

El desafío de la competitividad para las pymes argentinas

Miradas desde la gestión, la competitividad y las políticas públicas

Miguel Giudicatti y Héctor Bazque
(compiladores)



SERIE DIVULGACIÓN

Los diez artículos seleccionados abarcan distintos aspectos de la temática pyme. En primer lugar se analizan las cuestiones vinculadas a la gestión y estilo de conducción de este tipo de empresas, acompañado de una función clave para la dinámica de estas firmas: la obtención de recursos de financiamiento; tanto para el habitual círculo de negocios y flujo de capital de trabajo, como para finalidades más específicas, entre ellas, el destino de inversión para realizar actividades de innovación.

Entendemos que se trata entonces de una mirada amplia, aunque no exhaustiva, de los diversos enfoques que dan valor estratégico al quehacer del mundo pyme.



Unidad de Publicaciones
Departamento de Economía y Administración



**Universidad
Nacional
de Quilmes**

*Departamento de
Economía
y Administración*



SERIE **DIVULGACIÓN**

El desafío de la competitividad para las pymes argentinas

Miradas desde la gestión, la competitividad
y las políticas públicas

Universidad Nacional de Quilmes

Rector

Alejandro Villar

Vicerrector

Alfredo Alfonso

Departamento de Economía y Administración

Director

Rodolfo Pastore

Vicedirector

Sergio Paz

Coordinador de Gestión Académica

Gastón Benedetti

Unidad de Publicaciones del Departamento de Economía y Administración

Coordinadora

Ana Elbert

Integrantes del Comité Editorial

Cintia Russo

Noemí Wallingre

Guido Perrone

Nelly Schmalko

Alfredo Scatizza

Daniel Cravacuore

Cristina Farías

Carlos Bianco

Ariel Barreto

Héctor Pralong

El desafío de la competitividad para las pymes argentinas

Miradas desde la gestión, la competitividad
y las políticas públicas

Miguel Giudicatti y Héctor Bazque (compiladores)

El desafío de la competitividad para las pymes argentinas : miradas desde la gestión, la competitividad y las políticas públicas / José Luis Sebastián ... [et al.] ; compilado por Miguel Giudicatti ; Héctor Bazque. - 1a ed. - Bernal : Universidad Nacional de Quilmes, 2020.

Libro digital, PDF

Archivo Digital: descarga

ISBN 978-987-558-644-4

1. Economía. 2. Competitividad. 3. Pequeñas y Medianas Empresas. I. Sebastián, José Luis. II. Giudicatti, Miguel, comp. III. Bazque, Héctor, comp.
CDD 338.642

Edición y corrección: Adys González de la Rosa y María Esther Walas

Diseño gráfico: María Belén Arana

Equipo de comunicación: Aldana Cabrera, Emanuel de Fino y Santiago Errecalde

Departamento de Economía y Administración

Unidad de Publicaciones





Serie Divulgación

<https://deya.unq.edu.ar/publicaciones/>

eya_publicaciones@unq.edu.ar

Los textos publicados aquí han sido sometidos a evaluadores internos y externos de acuerdo con las normas de uso en el ámbito académico internacional.

ISBN 978-987-558-644-4

-  Esta edición se realiza bajo licencia de uso creativo compartido o Creative Commons. Está permitida la copia, distribución, exhibición y utilización de la obra bajo las siguientes condiciones:
-  **Atribución:** se debe mencionar la fuente (título de la obra, autor, editor y año).
-  **No comercial:** no se permite la utilización de esta obra con fines comerciales.
-  **Sin obras derivadas:** solo está autorizado el uso parcial o alterado de esta obra para la creación de obra derivada siempre que estas condiciones de licencia se mantengan en la obra resultante.

Publicado en Argentina en marzo de 2020.

Presentación de la Unidad de Publicaciones

El Departamento de Economía y Administración es reconocido, entre otros aspectos, por los esfuerzos y resultados en actividades de docencia, investigación, extensión y transferencia. Es por ello que, mediante la Unidad de Publicaciones, se propone, por un lado, avanzar en el trabajo conjunto entre docentes y grupos pertenecientes a sus dos modalidades de enseñanza –presencial y virtual– y, por otro, realizar una mayor difusión de nuestra producción académica y profesional. Para ello, es clave impulsar la producción y la difusión de los resultados de los grupos y equipos de trabajo del Departamento.

El trabajo de esta Unidad de Publicaciones, a partir de sus propuestas en formato papel y digital y de sus colecciones, series temáticas y revistas, permitirá vitalizar las publicaciones de los distintos equipos, en función de sus producciones académicas específicas.

Rodolfo Pastore

Director

Sergio Paz

Vicedirector

Índice

Introducción	7
Primera parte	
Las pymes. Breves consideraciones sobre la gestión administrativa, financiera y laboral	11
Segunda parte	
Las pymes y el desafío de la competitividad	21
Tercera parte	
Programas municipales de apoyo y fomento a las pymes. Tres experiencias de relevancia	28
A modo de conclusiones y reflexiones finales	43
Referencias bibliográficas	46
Acerca de los autores	48

Introducción

En las últimas décadas se dieron transformaciones importantes en el escenario internacional, donde tuvo lugar una enorme expansión de los flujos internacionales del comercio, de capitales y de tecnología. En este sentido, los bienes y servicios generados en la actualidad no tienen un lugar único de pertenencia, pasando a ser de origen “Made in the world”. Así, a partir de la creciente transnacionalización de los agentes económicos y de los procesos productivos, se fueron conformando “cadenas globales de valor”; es decir, la reproducción a escala global de los procesos productivos de especialización.

Al mismo tiempo, tuvieron lugar modificaciones en las prácticas tecnológicas y productivas impulsadas por los “nuevos sistemas de organización de la producción” y por el surgimiento de “nuevas tecnologías”, vinculadas especialmente al uso intensivo de la información y de la comunicación. Esto promovió el establecimiento de una “nueva división del trabajo” a escala global, articulado principalmente alrededor de la reducción de los costos de coordinación y de logística a nivel internacional. En este escenario, la capacidad de innovación pasó a convertirse en el factor crítico del desempeño económico y la competitividad de firmas, regiones y naciones.

