faltaría analizar la situación actual sector por sector para verificar problemas, necesidades, potencialidades, etc., estudio que se incluye en el Anexo.

La información contenida en los párrafos anteriores sirve para tener en mente que una PyME debe ser situada en un espacio geográfico, tiene un tamaño que la ubica en algún sub-estrato, forma parte de una rama y dentro de ella se ocupa de un proceso; sin todo este análisis es imposible asistirle.

3. LOS SECTORES INDUSTRIALES EN LA COYUNTURA

La diversidad de situaciones descritas en el anexo impide obtener demasiadas conclusiones generales, tanto en relación a las firmas como al comportamiento de sus dueños. Sin embargo, podemos decir que efectivamente se produjo una fuerte reestructuración a partir del impulso generado por el Plan de Convertibilidad y luego, como reacción a la crisis de 1995.

En cuanto a los efectos del Plan: el proceso de privatizaciones dio lugar a la generación de condiciones para el incremento de la inversión directa, sobre todo de capital extranjero, fundamentalmente en la siderurgia, combustibles y la petroquímica. Una vez establecidas las nuevas reglas de juego, las inversiones directas se incrementaron en todos los sectores de la economía, con importantes modificaciones en la estructura del complejo automotriz, la industria química y de alimentos.

Las potencialidades de la conformación del MERCOSUR determinaron parte de estas nuevas inversiones. Muchas empresas extranjeras se instalaron en el país con el objetivo de abastecer al mercado común. Esta estrategia se basa en el aprovechamiento

de las economías de escala (procesos que logran ahorros por la cantidad de bienes que producen) en la región y lleva a un proceso de concentración apuntado por las compras de firmas locales.

Por otro lado, el incremento del consumo entre 1991 y 1993 incidió favorablemente en sectores productores de bienes aún subsidiados (electrónica y artículos del hogar) o bien protegidos (automotriz, neumáticos) y productos no (o poco) transables o con ventajas comparativas (como la mayoría de los de la rama de alimentos y bebidas y pinturas). En todos estos casos, para hacer frente a la demanda, las empresas debieron enfrentar un fuerte proceso de modernización, incluso en algunas ramas fue notable la aparición de inversiones de empresas extranjeras, como ocurrió en la industria láctea o en la fabricación de galletitas.

Otros sectores como los del calzado, textiles, máquinas y herramientas y algunos alimentos envasados, se vieron agredidos por la apertura importadora y no pudieron gozar del mencionado boom, sufriendo una retracción importante. En algunos de estos casos, también impactó la caída de las promociones industriales. En estos sectores queda lugar para la producción muy especializada a cargo de PyMEs, que compitan en un segmento diferente al estandarizado que proviene del mercado externo.

En los tres tipos descriptos (que pueden encontrarse en nuestra clasificación regional bien diferenciados) se verifica la presencia de fuerzas que impulsan a la concentración: en el primero por las características de las privatizaciones; en el segundo, por la importancia de las inversiones que el mencionado proceso de modernización exigió; en el último, porque las más grandes pudieron hacer frente al stress competitivo, no sólo modernizándose, sino también incorporándose al esquema, como importadores, aprovechando esa renta también, incluso bajo mecanismos implementados desde el sector público nacional.

Respecto al efecto de la recesión de 1995: la mayor parte de los sectores, más o menos protegidos, más o menos potencialmente competitivos sufrieron en ese año el impacto de la crisis financiera. La recesión tuvo un nuevo efecto sobre los sectores, en este caso perjudicando más a aquéllos que no pudieron reemplazar sus ventas en el mercado interno por exportaciones, aunque más no sea a los países limítrofes, sobre todo Brasil. Obviamente, la caída del consumo tiene también un efecto concentrador ya que las PyMEs han demostrado en la práctica tener más dificultades para acceder al comercio exterior como ma-

nera de hacer frente a la caída en las ventas internas.

Hoy subsisten en el mercado las PyMEs que son mayoría en sectores competitivos, también subsisten aquellas PyMEs que son minoritarias en ramas competitivas y que en general trabajan en los procesos menos rentables de estas ramas. En ambos casos, se trata de empresas con futuro, es evidente el hecho que subsisten aprovechando las ventajas del sector donde están ubicadas (procesos beneficiarios), aunque los estudios que dan base a nuestro análisis dan cuenta de las diferencias en las funciones de producción entre este tipo de firmas y las grandes (por lo tanto, hay un elevado nivel de empresas pequeñas ineficientes). Si

bien las exigencias descriptas seguramente han obligado a sus dueños o gerentes a mejorar sus esquemas de gestión y producción, las funciones de producción son bien diversas; aunque esta última afirmación no podemos generalizarla.

También encontramos que subsisten PyMEs en sectores con dificultades desde el punto de vista de su inserción macroeconómica, en ramas donde casi siempre son mayoritarias. Aquí, no se trata de empresas que sobreviven aprovechando las ventajas del sector sino, por el contrario, que sobreviven a pesar de la inexistencia de esas ventajas (firmas beneficiarias en sectores no beneficiarios).

Anexo

Las características generales de las principales ramas

En este punto trataremos de efectuar una descripción sintética de la situación de las principales actividades. Por lo visto en los párrafos anteriores se estrecha bastante el universo de la industria que debe ser considerado ya que no nos hace falta (ni corresponde) hablar de todo, sino más bien de las ramas que predominan. De todos modos, si el campo de análisis no se ha reducido más, esto se debe a **que en nuestra provincia se producen o se ofrecen servicios a casi todos los productos de la economía argentina.**

Ordenaremos la exposición siguiendo el análisis según las ramas en que se dividen las actividades (ramas de actividad). El Cuadro N° 5 muestra que las 20 primeras concentran casi el 50% de la producción industrial de Buenos Aires (en algún caso, pueden no

coincidir exactamente con las nombradas en la sección anterior, debido a que allí se hizo hincapié en las actividades y aquí se tomarán como parámetro directamente las ramas, sin importar a que actividades pertenecen como clasificación).

Alimentos y Bebidas:

En nuestra provincia se produce el 38% del total nacional. Esta actividad presenta un gran contenido de materias primas (68%) dentro del valor de producción, componente que es más acentuado aún en los productos líderes. Este alto índice refleja lo poco complejo que es el proceso de industrialización de los productos alimenticios y el escaso valor agregado.

CUADRO N° 5
PARTICIPACION EN LA PRODUCCION DE LAS PRINCIPALES RAMAS

Rama de Actividad	Valor de la Producción (en miles de \$)	Participación en el total Provincial (%)
Destilerías de petróleo	3.780.727	8,92
Vehículos automotores	3.281.614	7,75
Medicamentos y productos farmacéuticos	1.295.969	3,06
Partes, piezas y accesorios para autos	1.274.757	3,01
Productos lácteos	1.257.384	2,97
Carnes	1.203.777	2,84
Industrias básicas del hierro y el acero	1.136.815	2,68
Cosméticos, perfumes y productos de higiene y tocador	847.318	2,00
Productos de plástico	788.609	1,86
Aceites y grasas de origen vegetal	778.264	1,84
Jabones y preparados de limpieza	772.578	1,82
Fundición de hierro y acero	682.493	1,61
Curtido y terminación de cueros	596.265	1,41
Pinturas y barnices	515.989	1,22
Fiambres y embutidos	491.400	1,16
Envases plásticos	478.631	1,13
Confeción de ropa y accesorios	475.508	1,12
Plásticos primarios y caucho sintético	457.289	1,08
Bebidas gaseosas, excepto agua y soda	451.923	1,07
Molienda de trigo	428.838	1,01
Total	20.996.148	49,56

Fuente: CNE '94.

Los productos pertenecientes a este sector están básicamente ligados a la evolución de la demanda interna, aunque algunos, como la carne y el aceite, tienen una gran inserción en el comercio internacional.

En alimentos y bebidas se concentra casi el 20% de las inversiones realizadas y/o proyectadas para el período 1992/99. El monto al que ascienden estas inversiones, según la Secretaría de Industria, Comercio y Minería es de 6642 millones de dólares, de los cuales 4250 millones de dólares ya están concretadas.

Conviene observar cómo se desarrolló la actividad en estas ramas: en primer lugar se puede ver que alimentos y bebidas mostró una evolución positiva desde el lanzamiento del Plan de Convertibilidad, fenómeno que se profundizó en 1995 (la producción creció aún un 6% respecto a 1994), año en el que, durante algunos meses, el Índice de Producción Industrial (IPI) llegó a ubicarse casi veinte puntos por encima del nivel de igual período de 1992. Dentro de la rama, contamos con indicadores de atraktividad (AT) muy dispersos, pero todos positivos:

CUADRO N° 6
Indices de Atraktividad

Rama de Actividad	Índice de Atraktividad
Aguas minerales	161,1
Bebidas sin alcohol	124,7
Cerveza	117,2
Chacinados	96,9
Quesos	92,6
Aceites comestibles	92,5
Lácteos	92,1
Galletitas	90,1
Pastas	82,2
Conservas de tomate	81,1
Harina	75,4
Frutas y hortalizas	71,9
Azúcar	60,4

Fuente: Consultora Claves.

Bebidas: La producción de bebidas es una de las ramas más activas de la producción industrial argentina. En los años posteriores al lanzamiento del Plan de Convertibilidad ha mostrado importantes cambios, un

nivel de modernización trascendente; sin embargo, su dependencia respecto al poder adquisitivo de la población, abre un interrogante acerca del modo en que repercuten crisis como las de 1995. Según cifras provisionales del Censo Económico, las PyMEs representan el 42% de la rama.

Con respecto a las Bebidas las principales producciones en la provincia de Buenos Aires son las de Agua y soda y Bebidas gaseosas. Cabe aclarar que debido al secreto estadístico no se cuenta con la producción provincial de cerveza, sector que se ha mostrado como el más dinámico dentro de las bebidas. Las sodas de la provincia representan el 29% de la producción nacional y es el segmento con mayor participación de PyMEs, mientras que en la rama de gaseosas el porcentaje de participación provincial se eleva al 49% y en cerveza el 65%.

Se trata de mercados muy concentrados. En cerveza el grupo Bemberg (marca Quilmes) tiene el 68% de la capacidad instalada, Bieckert el 9% y Cervecería Santa Fe el 5,3%. Las dos nuevas empresas que entraron en producción en el año 94 -Brahma y Warsteiner (Isembeck) implican un aumento del 13,3% de la capacidad instalada.

En bebidas gaseosas, la participación de las distintas empresas en el mercado es estable, caracterizado por la presencia mayoritaria de Coca Cola y Pepsi con una participación del 57% y 36% respectivamente y algunas pequeñas empresas que captan el 6% restante. En los primeros 7 meses de 1995 la facturación fue casi un 10% menor que durante igual lapso del año anterior, pero la evolución ha venido siendo favorable. Se trata de un rubro altamente dinámico pero también concentrado. Debe hacerse notar que alrededor de la rama surge una cantidad de empresas de menor tamaño, que brinda servicios y que se beneficia con el crecimiento de los índices. Es un grupo de firmas que debe tenerse en cuenta.

Complejo lácteo: La producción total de la rama aumentó durante los cuatro primeros años de la presente década más de un 30%. El índice de producción elaborado por el INDEC, muestra variaciones mensuales positivas con respecto al año anterior durante los años 1994 y 1995, aunque esta tendencia se revierte en 1996.

El complejo lácteo argentino tiene un potencial mercado en el MERCOSUR, ya que la región es deficitaria en leche, debido principalmente al déficit brasileño de este producto. Este crecimiento y las buenas perspectivas se dan en un marco de fuerte reconversión internacional de las firmas y los produc-

tos. Las tendencias en la industria láctea son las siguientes:

- a) Búsqueda de economías de escala a nivel de las empresas procesadoras de lácteos.
- b) Fuerte reducción del número de plantas en los países más competitivos.
- c) Importantes cambios en el comportamiento de las grandes empresas lácteas multinacionales junto con grandes inversiones.

Muestra de ello son las compras o joint ventures efectuadas por Danone y Parmalat en nuestro país, operaciones que representaron inversiones por 611 millones de dólares. Por el lado de la demanda, se puede observar una disminución del consumo de grasas lácteas; la caída del consumo de leche fluida y el consumo de lácteos sustitutos como yogures, leche larga vida, etc. Los quesos se encuentran entre los productos más favorecidos por los patrones de consumo actuales, se trata de un rubro con buenas perspectivas.

Si se quiere analizar las perspectivas de la rama, debe tenerse en cuenta que los precios internacionales de los lácteos están fuertemente influenciados por las políticas de la Unión Europea, que es el fijador de precios en la mayoría de los principales productos.

En Argentina existen unas 800 empresas industrializadoras de lácteos, de las cuales, las seis más importantes, procesan el 57% de la leche. Las empresas líderes son: SanCor, Mastellone, Nestlé, Williner, Milkaut y Gándara. Actualmente, la industria que se halla en la provincia de Buenos Aires, comprende unos 400 locales, que emplean cerca de 8000 personas. De éstos, 200 se ubican en los partidos del Gran Buenos Aires. Sólo es superada por Córdoba y Santa Fe.

En la producción de quesos existe un submercado relativamente atomizado. Las empresas más pequeñas dedican casi la totalidad de sus recursos productivos a la elaboración de quesos de pasta blanda y a medida que se incrementa el tamaño de la empresa aumenta la diversificación de la producción. Existen alrededor de 600 establecimientos que se dedican a esta actividad, de los cuales solamente 7 poseen instalaciones tecnológicamente aceptables.

En las ventas de los principales productos -leche y yogures- las marcas juegan un papel preponderante en el mercado. El lugar para las PyMEs está en los segmentos donde existe la posibilidad de diferenciación de producto. En este segmento también es importante el canal de comercialización, ya que en el nivel minorista mayoritariamente se observan productos sin

marcas reconocidas. A priori, las PyMEs más allá de su rol de productoras primarias no parecen ser las beneficiarias del cambio. La única opción es encarar la asociación y la transformación de los procesos. Un modo de encarar el futuro puede ser el de las especialidades dentro de los quesos de pasta dura y blanda, para lo cual la calidad de la leche es un factor de competitividad.

Carnes y frigoríficos: La actividad frigorífica de Argentina está orientada para faenar aproximadamente un 78% de ganado vacuno. En conjunto se calcula la utilización de la capacidad instalada en valores cercanos al 48%. La faena de carne representa casi el 3% del valor de producción de la provincia de Buenos Aires.

Entre los principales productos del ganado vacuno se destacan: cuartos de reses, cuartos enfriados o congelados, carne tipo manufactura, cortes enfriados (Hilton) y enfriados, carne cocida y congelada, enlatados, especialidades enlatadas, menudencias y subproductos. La más importante es la faena de carne vacuna seguida del ganado porcino. La cantidad de cabezas anuales se mantiene relativamente estable aunque con un leve descenso. El índice de producción de las carnes rojas ha mostrado variaciones negativas en el segundo semestre de 1995 comparado con el año anterior.

Las exportaciones totales de carne cayeron en 1993 con respecto a las de 1992 en un 2,5% (no se contó con datos más actualizados). Se exporta aproximadamente, en volumen, el 11,4% de la producción. La variedad bovina es la más exportada, en segundo lugar se ubicó la carne equina. El 65% de las exportaciones argentinas corresponden aproximadamente a cortes enfriados (cuota Hilton), corned beef y cortes cocidos y congelados y el más importante de los destinos es la UE, que absorbe en su conjunto el 51%, en segundo lugar se ubica EE.UU. y en el tercero Chile.

El sector está compuesto por aproximadamente 740 plantas legalmente registradas y una gran cantidad de pequeños establecimientos clandestinos, más del 60% del total de plantas se encuentra en la región pampeana. Actualmente la mayoría de los frigoríficos son de capital nacional, sin embargo existe presencia de capital norteamericano en un reducido número de establecimientos. De esos totales, 117 son los establecimientos dedicados a carne vacuna habilitados por el Servicio de Sanidad Animal (SENASA), de los cuales sólo 65 son frigoríficos con instalaciones completas y equipamientos adecuados para la matanza, preparación, conservación de carne fresca o industrializada. Cinco empresas concentran el 11,4% del mercado, que muestra un buen nivel de atomización.

Muchos presentan instalaciones adecuadas pero antiguas. Estos establecimientos cuentan con habilitación para exportar a la Unión Europea, pero sólo 39 de ellos han participado del cupo de cortes enfriados de alta calidad.

En la etapa del comercio minorista participan un importante número de empresas (alrededor de 35 mil carnicerías) distribuidas en todo el país. En la actualidad éstas son responsables del 70% de las ventas de carnes vacunas mientras los supermercados abarcan cerca del 25% y el resto lo canaliza el consumo de instituciones sociales, principalmente públicas.

Dentro del mercado interno, el aumento de la presión fiscal y la implementación del IVA Ganadero ha tenido un fuerte impacto en un sector donde las operaciones en negro son muy frecuentes. Además, la ingesta de carne y sus derivados está en constante disminución ya que la población prioriza los alimentos con menor nivel de colesterol o grasas. La baja en el precio del ganado vacuno, según algunos comentaristas, no se refleja a nivel minorista (ni en los supermercados y tampoco en las carnicerías), ni a nivel de los productores y consumidores.

Por el lado externo, aparece la caída que están experimentando las exportaciones del sector. La misma responde a una imposibilidad de competir por los elevados costos internos. Con la reciente eliminación de la aftosa las perspectivas son alentadoras en un mediano y largo plazo. La integración regional del MERCOSUR afectará en los sistemas productivos menos integrados: el sur y centro sur de Brasil y la zona extra pampeana en Argentina. El desarrollo de nuevos mercados en Asia se presenta para Argentina como una de las principales oportunidades para poder colocar los volúmenes que han dejado de ser demandados por los compradores tradicionales. También el aumento de la cuota Hilton es un aliciente, aunque para un reducido segmento exportador de dicha cuota.

Respecto a la carne vacuna, la tendencia de la industria argentina apuntaría a una mayor especialización y diferenciación de productos sin hueso y a su vez, hacia las carnes termo-procesadas y otros productos enlatados (fundamentalmente especialidades y platos preparados con base cárnica). Este cambio exigirá un importante nivel de inversión en el sector.

Como se puede observar, se trata de un sector fuertemente compuesto por PyMEs, tradicionalmente importante y exportador. El futuro depende de factores exógenos y también de la capacidad de las empresas de adaptarse a las nuevas necesidades.

Chacinados: El 90% de la faena de ganado porcino se destina a la elaboración de chacinados mientras que

sólo un 10 % se destina al consumo directo. Dentro del sector, la producción se divide del siguiente modo: los músculos representan aproximadamente el 37% del total de la facturación, los secos, las vienas y las emulsiones representan alrededor del 10% cada una, el resto: frescos y salazones. Este segmento presenta un interesante índice de atraktividad de 97 puntos.

La evolución de la producción de chacinados en Argentina durante los últimos años muestra un comportamiento creciente: para 1994 la facturación se estimó en 331 mil toneladas y U\$S 1069 millones, cifras que representan un crecimiento del 5% y del 3,3% respecto al año 1993. La utilización de la capacidad instalada se estima en un 70%.

El saldo de la balanza comercial se caracteriza por ser altamente deficitaria, ya sea para las materias primas como los productos terminados, esto se explica por la caída en las exportaciones, debida a un aumento de la demanda interna. De todos modos, las mismas parecen estar incrementándose paulatinamente.

La importación de materias primas, para la elaboración de chacinados demuestra el problema que padece el industrial al no contar con stock porcino adecuado para la elaboración de estos productos. Sin embargo, en este momento la importación de chacinados no parece afectar a las empresas locales.

La clave de la evolución del sector está en la demanda interna. El consumo per capita de chacinados se calcula en Argentina cercano a los 9,7 kilos/año, con una tendencia creciente. Este promedio creció en los últimos nueve años a una tasa acumulativa del 3,8%, por motivos vinculados con el boom de consumo del Plan de Convertibilidad, pero también por un cambio en los hábitos de la demanda, que está favoreciendo a las carnes de cerdo, en detrimento de la carne vacuna.