Las pymes han tenido y tienen un lugar muy importante dentro del escenario descrito. Luego de ser consideradas hacia los años cincuenta como “elementos distorsivos para el desarrollo económico”, las pequeñas y medianas empresas pasaron a ser entendidas como un elemento clave para el desarrollo de los territorios, principalmente después de la crisis de los años setenta y los inconvenientes sufridos por el modelo de gran empresa fordista. Un conjunto de aspectos clave de este tipo de empresas, como el carácter familiar, la elevada capacidad para generar empleo, su tamaño, la flexibilidad y su innegable fuente de iniciativa empresarial, entre otros, resaltan su relevancia a nivel territorial.

La importancia de estos actores no solo está vinculada a cuestiones meramente teóricas sino también a aspectos cuantitativos, ya que las pymes representan el grueso del tejido productivo en América Latina, donde Argentina no es la excepción. En el país, este tipo de empresas constituyen un número sumamente importante, las cuales representan aproximadamente más de la mitad del empleo registrado, según datos históricos y recientes, tanto de los ministerios y organismos públicos como así también de las diversas cámaras empresariales a nivel nacional.

Los elementos mencionados justifican de sobremanera el lugar central que ocupan las pequeñas y medianas empresas como objeto de las políticas públicas orientadas a estimular el desarrollo, la innovación y la competitividad de la estructura productiva local, regional y nacional. Por ello, consideramos de interés continuar avanzando en el estudio de las dinámicas del desarrollo innovador y sus efectos en la gestión, administración, producción y en la competitividad e inserción internacional de las pymes argentinas durante los últimos años.

En este marco, desde la dirección de la licenciatura en Comercio internacional, del Departamento de Economía y Administración de la Universidad Nacional de Quilmes (UNQ), se ha decidido abordar de forma intensa y sostenida la temática de las pymes argentinas a través de una actividad académica que conforma ya una marca consolidada y reconocida de nuestra casa de altos estudios, como lo es la realización anual de la Semana de la carrera de Comercio internacional.

Este evento representa una oportunidad inigualable para compartir fuera del aula un importantísimo espacio de reflexión, debate e intercambio; se trata de un punto de encuentro donde año tras año los miembros de la comunidad UNQ tenemos la posibilidad de escuchar tanto a especialistas de esta casa así como a funcionarios públicos, diplomáticos, empresarios y representantes de asociaciones empresariales y gremiales. La continuidad de la Semana de la carrera de Comercio internacional se debe al notable éxito que tienen sus expositores en términos de convocatoria y nivel académico. Las mismas resultaron de gran interés no solo para los alumnos, graduados, becarios y docentes de nuestra universidad, sino también para muchos otros profesionales, empresarios y académicos que se acercaron a la UNQ a participar de las jornadas.

En este contexto, la temática pyme no podía faltar como eje central del debate, de las disertaciones y del intercambio de opiniones y experiencias, y es por eso que las ediciones de 2017 y 2018 se desarrollaron bajo tópicos directamente asociados a la importancia de las pymes nacionales. Durante 2017, el tema seleccionado fue “El desafío de la internacionalización para las pymes argentinas”, mientras que en 2018, la consigna convocante fue “Competitividad y promoción de exportaciones de las pymes argentinas. Nuevos escenarios”, siendo ambos de enorme relevancia tanto para el sector empresarial pyme, como para la comunidad académica de nuestra universidad y de la carrera, la que interactúa de diversos modos con el escenario productivo local, regional y nacional.

Una parte importante del resultado de estas dos ediciones se intenta rescatar y poner en valor en la presente producción, como un material que sirva para la difusión y divulgación de la temática pyme, haciendo las veces de ar-

títulos de lectura rápida y accesible para el público interesado. Tanto a través de las diferentes exposiciones y presentaciones como en diversos avances de difusión realizados a través de la Semana de la carrera, los compiladores hemos conformado la selección de un conjunto de tópicos, que abordan el tema pyme desde diferentes enfoques, con el objeto de desarrollar un diagnóstico del sector y delinear las posibles estrategias de desarrollo.

En este sentido, se incorporan en la presente producción diferentes análisis, centrando la mirada en el aspecto financiero, el tecnológico, la gestión, la internacionalización y el empleo de las empresas argentinas de menor envergadura. Así, el presente documento aborda aspectos conceptuales, brinda diagnósticos sobre el estado de situación del entorno pyme e identifica diferentes líneas de acción para el crecimiento.

A grandes rasgos, los diez artículos seleccionados abarcan distintos aspectos de la temática pyme, pasando en primer lugar por las cuestiones vinculadas a la gestión y estilo de conducción de este tipo de empresas, acompañando también el análisis de una función clave para la dinámica de estas firmas, como lo es la obtención de recursos de financiamiento, tanto para el habitual círculo de negocios y flujo de capital de trabajo, así como para aquellas finalidades más específicas, como lo es el destino de inversión para realizar actividades de innovación. Se suma también una mirada rápida sobre el proceso de incorporación y gestión de recursos humanos en las empresas de este sector.

Seguidamente, en segundo lugar, se abordan un conjunto de aspectos directamente vinculados con la *performance* comercial de estas pymes, tanto en lo que respecta a su competitividad y posibilidad de inserción internacional, ya sea en el espacio regional o bien a nivel global, como así también en lo que se refiere a su dinámica de competitividad y desempeño en el ámbito nacional. Dentro de estos aspectos, figura de forma preponderante la existencia de diversas interacciones con la política pública nacional, como forma de incentivar y fomentar (o no) el desempeño productivo y comercial de estas firmas.