Sin embargo, parece muy difícil que los establecimientos medianos (para los chicos es casi imposible) puedan superar con facilidad las nuevas exigencias. Por otra parte, el reconocimiento de la marca adquiere cada vez una mayor preponderancia, lo que obliga a los frigoríficos a realizar fuertes inversiones para mejorar la calidad y presentación. No es casual que el segmento conformado por las vienas y las hamburguesas haya sido el que más ha crecido en los últimos años, y al mismo tiempo, el más concentrado.

Existe aún un gran número de pequeños almacenes, fiambrerías y autoservicios que expenden productos que compran directamente a frigoríficos de pequeña envergadura, pero este canal no parece que vaya a sostenerse en el futuro.

Dentro de esta rama hay cerca de 350 frigoríficos

donde trabajan alrededor de 15 mil personas. La mayor parte de las firmas se encuentra en la región pampeana donde se concentran, en mayor medida, las existencias de ganado bovino y porcino, y los principales asentamientos poblacionales.

Los diez primeros establecimientos según la facturación cubren el 52,8% del total, sin embargo, la morfología de los mercados es diversa según el segmento. Los sectores de hamburguesas y vienas son los más concentrados: en las segundas, las líderes facturan casi el 50% del volumen total. Son Tres Cruces, Quickfood, Rydans y Paladini. En el segmento de hamburguesas dos frigoríficos concentran el 82% del mercado, Quickfood y Rioplatense. Los segmentos de frescos, músculos, salazones y secos presentan una situación totalmente opuesta: mercados mucho más atomizados. Algo más concentrada se observa la oferta de emulsiones.

Los principales frigoríficos han mostrado importantes esfuerzos en aplicar políticas de distribución acertadas, innovar tecnológicamente y estar atentos a las demandas de los consumidores. Algunos forman parte de grupos económicos, por ejemplo, Tres Cruces es una empresa perteneciente al grupo Bunge y Born, el frigorífico Swift, de origen norteamericano, al igual que Cargill y el establecimiento Rioplatense donde el Citicorp participa del capital accionario. En contraposición, muchos otros establecimientos son empresas familiares, con escaso nivel de profesionalización. Entre estos dos extremos se puede encontrar un grupo compuesto por frigoríficos de mediana envergadura, algo más modernos, pero que necesitan indefectiblemente profesionalizarse si quieren competir con éxito en este mercado.

Aceites - soja y derivados-: El complejo aceitero muestra una evolución positiva en el índice de producción industrial del INDEC a lo largo de los últimos tres años, en correlación, su índice de atraktividad es relativamente bueno. La producción de aceites de origen vegetal muestra una tendencia creciente a partir del régimen de convertibilidad. La producción sólo declinó un 10% en 1993, para recuperarse en el año siguiente. La producción durante 1995 fue un 23% superior a la de 1994, mientras que durante los primeros siete meses del corriente año, se incrementó un 10% respecto de igual período del año pasado.

Argentina es un exportador estructural de derivados de la soja. Cerca del 80% de los aceites elaborados y más del 95% de los subproductos (pellets y harinas proteicas) de la soja se destinan a la exportación.

El comercio mundial sufre distorsiones provenientes de los subsidios remanentes a la producción y a las

exportaciones en los países desarrollados y de las barreras comerciales restrictivas que imponen a las importaciones de aceites vegetales algunos países asiáticos. Por eso las perspectivas se relacionan con el proceso de apertura y con el aprovechamiento de la complementariedad potencial que existe entre Argentina y Brasil en el complejo sojero. A fin de afianzar su competitividad con un accionar integrado, la industria debería continuar el proceso de reestructuración que implica fusiones de empresas, cierre de plantas antiguas y mayores economías de escala. Una muestra de esta tendencia es la compra de Copise por parte de la brasileña Arisco.

Las principales empresas que operan en la producción y exportación de aceites de soja y derivados son Cargill, Aceitera General Deheza, Vicentín, Nidera, Molinos Río de la Plata y Dreyfus. En aceite de soja, sobre un total de 29 empresas exportadoras, las 10 primeras concentran más del 83% de las exportaciones y las 2 primeras casi el 30%. En subproductos, sobre un total de 34 empresas exportadoras las 10 primeras según las exportaciones participan con más del 80% y las 2 primeras casi con el 28% de las exportaciones. Entre 1980 y 1992 la capacidad de molienda en Argentina se incrementó un 150%, situándose las nuevas plantas fundamentalmente en las provincias de Buenos Aires y Santa Fe.

Molienda de trigo: La facturación del sector harinero en Argentina se ubicaría en el orden de los US\$ 800 millones anuales, la misma ha crecido sólo un 2% en la última década. El destino interno de la producción se estima que está distribuida en un 75% para el subsector panaderías, 10% para pastas y el 10% para galletitas y otros. La cantidad de molinos harineros existentes en nuestro país asciende a 93, pero en 7 empresas líderes se produce el 51% del total.

Un análisis de la producción en el MERCOSUR revela que nuestro país genera cerca del 77%, en tanto que Brasil participa en un 17%. El MERCOSUR no es excedentario de su producción de trigo respecto a la capacidad de molienda y a su necesidades de consumo de harina, aunque sí lo es Argentina. Además, existe en Brasil un cambio en la dieta alimentaria, que explica el aumento del consumo. Por otra parte, los costos finales de trigo y derivados son inferiores en Argentina, motivos todos para prever buenas perspectivas en el mercado regional.

Pero, los factores que limitan la competitividad no son pocos: los subsidios a las exportaciones que subsisten en el mercado mundial, los altos costos de fletes marítimos, una diferenciación aún insuficiente

del producto argentino en los mercados de mayor poder adquisitivo, un rendimiento todavía bajo en harina blanca y un desarrollo aún incipiente de una sólida estructura comercial orientada a la exportación. Sin embargo, se está observando una actitud menos proteccionista por parte EE.UU. y UE.

Destilerías de petróleo:

La fabricación de productos de la refinación de petróleo realizada en el Gran Buenos Aires absorbe el 42% del valor de producción total de la provincia y representa casi el 9% del valor de producción total de la industria, siendo a su vez, la rama menos intensiva en mano de obra en relación al valor de producción.

Entre 1985 y 1994 la producción petroquímica aumentó un 57%. Este aumento se concentró principalmente en la elaboración de intermedios y finales (con aumentos del 107% y 74% respectivamente). En cambio la elaboración de básicos sólo aumentó un 23%. En 1994 el valor bruto de producción del sector ascendió a US\$ 1600 millones.

El desfase entre producción y consumo fue cubierto con importaciones crecientes: entre 1991 y 1994 el aumento de las mismas (en volúmenes físicos) fue del 145%.

Las condiciones imperantes a partir de 1991 condujeron a una reestructuración productiva con alcances limitados, cese de operaciones de algunas plantas y redefiniciones productivas e inversiones dedicadas a la elaboración de nafta sin plomo.

Los combustibles, que habían mantenido cierta estabilidad en los primeros años del Plan, mostraron una preocupante caída en los últimos meses de 1995. A pesar de ello, el AT es uno de los mejores: 168,6, probablemente debido a que los negocios potenciales son interesantes, pero aún están en sus inicios.

Casi el 60% de la producción petroquímica se dirige a la industria plástica, 10% a la producción de fertilizantes nitrogenados, 10% a la industria química, 10% a la producción de combustibles y solventes y el otro 10% se reparte entre la industria del caucho y el sector textil.

A pesar de que la permeabilidad respecto al mercado extranjero ha limitado las nuevas inversiones, las mismas para el período 1992/95 ascendieron a US\$ 5509 millones.

La industria petroquímica concentra el 40% de las ventas totales en 5 empresas (IPAKO, INDUPA, YPF, PASA y PBB). El resto de la facturación corresponde a otras 35 de tamaño mediano-grande. A partir de la política de desregulación petrolera (1991), se ha

verificado un elevado grado de integración entre la actividad gasífero/petrolera y la petroquímica, quedando las empresas integradas en una posición competitiva claramente ventajosa respecto de las petroquímicas no integradas. La privatización de Petroquímica Bahía Blanca modificó sustancialmente la composición empresarial del sector. De esta manera, Dow se transformó en la principal empresa petroquímica de Argentina, con el 20% de la facturación total. A su vez la alianza estratégica Dow/YPF concentra el 36% de las ventas petroquímicas locales.

Las empresas de menor envergadura integran el complejo como proveedoras de servicios actualmente descentralizados. Su futuro depende de la evolución global del sector y de su capacidad de provisión.

Fabricación de sustancias y productos químicos:

Este rubro muestra, en la provincia de Buenos Aires, el más alto coeficiente de valor agregado sobre valor de producción. Por ejemplo, en la rama medicamentos alcanza un coeficiente del 52%, notablemente superior al promedio de la industria. La producción bonaerense contribuye con el 60% de la producción total del país.

Es destacable la múltiple interdependencia que presenta con el resto del aparato industrial, ya que se elaboran tanto bienes intermedios como de consumo final. Los niveles de eficiencia y competitividad que el sector ha logrado le permite ingresar al mercado internacional.

Surge una tendencia positiva, especialmente los agroquímicos, estos últimos, luego de un muy buen año 1993 y una caída en 1994, observan para 1995 un IPI superior en un 20% al de igual período del año anterior. El AT de los laboratorios es de 118,8.

Las inversiones concentradas en la industria química y petroquímica alcanzan los 18700 millones de dólares para el período 1992/99 (incluyendo tanto las compras de firmas existentes como las inversiones nuevas), cifra que representa el 55% de las inversiones de la industria manufacturera.

Fabricación de productos de caucho y plástico:

La industria del caucho y plásticos se compone en un 53% de partes de ambos materiales, un 26% de envases y un 19% de cubiertas.

Plásticos: El principal proveedor de la industria plástica es la industria petroquímica final, elaboradora de polímeros termoplásticos.

La industria plástica somete a los polímeros

termoplásticos a tres tipos de procesos:

-la extrusión, que permite obtener películas o láminas.

-la inyección, para piezas macizas.

-el soplado, que permite producir recipientes para su llenado con sustancias líquidas (botellas, frascos o potes).

A partir de estos procesos, la industria plástica abastece a casi todas las actividades económicas, sustituyendo a materiales tradicionales (vidrio, papel, aluminio) o complementándose con ellos. No obstante, se pueden identificar algunos segmentos más significativos de la demanda final: el comercio, que es el principal usuario de películas para bolsas, la industria de alimentos y bebidas, que utiliza envases flexibles, botellas, sachets, potes y bandejas, la industria de la construcción, que demanda caños plásticos y películas de grueso micronaje para revestimientos o pisos deportivos, la industria farmacéutica y de artículos para medicina y laboratorios.

El sector emplea a unos 40000 trabajadores, en un total de 3900 establecimientos industriales. Las primeras veinte empresas no facturan más que el 20% de las ventas totales.

De la gran diversidad de usos y aplicaciones surge que su demanda está correlacionada con el nivel de actividad económica general, y, particularmente, con el correspondiente a los distintos sectores. Por ejemplo, en el caso del PVC la marcha de la industria de la construcción afecta sensiblemente su desempeño.

Sin embargo, la mayor dependencia se encuentra con los bienes de consumo no durables, principalmente alimentos y bebidas. En los últimos 3 años se ha producido una modificación importante en el tipo de envases de gaseosas: los envases no retornables ganaron una participación en el mercado del 40% y los envases de plástico PET desplazaron casi totalmente a los envases de vidrio dando un fuerte impulso a la industria del plástico. Otra rama donde los plásticos vienen logrando un espacio cada vez mayor es en la industria automotriz.

En el período 1991/94 las empresas del sector realizaron una importante renovación en su parque de maquinaria y equipos. Se observa una mayor especialización y segmentación, a la vez que puede apreciarse una mayor concentración.

Su principal fortaleza radica en que sus insumos provienen de un sector transable, en tanto sus productos finales son relativamente menos transables debido a la protección que brindan sus fletes. Aunque enfrenta una oferta local de insumos altamente concentrada, y que no supera a las diez empresas, la irrupción del MERCOSUR

ha permitido diversificar las opciones de provisión de materias primas plásticas.

Al analizar las debilidades, surge que se trata de un sector de medianas y pequeñas empresas entre grandes proveedores (empresas petroquímicas) y grandes clientes (industrias de alimentos y bebidas, supermercados, etc.). En la actualidad, la tendencia imperante, en cuanto a la integración vertical del sector, es que las grandes empresas líderes en los mercados de alimentos y bebidas absorben o crean firmas plásticas, obteniendo así una provisión cautiva de envases para sus productos. Un alineamiento con los parámetros internacionales de competitividad debería conducir a una industria plástica hacia establecimientos de mayor tamaño y mayor productividad.

Caucho: La producción del subsector neumáticos aumentó en la última década un 88%. Hasta 1990 la demanda de cubiertas es prácticamente igual a la producción local, a partir de 1991 se registra un fuerte avance de las importaciones alcanzando en 1992 el 23% del mercado local. Presenta un AT de 118,8.

En 1994, se observan dos hechos significativos: la estabilización de las importaciones y el relanzamiento de una fuerte corriente exportadora, el 25% de la producción de ese año fue destinada al mercado externo. El comercio exterior de neumáticos tiene un carácter regional, donde predominan las operaciones "intrafirma". Desde el segundo semestre de 1994 los precios de los insumos han iniciado un ciclo ascendente, que ha coincidido con la desaceleración de la demanda interna, por lo que puede inferirse un deterioro de los márgenes de rentabilidad tanto en el sector cubiertas como en el resto de las manufacturas.

En términos estructurales, el récord productivo de 1994 refleja el resultado positivo de una fuerte reconversión empresarial en las cuatro empresas que concentran la producción de neumáticos (Goodyear, Firestone, Pirelli y Fate). La incógnita a develar es si la industria local de cubiertas ha alcanzado una competitividad endógena más allá de las medidas de política comercial que favorecieron su desempeño en el último bienio.

El resto de la rama está integrada mayoritariamente por PyMEs. El 75% de las empresas (unas 400) tiene menos de 20 trabajadores. Las PyMEs del sector tendrán un espacio si logran reconvertir sus funciones de producción para adecuar los niveles de calidad, a los niveles cada vez más exigentes de las terminales automotrices.

Pinturas: Entre 1990 y 1994 la producción creció un 110%, aumento que obedece, en primer lugar, al buen desempeño de la venta de pinturas al consumidor final, y

luego a la performance de la industria automotriz. El valor de la producción de las firmas localizadas en la provincia de Buenos Aires representa el 75% de la producción nacional.

El sector está compuesto por unas 140 empresas de las cuales el 30% se radica en Capital y Gran Buenos Aires (varias de las firmas líderes tienen plantas también en San Luis). Las primeras diez firmas del sector concentran más del 80% del valor de producción sectorial y una sola (ALBA) alrededor del 30%. Los principales destinos de la producción de pinturas son el mercado del hogar y la obra que absorbe el 70% de la producción, el mercado automotriz (10%) y las pinturas industriales (20%), que constituyen el mercado más atomizado.

La producción de pinturas para la construcción -el segmento con mayor participación en el total- sufrió una abrupta caída debido a la recesión del año pasado (-29% en la comparación 1995/94), pero ya durante el primer semestre del corriente año verificó una recuperación del 22% respecto de 1995.

El comercio exterior de pinturas no es significativo: en 1994, las importaciones sólo representaron el 6% de la demanda, mientras que las exportaciones constituyeron menos del 2% de la producción.

La variable que comienza a determinar el desenvolvimiento sectorial (y de cada una de las empresas) es el dominio de la tecnología de producto en los diferentes segmentos del mercado. Esto privilegiará la posición de las firmas que logren concretar acuerdos con grandes licenciatarias del exterior. La tendencia, en este sentido, es una mayor presencia de empresas internacionales en el mercado local, concretada en la adquisición de firmas nacionales, como la compra realizada por ICI de ALBA.

Complejo automotriz:

Fue el sector más dinámico de la economía en los últimos años y tiene gran importancia en la evolución de muchos otros sectores de la economía. Concentra el 25% de las inversiones realizadas y planificadas en la industria manufacturera para el período 1992/99.

El complejo automotriz radicado en la provincia de Buenos Aires origina el 53% del valor agregado de esta actividad y el 57% del valor de la producción. Cabe aclarar que los datos son de 1993 y que éstos pueden modificarse a partir de la instalación de las nuevas terminales automotrices, tanto en la provincia de Buenos Aires, como en Santa Fe y Córdoba.

Terminales: El mejor año fue 1994, se produjeron 408647 vehículos, de los cuales un 82,8% fueron automóviles, 13,2% utilitarios, 2,3% camiones y 1,7% colectivos. La producción de ese período creció en un

19,5% con respecto al año anterior. En 1995 el descenso de la producción de automóviles alcanzó el 33%, mientras que en estos primeros meses de 1996 se está recuperando, habiendo crecido un 9,5%. Su AT está entre los primeros: 126,2. Muestra de ello son los planes de varias empresas extranjeras de fabricación de vehículos en nuestro país.

En el período 1991/95 las terminales, en su conjunto, realizaron inversiones por valor de U\$S 2148 millones y se estima que entre 1996 y el año 2000 el sector recibirá inversiones que superarán los U\$S 3300 millones. El sector terminal está conformado por 8 empresas: 3 terminales de automóviles (Sevel, Ciadea y Autolatina), que concentraron en el período 92/95 el 94% de la producción, correspondiendo el resto a Mercedes Benz (3,3% del total), Scania, Iveco, El Detalle y Decaroli.

Hoy el sector está incrementando su número de participantes con el desembarco en el país de Toyota, General Motors, Fiat y Chrysler, con inversiones por 2500 millones de dólares.

Autopartistas: La industria de autopartes ha tenido una evolución similar a la de todo el complejo. Demostró, en los últimos años, un incremento significativo en su productividad como consecuencia de mayores niveles de actividad, ampliación de escalas de producción y racionalización del factor trabajo. Con la integración del sector automotriz se generó un proceso de regionalización de la producción que tiende a producir un mismo automotor para varios mercados o la producción de un modelo, especializándose en distintas partes de éste. Existen actualmente unas 500 empresas, el 60% son grandes y medianas que proveen tanto al mercado de reposición como al mercado de equipo original. En esta franja se encuentran empresas licenciatarias de capital nacional con homologación de producto por parte de las terminales y autopartistas multinacionales, muchas de las cuales tienen una empresa hermana en Brasil. La mayor parte de este grupo tiene experiencia exportadora. El 25% son medianas que destinan su producción al mercado de reposición y el resto, con escaso dinamismo tecnológico, está constituido por pequeñas empresas que destinan toda su producción al mercado de reposición doméstico. Las PyMEs representan más del 85% de la producción de materiales de transporte. (Fernández, C., 1986)

Más del 50% de las empresas del sector fabrican mediante la contratación de licencias de empresas extranjeras a fin de poder acceder a las tecnologías. Existen casos en que distintas empresas del sector

comparten la licencia de otra empresa extranjera. Además, alrededor de unas 80 empresas venden exclusivamente a las terminales y de ellas hay unas 15 o 20 que están controladas (o vinculadas) por su principal cliente.

Las firmas del segmento se han visto obligadas a invertir y modernizarse muy velozmente, hecho que generó una importante depuración, sobre todo en PyMEs, que parece ya finalizada. Dados los planes de reconversión de las terminales, la industria de autopartes se encuentra aún, en 1996, en un proceso de reestructuración tendiente a mejorar su competitividad. Un grupo reducido de empresas ha realizado importantes inversiones.

En la reorganización y reestructuración de la producción en el sector autopartista argentino se observa, en los últimos cuatro años, una tendencia hacia la terciarización del armado de conjuntos, subconjuntos y componentes y a la desintegración vertical en la producción, con el objetivo de lograr una reducción en los costos y obtener una mayor flexibilidad.