Finalmente, y en tercer lugar, la selección de artículos incorpora también el análisis y exposición de tres experiencias concretas de interacción entre las pymes del ámbito regional de la Universidad Nacional de Quilmes, a través de sus respectivos vínculos con las acciones de política pública desarrolladas por los gobiernos municipales de Almirante Brown, Berazategui y Florencio Varela.

Entendemos que se trata entonces de una mirada amplia, aunque no exhaustiva, de los diversos enfoques que dan valor estratégico al quehacer del mundo pyme. Prestamos particular interés a las sinergias y potencialidades de la

- El desafío de la competitividad para las pymes argentinas •

articulación entre las fortalezas de este conjunto de firmas y las oportunidades de apoyo y asesoramiento desde la esfera pública, ya sea a través de las acciones de política gubernamental a nivel nacional, provincial o municipal, o a través de los esfuerzos de acercamiento y apoyo desde las universidades públicas.

Primera parte

Las pymes. Breves consideraciones sobre la gestión administrativa, financiera y laboral

Nociones introductorias sobre la gestión en pymes

José Luis Sebastián

Abordar la temática de la gestión organizacional implica involucrarse con un conjunto de técnicas estandarizadas y ampliamente difundidas que comprenden diferentes dimensiones del quehacer de la empresa, como lo son la producción, la comercialización, la dirección y la organización. Existen las más diversas tipologías de publicaciones respecto de cada una de estas dimensiones que podríamos posicionar en una línea vectorial, desde manuales de autoayuda para no profesionales hasta pormenorizados estudios de posgrado, sin dejar de mencionar informes técnicos de instituciones locales, regionales e incluso de cobertura global.

Las modernas herramientas de comunicación posibilitan el acceso a una casi ilimitada cantidad de información respecto de estas prácticas, a solo varios clics de distancia en el teclado de la computadora de nuestros empresarios.

Esta breve introducción nos permite elaborar una hipótesis en la que se podría afirmar que los empresarios pyme utilizan todas las herramientas necesarias para gestionar correctamente su organización. Pero en la práctica nos encontramos que son pocos aquellos que aplican esta batería de herramientas en la cotidianidad de su organización y menos aun los que lo realizan de una forma sistemática y permanente (Beltrán Duque, 2006).

En este punto resulta importante realizar una reconceptualización básica: no es lo mismo una pequeña empresa que una mediana empresa. Y resulta importante realizarla ya que la propia denominación que está determinada bajo la sigla pyme genera una homologación entre ambas tipologías. La importancia en la afirmación anterior radica en que no es lo mismo gestionar una organización de 50 empleados que una de 250, aunque las técnicas y herramientas factibles de ser aplicadas sean las mismas (Schlemenson, 2013).

En una empresa de aproximadamente 100 empleados resultará fundamental la figura del dirigente, entendido como aquella persona que está al frente de la empresa y es responsable del proceso de toma de decisiones organizacionales. La habilidad de esta persona para interactuar con la totalidad de los temas empresariales será de vital importancia para el éxito o fracaso de la entidad. Una organización de estas características necesita que la coordinación de las actividades se realice bajo una dinámica racional con parámetros de funcionamiento

estables en el tiempo. El responsable debe tener la suficiente capacidad técnica para vincularse con la totalidad de los temas de gestión ya sean estos comerciales, de producción, financieras o administrativas y tener referencias precisas sobre una red de información, ya sean fuentes documentales o prestadores profesionales de servicios, que le puedan facilitar la cotidianidad del trabajo (Etkin, 2005; Gilli y Tartabini, 2013; Pfeffer, 2000).

Para empresas de mayores dimensiones se dificulta la opción en la cual una única persona pueda abarcar satisfactoriamente la totalidad de las problemáticas empresariales; en este punto se hace necesario formalizar un proceso de división del trabajo y resultara importante definir claramente áreas de incumbencia para los responsables de cada una de esas divisiones.

Un error común en pequeñas empresas en etapa de crecimiento es el sobredimensionamiento de la estructura gerencial. Para poner un punto guía en este abordaje y considerando una empresa productora de bienes a máximo nivel de producción que alcanza el tamaño de 250 empleados no requeriría en principio más de dos cargos gerenciales incluyendo a la gerencia general. Afirmación a partir de la que podemos avanzar considerando que las características que mencionamos anteriormente para la figura del dirigente, en esta oportunidad deberán distribuirse en estos dos cargos con el requisito de que exista una fluida comunicación entre ellos.

En este caso, otro elemento clave a considerar estará determinado por la correcta adecuación de las funciones delegadas en los empleados y un sistema de control dimensionado de manera tal que posibilite un acceso suficiente, adecuado y oportuno a la información necesaria para la toma de decisiones.

Dentro de esta conceptualización y resumiendo características determinantes de un buen proceso de gestión de una organización empresarial basada en la figura de uno o varios dirigentes, podemos resumir las siguientes:

- Tener capacidad de análisis, técnica y de toma de decisiones en la sumatoria de los temas clave de la organización.
- Tener un comportamiento proactivo, basado en las capacidades anteriores.
- Tener acceso a fuentes de información, internas y externas, adecuadas y fiables, de soporte a la toma de decisiones basado en procesos de vigilancia sistematizados.
- Contar con un adecuado financiamiento para la no interrupción de los procesos empresariales.

- Mantener los principales activos clave de la empresa en condiciones de eficiencia operativa.
- Contar con estrategias comerciales de corto y preferentemente de mediano plazo.
- Mantener un adecuado ambiente laboral que permita un nivel de productividad acorde a las necesidades de la demanda.

Algunas dificultades para el acceso al financiamiento en las pymes

Rodrigo Silva

Los empresarios del sector suelen encontrarse bajo una permanente disyuntiva que plantea dos alternativas, la primera de ellas será que para mantenerse competitivos en un contexto de caída de la actividad industrial, apertura de las importaciones y una fuerte caída del consumo interno deberán reinvertir sus excedentes financieros generados en su ciclo operacional (utilidades) o, por otra parte, tendrán que endeudarse con terceros para poder sostenerse dentro del mercado.