Las fusiones y las participaciones accionarias cruzadas dentro de la industria autopartista, entre las empresas proveedoras de primer nivel y las otras, adquieren cada vez mayor relevancia en función de las sinergias operativas y de la minimización de costos transaccionales y de adaptación tecnológica.

En las empresas de mayor tamaño, las prácticas productivas se encuentran más cercanas a la frontera internacional, dado que la producción de estas empresas está orientada principalmente al mercado de equipos originales, con el sector terminal como destinatario principal de este segmento. Las empresas proveedoras de sistemas que a fin de la década de los '90 operarán con las terminales no superarán el número de 50 hasta 100 firmas, lo que significa un grado mayor de oligopolización a nivel del tejido industrial y un probable reacomodamiento en las producciones regionales.

En relación a las empresas de autopartes de tercer nivel, conformadas en la actualidad por medianas y pequeñas empresas, las oportunidades quedarán determinadas por la posibilidad que tengan estas empresas de compartir estrategias de producción bajo acciones concertadas de cooperación y asistencia con las firmas proveedoras líderes.

Fabricación de metales básicos:

Se trata de una rama en la cual el proceso de privatizaciones generó una importante reestructuración. Durante el período 1993/99 el sector ha concretado o está desarrollando inversiones directas por valor de

US\$ 2243 millones, que constituye más del 6% de las inversiones totales del período correspondientes a la industria manufacturera. Los montos más importantes se observan en Siderar y Acindar. La concentración de la oferta no sólo limitó la inserción de las PyMEs sino que también condiciona las posibilidades de éstas de acceder al insumo.

En el período 1991/94 los tres procesos principales, reducción, aceración y laminación, experimentaron un crecimiento del 17%, 10% y 28%, respectivamente. En 1995 la producción de acero crudo se incrementó un 8,16% respecto de 1994, a la vez que la producción de laminados en frío lo hizo casi en un 7%. Durante los ocho primeros meses de 1996 estas producciones se elevaron un 15,4% y un 6,4% respectivamente respecto de los mismos meses de 1995. Las exportaciones del sector durante el primer semestre de 1995 representaron el 3,5% del total de las exportaciones industriales. La siderurgia se ubica entre los diez primeros sectores con mejor performance exportadora.

Industria textil y fabricación de prendas de vestir:

Estas actividades han perdido peso en la estructura económica de la provincia, pero aún así el valor de su producción de la rama confección de ropa y accesorios alcanza el 1,12% del total de la industria manufacturera bonaerense, abarcando el 2,89% del empleo. Esto se debe a que es uno de los sectores que posee más personas ocupadas en relación a su producto. Si bien no parece un sector con grandes potencialidades, su crisis genera graves consecuencias en el mercado laboral que deben ser tenidas en cuenta.

La actividad textil está muy ligada a las economías regionales, ya que sus insumos básicos son los sectores primarios de la lana y el algodón. Este sector se divide en tres segmentos: fibras (que representa aproximadamente el 50% de la producción), hilados (un 30%) y tejidos (un 20%). Estos, a su vez, se dividen según la materia prima utilizada: las más importantes son algodón, lana virgen y manufacturada (sintética y artificial). Un cuarto segmento, que merece un análisis aparte, es el de la confección de prendas de vestir. Las firmas están orientadas hacia un determinado tipo de producto y materia prima básica, aunque existen empresas, las integrales, que producen desde fibras a tejidos, e incluso confecciones.

La cantidad de establecimientos del sector asciende a 2700 (10% menos que con respecto a 1991). El 99% es de capital nacional. El 61% de las plantas se localizan en la Provincia de Buenos Aires (49% en el Conurbano). Emplea alrededor de 132000 personas -más de 60000 en

la provincia de Buenos Aires-, la utilización de la capacidad instalada va del 60% al 70%, según el segmento y la empresa. La participación de las PyMEs se encuentra por encima del 80% en casi todas las ramas.

Las manufacturas textiles han caído en 1993 y 1994 a un nivel que en promedio se ubica en casi 15 puntos por debajo del de 1991. El AT de la industria textil es 55,6.

El Plan de Convertibilidad impactó positivamente durante 1991 en la producción debido al incremento del consumo y a la lentitud del comercio exterior para aprovechar la apertura. Pero durante 1992 se registró una caída del 21%, debido en parte al cambio en la política de manejo de stocks de las empresas del sector y también a la reacción importadora permitida por la apertura, tras años de protección.

En el proceso descripto, cerraron más de 300 plantas, incluyendo entre ellas a Hisisa que contaba con el monopolio en fibra acrílica. Dicha planta está en proceso de reapertura. Con posterioridad al primer impacto, se estableció la Resolución N° 811/93 de la Secretaría de Comercio de la Nación, de derechos específicos sobre determinados textiles y confecciones con el fin de atenuar el efecto de la importación de indumentaria. Esta restricción al libre ingreso de indumentaria generó un impacto positivo que, sin embargo, no revirtió completamente los números del sector. A partir de 1993, las importaciones evolucionaron como la demanda, mucho más errática que en los primeros dos años del Plan. En efecto, se estima que la tendencia de crecimiento de las compras del exterior se ha quebrado, alcanzando una meseta. Sin embargo, si miramos el tipo de importaciones detectadas: textiles de bajo precio o de segmentos no cubiertos por los productores locales, es difícil prever que las mismas se retrotraigan a niveles anteriores de no mediar una medida gubernamental que las afecte.

Los costos laborales como los referidos a energía y combustible que enfrentan los empresarios locales resultan en general superiores a los internacionales, en especial a los de países integrantes del MERCOSUR. Brasil es autosuficiente en materia textil, y tiene además una política de colocación de excedentes en el exterior, siendo el principal destino Argentina. Las inversiones internacionales priorizan la búsqueda de menores costos laborales de fabricación, por eso los países asiáticos gozan de excelentes ventajas; en este contexto, a las firmas locales se les dificulta la asociación con empresas multinacionales, como ha sucedido en otras ramas.

Se estima que el Acuerdo Multifibras, firmado como parte de los acuerdos del GATT y prorrogado a su

vencimiento en 1991, seguirá siendo la base para el comercio con los países desarrollados, con la consecuente política de cupos, aranceles y protección para la industria de esos países. De esta forma, las exportaciones a Europa y Estados Unidos van a estar fuertemente condicionadas. Sólo queda la opción de la asociación con empresas de ese origen para lograr penetrar esos mercados, pero esa estrategia se está tomando muy difícil.

Por su parte, las prendas de vestir constituyen la rama donde se ubica el mayor número de pequeñas empresas que se han visto sometidas a una feroz competencia externa. Es interesante el hecho de que muchas PyMEs subsisten a pesar de las adversas condiciones del sector, haciendo frente a las importaciones provenientes del este asiático, a precios mucho más bajos que los nacionales debido al costo diferencial de los factores. Sin embargo puede existir un nicho de mercado para las pequeñas empresas fabricantes de indumentaria, basado en la especialización y el conocimiento del gusto del mercado argentino, por un lado, y en la calidad por otro.

Curtido y terminación de cueros: el sector de cuero comprende tres subsectores principales con procesos industriales bien diferenciados. Estos son: la industria curtidora, que constituye el eslabón primario; la industria marroquinera, que elabora accesorios o ropa de cuero; y la industria del calzado. La tendencia observada indica una mayor importancia relativa de la fabricación de prendas de vestir, accesorios y calzado deportivo y una declinación en la fabricación de calzado de cuero.

Del total de cueros curtidos sólo un 20% se destina al mercado interno y llegan a la siguiente etapa productiva como cueros terminados. En cambio, los cueros destinados a la exportación generalmente terminan su proceso de elaboración en el exterior, ya que se venden semiterminados. Esta subrama es la más importante dentro del complejo tanto por el valor de producción generado y la tecnología aplicada en los procesos, como por el volumen de exportaciones. El sector curtidos ha estructurado relaciones de integración vertical con sus proveedores (los frigoríficos) y horizontal con otras curtiembres de menor tamaño a fin de aprovechar las economías de escala. Hay 400 establecimientos fabriles, pero el nivel de concentración es grande: las 8 primeras empresas participan con el 72% de la producción, el 60% de las compras de cuero crudo y el 54,5% de las exportaciones.

Calzados: El Sector Calzado en Argentina evolucionó erráticamente, con aumentos en 1993 y caídas en 1994 y 1995. De todos modos presenta un dispar desarrollo en sus distintos segmentos productivos.

El segmento deportivo representa aproximadamente

el 35% en valor, similar participación tiene el calzado clásico. Los segmentos informal y tiempo libre representan el 18 y 10% respectivamente. Respecto del comercio exterior, las importaciones totales del sector giran alrededor de los US\$ 150 millones. Las empresas que poseen la mayor participación dentro del mercado de calzado deportivo e informal, presentan la característica de ser también los principales importadores de dichos productos, combinando gran variedad de los mismos en la oferta al mercado interno.

Las exportaciones giran en torno a los US\$ 30 millones.

Las aproximadamente 1100 empresas del calzado emplean unas 25000 personas. Las empresas que se destacan dentro de los segmentos deportivo e informal por su importancia dentro del mercado y por el número de empleados son Alpargatas S.A., Gatic S.A. y Grimoldi (las tres suman los 12850 empleados en total). Las tres

empresas representan el 70% de la oferta total de esos segmentos. En cambio en calzado clásico la oferta se encuentra altamente atomizada, con más de 1300 establecimientos.

De acuerdo con el desarrollo de la industria del calzado a nivel mundial, y a las pautas productivas que presenta el sector en nuestro país, la tendencia se inclina hacia un mayor crecimiento de la participación del segmento informal de marca en la oferta productiva del sector, en detrimento del calzado clásico con suela de cuero, que tenderá a convertirse en un artículo de menor difusión, sobre todo para calzado masculino, y por su tarea artesanal, de alto costo. El calzado deportivo, a partir de las licencias de marcas determinará un aumento en la concentración del segmento, y desplazará aún más al segmento tiempo libre, relegado al bajo precio, dándole menores márgenes a sus productores, quizás los más afectados por la importación de calzado.

Capítulo 2

La oferta de asistencia. Los instrumentos de apoyo a los sectores productivos que trabajan en la Provincia de Buenos Aires

En todos los niveles de gobierno hay una cantidad importante de instrumentos de asistencia (IA) destinados de diverso modo a resolver algún problema de la empresa. También se verifica un buen número de instituciones privadas de consultoría. Esto se manifiesta a través de folletos explicativos, documentos de trabajo y de organismos académicos o de investigación que intentan sintetizar estas experiencias. La promoción de estas actividades o medidas aparece también en los discursos de los funcionarios públicos o dirigentes empresariales que las promueven. Al mismo tiempo, se podría también asegurar a priori que existe cierta idea entre los empresarios de que tanto el Estado como el resto de las organizaciones vinculadas al mundo de la producción, no hacen lo suficiente por asistirlos en el proceso de reconversión. Ambos términos parecen en parte ciertos, por eso conviene efectuar un repaso de los instrumentos existentes y su funcionamiento y obtener algunas conclusiones.

1. CLASIFICACION DE LOS INSTRUMENTOS DE ASISTENCIA

En primer lugar debemos diferenciar dos tipos de IA: por una parte, los que están basados fundamentalmente en el trabajo diario y las actividades de las estructuras institucionales que los ofrecen (que serán denominados instrumentos de gestión, IG) y por otro lado, encontramos instrumentos en los que lo más importante no es la actividad diaria de consultoría sino cierta regulación que favorece la actividad de algún sector productivo, por eso son responsabilidad del sector público, aunque en ciertos casos pueden ser de gestión privada (serán denominados instrumentos de regulación, IR).

Los IG son, en general, los que intentan resolver problemas del cambio tecnológico, y tienen la particularidad de requerir un fuerte compromiso de la consultoría, tanto en el trabajo de asistencia como en su seguimiento posterior. Aún cuando es efectuado en el ámbito público, no es necesario que tengan una

normativa que lo respalde más allá de la que determina un movimiento presupuestario que no es exagerado. Se trata obviamente de organizaciones en las que los gastos de honorarios, movilidad, capacitación del personal profesional, así como toda la estructura de apoyo a su actividad, son los más importantes.

Los IR, en general, se cristalizan a través de créditos subsidiados, promociones que implican desgravaciones impositivas, beneficios para vender en el exterior o rebajas arancelarias a la importación. Requieren de una normativa, además de la que determina el gasto presupuestario que suele ser muy importante. Las actividades de las entidades que los operan están fuertemente condicionadas por su rol de autoridad de aplicación, aunque la tendencia observada es a incorporar cada vez más valor agregado del tipo de los que se desarrollan en los IG. En la actualidad existen mecanismos que intentan complementar ambos tipos de IA; por ejemplo, estimular los créditos atados a algún proyecto de cambio, o incentivar proyectos asociativos, etc.

También deberíamos clasificar los instrumentos teniendo en cuenta si son de tipo vertical (si están destinados a sectores específicos) u horizontal (ya sea con el fin de resolver problemas financieros, para incentivar las exportaciones, para asistir al cambio tecnológico, etc.); los primeros serán más fáciles de hallar en las instituciones empresariales y los segundos en el Estado.

Finalmente, y más específicamente en función del destino de los IA, debemos detectar a qué sectores empresariales, formal y/o realmente, se dirigen los mismos, fundamentalmente por su tamaño, aunque también suele existir otro tipo de "empresa objetivo": por ejemplo si se trata de asistir a firmas en crisis o a las más competitivas, etc. Esta temática es muy importante pues se vincula con los componentes sociales de los programas de trabajo.

Dentro de las características de la gestión de las instituciones es central la propiedad de los instrumentos. Aquí conviene distinguir, en primer lugar, si se trata de entidades públicas, privadas, gremiales, y luego, si éstas son de orden nacional, provincial.

regional, municipal o fruto de acuerdos. También son importantes los grados de descentralización o desconcentración de los instrumentos; saber si en el organismo en cuestión se origina el servicio, o sólo se realiza una intermediación porque se ha creado una ventanilla o un centro de atención y apoyo; incluso hay casos en que solamente se contiene gente que demanda servicios que brindan otros; estos ámbitos pueden resultar importantes ya que concentran potenciales usuarios pero que, en el momento del estudio, no ofrecen servicio alguno. Por último, aparecen cuestiones vinculadas al precio, la participación de los usuarios, etc.

2. LA OFERTA EXISTENTE

1. INSTITUCIONES E INSTRUMENTOS PUBLICOS NO FINANCIEROS, DE NIVEL NACIONAL Y PROVINCIAL

Como se ha dicho en anteriores trabajos (Narodowski, P. 1995-2) la estructura pública de asistencia productiva (como la de todo el Estado) es la consecuencia de varios estratos históricos. A fin de sintetizar, podemos decir que lo que queda de instrumentos de regulación sectorial es consecuencia de las políticas de los años '60 y '70, al igual que los institutos de tecnología (CONICET, INTA e INTI y otros provinciales).

Los IR de carácter horizontal y una buena cantidad de IG organizados, no ya institucionalmente sino mediante programas así como el establecimiento de los ministerios provinciales y secretarías municipales de la producción, son parte de las reformas estructurales del Plan de Convertibilidad. En estos programas sobresale el intento de una nueva concepción organizativa y en cuanto a las temáticas sobresalen las cuestiones del comercio exterior.

En efecto, es durante los años 1991/93 donde se nota la última importante onda de reorganización de estos instrumentos. Si bien incidieron las reformas generales, parece más importante rescatar la presencia de una fase expansiva del ciclo en muchos sectores y la necesidad de cambio a que se vieron sometidas las firmas. Además la situación parecía dar lugar a políticas de "fine tuning" (sintonía fina) que agregaban un elemento más al poder de negociación del Estado. Esta coyuntura creaba un ambiente muy favorable para el ejercicio de este tipo de tareas, pero a pesar de ello ésta quizás fue el área donde menos se trabajó y en la cual los cambios estructurales menos

se notan.

La actual situación fiscal del gobierno nacional y la llamada Reforma del Estado II ha condicionado fuertemente la realización de estas tareas. A continuación presentamos una síntesis de estos instrumentos:

1. Instrumentos nacionales

El Ministerio de Economía de la Nación cuenta con la Secretaría de Industria, Comercio y Minería (SI, que incluye al INTI) y la Secretaría de Agricultura, (SA, que incluye al INTA), como las estructuras de gestión más grandes desde el punto de vista presupuestario y de disposición de materiales y personal. Además se han llegado a desarrollar actividades de asistencia en esas secretarías y en las subsecretarías de Inversión y de Desregulación, éstas últimas hoy transformadas en programas. Estas tareas no han llegado a consolidarse, en estos momentos las que siguen funcionando debido a la participación de fondos del BID son el Programa de Reestructuración Empresarial (Pre) y el Programa de Reconversión Empresarial para las Exportaciones (Prex). Ambos programas tienen el objeto de cofinanciar hasta un 50% la utilización de los servicios de consultoría por parte de las empresas que lo solicitaran (mediante aportes no reembolsables no superiores a los \$ 75000). La diferencia, es que en el segundo caso se trata de firmas exportadoras y en el primero de cualquier proyecto de reconversión o capacitación. El Prex se propone además un servicio de información y un servicio en los mercados de destino así como contribuir a mejorar los trámites de exportación coordinando las instituciones involucradas (objetivos que no se han cumplido).

No avanzaremos demasiado en la descripción de los institutos (Ver Chudnovsky, D. y López, A. 1995 y Bisang, R. 1994) pero sí podemos decir que hay algunos datos relevantes:

-A pesar de los esfuerzos realizados, la transformación en la gestión de estos organismos ha sido insuficiente.

-Por eso funcionan mejor algunos programas superpuestos que muchos centros o unidades institucionales.

-En los últimos dos años, la disminución en los presupuestos parece haber interrumpido o limitado los programas que mostraban los más alentadores resultados (quizás el caso paradigmático sea el Programa Cambio Rural).

-No se puede considerar una reforma integral del

sistema nacional de asistencia sin tomar decisiones importantes sobre el rol de estos institutos.

Además, han funcionado los programas crediticios de tasa subsidiada (que se analizan aparte) dependientes del presupuesto del Ministerio de Economía de la Nación y del fondeo de organismos internacionales y multilaterales, con diversos destinos a través de la banca pública nacional y provincial, y privada. Por sus características, no tuvieron ninguna relación con los programas de asistencia. Estas líneas han sufrido en general los problemas de la coyuntura, muchas de ellas ya no están disponibles.

En relación a los IR, la SI es autoridad de aplicación del régimen automotriz, hasta el año 1996, habiendo sido también del régimen de especialización industrial (REI), de importación de insumos, partes y piezas de bienes de capital y de usados, pero ninguno está exclusivamente dirigido a las PyMEs. Quizás el que podría funcionar mejor en ese sector de empresas es el REI que permite a las firmas importar un producto con un arancel del 2% a cambio de un incremento de las exportaciones de otro producto del mismo capítulo arancelario por igual monto.

Para acceder al régimen se debe presentar el proyecto en la SI ya que no hay un esquema de descentralización. Esto y la complejidad de las presentaciones así como las dificultades estructurales de las PyMEs para aumentar sus exportaciones pudo haber atentado contra su participación. En muchos casos, el régimen funcionó como una apertura encubierta, aprovechada por grandes empresas fabricantes.

El Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto (MREyC) lleva a cabo tareas de promoción de las exportaciones a través de la Secretaría de Relaciones Económicas Internacionales y la Fundación Export-Ar, actividades que se desarrollan a nivel provincial en la Secretaría de Relaciones Económicas Internacionales (SREba) del Ministerio de la Producción (MP) y de la descentralización de Export-Ar en los municipios y cámaras. Si bien la oferta de servicios aparece como múltiple, lo más estable y organizado es el servicio de oportunidades comerciales; también lo es, aunque mucho menos masivo, la organización de la participación en ferias. Si bien subsiste un sinnúmero de problemas, estas actividades se desarrollan eficazmente.

En la Secretaría de Ciencia y Técnica que actualmente depende del Ministerio de Educación hay dos programas que merecen atención. Por una parte, el Fondo Tecnológico Argentino (FONTAR) y el Subprograma Innovación Tecnológica SECyT-CONICET.

El FONTAR, surgido en la Secretaría de Programación Económica del Ministerio de Economía de la Nación, tiene un fondeo del BID y el Banco Nación (BN), entidad esta última encargada de efectuar el análisis final del riesgo crediticio. Los proyectos que pueden solicitar estos préstamos deben involucrar desde la creación de departamentos de I&D, la compra e implementación de nuevos procesos productivos, las construcciones de plantas (no la compra "llave en mano"); hasta la implementación de cualquier tipo de tecnología blanda. La garantía debe ser preferentemente hipotecaria.

El programa cuenta con dos tipos de líneas, una con reembolso total obligatorio y otra con riesgo y beneficio compartido entre el BN, el FONTAR y la empresa.

Si bien ha sido pensado correctamente y se presenta como un préstamo capaz de responder a las necesidades de quienes intentan algún tipo de innovación en los procesos de su firma, hasta ahora se ha demorado mucho tiempo su puesta en marcha, se han elaborado gran cantidad de proyectos y muchos no han tenido respuesta. También por el tipo de destino y la complejidad de los trámites y de la evaluación de los proyectos parece un esquema de difícil acceso para las empresas "no beneficiarias". Hasta la fecha sólo se aprobaron 3 proyectos.

En la misma Secretaría se encuentra el Subprograma Innovación Tecnológica SECyT-CONICET que también cuenta con fondos del BID e impulsa actividades de transferencia y aplicación de nuevas tecnologías. Hasta la fecha de redacción de este trabajo están en funcionamiento 56 proyectos de investigación y desarrollo (PI&D). En la mayoría se produce algún tipo de transferencia tecnológica. Participan tanto grandes firmas como PyMEs, pero a partir de una investigación previa; es el investigador quien de este modo puede aplicar los resultados de los trabajos. Son reembolsos no reintegrables y las firmas no se quedan con la propiedad del hallazgo.

La otra línea se denomina Proyectos de Vinculación Tecnológica. Aquí es la firma la que necesita del cambio tecnológico y presenta su proyecto. Son reembolsables. Hasta la fecha funcionan 10, 9 son PyMEs.

La idea implícita en estos instrumentos son un buen ejemplo de interacción entre gestión, regulación y financiamiento; incluso el hecho de que en un caso sean las firmas las responsables y en otro haya una propuesta de asociar instituciones, investigadores y empresas, parece una estrategia rescatable. El desafío

es llevarlos adelante.

2. Instrumentos provinciales

En lo que respecta a nuestra provincia, el rol asignado al Ministerio de la Producción (MP) y al Banco de la Provincia de Buenos Aires (BP) en el organigrama del Poder Ejecutivo Provincial (PEba) es central en el desarrollo de tareas de asistencia. Si bien mucho de lo que aquí se planteará es conocido por quienes están vinculados de algún modo a las actividades empresariales, hacer una síntesis será útil para llegar a algunas conclusiones.

El MP tiene un organigrama estructurado de acuerdo a una división vertical de las tareas. Cada una de sus oficinas, además de realizar las tareas propias, funciona como nexo con sus similares de la Nación e intenta transmitir políticas, regulaciones y trabajos de asistencia hacia municipios, organizaciones, cámaras, o simples usuarios. No nos introduciremos al nivel de las direcciones.

Tres de las cuatro subsecretarías que lo componen son sectoriales: Industria, Comercio y Minería (SICba); Turismo y Pesca. Todas estas tienen en sus direcciones, componentes relacionados con actividades de control y de asistencia, lo que muchas veces dificulta el trabajo.

La cuarta, de Relaciones Económicas Internacionales (SREba) responde a una concepción horizontal y parece la consecuencia de las nuevas necesidades de IA existentes; tiene exclusivamente tareas de asistencia. También responden a una lógica horizontal, el Instituto Provincial del Empleo (IPE) y la Comisión de Investigaciones Científicas (CIC) que completan los organismos no financieros dependientes del PEba hacia donde se pueden dirigir los empresarios en busca de algún apoyo.

La SREba se ocupa de la promoción del comercio exterior. Ofrece programas relativos a la organización del calendario y la participación de productores en Ferias y Misiones; hay actividades de capacitación, diagnósticos y estudios de mercado; presentación de proyectos, negociaciones y cooperación interempresarial. Trabajan con la Fundación Export-Ar e intentan ser el vínculo con los organismos de cooperación latinoamericanos y europeos. Tareas de esta misma índole se desarrollan en la consultora Latinequipe del BP, con una actividad muy dinámica.

Por su parte, la SICba trabaja en los temas del comercio interior (asistencia al consumidor, control, propuestas de políticas regulatorias) y es autoridad de aplicación de la Ley de Promoción Industrial

N° 10547 (que ofrece exenciones impositivas en los Ingresos Brutos e Inmobiliario), de la Ley Provincial N° 10119/83 de Parques Industriales y Sectores Industriales Planificados (que brinda la posibilidad de acceder a la construcción de los parques y para las empresas que los integran a los beneficios de la promoción, además de los beneficios propios de los parques para las firmas, basados en ventajas de escala de diversa índole).

También es autoridad de aplicación a nivel provincial de la Ley Nac. N° 24196 de Inversiones Mineras que brinda la posibilidad de acceder a los beneficios de estabilidad fiscal por 30 años; deducción del 100% del Impuesto a las Ganancias del monto invertido en prospección, exploración, estudios especiales, etc. y la capitalización del 50% del avalúo de las reservas de mineral explotable.

Como se ve, se mezclan las actividades de control y las de asistencia, entre estas últimas debemos mencionar una serie de programas de desarrollo industrial, que incluyen bases de datos y asesoramiento en nuevas tecnologías.

De la Subsecretaría de Industria depende también el Programa de Calidad, que de todos modos no ha logrado extenderse demasiado.

Por su parte, la Comisión de Investigaciones Científicas desarrolla sus actividades a través de 7 centros, 7 institutos, 3 laboratorios y 1 planta piloto. Cada uno de ellos presenta una conformación diversa, tanto por las instituciones que lo auspician como por sus objetivos, su equipo y su personal. En muchos casos la propiedad se comparte con el INTI, con el CONICET o con alguna universidad. Los centros, institutos y laboratorios tienen una concepción sectorial, a diferencia del resto de los organismos hasta aquí descriptos. Los temas cubiertos en los centros son: minerales y cerámica, pinturas, óptica, suelos y aguas de uso agropecuario, cuero, pesca, procesamiento del maíz; los institutos se especializan en física, hidrología, biología molecular, recursos minerales, tecnología alimentaria. Los laboratorios se dedican a acústica y luminotecnia, entrenamiento para la investigación, ambiente. Un total de 14 se ubican en La Plata y alrededores, el resto se encuentra en Mar del Plata, 9 de Julio, hay dos en Tandil y uno en Azul. La actividad actual de los centros es muy pobre, la mayor parte de las actividades dependen del esfuerzo personal de sus integrantes.

La mayor parte de los entes de investigación y transferencia de tecnología pertenecientes al INTI, se ubican en nuestra provincia. En el Parque Tecnológico-

co de San Martín se ubican 24 organismos, también encontramos el CITAG en Marcos Juárez y el CITEMA en Hurlingham.

La CIC se ha planteado últimamente cumplir un rol aglutinador de las entidades educativas, de investigación y desarrollo y de transferencia tecnológica. Un segundo objetivo se relaciona con el rol que le cabe a la CIC como administradora de los fondos que surgen de la Ley Nacional N° 23877 de Innovación y Transferencia Tecnológica.

El IPE es el instrumento del MP mediante el cual se desarrollan acciones vinculadas al mundo del trabajo, tema que excede el eje de este documento. Sin embargo, en su seno se desarrollan tareas de apoyo a microemprendimientos que vale considerar. Si bien en la mayoría de los casos, los programas tienen componentes de IG e IR, la concepción de la asistencia pone énfasis en la gestión y el seguimiento de quienes se acercan con algún problema. El punto anterior se complementa con el hecho de que no tiene tareas de policía, las cuales son llevadas a cabo por las delegaciones locales del Ministerio de Trabajo.

La mayor parte de los programas se llevan a cabo mediante acuerdos con otros organismos provinciales, que tienen algún subsector del trabajo específico (por ejemplo, las mujeres) y las municipalidades. En algunos casos se trabaja con fondos provinciales y en otros con fondos de entes de nivel nacional. Si bien los mismos programas intentan resolver problemas de empleo en sectores con dificultades, lo hacen tratando de incentivar las capacidades productivas de la provincia.

Entre los programas que han tenido una ejecución real sobresale el Programa Provincial de Microempresas, que este organismo lleva adelante junto al Consejo Provincial de la Familia y Desarrollo Humano, y la Dirección de Actividades Intensivas del Ministerio de Asuntos Agrarios, con fondos del Banco Provincia y descentralizado operativamente a través de las municipalidades.

También debe mencionarse el Programa Intensivo de Trabajo (PIT), luego llamado Programa de Asistencia Solidaria (PROAS). El citado Programa estuvo vigente durante 1995. A partir de 1996 fue reemplazado por los Programas Trabajar y de Servicios Comunitarios, que pertenecen al Ministerio de Trabajo de la Nación, organismo que delega en el IPE la ejecución de los mismos. La operatoria es la siguiente: los Municipios presentan un proyecto que generará empleo mediante actividades productivas o comunitarias, el IPE evalúa la factibilidad y seriedad de la

presentación. De ser aprobado el mismo, el Programa Trabajar contempla un subsidio por puesto generado que asciende a \$ 200 por tiempo completo o \$ 100 en el caso de medio tiempo. Actualmente no se cuenta con partida presupuestaria y el mantenimiento del mismo está supeditado a la posibilidad de que el Ministerio de Trabajo amplíe los fondos.

Además funciona la Unidad Operativa Provincial (UOP) del Consejo Federal de Inversiones, un grupo de profesionales que ha establecido el CFI en cada provincia, financiado con su presupuesto con la misión de nexo entre éstas y la estructura central del organismo federal. Si bien las tareas encomendadas son varias sobresalen aquellas vinculadas a las líneas de financiamiento, ya que estas unidades deben trabajar en la promoción, la asistencia para la presentación de los proyectos y su posterior seguimiento. Actualmente funciona el Programa para el Mejoramiento de la Competitividad de la PyME (Promecom) para capital de trabajo inicial o compra de equipo (Promecom 1) y para Proyectos de Inversión o Reconversión (Promecom 2) aunque con dificultades operativas importantes.

También existe un proyecto provincial de Incubadoras de Microempresas con base tecnológica que surge de un convenio firmado recientemente por el MP (para el IPE y la CIC) y las universidades de la provincia. Dentro de este convenio, 11 Universidades de la Provincia crearán incubadoras de empresas de tipo tecnológica en base a sus laboratorios de innovación. Por su parte, 39 Municipios formarán otras incubadoras, especialmente, de base productiva. Al respecto se ha informado que algunas Universidades ya han presentado sus proyectos y están próximas a recibir el primer desembolso, mientras que sólo alrededor de 5 Municipios han presentado anteproyectos que se encuentran en la etapa de reformulación. La asistencia financiera del gobierno provincial consiste en un aporte no reintegrable de \$ 50000 y forma parte de un proyecto en el que los Municipios deben cumplir con las pautas generales fundamentales para la correcta conformación de una incubadora de empresas. Los fondos no se otorgan automáticamente; una vez aprobado el proyecto por el IPE, éste gestiona ante el Ministerio de Economía de la Nación el giro del monto involucrado en la inversión.

En la actualidad, el IPE está cambiando su fisonomía, ya que en su seno trabaja la Unidad Generadora de Empleo.

Fuera del MP, debemos mencionar las actividades que se están tratando de implementar desde el PFM y

el Prosol (de la Secretaría de Desarrollo Social del PEN), ambos en el Ministerio de Economía de la Provincia.

Es muy importante considerar que el mapa descrito para la Provincia de Buenos Aires se halla en un proceso de profunda transformación a partir del lanzamiento del Instituto de Desarrollo Empresarial Bonaerense (IDEB) durante 1996. Si bien la idea original estaba centrada en la capacitación, este organismo puede ser muy eficiente en el logro de fines más amplios habida cuenta de las expectativas generadas. Durante 1997 se han propuesto definir los Centros PyME haciendo el eje en las cámaras empresariales aunque tratando de coordinar las tareas con los municipios. También este año desarrollarán por primera vez un esquema de capacitación de envergadura con una propuesta basada en módulos. Entre los programas que allí se ofrecen encontramos uno de calidad que aprovecha la experiencia de la Unión Industrial de Tigre y otro de diagnóstico que retoma los trabajos de la Secretaría de Industria de la Nación.

Dentro del mundo de la asistencia a las actividades empresariales, el de capacitación adquiere características particulares. En principio, la mayor parte de los organismos que ofrecen asistencia, organizan cursos de capacitación empresarial (nombraremos sólo los casos en que la experiencia sea especial), pero además, en este ámbito como en ningún otro, aparecen un sinnúmero de entidades que dicen tener algo para ofrecer. Aquí aparecen las universidades públicas y privadas y una serie de fundaciones creadas para impartir este tipo de formación. Tiene especial importancia en esta oferta el trabajo de los consejos y colegios profesionales, también las entidades empresariales. Aparecen muchas organizaciones que, por diversos motivos, no pueden o no quieren realizar actividades de asistencia pero que sí ofrecen cursos, seminarios, etc. (Narodowski, P. 1996).

Sin embargo, a pesar de la abundancia de actividades, no hay ámbitos cómodos, accesibles y a la vez serios y profesionales que ofrezcan un servicio global de capacitación para empresarios. En las ciudades en las que hemos indagado hay muchas o pocas posibilidades pero ninguna parece una referencia clara para quien, desde las firmas, busca donde iniciar un proceso continuo o discontinuo de aprendizaje.

En relación a los contenidos de la capacitación en sí, parece no haber cursos o posgrados pensados para empresarios PyMEs, las propuestas de las universidades públicas o privadas en este sentido son para graduados o para dirigentes de grandes empresas, mu-

chas veces parecen querer captar empresarios a través de cursos que en realidad son adaptación de actividades pensadas para profesionales.

Si bien la cantidad de temas es amplísima, generan cierta desorientación en la demanda potencial y muchos cursos tienen distintos nombres pero los contenidos son similares. Pareciera que hay modas: calidad, comercio exterior, etc. Cuando una entidad trata de seguir la moda, utiliza expositores conocidos. Sobre todo en el pasado, hubo cierta correlación entre las modas y la asistencia. Actualmente, la elección es más racional. La mayoría de los temas de la oferta tienen contenidos de tipo horizontal, es decir, referidos a las funciones empresariales en general y no a las necesidades de cada sector productivo específico. En la mayor parte de las propuestas no hay una explícita correlación entre el grupo objetivo, los fines, el tema y, por otro lado, el tipo de curso, la didáctica, y la carga horaria.

2. LOS INSTRUMENTOS DE APOYO FINANCIERO

A nivel nacional la estructuración del sistema de asistencia a los problemas de la demanda de financiamiento se basó en ciertos supuestos vinculados al marco del Plan de Convertibilidad (tanto a su filosofía como a la restricción presupuestaria):

-El esquema debía sujetarse a la prioridad de re-dimensionar la banca pública no sólo a través de la disminución de casas sino también a partir de la exigencia de que aquellas entidades que sobrevivieron (el Banco Nación y algunos provinciales) trabajasen en operatorias rentables y compitiendo con las entidades privadas.

-El esquema no tendría el fin de solucionar los problemas financieros de todo el sector sino actuar subsidiariamente. No se considera al Estado como el mejor asignador de los recursos, el apoyo crediticio no está vinculado a ningún IG.

-El planteo no podía atentar contra la independencia del BCRA ni su normativa crediticia.

Por eso el Estado se hizo cargo de los costos públicos de la asistencia a través de la Tesorería directamente, y sólo en la medida de que ésta tuviese fondos excedentes. Mientras tanto, sería función de los bancos, el fondeo (con recursos propios o mediante préstamos externos, como sucede con el BICE), y la asignación de los préstamos.

Debido a ambos parámetros, la oferta de los bancos públicos pasa a ser similar a la del segmento

privado, tanto en lo que se refiere a su operatoria normal como a su relación con los programas públicos de apoyo financiero. Las únicas diferencias a favor se deben a la capacidad prestable que demuestran sólo unos pocos (el Banco Nación, y el Banco de la Provincia de Buenos Aires) y a su potencial, aunque no siempre explotada, posibilidad de distribuir los préstamos en todo el país. Pero estas ventajas se transforman en desventajas para aquellos bancos provinciales con problemas, algunos casi quebrados, que finalmente no pudieron licitar las líneas más ventajosas.

En ese contexto, surge en 1992 a nivel nacional, el Programa Trienal de Fomento y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Empresa, dirigido principalmente a resolver el problema del costo, ya que subsidia el 4% de la tasa efectiva anual. También intenta alargar los plazos de pago ya que, según las modalidades, contempla plazos de hasta dos y hasta siete años (aunque se otorgaron pocos de esta índole). Respecto al problema de las garantías, inicialmente intentaba buscar una solución, basada en un seguro de crédito previsto en la legislación. Pero el sistema no funcionó y los préstamos otorgados salieron con las normales exigencias patrimoniales de las entidades financieras.

Si tenemos en cuenta que el 85% de los fondos se entregaron en las cinco ciudades más importantes del país, podríamos arriesgar que el esquema no permitió llegar a las "empresas no beneficiarias" de las economías regionales. Desde el punto de vista del análisis sectorial, se observa que aproximadamente el 55%, según la línea, fue hacia las PyMEs del sector agropecuario, y sólo un 23% a la industria. Es muy probable que entre las del sector agropecuario haya más "no beneficiarias" que en la industria, ya que el BN está más habituado a concederles apoyo y porque tienen sus campos para hipotecar en garantía.

Las empresas industriales "no beneficiarias" tuvieron muchas dificultades de acceso ya que a las trabas normales que encuentran en los bancos, se sumó el hecho de que los fondos eran pocos y el atractivo muy alto, con lo cual los gerentes de filial privilegiaron lógicamente a sus buenos clientes, empresas beneficiarias, con muchas menos dificultades que el resto.

Respecto al destino del financiamiento es importante mencionar que esa competencia por los fondos se verificó en el segmento de los créditos para capital de trabajo, que representó el 72% de los fondos y era casi la única demanda de las "no beneficiarias" que, a su vez, parecieron ser finalmente las menos favoreci-

das. El segmento de financiamiento para la compra de bienes de capital que representó el 24%, supone obviamente la existencia de inversiones en equipos y esto sujetó la línea a los problemas reales y de confianza en el modelo económico, que se hacen más importantes entre las "no beneficiarias". Así fue perdiendo interés entre bancos y empresarios.

Finalmente, cabe agregar que se hicieron pocas operaciones en dos líneas que podrían ser interesantes: la de financiamiento de tecnologías blandas (de organización empresarial) y la línea de largo plazo para reconversión. Esta última podría haber sido un buen instrumento para grupos de empresas "no beneficiarias", pero no pudo ser canalizada correctamente.

El programa tiene además un Fondo de Asistencia para la Constitución de Consorcios de Pequeñas y Medianas Empresas destinado a complementar los gastos operativos de los consorcios. Se trata de un instrumento que trata de incentivar una estrategia de gestión: la asociación para enfrentar problemas de tecnología, promover exportaciones, etc. Por eso es un mix de IG e IR, que tuvo muy pobre éxito en la práctica.