Las necesidades de endeudamiento pueden surgir en distintas etapas del ciclo de vida operacional y económica de la empresa, siendo que en las dos etapas donde más se encuentra presente la necesidad de endeudamiento son: en la etapa del génesis del producto (previa evaluación de la viabilidad del proyecto) y en la etapa de crecimiento.

¿Cuáles son los factores críticos en el acceso a la financiación de las pymes? En primera instancia, se registra en la oferta de las líneas de financiamiento, sean estas públicas o privadas, que se orientan más hacia la adquisición de activos no corrientes (bienes de inversión o bienes de capital) que al fondeo del capital de trabajo, que es lo que más se necesita en las pymes en aquellos momentos de coyuntura con volatilidad económica y financiera.

Otro de los factores de dificultad que enfrentan las pymes son los requisitos de cumplimiento para acceder a estas fuentes de financiamiento, tales como los requerimientos sobre deudas tributarias e impositivas para lograr aplicar a un crédito. Las líneas de financiamiento más accesibles para las pymes suelen priorizar la presentación de garantías reales, y en muchos casos, las empresas ya tienen sobreutilizadas esas garantías.

Para muchas líneas de financiamiento disponibles a través de la banca pública, el monto máximo del crédito a otorgar debe guardar una estrecha relación

con el Patrimonio neto que expone la empresa, en una coyuntura nacional donde las ventas han disminuido en los últimos dos o tres ejercicios, y aún aumentado fuertemente los costos directos (sobre todo los vinculados a energía). En este marco, es muy probable que la gran mayoría de las pymes expongan un estado de resultado no tan satisfactorio como en años anteriores, y a consecuencia de ello, su Patrimonio neto no crezca lo suficiente, por lo que no podrán acceder a una línea de crédito relativamente blanda para sostenerse en el mercado.

Otra de las dificultades que suelen enfrentar este conjunto de firmas es que en las líneas de financiamiento público no se considera el Impuesto al Valor Agregado (IVA) como una contraparte de la que puede hacerse cargo la empresa, y tampoco se considera el IVA en el flujo de fondos de un proyecto, por lo cual el empresario debe asumirlo como costo pero no puede compensarlo como parte de lo que aporta un proyecto. A esta dificultad también debe sumarse otro de los grandes problemas, que son los plazos de los procedimientos de las líneas de crédito, los que no se encuentran acordes con las necesidades de fondeo de una pyme.

Por último, otra de las dificultades que tiene el sector pyme, es que cuenta con escasas herramientas y saberes para la formulación, metodología y conocimientos acordes a aplicar a un proyecto y de esa manera poder acceder a líneas de financiamiento. Los honorarios reconocidos para la formulación y presentación de un proyecto son simbólicos en términos del trabajo de asistencia externa que se necesita para acompañar a los empresarios del sector. Y es en este punto donde la asistencia de los equipos de profesionales de universidades públicas nacionales puede contribuir a generar una diferencia positiva en favor de las pymes locales.

Complejidades y obstáculos para el mundo laboral en las pymes

Jannett Vanesa Stanganelli

Existen dos formas de clasificar a las empresas con relación a su tamaño, la legalmente utilizada es por montos de facturación anual diferenciando por tipo de actividad (Resolución 103-E/2017);¹ y la otra es según la cantidad de empleados. Este artículo se basará en esta última. Si bien no existe un consenso claro y definido sobre qué cantidad de empleados exactamente se requiere para entrar

¹ Clasificación pyme, según Sepyme - Información Legislativa, Buenos Aires, Argentina, 30 de marzo de 2017. <<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/verNorma.do?id=273192>>

en cada una de las categorías, se considerarán tramos similares a los utilizados por la Fundación Observatorio Pyme-FOP (2013). Para el sector industrial las pequeñas tienen entre 10 y 50 trabajadores y las medianas entre 51 y 200. Para los sectores comercio, servicios, *software* y construcción se considera pymes a aquellas empresas que acogen entre 5 y 150 ocupados, pero también incluyen a las microempresas. Entonces, tomando todas las ramas de actividad en conjunto, las microempresas serán las que cuentan con menos de 10 empleados, las pequeñas empresas las que tienen entre 10 y 40, y las medianas empresas aquellas que reúnen entre 41 y 200 trabajadores.

Y nos centraremos en este aspecto debido a que la importancia del rol de las pymes dentro del mercado laboral en nuestro país es notoria, siendo estas las que generan alrededor del 60 % del empleo y es una tendencia creciente, ya que a lo largo de los últimos años el número de establecimientos así como el de empleados ha ido aumentando, al menos hasta el periodo 2015-2016.

Un aspecto importante que no se puede pasar por alto es que estas empresas son los principales destinos laborales de quienes comienzan su vida profesional. El 85 % de los jóvenes menores de 20 años y el 78 % de los jóvenes entre 20 y 24 años están ocupados en pymes, principalmente en microempresas. Ante la dificultad de adentrarse al mundo laboral por primera vez, debido principalmente a la falta de experiencia, se han constituido estas empresas como la principal alternativa, no solo para obtener una fuente de ingreso extra al familiar, sino también para adquirir los conocimientos necesarios para poder adentrarse en una carrera laboral ascendente. Esto incide en que la rotación sea alta, al ser consideradas empresas inicialmente formadoras. Al mismo tiempo, la creación de microempresas se constituyó como una fuente de ingresos principal para otro de los grupos vulnerables, aquellas personas mayores a 55 años, generalmente cuentapropistas.

Sin embargo, las pymes se encuentran frente a un gran problema con relación al mercado laboral, y es que la informalidad dentro de estas organizaciones es muy alta. Alrededor del 80 % de la informalidad de las personas asalariadas corresponde a trabajadores dentro de este tipo de empresas, siendo las microempresas las que más informalidad concentran (cerca del 56 % de los puestos que generan es informal).

Uno de los principales argumentos esgrimidos por el sector empresarial para explicar la decisión de mantener cierto grado de informalidad de sus trabajadores resulta ser la falta de incentivos para formalizarlos, debido al gran peso de las cargas tributarias y su incidencia en las ganancias percibidas. Así, según

una encuesta de la Cámara Argentina de la Mediana Empresa (CAME),² el pago de impuestos de este tipo de empresas representaría alrededor del 40 % del ingreso de sus ventas, afectando sus economías y sus posibilidades de formalización del empleo.

A pesar de que en los últimos años ha habido intentos por parte del Estado de incrementar el índice de formalización de estos establecimientos a través del desarrollo de diversos programas, en los cuales se otorgan beneficios fiscales a quienes blanqueen al personal y/o se registren como responsables inscriptos, la proporción de puestos informales sigue siendo elevada.

La Ley 27264³ intenta dar un sustento a la creación y desarrollo de las pymes en el país a través del establecimiento de un régimen de promoción y fomento de inversiones productivas para estas, en donde se trata el pago diferido del IVA, el descuento del impuesto del débito y créditos bancarios, el no pago de ganancias, entre otros aspectos. Pero la gran inestabilidad de la economía general del país y la información imperfecta desestimula la participación o postulación en regímenes no conocidos.

Dada la importancia de este tipo de firmas para el empleo, la generación de mayor información y concientización es fundamental, junto con una agilización de los procesos formales para la inscripción, el acceso a créditos, a mayor capacitación, entre otros elementos. De esta forma se podrá ir avanzando hacia el mejoramiento de la productividad y competitividad de las pymes que ayudará a la formalización, a la internacionalización de las mismas y a que se conviertan en un eslabón fuerte en las cadenas de valor del mercado interno y externo.

En Argentina la dinámica comercial y productiva de las pymes, principales generadoras de empleo, siempre se encontró ligada a lo ocurrido en el plano macroeconómico. Teniendo en cuenta que el grueso de su producción se destina al mercado interno, si además existen políticas contractivas e impacto en el consumo, el correlato es directamente negativo sobre el nivel de empleo. La Secretaría de Empleo confirma la mala dinámica del sector, ya que en su “Reporte del trabajo registrado”, publicado en febrero de 2018,⁴ señala que la cantidad de

² Encuesta CAME, mes de julio de 2017.

³ Ley 27264 <<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/260000-264999/263953/norma.htm>>

⁴ Secretaría de Empleo de la Nación, Ministerio de Producción y Trabajo: Situación y evolución del trabajo registrado <<http://www.trabajo.gob.ar/estadisticas/trabajoregistrado/index.asp>>. En 2020, con la presidencia de Alberto Fernández, recuperó el rango de ministerio.

asalariados de las industrias manufactureras cayó 5,1% en 2018, registrando el peor valor del periodo con relación al resto de los sectores de la economía argentina. Dichos valores no mejoraron a lo largo del 2019.

Instrumentos financieros para la innovación en pymes

Alejandra Di Franco

En líneas generales, los instrumentos de apoyo a la estructura productiva que ofrece el ex Ministerio de Ciencia y Tecnología e Innovación productiva (ex MinCyT)⁵ –actualmente designado con el rango de Secretaría dentro de la estructura del Ministerio de Educación, Cultura, Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva– se encuentran destinados a empresas productoras de bienes y servicios. Estas deben haber sido constituidas como tales al momento de la presentación de la solicitud del financiamiento, estar radicadas en el territorio nacional y cumplir con las condiciones de pyme, según la normativa vigente.

Los instrumentos de la Secretaría de Gobierno financian proyectos de modernización y desarrollo tecnológico de entre 24 y 36 meses de duración, otorgando alrededor de seis millones de pesos (\$6.000.000). En el caso de los aportes no reembolsables (ANR), se subsidia hasta el 80% del proyecto, el 20% restante constituye la contraparte que invierte la empresa. Dentro del abanico de instrumentos, se financian diversos tipos de proyectos que incluyen desde plantas pilotos, infraestructura, equipamiento, servicios técnicos especializados, hasta la incorporación de recursos humanos altamente calificados o mejoras en el impacto del medioambiente.

La intención del presente artículo es presentar los diferentes instrumentos de financiamiento para la mejora de las actividades de innovación. Del mismo modo, se intenta exponer su potencial impulso en el nivel de competitividad de las firmas. Las actividades innovativas constituyen un ítem de inversión difícil de priorizar por parte de las pymes, debido a los inconvenientes al momento de acceder a los instrumentos de financiamiento tradicionales, ya sea en la banca pública o privada.

En este sentido, se menciona aquellos instrumentos que suelen contar con algunas convocatorias abiertas o de ventanilla permanente. En los últimos años los instrumentos utilizados no han presentado cambios sustantivos, lo que po-

⁵ Información disponible en <<https://www.argentina.gob.ar/ciencia/financiamiento>>.

dría observarse como una continuidad de la política, sin embargo, esto se corresponde con compromisos asumidos y fondos disponibles –y comprometidos– que provienen de organismos internacionales que no han cambiado su visión respecto de las necesidades del sistema científico y su entorno productivo. No obstante, se debe reconocer que actualmente existen demoras en los desembolsos que pueden jugar en contra de los resultados esperados, lo cual no forma parte del tema principal de este artículo.

En primer lugar, se explican y detallan las convocatorias de ANR más significativas. Seguidamente, se explica la existencia de otro tipo de ventanillas, tales como los convenios de financiamiento a nivel internacional, lamentablemente este instrumento se ha discontinuado. Y finalmente, se detallan las convocatorias para aportes reembolsables. Veamos a continuación las más destacadas.