En la misma dirección que el Programa Trienal, encontramos el Programa Global de Créditos para Micro y Pequeñas Empresas (MyPEs), constituido a partir de fondos externos (un préstamo del BID) y destinado a satisfacer las necesidades financieras de un subsector dentro del universo PyME: la micro y pequeña empresa. La idea de crear un fondo específico para este tipo de firmas ubicaría a este programa entre los destinados a "no beneficiarias". Sin embargo, la metodología elegida (similar a la del Programa Trienal) hizo muy difícil el acceso de estas empresas. A eso debemos sumar la falta de bancos dispuestos a adherir al mismo y la escasa cobertura geográfica.

El BICE, por su parte, es un instrumento interesante que debe funcionar como banca mayorista. La efectivización de las líneas depende del fondeo de los organismos internacionales (y por eso de la coyuntura y las negociaciones más generales) y del rol de la banca minorista que las canaliza. Las líneas que mejor funcionaron fueron dos: el Régimen de Prefinanciación de exportaciones y el Crédito para exportación de Bienes de Capital fabricados por PyMEs, ambas canalizadas con grandes dificultades a través del Banco Nación.

También se ofertaron, aunque muy erráticamente, otras líneas a través de entidades públicas o privadas: financiamiento para la compra de bienes de capital de fabricación local, financiamiento de la producción y

las ventas internas de PyMEs a productores locales de bienes de capital, financiamiento de proyectos destinados a inversiones y al aumento de la capacidad exportadora y Programa Global de Crédito Multisectorial. Como se ve, en teoría, los programas de financiamiento del BICE se orientan a tres temas principales muy relacionados entre sí: el fortalecimiento del sector de bienes de capital, el apoyo a procesos de inversión y los proyectos de reconversión para el incremento de la capacidad exportadora. Sin embargo, sólo unas pocas líneas están pensadas, normadas y operadas para priorizar el acceso de las PyMEs. Los resultados no han sido muy buenos: por un lado, debido a los problemas para recibir fondos externos y debido a la crisis financiera de 1995; pero también por las dificultades en la gestión del banco que se han verificado desde su fundación. Muchas de las líneas que se describen -que forman parte de la oferta formal de esta entidad financiera- han sido poco operadas y de acceso restringido.

En la Provincia de Buenos Aires se siguió una estrategia similar al Programa Trienal, incluso en cuanto al esquema de gestión de los programas; por eso, también en la provincia, dependieron del Ministerio de la Producción y por su intermedio, de la Tesorería. El BP funciona como agente financiero, con una gestión de neto perfil privado.

La oferta ha sufrido los avatares de las restricciones monetarias de 1995, por eso, por momentos funcionaron y por momentos no; con diversas tasas y plazos. En este sentido, se podría decir que el subsidio llegó a ser del 5% y los plazos alcanzaron los tres o cuatro años. Las líneas más importantes han sido las de incremento del capital de hacienda, capital de trabajo de actividades no tradicionales y promoción de plantaciones forestales. El BP, con las restricciones existentes, intenta tener una atención especial para las PyMEs, desarrollar líneas específicas, etc.

Por otro lado, el Ministerio de la Producción, a través de IPE canaliza los créditos del CFI y a través de la CIC los de la Ley de transferencia e innovación tecnológica, ambos ya comentados. También el IPAC ha sido oferente de apoyo crediticio.

Sin embargo, cabe considerar que el Banco de la provincia de Buenos Aires ha tenido un rol más activo que el BN y en este aspecto ambos modelos se diferencian. Entre las principales líneas específicas tenemos las destinadas al sector agropecuario, que tienen la particularidad de definir con bastante precisión los destinos.

Las dirigidos al sector industrial, de servicios y

comercial incluyen el descuento de facturas conformadas. También, como en el modelo nacional, se ha intentado apoyar las exportaciones, en este caso con una línea de prefinanciación.

Como se ha visto, la oferta de apoyo financiero nacional y provincial parece completa, al menos en teoría. Sin embargo, los instrumentos han intentado cubrir los problemas vinculados al tipo de apoyo, en lo que se refiere a tasas y plazos, y al destino: capital de trabajo, bienes de capital, reconversión e innovación y comercio exterior. Por el otro lado, no se procedió a resolver el problema del stock de pasivos de las PyMEs de la industria, el comercio y los servicios, que pesa sobre todo en las empresas que hemos denominado "no beneficiarias". Sólo se ha establecido un mecanismo existente que permite reestructurar pasivos para el campo a través de las Cédulas Hipotecarias Rurales y Especiales.

También se observa retraso en la búsqueda de soluciones del problema de las garantías. En este sentido la situación es la siguiente, el Estatuto PyME tiene un capítulo en el que se define las características de un sistema de sociedades de garantías recíprocas que no escapa a la regla de este tipo de instrumentos: constitución de un fondo de riesgo y esquema de garantía y contragarantía. La Ley establece la exención en el impuesto a las ganancias por sus utilidades y del IVA. Además los aportes de capital y los aportes al fondo de riesgo por parte de los socios, serán deducibles de las utilidades imponibles de sus respectivas actividades.

Según el Decreto N° 908/95, el Organismo de aplicación es la Secretaría de Industria de la Nación que tiene pendiente la constitución de un Programa de Ejecución del Organismo de Aplicación. Para el mismo se cuenta con financiamiento del BID en concepto de aporte no reintegrable siempre que la contraparte, o sea el Gobierno Nacional, destine igual monto al proyecto. El Programa contempla cuatro objetivos, que son: Fortalecimiento Institucional, Marco Normativo, Marco de Colaboración (la creación de la Superintendencia Financiera ya que también tiene competencia el Banco Central de la República Argentina, entidad que ejercerá sus funciones a través de un registro central) y Promoción y Difusión de las Sociedades de Garantías Recíprocas (S.G.R.).

Hasta el momento sólo se ha reglamentado a cuánto deberá ascender el capital social mínimo para poder constituir una sociedad de este tipo. El mismo alcanza los \$ 240000 de acuerdo a la Resolución

Nº 301/96. En la citada norma se establece también que cuando la Secretaría de Industria disminuya el mínimo de socios partícipes, el capital social mínimo disminuirá en forma proporcional.

La primera SGR que surgió en el mercado es Garantizar SGR., convocando a las PyMEs a integrarse y en la cual el rol de socio protector está a cargo del Banco Nación. Es una SGR de carácter multisectorial con participación privada y pública, aún en su etapa fundacional. Hasta la fecha 200 empresas enviaron formularios de preinscripción y 110 suscribieron acciones (el monto asciende a \$ 2000 que se puede abonar en 2 cuotas).

Es interesante el caso de Compañía Afianzadora de Empresas Siderúrgicas SGR, una sociedad sectorial liderada por la empresa SIDERAR, que aporta \$ 30 millones y otra empresa subsidiaria del Grupo Techint que realiza una contribución de \$ 6 millones. Su estructuración no revela inconvenientes seguramente porque agrupa a 178 PyMEs clientes de SIDERAR. En la actualidad la SGR está tramitando su inscripción ante la Justicia y el paso siguiente será presentar la misma ante el organismo de aplicación. La razón de la buena performance en esta sociedad se encuentra en el hecho de que SIDERAR ya desarrollaba una política de financiamiento a sus clientes que involucraba \$ 120 millones. Esta posibilidad permite a la empresa proveedora comprometer un monto substancialmente menor. Tal vez sea bajo esta modalidad como el sistema pueda crecer.

En nuestra provincia se ha avanzado con la creación mediante Ley Provincial Nº 11560 del Fondo de Garantías Buenos Aires SA. Con la norma se crea FOGABA SAPEM., que se nutrirá de aportes del Estado Provincial y de particulares con el objetivo de otorgar, a título oneroso, garantías a las PyMEs.

El Estado Provincial mantendrá una participación no menor al 51% del capital social durante los primeros 10 años de vida de la sociedad como mínimo. Asimismo, ejercerá la mayoría en los cargos contemplados en el Estatuto para integrar el Directorio y el Consejo de Vigilancia. A diferencia de las SGR, se trata de un fondo público que se regirá por las leyes aplicables a la actividad privada.

Entre sus objetivos, se permite la creación de Fondos de Garantía destinados a promover determinadas actividades económicas o zonas de la Provincia, en cuyo caso se realizará una afectación especial de los fondos pero serán todos administrados por la misma sociedad. Asimismo, podrá participar del capital de empresas creadas por Cámaras Empresarias

que tengan el mismo objetivo. Para la constitución del Fondo de Riesgo en Dinero, el Gobierno Provincial aportará \$ 50 millones; el mismo también se nutrirá del 80% del monto que las empresas abonen por la garantía otorgada. Por otra parte, para que el otorgamiento se efectivice, la Ley prevé que se deberán realizar todas las gestiones necesarias ante el BCRA para que las entidades financieras acepten un multiplicador del fondo que efectivamente dispondrá la sociedad y para que las garantías emitidas sean clasificadas como de máxima calificación.

El Decreto Nº 2892/95 autoriza el Estatuto que regirá a la sociedad y la suscripción de acciones de capital a nombre de la Provincia por \$ 3,01 millones. Si bien FOGABA cuenta con la adhesión de las cámaras provinciales, en carácter de accionistas, aún no se está difundiendo la sociedad entre las PyMEs, socios imprescindibles.

Existe otro mecanismo de fianza que es el Warrant. Se trata de garantizar operaciones del siguiente modo: la garantía se constituye con un stock de mercaderías almacenado en un depósito, que produce un certificado que la sociedad depositaria endosa en favor de un banco (el BN) para quien éste representa un derecho de prenda sobre la mercadería. Por las características del trámite, los sectores típicos son algunas actividades agrícolas, ganaderas y forestales muy específicas, en estas actividades es un instrumento usual y muy útil. Se ha mejorado bastante la utilización del sistema que ha logrado una mayor aceptación y permite mejorar la operatoria de algunas economías regionales; aunque se trata de sectores muy acotados. La utilización de garantías a través de Warrants tiene respaldo legal pero muchas dificultades de implementación.

Respecto a la factura conformada, hasta ahora rige la Ley Nº 24064. Existe un anteproyecto del PEN que intenta derogar dicha norma mediante una modificación del título X del Código de Comercio. El proyecto intenta crear un título de crédito obligatorio para las operaciones de compraventa o locación de cosas muebles o servicios (con excepción de las ventas a consumidor final). Se exime el pago de sellos y de todo otro gravamen nacional. Aún no ha sido girado al Parlamento.

3. LOS INTERMEDIARIOS Y LOS USUARIOS

Hasta el momento hemos realizado un relevamiento de la oferta de instrumentos de apoyo, princi-

palmente pública de orden nacional y provincial. Hicimos notar que la mayoría de los organismos provinciales son intermediarios de instrumentos de origen nacional y, además, en algunos casos han creado sus propios servicios. También se vio que su metodología de trabajo intenta basarse tanto en el trato directo con los usuarios como en diversos tipos de acuerdos con organismos de distinta índole, entre los que sobresalen los municipios aún dentro de la esfera pública y las entidades empresarias fuera del mundo del Estado. Estos tratos suponen que dichas entidades tienen mayor capacidad de relacionarse con los potenciales destinatarios y un mayor alcance geográfico de los servicios en cuestión, desde este punto de vista el rol establecido para los intermediarios es central en cualquier esquema de asistencia.

Las instituciones gremiales empresarias en muchos países no sólo son generadoras de instrumentos de asistencia sino también el nexo natural entre los organismos proveedores de servicios y los potenciales usuarios. No es un secreto las dificultades que hoy tienen estas entidades en nuestro país, por un lado para validar su representatividad y por el otro para establecer metodologías de trabajo que generen servicios reales para los socios. En la explicación interviene desde motivos relativos al cambio del rol que los nuevos tiempos exigen y las dificultades para entenderlos y actuar, hasta los esquemas de participación establecidos, la falta de obligatoriedad de la inscripción y la carencia de recursos que todo esto genera. Además, algunas cámaras incluyen tanto a la industria como al comercio y en lugares de escasa industrialización, el primer sector tiene más capacidad de decisión que el segundo; también es interesante el hecho de que muchas cámaras se adhieren a más de una entidad debido a que algunos de sus miembros simpatizan con una y otros con otra; entonces reciben directivas contradictorias constantemente y pierden tiempo decidiendo al respecto.

A esto se agrega la multiplicidad de asociaciones y el modo en que éstas compiten en muchos casos por la representatividad de los empresarios que, por su parte, no se sienten representados por ninguna y, por diversos motivos, participan muy poco. Por esto es que el mapa de organizaciones territoriales de la provincia se hace muy heterogéneo, con los inconvenientes que genera en cualquier intento de trabajo coordinado tanto en la relación entre ellas, como entre ellas y el gobierno provincial y los ejecutivos municipales.

En el caso particular de la provincia de Buenos

Aires, existen cuatro entidades de la industria y el comercio así como tres del agro. Las más marcadamente industriales son la Asociación de Industriales de Buenos Aires (ADIBA) y la Unión Industrial de la Provincia de Buenos Aires (UIPBA), ambas tienen representantes en el Consejo Directivo de la UIA. ADIBA parece tener más consenso entre las cámaras que representan a las PyMEs mientras que la UIPBA tiene en su seno a las más importantes empresas industriales de la provincia. Este último dato le confiere importante peso formal pero surge la dificultad de que estas firmas tienen, en realidad capacidad de lobby en el plano nacional, por lo que su pertenencia provincial muchas veces se diluye.

La Confederación General Económica tiene a nivel nacional un segmento industrial que es la Confederación General de la Industria, La CGE ha tenido en nuestra provincia, tradicionalmente, una buena participación a nivel local, siempre complicada porque es en esta organización en la que más problemas surgen por la convivencia del comercio y la industria, aunque en general domina el comercio. Los conocidos problemas que ha sufrido esta entidad le han quitado fuerza, aunque de a poco parecen reponerse.

Habida cuenta de la mayor representatividad que se le reconoce a la CGE sobre el comercio, esta institución compite con otra entidad con existencia sólo en la provincia y tradicional aliada de ADIBA: la Federación Económica de Buenos Aires (FEBA), con menor capacidad que la confederación, pero con presencia real en algunas cámaras del interior. En el sector agropecuario las agremiaciones son: CARBAP, la FAA y la Sociedad Rural Argentina, entre las que se ha alcanzado un mayor nivel de coordinación, sobre todo en los momentos de crisis.

De todos modos, la preocupación por las relaciones políticas y los contactos o las ganas de trabajar, la actitud ante el modelo económico dependen mucho de las personas y no se observa una correlación con una u otra entidad. A pesar de los esfuerzos realizados a diario, las entidades tienen una escasa oferta real de servicios, más allá del pago de impuestos o algún curso. Intentan desarrollarse como intermediarias pero ven limitadas sus posibilidades debido a la poca capacidad operativa. Cumplen una buena tarea informando a sus asociados. Pero muchas veces depende de la voluntad y el trabajo de las individualidades.

4. CONCLUSIONES

Nuestra idea sobre la oferta de instrumentos de asistencia y sobre los intermediarios en la provincia

de Buenos Aires no difiere de lo que sucede en el resto del país. En la provincia el eje de la asistencia hasta ahora pasó, en primer lugar, por las acciones del MP, sus dependencias y entes; luego por las cámaras empresariales y por las dependencias municipales de producción. La organización del Instituto de Desarrollo Empresarial Bonaerense (IDEB) genera nuevas expectativas, su conducción es muy experimentada y el planteo a priori nos parece correcto, habida cuenta de las restricciones existentes. Pero aún se encuentra en una etapa fundacional y es prematuro realizar un juicio.

Las instituciones que realizan estas tareas tienen una cantidad de problemas de toda índole que les impiden producir servicios adecuadamente. ¿Significa que quienes las conducen, no saben o no trabajan? ¿Qué los empresarios no entienden? ¿No hay dinero suficiente? En anteriores trabajos (Narodowski, P. 1995-2) hemos planteado nuestra hipótesis según la cual para que prosperen los sistemas de asistencia, se deben cumplir ciertas condiciones, éstas son, en síntesis:

-La profesionalización o despolitización de las actividades, si esto no se cumple, se genera una gran inestabilidad en las tareas diarias.

-Niveles mínimos de presupuesto para los objetivos planteados.

-Una experiencia organizativa adecuada que permita generar instituciones serias y confiables a la vez que dinámicas y flexibles.

-Un stock de capital humano capaz de desarrollar las tareas de consultoría.

Las dos primeras condiciones son exógenas a los sistemas de asistencia y obviamente se determinan recíprocamente. Incluso, las urgencias políticas explican por qué los objetivos de las actividades muchas veces exceden las posibilidades económicas (por eso tampoco se puede hacer poco pero bien) al tiempo que la precariedad financiera repercute sobre la propia profesionalización. Lo cierto es que aún no se ha mejorado mucho al respecto.

Las dos últimas son endógenas, no es tan complicado el hecho de que no existan esas condiciones, si preocupa cuando no se está en la dirección correcta para acumular esa requerida experiencia. A esos cuatro supuestos debemos sumar un quinto. Nos referimos a la coyuntura más adecuada para desarrollar estos sistemas. En este sentido debemos decir que es muy difícil efectuar tareas de asistencia en el marco de una fase recesiva del ciclo. El proceso de cambio requiere de inversión (de tiempo, esfuerzo y dinero) y

ésta de una lectura optimista del empresario respecto al futuro. Si bien es cierto que en el descenso del ciclo, quien no cambia corre el riesgo de desaparecer, los conductores de las firmas sobre todo pequeñas y medianas se ponen reacios a enfrentar nuevas transformaciones y más gastos; además desaparecen las condiciones objetivas necesarias: fundamentalmente el crédito.

Es más fácil trabajar cuando la empresa anda mal pero la situación general ofrece alguna expectativa, porque además hay más financiamiento; en estas circunstancias también hay que convencer al empresario que muchas veces se confía de los efectos automáticos de la reactivación, pero la tarea es posible. Por eso decimos que nuestro país ha desaprovechado una buena oportunidad para acumular experiencia y estructurar instrumentos de gestión durante los dos primeros años del Plan de Convertibilidad. En este marco se debe evaluar tanto este área del MP como las acciones del BP y las posibilidades de las cámaras y de los municipios de trabajar junto a ellos.

Respecto a las necesidades de fondos distinguiremos entre los IG y los IR; la mayor parte de estos últimos han sido prácticamente suspendidos, quitando atractivo a la propuesta global de asistencia. Los IG o los IR con algún componente de IG, son un caso diverso ya que su performance depende tanto del presupuesto como de la organización del trabajo. Respecto al MP y sus dependencias y entes, creemos que se trabaja con un organigrama confuso, en el que se superponen varias reformas y donde es difícil reconocer las áreas de trabajo teóricas de cada una de las dependencias.

Los programas están correctamente pensados y responden a las modernas tecnologías en la organización de este tipo de actividades, a pesar de los esfuerzos de la conducción aún existen en los organismos públicos problemas de gerencia. Ha habido una buena conexión entre estos programas y los similares del Gobierno Nacional pero falta profundizar el trabajo conjunto con los municipios y las cámaras.

También debemos considerar los problemas de recursos humanos. El personal no trabaja en las mejores condiciones para mejorar su nivel de calificación y muchas veces reacciona pasivamente al aburrido clima de trabajo. Este clima y los mencionados problemas son similares en los municipios y en las cámaras donde se intenta hacer tareas de este tipo. A pesar del estado de ánimo general, en varias dependencias provinciales, municipales o en algunas cámaras surgen constantemente iniciativas válidas o gru-

pos de trabajo dinámicos, que sin embargo tropiezan con la falta de un ambiente adecuado.