- ANR P+L 2017 C2. Subsidios producción más limpia. Destinados al financiamiento de proyectos de desarrollo tecnológico para alcanzar una producción más limpia o que genere un menor impacto en el medioambiente.
- ANR 4800 2017 C2. Financia parcialmente proyectos que tengan como meta mejorar las estructuras productivas y la capacidad innovadora de las empresas de distintas ramas de actividad, mediante “proyectos de innovación y desarrollo tecnológico”, que conduzcan a generar innovaciones a nivel nacional de productos y/o procesos.
- ANR Social 2017 C2. Financia el desarrollo de nuevos procesos o productos; generación de conocimiento y su transferencia a los actores de la economía social; implementación de conocimientos y tecnologías que permitan mejorar y/o certificar la calidad de productos en redes de productores. Los proyectos pueden adoptar cualquiera de las dos modalidades: i) para un sector productivo, ii) para el usuario final. Hay una lista de temáticas elegibles, aunque la misma no es taxativa, además de ser muy amplia, desde cultivos hasta bioingeniería médica.
- ANR 4800 INT (discontinuado). Financia parcialmente proyectos que tengan como meta mejorar las estructuras productivas y la capacidad innovadora de las empresas de distintas ramas de actividad, mediante proyectos de innovación y desarrollo tecnológico realizados en un ámbito de cooperación multinacional, que conduzcan a generar innovaciones a nivel nacional de productos y/o procesos.
- ANR ASIS-TECi. Brinda asistencias tecnológicas individuales para ayudar a las empresas a identificar y solucionar retos tecnológicos que afecten

su competitividad mediante el apoyo de asesores tecnológicos expertos en su sector de actividad.

- Convocatoria IP-PCE 2016-2019. Brinda posibilidades de articular el sistema científico con el sector productivo, tanto a nivel de desarrollo de conocimientos como en el aprovechamiento y uso racional y compartido –“compartimiento”– de recursos humanos altamente calificados.
- Convocatoria FIT-PDP (Fortalecimiento de la innovación tecnológica en proyectos de desarrollo de proveedores). Busca aumentar el desempeño tecnológico y productividad de pymes proveedoras o clientes de una gran empresa de una misma cadena de valor.
- Convocatoria PROFIET 2017. Busca fomentar el uso de la tecnología como instrumento para incrementar la competitividad del sector productivo y para atender problemas sectoriales y sociales prioritarios. El financiamiento se encuentra destinado tanto a operadores de Capital de riesgo, como a entidades que manifiestan su interés por realizar inversiones enmarcadas en el Programa de fomento de inversión de Capital de riesgo y emprendedores. Además los favorecidos pueden contar con beneficios de crédito fiscal.
- Convocatoria a convenios marco de cooperación internacional. Se pueden realizar experiencias de innovación tecnológica conjunta con distintos países, a través de convenios bilaterales, como Uruguay, España e Israel. Básicamente los proyectos elegibles deben responder a una solución tecnológica a escala de laboratorio, modificaciones de procesos y productos a escala de planta piloto o de prototipo.
- Aportes reembolsables (créditos blandos). Ley 23877, art. 2° RBP, Modernización tecnológica. Busca financiar proyectos que tengan por objetivo realizar adaptaciones y mejoras, desarrollos tendientes a adecuar tecnologías y a introducir perfeccionamiento de productos y procesos, con bajo nivel de riesgo técnico y económico.
- Aportes reembolsables para la prestación y consolidación de servicios tecnológicos (ARSET). Destinados a desarrollar nuevas soluciones tecnológicas para la prestación de servicios orientados a aumentar la competitividad del sector productivo basado en el conocimiento científico y/o tecnológico y a promover la prestación de nuevos servicios tecnológicos y/o mejorar los existentes tendiendo a lograr estándares de calidad para poder contribuir con la innovación y el desarrollo nacional. Todo ello a través de la creación, ampliación o mejoras en la infraestructura, equipamiento y capacitación de recursos humanos, entre otros.

Por otro lado, se debe tener en cuenta, sobre todo para aquellas empresas que se encuentran en un contexto de economía regional, que el Consejo Federal de Ciencia y Tecnología (COFECYT) ofrece líneas de financiamiento para promover y resguardar las actividades destinadas al desarrollo y fortalecimiento de la ciencia, la tecnología, la innovación y la transferencia de conocimientos en todas las provincias y regiones de la Argentina. Uno de sus principales objetivos es el de disminuir las asimetrías regionales, a través de la vinculación y articulación del sector socioproductivo regional/provincial con el sistema científico, para la resolución de problemas locales. Si bien en primera instancia parece una batería de instrumentos para fortalecer la economía “puertas adentro”, es un desafío para las empresas y los gobiernos locales encontrar en esas soluciones oportunidades de transferencia que den respuestas a necesidades más universales.

Segunda parte

Las pymes y el desafío de la competitividad

Las pymes y una deseable inserción internacional de calidad

Felipe Vismara y Agustín Wydler

La evolución reciente del comercio exterior argentino presenta signos de preocupación: entre enero y agosto del 2017, el déficit comercial ascendió a USD 4.498 millones. Más allá de este alarmante dato de la coyuntura, que se explica por un acelerado crecimiento de las importaciones con un estancamiento de las exportaciones argentinas, el comercio exterior argentino presenta una serie de rasgos estructurales que nuestro país debería esforzarse por revertir si desea insertarse de manera virtuosa en el intercambio mundial de bienes y servicios.

Por un lado, la composición de nuestro comercio exterior se encuentra altamente concentrada: si se toman valores promedio para los últimos cuatro años, nuestros principales socios comerciales (considerando la suma de exportaciones e importaciones) fueron Brasil, China y Estados Unidos, en ese orden. Estos tres países sumados absorbieron el 33 % de las exportaciones de nuestro país y abastecieron el 53 % de nuestras importaciones, lo cual denota una fuerte concentración en orígenes y destinos de nuestro comercio.

Por otro lado, en términos de productos, la oferta exportable también está fuertemente concentrada en productos de bajo valor agregado y contenido tecnológico; tomando el promedio para los últimos cuatro años, el 60 % de las exportaciones argentinas se conformaron de productos primarios o manufacturas de origen agropecuario, con una presencia muy significativa de productos con escasísimo nivel de elaboración industrial como lo son los pellets, tortas, grasas y aceites derivados de la soja y otros cereales y oleaginosas. En contraposición, las importaciones realizadas por nuestro país se componen mayoritariamente de bienes industrializados de alto valor agregado y elevado contenido tecnológico.

Por último, en relación al tamaño de las empresas exportadoras, el grueso de las exportaciones argentinas se encuentra altamente concentrado en pocas empresas de gran tamaño. Si se considera el promedio para la última década, las pymes explican algo menos del 10 % de las ventas externas totales del país, fenómeno que se replica en la mayoría de las economías latinoamericanas. De acuerdo con la información publicada por la Fundación Observatorio pyme-FOP (2015), para el caso argentino, en el año 2013 solo 1 % de las empresas que más exportaban, concentraban el 72 % de las ventas externas totales, mientras que del total de empresas activas en el país, solo el 1,4 % realizaba ventas al exterior.

Estos indicadores alcanzan valores prácticamente idénticos en otras economías latinoamericanas de similar tamaño, mientras que los países de mayor desarrollo relativo registran una participación pyme hasta diez veces mayor en su comercio internacional (Milesi *et al.*, 2007; Urmeneta, 2016).

Sin embargo, más allá de su baja participación sobre el total exportado, en el marco de una economía cuyos envíos al exterior están fuertemente concentrados en bienes primarios o manufacturas de origen agropecuario con escaso grado de elaboración, las exportaciones pymes ofrecen una configuración sectorial con una participación mayor en sectores industriales de intensidad tecnológica alta y media, particularmente en los sectores de alimentos, metalmecánica, químicos y plásticos (Moori Koenig *et al.*, 2005).

En línea con lo anterior, a pesar de lo magro de los resultados alcanzados por las pymes argentinas cuando se consideran los datos agregados, diversos estudios verifican la existencia de un conjunto no menor de empresas manufactureras que logran una inserción internacional virtuosa, es decir, una *performance* exportadora continua, con resultados crecientes, mercados diversificados, productos de intensidad tecnológica media y alta y, en muchas ocasiones, verificando ventas a un valor unitario superior al promedio mundial de la mercancía que intercambian.

Este tipo de trayectoria pyme es altamente deseable en tanto genera efectos positivos significativos tanto a nivel macro (mayor ingreso de divisas, diversificación de mercados, nuevas fuentes de crecimiento económico) como microeconómico, debido a la mejora en las capacidades tecnológicas y comerciales que devienen en una mejora de la competitividad. En este marco, resulta fundamental discutir el rol de las políticas públicas para potenciar la inserción externa de las pymes, alcanzando un mayor nivel de complejidad y diversificación sectorial y contribuyendo a mejorar el desempeño de la balanza comercial.

Política económica y comercial argentina: sus impactos en el tejido pyme

Agustín Wydler y Felipe Vismara

La gestión de gobierno nacional que asumió en diciembre de 2015 lo hizo con una serie de promesas interesantes a oídos de las empresas, especialmente para las pymes. A saber: inserción inteligente (convirtiendo al país en el supermercado del mundo), lluvia de inversiones, baja de la carga impositiva y desburocratización del Estado, entre otras. Lo cual redundaría en un incremento de la

competitividad, vía baja de costos (impositivos, logísticos, salariales) y un incremento de la productividad. En efecto, los pilares del nuevo esquema macroeconómico se centraron en la desregulación financiera, la apertura comercial, el endeudamiento externo (según el oficialismo, para financiar el déficit fiscal),⁶ la devaluación y el incremento de las tarifas de los servicios públicos (“sinceramiento tarifario”).

En términos de promoción de las exportaciones, al efecto propiciado por la devaluación, se sumó la eliminación de los derechos de exportación,⁷ y la eximición de la obligación de liquidar divisas en el mercado único y libre de cambios (MULC). Sin embargo, la intensidad de la apertura llevó al país a un déficit de la balanza comercial sin precedentes en 2017 (USD 8.471 millones) como producto del incremento de las importaciones –en particular, de vehículos automotores, bienes de capital y bienes de consumo– y el estancamiento de las exportaciones. Durante los primeros ocho meses de 2018, el déficit comercial se incrementó un 58 % interanual, acumulando USD 6.993 millones.⁸ El drenaje de dólares de la economía se completa con el saldo de la cuenta corriente, que no para de crecer: de un déficit de USD 14.693 mil millones en 2016, se duplicó hasta los USD 31.324 millones en 2017. En el primer semestre de 2018, el incremento fue del 29,5 % interanual, alcanzando USD 17.855 millones.

Así como el boom de crecimiento exportador no se produjo, las exportaciones tampoco mostraron signos de diversificación: con Brasil, China y Estados Unidos como nuestros principales socios comerciales, no se verifican cambios significativos en términos de destino ni de composición.

Con el regreso de la restricción externa y la fuga de capitales, la coyuntura económica ha evidenciado un panorama complejo para las pymes locales. Si analizamos los datos presupuestarios de 2019, y comparamos punta a punta con la gestión de gobierno que finalizó en diciembre de 2015, los resultados han sido decepcionantes: el PIB cayó 1,9 %, ⁹ el consumo privado 2,6 %, el consumo público 3 % y la inversión 4,1 %, con una devaluación de más del 500 % y una in-

⁶ En el Presupuesto 2019, el componente de intereses de la deuda es el que más crece: un 48,9 % contra una inflación proyectada promedio del 34,8 %.

⁷ Cereales, oleaginosas y esquema de recorte de 5 % por año para el complejo sojero.

⁸ Esto es explicado por un incremento de las exportaciones totales acumuladas de 4,1 % interanual, frente al 9,6 % de las importaciones.