Por eso hoy se trabaja por debajo de los niveles a los que se podría llegar con este presupuesto y si no se produce un cambio estratégico fuerte es difícil que futuros aumentos en los fondos disponibles impacten muy positivamente sobre las acciones. Este cambio no sólo debe ser organizacional en cada uno de estos organismos, primero debe producirse en el ambiente, algo aún más difícil todavía. El mundo de los que queremos asistir a las empresas no le ha demostrado al resto de la sociedad (ni a los propios empresarios

ni a los políticos) que sabemos hacerlo. Antes que crear nuevas estructuras o realizar nuevas inversiones para reformar las actuales, debemos demostrar de a poco que es posible asistir a las empresas y ayudarlas al cambio. Incluso, este proceso debería ser encarado sin esperar antes incrementos en las asignaciones. Si se procede de este modo, es posible que los programas ganen en dinámica y logren convocar a un mayor aporte, tanto público como de organismos internacionales, y revertir el actual círculo negativo en el que está inmerso.

Capítulo 3

Hacia un modelo propio de asistencia. La propuesta de trabajo

Las actividades de asistencia productiva tienen que servir para mejorar las condiciones de trabajo de las empresas existentes e impulsar nuevos emprendimientos e inversiones tendientes a estructurar espacios económicos compatibles con el actual modelo.

El párrafo tiene implícitos varios supuestos. En primer lugar que deben estructurarse espacios económicos: esto significa que las políticas públicas deben contribuir para que exista un tejido socio-económico estable en las provincias. Hay dos motivos para que éste sea un objetivo: uno vinculado al bienestar de los ciudadanos, el otro relacionado con el nivel global de competitividad ya que en la medida en que no se puedan establecer cadenas productivas eficientes, la capacidad de competencia de nuestra economía seguirá dificultándose.

En segundo lugar está implícito el supuesto de que esos espacios económicos deben ser compatibles con el modelo, si no se quiere basar su sostenimiento en el largo plazo mediante políticas de subsidios. En tercer lugar, se considera que un conjunto de empresas no pueden abordar nuevos negocios o cambiar de actividad si la suya no es potencialmente competitiva, si no se las asiste. El fenómeno debe ser atribuido a funciones de producción heterogéneas y a mercados imperfectos.

1. LOS MODELOS EXITOSOS

Cuando se aborda la cuestión de los sistemas de asistencia es una tentación fuerte la referencia a modelos de apoyo empresarial que han dado buenos resultados. En este sentido, en nuestro país, suele mencionarse el ejemplo del esquema brasileño y en menor medida el chileno, en cuanto a países latinoamericanos, mientras que el modelo de la Unión Europea es nombrado cuando se intenta la comparación con países desarrollados.

En los mencionados casos, se nota **una mayor presencia de las condiciones básicas planteadas**. Hay una vasta gama de instituciones, instrumentos y metodologías, destinados a cubrir una serie amplia de necesidades, en general con un nivel de presupuesto que garantiza su existencia real. Aunque los fondos

son de envergadura, se sigue trabajando con el esquema de grupo de empresas. Ejemplo: no hay masividad en los servicios.

Sobre todo en el caso de las instituciones europeas, surge un interesante grado de profesionalización, además **el fortalecimiento de las actividades se verificó en los últimos años de la década de los '80, coincidentemente con la unificación regional y una fase ascendente en el ciclo**. Lo cierto es que muchas de esas instituciones han logrado establecer un esquema de asistencia tendiente a cubrir no muchas sino distinto tipo de necesidades, y de ellos pueden surgir algunas conclusiones útiles.

No haremos aquí un estudio académico, sólo plantearemos una estructura institucional típica más o menos extendida en España, Francia o Italia. Utilizaremos el ejemplo para dejar planteado un conjunto de instrumentos del tipo de los que debería incluir una propuesta. Si tomamos cualquier ciudad podemos analizar las características de los servicios a los que puede acceder un empresario. Seguramente habrá uno o más organismos nacionales, que como minoristas pueden brindar información. Alguno se dedicará más al sector externo y desarrollará acciones de fomento del comercio con el resto del mundo; el mismo u otro probablemente dará información sobre las acciones de organismos públicos de asistencia, datos de empresas, una bolsa de subcontratación, etc. y publicará regularmente estudios sectoriales.

Como mayorista, este tipo de entes administran las actividades del Centro Europeo de Información Empresarial (euro-ventanilla) e integran varias redes europeas de formación, tecnología e información para PyMEs. En el caso español, se agrega la regulación del sistema de garantías y una cantidad de actividades de impulso (es el IMPI).

A nivel regional, los empresarios pueden acudir a muchas instituciones, algunas dependientes del organismo público de industria. En general éstas son muy activas en la asistencia real a las empresas para su acceso a la cooperación industrial y tecnológica. En este ámbito suele haber una buena oferta de subvenciones para promover industrias poco desarrolladas que tienen potencialidad competitiva, o diagnósticos

del estado de la tecnología de las empresas. De este nivel depende en general el sistema de Parques Tecnológicos.

Por su parte, las universidades (suelen ser regionales o de la ciudad) tienen una importante actividad de extensión a través de los centros de transferencia de tecnología donde se llevan a cabo acuerdos con empresas para realizar tareas de I&D. En el seno de estos centros hay un programa europeo de cooperación entre universidad y empresa, denominado COMETT.

Ya en el plano local conviven la comuna y las cámaras de comercio e industria, ambas instituciones suelen ser muy importantes, aunque una tiene actividades propias del gobierno y la segunda de intermediación (con fondos públicos y prestigio).

Las municipalidades también tienen programas de desarrollo de estructuras industriales o para la creación de empresas, a través de sistemas de incubadoras (que incluyen estudios de prefactibilidad, factibilidad financiación e infraestructura).

Las cámaras ofrecen ventanillas únicas para la facilitación de los trámites (expedición de certificados de origen, reconocimiento de firmas, tramitación de expedientes en la Comisión de la UE). En varias de ellas hay programas de autoevaluación de empresas similares a los diagnósticos. En Europa existe una red de cámaras que tienen su propia red de colaboración empresaria.

Si seguimos la descripción de los párrafos anteriores encontraremos el típico conjunto de instrumentos disponibles. En efecto, con diferencias que pueden ser importantes, pero que no hacen al fondo de este análisis, en la mayoría de los espacios regionales europeos encontraremos una oferta similar, que incluye actividades bastante estandarizadas, que aquí se sintetizan escuetamente:

• **Información:** que incluye todo el universo de bases de datos, aunque con distinto tipo de valor agregado de asistencia para su mejor aprovechamiento. Dentro de este área se pueden distinguir los trabajos de:

-Estudios Sectoriales y datos de coyuntura, que tienen un destino más relacionado con áreas de investigación o de seguimiento de la macroeconomía.

-Observatorios de sectores o de empresas.

-Datos que estimulan todas las formas de relación entre empresas, incluyendo posibilidades de comercialización, representación, etc.

-Bolsas de Subcontratación, destinadas a encontrarle un proveedor -en general chico- a las grandes

empresas de productos finales. Este es un servicio que también tiene un corte sectorial ya que son algunos sectores los que trabajan de este modo, sobresaliendo el metalmecánico.

• Comercio Exterior:

-Bases de datos.

-Participación en ferias y rondas de negocios.

-Programas para impulsar joint-ventures.

-En lo que respecta a información general, bolsas o bases de datos de im-po-expo, los empresarios muchas veces acceden telefónicamente y si la búsqueda es difícil o el dato genera un proyecto o algún tipo de actividad, la asistencia técnica puede ser importante.

• Tecnología y nuevos emprendimientos: este área va acompañada de diversos programas de parques industriales y centros universitarios, en general incluyen subsidios de diversos tipos, fundamentalmente referidos a:

-Investigación y Desarrollo. Por lo común, los centros de desarrollo hacen acuerdos con empresas de cierta envergadura, por su tamaño o por la tecnología con que cuentan; no son programas en las que participen las más artesanales. Desde el punto de vista del corte vertical, se trata de sectores de punta, con procesos muy informatizados.

-Diagnósticos y cambio empresario. Son los programas horizontales que se presentan más interesantes para PyMEs y artesanos, el problema es que no son trabajos masivos, por el tiempo que insume cada proceso.

-Certificación de Calidad, se trata de la asistencia para cumplir con las normas ISO, un proceso difícil, más expandido que en nuestro país, pero todavía poco accesible para las más chicas.

-Estructuras industriales, para empresas que requieren de importantes obras de infraestructura.

-Centros sectoriales de servicios, que suelen ofertar los mismos instrumentos de apoyo pero con una especial atención sobre el sector que atienden.

-Incubadoras, que pueden ser un mecanismo útil para zonas con pocas empresas industriales pero con posibilidades de lograr ahorro interno e inversiones, y para el fomento de empresas de escasa envergadura. Al esquema de incubadoras podríamos agregar el de ventanilla única, que asiste al empresario en todos los pasos que debe dar para comenzar un nuevo negocio, desde el análisis de su proyecto, la capacitación, los trámites legales, la búsqueda de financiamiento, etc.

• Financiamiento: es un área que depende en general de la posibilidad de cada organismo de apo-

yar a sus empresas en el acceso a programas europeos. En su mayoría, estos incluyen algún subsidio, pero la real capacidad de acceso de las más pequeñas depende de la asistencia técnica del organismo que colabora en el armado de los proyectos. Podríamos dividir el área en dos:

-Financiamiento para proyectos innovativos, tecnológicos o de comercialización en mercado interno o del exterior.

-Sistemas de garantías, que en la medida que van mejorando su operatoria, llegan a los distintos sectores y tamaños de empresa.

En síntesis, si bien la oferta es importante, el trabajo sigue estando dirigido a un grupo limitado de empresas a partir del concepto de “**firmas ejemplo**”; es decir, con una estructura mucho más sólida, con más experiencia y presupuesto, pero el trabajo sigue sin tener un alcance masivo.

También debe puntualizarse que esta amplia gama de servicios les permite satisfacer demandas que son bien diversas pero la presencia de una oferta tan grande muchas veces atenta contra la posibilidad de hacer un buen seguimiento y algunas de las acciones se diluyen sin que medie una decisión al respecto. **No siempre se trabaja a partir de políticas globales totalmente programadas** y compatibilizadas entre sí, con otras instituciones de diverso nivel o con la política general.

Aunque el planteo central se basa en la constitución de redes horizontales y verticales, según corresponda, sólo la presencia de la UE y su responsabilidad sobre los programas, permite unificar criterios. El esquema **hace muy difícil mantener algún tipo de coordinación** y asegurar el cumplimiento de las metas, pero produce un efecto positivo ya que propone **cierto nivel de competencia al interior de la oferta**.

En realidad, en esta batería de servicios y en su interpelación existen supuestos sobre varios temas y aquí entre las diversas experiencias europeas aparecen matices dignos de tenerse en cuenta. Las variables que hay que diferenciar son las que hacen a las estructuras legales y administrativas, el alcance geográfico de las instituciones, el rol de la intermediación, la elección de los sectores para apoyar, las medidas de fomento, el precio de la asistencia, el rol de la consultoría, la legitimidad y oportunidad de los subsidios, es decir, la combinación de IR e IG, los mecanismos de control, etc., temas que se retoman algunas páginas más adelante.

2. LA TRANSFERENCIA DE TECNOLOGIA

Con sus aciertos y sus problemas, es evidente que estos modelos nos brindan una tecnología para la gestión de la asistencia que debe ser aprovechada. No sólo porque ya han decidido el conjunto de instrumentos y establecido sus sistemas de trabajo, sino porque estas instituciones tienen muy buena predisposición para transmitir sus programas, capacitar técnicos de otros países, etc.

Si confiamos en los mencionados modelos, no parece muy difícil la realización de la propuesta teórica de una estructura de instituciones e instrumentos de asistencia; máxime si tenemos en cuenta que además de la avanzada experiencia de algunos casos, ya están surgiendo documentos de trabajo que analizan los resultados, las causas de éxitos y fracasos, etc.

El problema es que los países que han desarrollado estos esquemas están en otra etapa. En efecto, por el lado de la oferta, las modernas tecnologías para generar y administrar sistemas de asistencia productiva pensados a partir del concepto de la subsidiariedad del Estado y mediante la coordinación y complementación de la consultoría pública y la privada, estaban en una etapa de prueba en los países centrales ya en los años '60 y '70 y hoy allí se han consolidado.

Por otro lado, y como una consecuencia del desarrollo económico de los países centrales, cabe considerar que en casi todas las instituciones se trabaja con el supuesto de que los espacios urbanos están conformados y han superado la crisis en los casos en que ésta se presentó más violentamente, las diferencias regionales existen pero no tienen el peso que se observa en nuestras economías. Por eso, la mayor cantidad de servicios está destinada a firmas existentes, los sistemas de incubadora son importantes pero son uno más, nunca el eje.

Además, si bien no se desatiende la asistencia para la creación de pequeños emprendimientos, hay una gran preocupación por captar flujos de capitales de envergadura para que se establezcan en cada región. Como se ha visto, las especificidades a nivel sectorial se garantizan con los centros o con acuerdos con empresas, pero sin una metodología muy sofisticada.

Por eso, con excepción de unos pocos instrumentos, no hay programas destinados sólo a empresas artesanales o pequeñas ya que, en general, éstas no tienen el nivel de precariedad de las nuestras. El interés en ayudar a este perfil de firmas se nota en algunos pocos proyectos específicos pero fundamen-

talmente la especificidad pasa por las vías de acceso al servicio, el trato, la metodología de trabajo, la cantidad de valor que se agrega a la información, etc. Tal vez algunos municipios de Italia han trabajado con este tamaño de empresa, más específicamente.

Por el contrario, en Argentina se atraviesa por la etapa de transferencia desde dichos países de la mencionada tecnología; por eso los problemas no son los de quien tiene que desarrollar una técnica sino de quien la está copiando. Y dicho proceso se lleva a cabo sin siquiera las condiciones mínimas que requiere este tipo de actividades, mientras las empresas tratan de responder rápida y violentamente a un nuevo modelo macroeconómico que les impone un stress competitivo único en su historia, con el peso de las heterogeneidades estructurales, que no son nuevas pero que han cambiado sus formas y en varios casos se han ampliado, frecuentemente con niveles de actividad económica fluctuantes.

Entonces, el problema no es el planteo teórico del esquema, sino el proceso de aplicación y adaptación de los mecanismos; es decir, la traducción y la implementación de los modelos exitosos. La clave es proponer un esquema que se adecue a la demanda y que además dé solución a la transición entre la organización institucional actual y la del futuro, con los medios monetarios y humanos disponibles.

3. LA TECNOLOGIA DE GESTION DE LOS INSTRUMENTOS

La propuesta para un esquema de gestión de la asistencia a empresas, depende en principio de las definiciones que surgen de los temas discutidos anteriormente, es decir:

- La demanda de asistencia: las exigencias de las empresas, tanto de su situación objetiva como de sus expectativas.
- Las condiciones existentes, incluyendo la fase del ciclo.
- La tecnología disponible.

La propia concepción que tenga el policy maker acerca de esas necesidades y respecto al futuro de la organización socioeconómica como un todo. No sólo qué perfil productivo imagina para el país sino también el tipo de relación que considera deseable entre la esfera de lo público y lo privado, que es finalmente el eje de la definición de este tema. Esta cuestión se analizará en los próximos párrafos y se refiere a los siguientes ítems:

-El peso de las entidades públicas o privadas, y si tienen un esquema de gestión vinculado al tradicional "ser público" o con parámetros de mercado. De ahí surgirá también la legalidad de las instituciones (fundaciones, consultoras, institutos, cámaras).

-El carácter nacional, provincial o municipal de la gestión.

-La utilización de mecanismos de autogestión de las tareas, de participación popular, etc.

-La concepción del cambio empresarial.

-El intento de trabajar con un universo amplio de empresas o a partir de la noción de firmas ejemplo o líderes.

-Los fondos disponibles y la capacidad e interés por autofinanciarse.

-Estructuración de servicios basados en créditos o subsidios, en el poder de negociación de un organismo público, etc. Actividades centrales de tipo IR o IG.

De la resolución de estos puntos dependen los principios de nuestra propuesta. La misma tiene como eje las siguientes definiciones:

1) En principio, consideramos que los instrumentos de asistencia productiva que hemos denominado de IG, deben estar contenidos en estructuras chicas, flexibles y autónomas. **El ámbito natural para la ejecución de los IG (públicos) es el del municipio.** A priori, parecería más aconsejable que la provincia guíe estas actividades; sin embargo, no creemos que lo pueda hacer mejor, que su coordinación ayude a profesionalizar o a despolitizar el trabajo. Por eso, su rol tendrá que ser de difusión y promoción de las actividades. También debería tener un equipo propio a disposición de los municipios, algunos programas y naturalmente la gestión del Banco Provincia, mecanismos que, bien manejados, pueden servir para direccionar las tareas de los municipios. **No estamos propiciando el retiro de la provincia de estas tareas ni la eliminación de organismos, simplemente proponemos una readecuación de los objetivos actuales.**

2) La idea de la propuesta es que sólo participen de las actividades los municipios que quieran, que manifiesten interés y se pongan a trabajar. **El sistema trabajará en forma independiente, tratando de dejarse condicionar lo menos posible por variables exógenas al mismo.** Es el único modo de lograrlo.

Es natural, habida cuenta del rol que queremos hacer jugar al municipio, que las actividades de detección y algunas de implementación de los proyectos y de las tareas de asistencia concreta recaerán sobre sí, por eso, tanto el municipio como el resto de las entidades asociadas, deberían asumir el compromiso

de contar con los recursos corrientes que financien estructuras estables de asistencia a la reconversión, grandes o pequeñas pero proporcionales a los programas que se establecen. Desde la provincia se debe estimular y mostrar la posibilidad (sin métodos subliminales de coacción), pero la decisión es del municipio.

3) La posibilidad de resolver la cuestión de la escala agrupando municipios tropieza con el problema de la amplitud geográfica, justamente de las áreas que tienen poca actividad industrial o agropecuaria intensiva; por eso, esta estrategia se debería evaluar tarea por tarea.

4) A nuestro criterio, si bien estas actividades en el futuro debieran tener una dirección con representación también de las entidades intermediarias y de los empresarios, creemos que mientras no exista un mayor nivel de acuerdos, los instrumentos del sector público deben ser dirigidos por un representante de dicho sector, que sea enteramente responsable del cumplimiento de sus tareas. La experiencia indica que **en las actuales condiciones, las direcciones colegiadas, recomendables teóricamente, tienen un efecto de burocratización de las organizaciones y contribuyen a la confusión sobre las responsabilidades.**

5) Si se piensa en el largo plazo, la forma legal puede ser la de las fundaciones (un buen ejemplo es la Fundación Mendoza) o los institutos (como lo tiene Lomas de Zamora o La Plata) capaces de contratar flexiblemente y cobrar los servicios, que algunas leyes orgánicas permiten. De todos modos, habida cuenta de nuestra hipótesis de que las limitaciones presupuestarias continuarán en estos años y recordando la necesidad de ir de a poco, generando un ambiente propicio sin grandes expectativas, **parece recomendable organizar en primer lugar tareas, y éstas -si funcionan- se conviertan en programas.**

La constitución de tareas y programas poco ambiciosos puede ser un buen modo de empezar a trabajar en actividades concretas, que se irán desarrollando y conectando entre sí, para allí plantearse el montaje de estructuras más estables, de este modo se corre un riesgo menor de crear instituciones vacías. Todo este proceso sirve para ir de a poco generando una masa crítica de profesionales del ámbito público o privado capaces de llevar adelante estas tareas. Además, de esta manera, los compromisos presupuestarios pueden ser de mediano plazo y van a cubrir los mínimos para las actividades que se propongan.

6) Para definir el universo a atender se utilizará la fórmula oficial. A fin de mejorar la misma, se considera oportuno ir trabajando en coeficientes que definan tamaño por sector o proceso, tal como se explicó en la

primera parte; pero no nos parece que ésta sea una tarea prioritaria en el corto plazo. Mientras tanto, su función más importante se relaciona con los instrumentos financieros, para lo cual se tomarán en cuenta los sub-estratos. En cada línea se deben prever cupos para las pequeñas y las intermedias, además de otras cuestiones (respecto a verticalidad y horizontalidad de los fines) que se considerarán más adelante.

Las variables cualitativas sirven para definir el perfil de los instrumentos y por lo tanto son el eje del trabajo, pero no condicionan el límite del universo.

7) Un tema central es el de la concepción del cambio y de la asistencia para el cambio. En la fase ascendente del ciclo, es posible que la empresa invierta y cambie para poder hacer nuevos negocios (que tal vez intuye pero no conoce firmemente), en esa situación, el eje o el motor es la empresa, que además se encuentra, debido a la coyuntura, con algo más de financiamiento.

En una fase recesiva o incluso en una meseta, las firmas van a invertir si ven la perspectiva, el eje es el negocio. **La actividad debe consistir en la búsqueda de negocios para que éstos funcionen como acicate para el cambio.** Que la perspectiva de un nuevo mercado compense lo oscuro que se ve el futuro en general y la falta de crédito.

Pero... ¿Qué son nuevos negocios? Los nuevos negocios no dependen solamente del surgimiento de nuevos productos o servicios sino que pueden surgir de la innovación en el producto mismo, en su forma de ser entregado o en su sistema de ser comercializado.

Respecto a la asistencia a PyMEs, creemos que hay que trabajar particularmente en el espacio que media entre la idea de un negocio (el proyecto) y su realización ya que el empresario muchas veces no tiene con quien discutir y fortalecer o desechar de plano una nueva idea. Pero más grave aún, requiere movilizarse y encontrar soluciones operativas que acompañen esa transición crítica entre el momento de la innovación y el de la difusión de la idea en el mercado. El fin de la asistencia será dinamizar este momento crítico. Desde esta perspectiva, el cambio en la firma es la consecuencia de una necesidad de trabajar distinto para aprovechar un negocio posible.

La existencia de un negocio parece vincularse al tema comercial, pero como ya vimos, esta cuestión termina relacionada con los costos y los precios, por lo tanto, la empresa tratará de modificar sus problemas para adecuarse al negocio en vista. Todas las actividades deben tener el eje en un emprendimiento productivo en el que algún privado invierta y arries-

que para encarar la modificación de procesos reales. Aún cuando se trabaje en una empresa con problemas, debería exigirse un determinado esfuerzo de parte de la empresa o del grupo de empresas sobre las que se trabajará en el proyecto. Por eso es importante, primero, generar la perspectiva del negocio posible.

Los profesionales que trabajen en los municipios lo deben hacer buscando y atendiendo una cartera de empresarios (con responsabilidades ciertas sobre los proyectos), potencialmente interesados en emprender un nuevo negocio, incluso aunque su coyuntura sea difícil. No debe haber una fórmula predeterminada para la organización del negocio (puede ser llevado a cabo asociativamente, con una sola empresa y otras subcontratistas, etc.) ya que eso depende del propio negocio y de ellos dependerá la propia estructura municipal de apoyo a las PyMEs.

En esta idea, **el grupo de trabajo es un grupo de gente que piensa en hacer negocios**. En este sentido, la idea es reducir a la mínima expresión los perfiles estudio intensivo o de oficina y basarse fundamentalmente en perfiles empresariales. Por otro lado, en este esquema si no se obtienen los resultados esperados en las etapas fijadas de antemano, las relaciones contractuales deberían terminar o retrasarse.

Naturalmente, la trampa del punto es la dificultad de ampliar los mercados. Sucede que partimos de la base de que si un sistema de asistencia no logra este objetivo, no tiene sentido. Además creemos que el esquema pone en situación de stress al sistema de asistencia, y así pensamos que puede hacerlo trabajar.

8) Se puede ayudar a beneficiarias y no beneficiarias siempre que se tenga la posibilidad de un negocio. Lo que cambiará, y para eso sirve nuestra clasificación, es la forma y el contenido de los instrumentos. También debe quedar claro que este sistema no incluye la asistencia a firmas (beneficiarias o no) que fomenten negocios a pérdida (en todo el horizonte del proyecto). **Esto no significa que el Estado no deba hacerlo por cuestiones sociales o políticas, pero no es pertinente en este ámbito.**

El hecho de que las actividades tengan que tener un negocio cierto como fin, que deba haber inversión privada y un cambio en la empresa, será una limitante siempre del número de proyectos elegibles. Además, en un primer momento, considerando el actual desprestigio de estas actividades, no parece que vaya a generar un exceso de demanda.

10) Además de las actividades de cambio vinculadas a nuevas ventas, se debería trabajar en cualquier iniciativa tendiente a producir rebajas verificables en los

costos mediante la modernización de los procesos, con proyectos asociativos de compras comunes, etc.

11) Si las cosas salen bien, seguramente habrá que empezar a elegir entre proyectos. De todos modos, el problema puede ir atenuándose por dos motivos: en primer lugar, si las actividades rinden sus frutos, la autoridad estará mejor dispuesta para asignar más recursos. En segundo lugar, porque se puede pensar en el arancelamiento de los negocios terminados como para formar un fondo de nuevos negocios.

Sin embargo, aunque no exista al principio exceso de demanda, se pueden tener en cuenta **parámetros de priorización: en primer lugar y sólo en el caso de proyectos orientados verticalmente, la justificación del impacto en la economía regional por la importancia del sector objetivo y su cadena productiva. En segundo lugar, la justificación por los cambios que se esperan en dos variables: la competitividad y el empleo en las potenciales usuarias y en toda la economía**. Claro que si las características del sector objetivo hacen difícilmente compatibles ambas variables y la reconversión no repercute favorablemente sobre el empleo, se debería tener otra explicación respecto a la elección decidida.

A la hora de priorizar, cuando haya exceso de demanda, se deberá pensar en cupos de actividades para pequeñas e intermedias. En esa instancia la fórmula oficial no se limitará a normar cupos crediticios sino que se utilizará para el resto de las tareas de asistencia. De todos modos, en el corto plazo no parece necesario.

11) Si bien la bibliografía recomienda metodologías constructivistas en las que la evaluación de las actividades de asistencia son procesos en los que interactúan democráticamente todos los participantes, nos parece que en un primer momento conviene cuantificar lo más posible los objetivos para tener una evaluación empírica (también denominada experimental). **La misma no puede limitarse sólo al resultado; aunque el móvil del trabajo sea el negocio, la evaluación de las actividades debe incluir pautas de proceso.**

12) En esta concepción, las líneas de financiamiento subsidiadas deben ser compatibles con el objetivo público de que las firmas cambien y por ende de la utilización efectiva de los IG. La metodología más adecuada a esos efectos, exige que la estructura de apoyo financiero a través de programas públicos, aún con el mismo nivel de costos que en el pasado, tenga un conjunto mayor de parámetros que permitan dirigir los fondos y controlar su uso.

La posibilidad de aprovechar un negocio descubierto

por un programa público y de hacer uso del apoyo financiero debe estar asociada a la exigencia del cambio. **De ese modo se puede estructurar un sistema con algún componente de subsidio en la cima, que obligue a las firmas a cumplir una gama de objetivos para que un crédito de mercado se transforme en subsidio.**

Habida cuenta de las restricciones existentes, cualquier instrumento financiero debe contemplar mecanismos que aseguren el espíritu de la propuesta:

- Que la participación en las diversas líneas se efectúe en el marco de un proyecto de nuevo negocio y de cambio.

- Que se apoye prioritariamente el desarrollo de sectores definidos a priori como potencialmente competitivos.

- Que el proyecto exija algún nivel de inversión o procesos de asociación con empresas en mejores condiciones, a fin de alentar la reinversión privada. Por eso, desde una línea de este tipo se puede tratar de impulsar sistemas de consorcio para exportar, compras comunes de insumo, parques industriales, etc.

Si en un futuro, llegasen a existir diversos programas y redes que los ligen, una solución para los temas del financiamiento puede pasar por que la entidad financiera decida las líneas según las necesidades de cada red, ya que cada caso debería tener su propio esquema. **Esto significa que no habría líneas generales sino que éstas irían surgiendo de acuerdo a las necesidades de las redes.**

13) El perfil organizativo y la imagen del trabajo variará según los espacios geográficos. Consideramos que el mismo debiera manejarse con los criterios de la gerencia moderna, de autofinanciamiento, contratación flexible, etc., temas sobre los que no ahondaremos por ser muy conocidos. Sin embargo, en algunas zonas la imagen de una oficina eficiente, manejada con criterios empresariales puede atentar contra la participación de los empresarios más pequeños; por eso nos parece que **se debe encontrar un buen mensaje para que esta estrategia no limite otras expresiones que también surgen del mundo productivo, asociadas no tanto a la competitividad sino a la solidaridad, la participación y los intereses del grupo.**

Debe buscarse la forma de generar una mayor participación de los sectores involucrados, achicando la distancia hoy existente, exponiéndose incluso a un debate sobre el perfil productivo, la economía, etc. Para eso es fundamental demostrar que el perfil organizativo de los programas son realmente una forma de trabajo eficiente y no una metodología para que el Estado los

desfinancie.

En este sentido, si bien la organización de estas actividades con criterios empresariales debiera servir para separar las funciones regulatorias de los instrumentos de asistencia, no parece aconsejable tratar de desentenderse del hecho de que se trata siempre de la representación política de los ciudadanos, por lo que, si en el trabajo se encuentran fallas en las regulaciones y éstas pueden ser corregidas para beneficiar a los actores productivos, el sistema debe reaccionar de una manera rápida y eficaz, dando señales de que se hará todo lo posible dentro de los alcances del poder político en cuestión.

4. LA RED

En este contexto, la red es el agrupamiento de actividades muy concretas de poca envergadura que se conectan pues a los actores, por algún motivo, les conviene hacer algo juntos. Los municipios son los dueños de la red. La provincia en este modelo funciona promoviendo actividades, ofreciendo apoyo técnico y como mayorista de aquellos programas que no puedan ser municipales, fundamentalmente los que se originan en financiamiento externo y requieren de una gestión específica. También tiene un importante arma de direccionamiento en la gestión del Banco Provincia.

Todo el financiamiento que el presupuesto provincial destina a este tipo de actividades, debe ser transferido a los presupuestos municipales, naturalmente sin discriminar. Si éstos prefieren usar esos fondos de otro modo, están en su derecho. Obviamente, aunque en el esquema sea subsidiaria, si la provincia quiere desarrollar eficientemente su rol en cuanto a la promoción y la asistencia de los municipios, el gerenciamiento de los programas que quedan en la órbita provincial y para orientar la actividad de la entidad financiera, debe tener en claro el modelo de asistencia.

En los esquemas de este tipo con un fuerte sesgo municipal y voluntario, las actividades de asistencia a PyMEs de nivel provincial son desarrolladas por un sólo organismo de gestión. La diversidad tiene que estar dada por la presencia de organismos universitarios, las cámaras y por las redes municipales que van adoptando formas regionales o incluso alguna puede llegar a ser provincial. El organismo provincial debe incentivar todas las otras iniciativas.

Los programas provinciales deben contemplar un grupo de gente para promover el esquema a nivel municipal y para evaluar los proyectos a ser financiados con fondos internacionales, con una relación contractual

más estable y otro equipo de profesionales muy calificados para que los municipios los aprovechen según sus necesidades. Este segundo grupo debe tener contratos flexibles los cuales dependerán de los negocios que logren impulsar en los municipios y del requerimiento de éstos.

En cuanto a la asignación de los recursos de los programas de fomento provinciales con fondos internacionales, hay varias opciones. En un trabajo anterior (Narodowski, 1996) comentamos las ventajas y desventajas del modelo basado en un sistema de licitaciones (el caso de Proyecto Joven). Allí planteábamos además un sistema de cupos por municipio. El esquema puede ser adecuado para un sistema general en el que el eje es la provincia, y los municipios son entes descentralizados, pero para un planteo desde el municipio, los cupos son contradictorios y difíciles de practicar pues en este tipo de propuestas la provincia no se reconoce más capaz de distribuir los fondos. **Por eso proponemos que dicha asignación también se produzca utilizando los coeficientes de coparticipación sólo que a través de la presentación de proyectos.** Las unidades ejecutoras provinciales harán una evaluación técnica, controlarán el cumplimiento de las metas y se harán responsable ante los organismos internacionales. Los fondos no utilizados por los municipios que no hayan presentado proyectos deben ser asignados en primer lugar a proyectos de entidades empresariales, otras instituciones o empresas (según lo permitan las características del fondo) del mismo municipio y en segundo lugar, los remanentes se deben distribuir entre los proyectos que no pudieron ser financiados, de otros municipios que se excedieron. El remanente se distribuye también según la coparticipación.

El problema de este esquema es que si no se trabaja bien en la promoción y difusión de la posibilidad de acceder a proyectos, se corre el riesgo de que sean siempre los mismos municipios los que los aprovechen. Otros esquemas más direccionados parecen resolver la cuestión al menos teóricamente, sólo que, por una parte, no nos queda claro un estamento que esté en mejores condiciones para direccionar las tareas más profesionalmente en el corto plazo. Por otra parte, **no confiamos en una solución que sume reglamentos; la cuestión tiene más que ver con el interés y la comprensión estratégica de una política que con procedimientos burocráticos.**

La red propuesta se basa en un esquema de actividades o programas municipales, los que deben vincularse entre sí formando redes con tareas conjuntas. Los propios programas deben estar atentos (publicitando sus acciones por diversos medios) para ir unificando las

acciones complementarias o similares pero no competitivas, regionales o no, etc.

La gerencia de la red debe organizar el seguimiento de esas acciones así como el impulso de otras ideas o proyectos. **Este es el punto más difícil, el de administrar un sistema de trabajo muy permeable y flexible, sin la autoridad provincial disciplinando.**

Con la idea de cambio que tiene nuestra propuesta, las actividades de detección de negocios pasan a ser centrales tanto a nivel de programas como de la gerencia de la red. Las mismas deben ser encaradas sin considerar su fuente de financiamiento, no porque ésta no sea importante, sino porque puede no existir en ese momento la posibilidad de financiar tal o cual proyecto, pero el mismo puede ser interesante. Esto no significa sugerir el armado de un gran banco de proyectos, sino simplemente evaluar todas las posibilidades y tenerlas en cuenta, discutir las, pasarlas y buscar posibles ejecutores.

5. REGIONES, PROCESOS, EMPRESAS E INSTRUMENTOS. LOS CONTENIDOS DE LAS TAREAS Y LOS PROGRAMAS

Hasta aquí hemos definido los ejes organizativos de la propuesta. Falta definir el contenido de las actividades (se transformen o no en programas).

Las ideas que aquí se plantean consideran como dados los parámetros que surgen del modelo macroeconómico. También se pondrá el acento en la utilización de estrategias de gestión más que de regulación. Se trata de contenidos que creemos compatibles con la metodología planteada.

Si bien se presta especial atención en no traspasar los límites que el actual programa económico presupone (y los límites generados por las restricciones existentes), el equilibrio entre lo deseable y lo posible en épocas de reformas estructurales es sumamente difícil. Una cuestión que permanece seguramente en esta zona de conflicto es la de los instrumentos financieros, que exigen de un esfuerzo fiscal, duro de afrontar en estos momentos. En efecto, en todas las regiones, las beneficiarias deben contar con financiamiento para garantizar constantemente cierto nivel de inversión y de capital de trabajo. Las no beneficiarias, además de mejorar su participación en las líneas donde también compiten las otras, deberían intentar algún tipo de reestructuración de stocks de deuda con plazos diferenciales y tasas subsidiadas, a fin de liberar capital de trabajo autogenerado en las

firmas. **Por la situación descrita, la necesidad es obvia, eso mismo explica por qué los fondos que una estrategia de esta naturaleza exige son muy grandes; y eso finalmente la hace prácticamente inviable.**

Las actividades que a continuación se detallan son coherentes con nuestra idea de empresas, procesos y regiones, no se profundizará acerca de la metodología de gestión micro de estas tareas ya que de eso nos hemos ocupado en trabajos anteriores (Narodowski, P. 1995 -2).

1. ESPACIOS URBANOS-INDUSTRIALIZADOS DENTRO DE LAS AREAS INDUSTRIALIZADAS

Las empresas beneficiarias de esta región necesitan mejorar su performance global, principalmente en la búsqueda de mercados externos. Requieren de una profesionalidad en la asistencia técnica que el estado hoy no brinda y por eso muestran cierta desconfianza cuando se les ofrece participar en algún programa de apoyo. Se trataría de un servicio que respondería a pedidos de las firmas a partir de una buena situación inicial de competitividad.

También con este grupo de empresas se puede avanzar en la implementación de acuerdos piloto de I&D, por ejemplo, dentro de parques tecnológicos. También se debería insistir con la asistencia para la calidad; todas tareas que pueden ser encaradas a riesgo compartido, y que requieren de alta excelencia.

En el caso de las no beneficiarias, la falta de una visión sobre las posibilidades de competir de cada empresa nos obliga a establecer un mecanismo de análisis de las situaciones estructurales y coyunturales de las ramas y de las empresas. Este trabajo se debe hacer con un grado muy elevado de especificidad para que realmente permita detectar estrategias de nuevos negocios. En estas tareas deben participar las propias interesadas junto a un profesional especializado, que puede surgir de alguna de ellas.

Para enfrentar cualquier proyecto, estas firmas deberán pasar por una etapa de diagnóstico para luego iniciar una transformación muy lenta, pero con la mira puesta en la posibilidad de abordar un nuevo mercado. En este contexto, no parece oportuno organizar todo un sistema de comercio exterior o información. En cambio deberá trabajar gente acostumbrada a asesorar en procesos de cambio sumamente asistidos en la firma, contratada según las necesidades, e ir buscando otros especialistas en la medida

que haga falta. Tampoco parece que fuese prioritario impulsar la creación de empresas, mediante modelos de incubadora de base tecnológica o productiva, más bien los esfuerzos deben permitir reconvertir las existentes.

Como tareas específicas se podrían plantear las tendientes a satisfacer las necesidades de estructurar vínculos más estables entre las terminales y las PyMEs al interior del proceso productivo de los sectores tradicionales. Nos referimos a la realización de actividades típicas de una bolsa de subcontratación y al desarrollo de proveedores. Si el móvil es el negocio, más que un programa, la idea no es transformar estos instrumentos en bases de datos sino ir conectando empresarios y asociándolos en actividades conjuntas.

2. ESPACIOS URBANOS-INDUSTRIALIZADOS DENTRO DE LAS AREAS DE LAS ECONOMIAS REGIONALES

1) Crecidas a partir del impulso de la economía regional, pero que han logrado tener una industria propia.

Estas realidades son en algunos casos similares a los espacios industrializados y en otros a los espacios rurales, según la dimensión de la industria y de su dependencia respecto a la región en que se ubican.

2) Crecidas fuera del espacio industrializado pero debido a causas exógenas a la economía de la región.

En este tipo de ciudades, si la reconversión de la gran empresa fue exitosa, hay mucho lugar para actividades de apoyo al cambio de las empresas satélites, de pequeña o mediana escala; por ejemplo, a través del desarrollo de proveedores.

Si la gran empresa no se reconvirtió, se impone la necesidad de buscar nuevas inversiones en sectores que exigen prácticamente ser refundados, mientras se atiende los microemprendimientos que subsisten del pasado productivo y otros que generalmente afloran. También aquí, la situación tiene las características y exige un tipo de tarea similar a la de los espacios rurales; la diferencia está en el cuadro que deja la crisis en una ciudad que alguna vez fue industrialmente más o menos importante.

A partir de los contenidos de las tareas analizadas en los párrafos anteriores, se podría pensar en el largo plazo un conjunto de programas para las áreas Industriales (tanto a las ciudades del conurbano bonaerense como las que crecieron en espacios regionales o rurales y que tienen una industria más o menos importante e indepen-

diente) como el siguiente:

• **Programa de apoyo a las empresas industriales beneficiarias.**

-Subprograma de asistencia al desarrollo de las exportaciones.

-Subprograma de asistencia tecnológica: que promueva emprendimientos innovadores, parques tecnológicos, asociaciones Universidad-Empresa.

-Subprograma Financiero, compatible con los otros dos subprogramas.

Línea 1: Desarrollo de exportaciones.

Línea 2: Para la compra de bienes de capital.

Línea 3: Desarrollo tecnológico.

• **Programa de apoyo para no beneficiarias.**

-Subprograma de Análisis Sectoriales para la búsqueda de negocios. Estudios de mercado y de competitividad.

-Subprograma de diagnósticos y Cambio Industrial, para Micro, Pequeñas y Medianas Empresas.

-Bolsa y Asistencia a la subcontratación.

-Subprograma de Proveedores.

-Subprograma Financiero (incluye un sistema de garantías):

Línea 1: Reestructuración de pasivos y capital de trabajo.

Línea 2: Para la compra de bienes de capital.

Línea 3: Desarrollo de tecnologías blandas.

Línea 4: Microemprendimientos.

3. ESPACIOS RURALES Y REGIONALES

Hay cierto consenso de que en la economía pampeana hay lugar para una nueva ola de modernización, aunque es más difícil lograr que la reinversión apunte a un proceso de industrialización. En general, las producciones rurales accedieron a la posibilidad de las cédulas hipotecarias en el peor momento y ahora las cosechas han mejorado notablemente su estado. La situación no es mala. Sin embargo, subsiste un problema estructural: la dificultad para transformar en inversión productiva, en los límites de la región, el ahorro de las empresas agropecuarias; en el accionar deberían considerar el punto.

La dependencia respecto a los precios y, en general, a las variables que determinan la demanda internacional que se verifica en todo, en este tipo de economías e indirectamente en la de las ciudades que

integran el mismo espacio, generaría la necesidad de efectuar un seguimiento, que plantee escenarios hipotéticos y sugerencias para el corto y el largo plazo sobre las producciones que pueden ser más convenientes a la hora de planear la siembra o de reestructurar los campos. Se trata éste de un trabajo sencillo y poco costoso, en el que el principal aporte puede surgir de las propias interesadas.

En el caso de las producciones intensivas, éstas requerirían de una atención especial ya que tienen problemas para modernizarse y subsisten los antiguos inconvenientes en la etapa de comercialización. Las empresas que se dedican a estas actividades todavía son pocas pero hay buenas perspectivas, por eso, quienes ya se han decidido y quienes están por hacerlo tienen necesidades muy diversas que van desde la elección del producto hasta su colocación en el mercado, pasando por el desarrollo de las semillas, la tecnología para el tratamiento de la tierra, el invernáculo, los sistemas de riego y, finalmente, las cuestiones de la imagen como la marca, el empaque, etc.

Si se intenta transformar el producto primario el trabajo es más arduo pues se suponen mayores niveles de inversión y riesgo, pero también se trata de actividades que permiten salir al exterior con mayor valor agregado y, además, generan más rentabilidad.

Esta visión de la transformación de los productos, sobre todo fruti-hortícolas, es más normal mediante asociaciones de productores rurales y empresarios más habituados a la industria o al comercio; o en emprendimientos de estos últimos.

La necesidad de información y asistencia puede ser importante, sobre todo si se piensa que todo el proceso está fuertemente marcado por las exigencias de los mercados. Las tareas pueden plantearse como un programa de incubadoras de base productiva ya que las potencialidades son grandes, pero también lo es la desorientación sobre la mayor parte de los aspectos relativos a la gestión empresarial; además sería posible encontrar grupos de empresarios para compartir algunas actividades comunes y para ir formándose paralelamente, parece que el principal escollo podría ser la actitud de los productores.

En las áreas urbanas de la región pampeana existen algunas industrias vinculadas a las necesidades del campo, muchas han estado en crisis pero reestructurándose en función de la buena situación que generaron las cosechas. Son muy pocas las beneficiarias que exigirían una asistencia técnica seria y calificada por parte del sector público, son más las no beneficiarias, en su mayoría del comercio y los servicios y

unas pocas de la industria. Éstas tienen un diagnóstico en general similar (con más problemas de mercado, en este caso) al de las no beneficiarias de las áreas industrializadas pero son muy pocas.

En este ámbito se nota la disminución del consumo, debido al incremento de la desocupación que produjo la reorganización del sistema bancario, el cierre de comercios minoristas, etc. Se trata de las actividades en las que trabaja la gente que vive allí. Esta situación hace poco necesario y costoso en términos relativos tener a nivel local un esquema que incluya todos los instrumentos habituales: comercio exterior, información, transferencia tecnológica, etc.

Sí se requiere de un trabajo de diagnóstico de la situación de competitividad y una asistencia personalizada, similar a la planteada para las no beneficiarias de las zonas industrializadas. Pero a diferencia de esas ciudades, aquí se debe partir de que hay muy pocas empresas productivas existentes en donde desarrollar nuevas actividades, tampoco aquí hay una visión clara de las potencialidades de la región; por eso se necesita estructurar un mecanismo de detección de proyectos nuevos, que no necesariamente refieran a las empresas que hoy funcionan.

De acuerdo a las necesidades planteadas en las áreas no Industriales (tanto espacios rurales y regionales como a ciudades que crecieron en los mismos y que no tienen una industria más o menos importante e independiente) las actividades deberían ser las siguientes:

• **Programa de apoyo a los pequeños productores en actividades agropecuarias extensivas:**

-Observatorio de precios y demandas.

-Subprograma de asistencia al desarrollo de nuevas formas de cooperación.

-Subprograma Financiero.

Línea 1: Reestructuración de pasivos y capital de trabajo.

Línea 2: Para la compra de bienes de capital.

• **Programa de Incubadora de empresas de producciones intensivas** fundamentalmente flori-fruti-hortícola y de pequeñas especies ganaderas, con fines de industrialización, que debiera incluir una línea de financiamiento.

• **Programa de Nuevos Emprendimientos regionales y empresariales, para la búsqueda de alternativas.**

• **Programa de apoyo a actividades industriales en empresas beneficiarias.** Las acciones son similares al programa que se propone para áreas industrializadas: asistencia al desarrollo de las exportaciones y la asistencia tecnológica, sólo que no parece necesario tener

varios subprogramas ya que se tratará de pocas firmas.

• **Programa de apoyo a actividades industriales en empresas no beneficiarias,** este programa también será de menor envergadura e incluye sólo las tareas de diagnóstico y cambio Industrial. Estos municipios podrían asociarse a los programas de otros municipios para que las pocas empresas interesadas puedan acceder a bolsas de subcontratación o de proveedores.

• **Subprograma Financiero (incluye un sistema de garantías):**

Línea 1: Reestructuración de pasivos y capital de trabajo.

Línea 2: Para la compra de bienes de capital.

Línea 3: Desarrollo de tecnologías blandas.

Línea 4: Microemprendimientos.

Las actividades han sido pensadas de acuerdo a las características de cada entorno, algunas tareas de asistencia no aparecen específicamente (la capacitación tanto del personal como de la dirección, la información, las estrategias de comercialización y con ella los temas de la publicidad, imagen) sino integradas en la asistencia tecnológica de las beneficiarias y en los diagnósticos para no beneficiarias. Como se ve, las actividades destinadas a apoyar empresas beneficiarias giran alrededor del desarrollo de exportaciones y de nuevas tecnologías, pero en los espacios industrializados adquieren otra dimensión. Algo parecido sucede con las no beneficiarias ya que las actividades destinadas a ellas en las áreas rurales podrían limitarse al trabajo de consultoría asistida. En ambos casos, las tareas tienen menos peso en zonas no industrializadas ya que allí se debiera priorizar la generación de nuevos emprendimientos regionales. Para atender al campo se han pensado tareas de observatorio de precios y demandas, tareas de asistencia al desarrollo de nuevas formas de cooperación y un programa de Incubadora de empresas de producciones intensivas.

Si revisamos las actividades que se han sugerido surgen varias tareas que ya se realizan centralizadamente: las de asistencia al comercio exterior funcionan tanto en el MP como en el BP, además estos funcionan como intermediarios de Export-Ar.

Las de asistencia tecnológica se desarrollan en una de las direcciones del MP, que además promueve la Ley de radicaciones y los parques industriales y en la CIC. Respecto al apoyo a las no beneficiarias surgen varias actividades que recién se empiezan a efectuar ahora en el IDEB: las de análisis sectorial, las de diagnóstico y cambio, redes de proveedores, etc. En estas actividades debería participar el INTA, INTI y otros organismos que

llevan a cabo este tipo de trabajos, difíciles de encarar si no existe la experiencia suficiente. En estos programas podrían dejarse separados los capítulos destinados a apoyar a microemprendimientos en general y de mujeres, aprovechando la experiencia del IPE y del Consejo de la Mujer, el menor y la familia en este campo.

Los temas de la bolsa de subcontratación podrían surgir del trabajo conjunto con la UIA, que tiene más experiencia en este campo debido a la gestión de su propia bolsa, que viene funcionando hace ya varios años.

De los instrumentos propuestos para las áreas rurales, no existe hoy ninguna institución donde se realicen las actividades que se proponen para Observatorio de precios y demandas, aunque en varios ámbitos se encuentran los recursos humanos capaces de hacerlas. Para implementar los programas de nuevos emprendimientos regionales y empresariales, se debiera aprovechar la experiencia de los corredores productivos y de las institu-

ciones regionales como CoDeSa.

Respecto a la organización de los trabajos de incubadoras de empresas de producciones intensivas, es importante continuar las tareas del acuerdo firmado entre la CIC y la Universidades de la provincia, también habría que aprovechar los avances del Programa de Cambio Rural.

En cuanto a la relación entre los programas propuestos y los instrumentos existentes, se debe recordar que del relevamiento efectuado surgió la necesidad de realizar varios ajustes para que la oferta actual tenga mayor impacto en las empresas, pero también se dijo que hay mucho para rescatar. Hemos hecho una propuesta de trabajo, es evidente que los recursos existentes en la provincia deberán insertarse en el esquema, para ello deben demostrar eficiencia y capacidad de adaptación. Eso exige una evaluación caso por caso que excede este planteo.

Bibliografía

Albuquerque Llorens, F.: "Cambio tecnológico, reestructuración productiva y estrategias de desarrollo". IL-PES/CEPAL, (distribución restringida), Octubre 1995.

Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento (BIRF), PNUD, Gobierno Argentino. Programa de asistencia para el fortalecimiento de la gestión del sector público argentino.

a) "Restricciones y acceso al crédito para las pequeñas y medianas empresas."

b) "Pequeñas y medianas empresas. La producción láctea".

En: Estudios para el diseño de políticas públicas. Volumen 9. Buenos Aires, 1992.

Bianchi, P.: "El proceso de desarrollo de la PyME y su papel en el sistema industrial: el caso de Italia". Cuaderno de la CEPAL N° 57. Santiago de Chile, 1992.

Bianchi, P.: "Innovation, collective action and endogenous growth: an essay on institutions and structural change". (Innovación, acción colectiva y crecimiento endógeno: un ensayo sobre las instituciones y el cambio estructural) Mimeo, 1993.

BID. "Políticas para MPyME". Proyecto e Implementación de una Red de Integración Empresarial en el MERCOSUR. Montevideo, 1993.

Bisang, R.: "Industria e incorporación del Progreso Técnico". Documento de Trabajo N° 54, CEPAL, Buenos Aires, 1994.

Casalet, M.; Narodowski, P.; Palomino, H.; Remorini, C.; Senen González, C.: "Redes Públicas y Privadas de Apoyo a la Micro, Pequeña y Mediana Empresa". Convenio CFI-Flacso México (Mimeo), 1995.

CGE. "Opinión Económica". 1995.

Clarín. Suplemento Económico. 7 de Enero de 1996.

Corporación de Fomento de la Producción (CORFO). "La experiencia de Chile", ponencia presentada por el Señor Viceministro Abelliuk en el Seminario Internacional: El Papel de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, México DF, 1993.

Corporación de Fomento de la Producción (CORFO). PyME. "Un desafío a la modernización productiva". Santiago de Chile, 1994.

Cortés, M., Berry, A., Ishaq, A.: "Success in Small and Medium Scale Enterprises. The Evidence of Colombia". (El éxito en las empresas de pequeña y mediana escala. La evidencia de Colombia.) Banco Mundial. Mayo, 1987.

Cristini, M.: "Las PyMEs en Argentina". FIEL, Documento de trabajo N° 47. Buenos Aires, Diciembre, 1995.

Chudnovsky D. y López A.: "Política Tecnológica en la Argentina. ¿Hay algo más que el laissez faire?". Cenit, Documento de Trabajo N° 20. Buenos Aires, 1995.

Churchill, N. y Lewis, V. L.: "Las cinco etapas del crecimiento de un negocio pequeño". Biblioteca Harvard de Administración de Empresas. Consejo técnico de inversiones. Buenos Aires, 1985.

Davenport, R. W.: "Financiamiento del pequeño industrial en los países en desarrollo". Editorial Letras, México, 1970.

de Saint Marie, G.: "Dirigir una PyME". Paidós Empresa 31, 1º edición. 1995.

Dei Ottati G.: "Distretti industriali e concorrenza: é l'atmosfera industriale un vantaggio o un ostacolo al mutamento". (Distritos industriales y competencia: ¿es la atmósfera industrial una ventaja o un obstáculo para el cambio?). Mimeo, Florencia, 1987.

Dosi, G.: "Technical Change and Industrial Transformation. The Theory and an Application to the Semiconductor Industry". (Cambio tecnológico y transformación industrial. La teoría y una aplicación a la industria de semiconductores). McMillan. 1984.

Dosi, G.: "Technical change and economic theory". (Cambio tecnológico y teoría económica). Pinter Publishers, Londres, 1988.

Drucker, P.: "La gerencia: tareas, responsabilidades y prácticas". El Ateneo. Buenos Aires, 1973.

Drucker, P.: "La innovación y el empresario innovador. La práctica y los principios". Editorial Sudamericana, 4º edición. 1994.

Fernández, C.: "La industria de Autopartes". Ministerio de Economía de la Provincia de Buenos Aires, Mimeo, 1986.

FIEL.: "Las PyMEs en la Argentina. Informe Ejecutivo". 1985.

Frediani, R.: "El financiamiento de la microempresa". 1991.

Freeman, C. y Pérez, C.: "Structural Crisis of Adjustment, Business Cycles and Investment Behaviour". En: Dosi, G. et al. "Technical Change and Economic Theory. pp. 38-66. Pinter Publishers". Londres, 1988.

Friedland, R. y Alford, R.: "La Sociedad regresa al primer plano: símbolos, prácticas y contradicciones institucionales". En Zona Abierta 63/64. Madrid, 1993.

Gatto, F.: "Cambio tecnológico neofordista y reorganización productiva. Primeras reflexiones sobre sus implicancias territoriales". En: Albuquerque Llorens, F., de Mattos, C.A., Jordán Fuchs, S. R.: "Revolución tecnológica y reestructuración productiva: Impactos y desafíos territoriales". 529 p. (pp. 55-102). ILPES/ONU. Grupo Editor Latinoamericano SRL. Buenos Aires, 1990.

Hualde A.: "Cambio tecnológico e innovación". En: "Tecnología y Modernización Económica". Mitchell J. UNAM. México, 1993.

Kagani, M.: "Aspectos Organizativos de la PyME en la experiencia japonesa". Ponencia presentada en el "Seminario Internacional: El Papel de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa". México DF, 1993.

Kosacoff, B.: "El desafío de la competitividad. CEPAL-Alianza". Buenos Aires, 1993.

Kosters, W.: "La importancia de la pequeña y mediana empresa en la economía social de mercado". En Contribuciones 1/91. "Estudios interdisciplinarios sobre Desarrollo y Cooperación internacional". pp. 57-73. Konrad Adenauer Stiftung A. C. CIEDLA. Buenos Aires, Enero/Marzo 1991.

NAFIN-FLACSO.: "Red de Apoyos públicos y privados hacia la competitividad de las PyMEs". México, 1995.

NAFIN.: "Encuesta sobre la problemática de la empresa mexicana frente al reto de la modernización". México, 1993.

Narodowski, P. (1): "Los instrumentos de apoyo al sector productivo en la PBA". Ministerio de Economía de la Provincia de Buenos Aires-PSF. Mimeo, La Plata, 1995.

Narodowski, P. (2): "Los sistemas de asistencia a PyMEs en la Argentina". Municipalidad de La Plata, 1995.

Narodowski, P.: "La oferta de capacitación para empresarios en la Provincia de Buenos Aires. Situación actual y una propuesta de trabajo". Ministerio de Economía de la Provincia de Buenos Aires - PSF. Mimeo, La Plata, 1996.

Narodowski, P. y Hollweck, D.: "El cambio en la PyME, una experiencia franco-argentina de consultoría". Secretaría de Industria de la Nación. Mimeo, Buenos Aires, 1993.

Neffa, J. C.: "El impacto de las nuevas tecnologías de información en las empresas y organizaciones argentinas". En: Alburquerque Llorens, F., de Mattos, C.A., Jordán Fuchs, S.R. "Revolución tecnológica y reestructuración productiva: Impactos y desafíos territoriales". ILPES/ONU. 529 p. (pp. 297-322). Grupo Editor Latinoamericano SRL. Buenos Aires, 1990.

Oliver, M.: "PyMEs autopartistas: desafío frente a la apertura e integración". Actualidad Económica. Año III, N° 15, Buenos Aires, Julio 1993.

Peñaranda, A.: "Informe Final. Proyecto de Fortalecimiento de la UEP". Ministerio de Economía de la Provincia de Buenos Aires - PSF. Mimeo. La Plata, 1995.

Pérez, C.: "Las nuevas tecnologías: una visión de conjunto". En: "La Tercera Revolución Industrial". Ominami C. GEL. Buenos Aires, 1986.

Proyecto de investigación Nafin-Flacso: "Red de apoyos públicos y privados hacia la competitividad de las PyMEs". 257 p. Nacional Financiera. Biblioteca de la micro, pequeña y mediana empresa. México, 1995.

Quintar, A.: "La incidencia de las características de los empresarios en el desarrollo de las PyMEs. El caso de la metalmecánica en el Gran Buenos Aires". Programa CFI-CEPAL, documento de trabajo N° 23. 1991.

Resnik, P.: "Cómo dirigir una pequeña empresa. Decálogo de la supervivencia y el éxito". Serie Mc Graw-Hill de Management. Marzo, 1995.

Revista Mercado: "Como están las PyMEs". Abril, 1995.

Roitter, F. y Yoguel, G.: "Involución y desarticulación productiva en años recientes: el caso de las pequeñas y medianas empresas argentinas". Ciclos, vol II, N° 2. 1er semestre de 1992.

Ruiz Durán, C.: "Economía de la pequeña empresa. Hacia una economía de redes como alternativa empresarial para el desarrollo". 294 p. Editorial Planeta Mexicana, colección Ariel Divulgación. México, 1995.

Sabel, C.: "Flexible Specialization and the Re-emergence of Regional Economies". (La especialización flexible y la reemergencia de las economías regionales). En: Hirst, P. y Zeitlin, J.: "Reversing Industrial Decline? Industrial Structure and Policy in Britain and her Competitors". (¿Se revierte el declinamiento industrial? Estructura industrial y política en Gran Bretaña y sus competidoras). 1988.

Se terminó de imprimir en Octubre
de 1996 en la imprenta del
Ministerio de Economía de la
Provincia de Buenos Aires.

Queda autorizada su reproducción
total o parcial citando la fuente.

Para solicitar Cuadernos de Economía dirigirse a:

Coordinador de la serie "Cuadernos de Economía"

Calle 8 entre 45 y 46 - 3º Piso, Oficina N° 131.

(1900) La Plata

Teléfono: 021-29-4565

Fax: 021-29-4566

54-021-29-4566 (exterior)