⁹ El optimismo de los números del Presupuesto 2019 se evidencia en la reciente revisión a la baja del FMI en sus previsiones para la Argentina, estimando una caída del 1,6 % del PIB para 2019 (frente al 0,5 % establecido en la Ley de Presupuesto).

flación superior al 50 % para el 2019. El único dato positivo para el año 2019 son las exportaciones y el saldo comercial positivo (también por menores importaciones), con un crecimiento estimado del 20,9 %, por el efecto de la devaluación y la recuperación de la cosecha.¹⁰ Frente a este panorama, y en el marco del nuevo acuerdo con el FMI que define una ampliación del crédito (de USD 50.000 millones a USD 57.000 millones) y adelantos de los desembolsos, se implementó un nuevo esquema de política monetaria cuyo efecto inmediato ha sido devastador para las pymes: la tasa de interés superó el 70 %.¹¹ Como es de esperar, los efectos de la devaluación comienzan a trasladarse a los precios de venta y a los costos de producción: tan solo en los primeros ocho meses de 2018, la inflación según el IPC-Indec acumuló 24,3 % y se espera que supere el 45 % en el año.

Por el lado de la demanda, siendo que el grueso de la producción pyme se destina al mercado interno, la caída del consumo tiene un impacto directo: de acuerdo con la Confederación Argentina de la Mediana Empresa (CAME), las cantidades vendidas en los comercios minoristas crecieron solo en tres meses desde 2015. En 2016 se contrajeron un 7 %, en 2017 un 1,6 %, y en los primeros nueve meses de 2018 acumularon una baja del 4,3 %. En la misma línea, las ventas en los supermercados y centros de compras que publica el Instituto nacional de estadísticas y censos (Indec) cayeron en los primeros seis meses de 2018 un 1,8 % anual y 14,4 % si se compara con los niveles de igual periodo del 2015.

En suma, las altas tasas de interés, el incremento de las tarifas de los servicios públicos, el aumento de las importaciones y la caída de la demanda conformaron un escenario muy adverso para las pymes. En este contexto, se impulsaron políticas de promoción de las exportaciones que no dieron los resultados esperados: la creación de la Agencia Argentina de Inversiones y Comercio Internacional (en realidad un cambio de nombre y jerarquización de la ex Fundación Exportar), las mesas sectoriales de promoción de la competitividad, el lanzamiento del Plan Productivo Nacional, el fallido impulso a la firma del

¹⁰ No obstante, se registran serias inconsistencias macroeconómicas en las proyecciones presentadas en el Presupuesto 2019: se ha estimado un dólar promedio de \$40 para 2019 y una inflación promedio de 34,8 %. Los datos a diciembre de 2019 han sido notablemente por encima, con un tipo de cambio oficial del orden de \$63, y una inflación hacia el cuarto trimestre de 2019 que estará por encima del 50 a 55 %.

¹¹ La política monetaria dejó atrás el esquema de metas de inflación para pasar a uno de control de los agregados monetarios (secar la plaza de pesos) con tasas de interés en instrumentos que suscriben los bancos del 70 %. El costo de la baja de la cotización del dólar en las últimas semanas es una tasa de interés que con su traslada a la economía real (préstamos, tasa de descuento de cheques de pymes, entre otros) es fuertemente recesiva.

acuerdo Unión Europea-Mercosur y a otros acuerdos comerciales en un mundo crecientemente proteccionista, mecanismos de facilitación del comercio para pymes como la plataforma Exporta Simple, entre otras iniciativas.

Más allá de estos esfuerzos focalizados, no hay política de promoción de exportaciones o de competitividad industrial que pueda hacer frente a las políticas contractivas implementadas. Para las pymes argentinas la combinación es letal: la rentabilidad se comprime por la reducción del mercado y el incremento de los costos (tarifarios, logísticos, de financiamiento).

En este marco, resulta fundamental discutir el rol de la política económica para potenciar la competitividad e inserción externa de las pymes, alcanzando un mayor nivel de complejidad y diversificación sectorial y contribuyendo a mejorar el desempeño de la balanza comercial.

La coyuntura macroeconómica que afecta a las pymes del Gran Buenos Aires

Miguel Giudicatti, Héctor Bazque y Julieta Rojo

La licenciatura en Comercio internacional de la UNQ, a través de un equipo de docentes, investigadores y becarios, y en coordinación con los respectivos gobiernos municipales y cámaras empresarias, ha realizado diversos estudios de competitividad, innovación, inserción exportadora y capacitación en los últimos 5 años (SIPAB de Almirante Brown 2012-2014 y 2018, SPU y Quilmes 2014-2015, SPU - Capipe y Berazategui 2016-2017),¹² los que han dado cuenta de una importante caracterización general sobre la dinámica y *performance* de las pymes industriales del sur del GBA.

Entre las principales características observadas, se pueden destacar las siguientes. Hasta el año 2015, un conjunto importante de pymes industriales habían avanzado en materia de exportaciones al mercado regional Mercosur, en simultáneo con un proceso marcado de inversiones en capacidad productiva e innovativa. Habían fortalecido sus planteles de trabajadores, tanto en las facetas comerciales, administrativas y productivas. En paralelo, comenzaban a aplicar a las convocatorias de instrumentos públicos de fomento, en la búsqueda de fortalecer sus posibilidades de inversión, fuertemente orientadas hacia la incorpo-

¹² Sector Industrial Planificado (SIPAB) de Almirante Brown; Secretaría de Políticas Universitarias (SPU); Cámara Argentina Proveedores de la Industria Petro-Energética CAPIPE.

ración de maquinaria, al tiempo que las financiaban con sus recursos propios y con algunas líneas de crédito por banca comercial (CAME, 2018).

Con todo, estas pymes también daban cuenta de ciertas dificultades asociadas a la provisión de oferta de servicios de infraestructura pública, de algunas limitaciones en las posibilidades de especializar y profesionalizar las capacidades de sus equipos técnicos (producción y comercial) y ciertas limitantes para avanzar en el mejoramiento de sus respectivas funciones de producción, en la combinatoria entre insumos locales e importados. Desde el lado de la política pública, estas pymes destacaban los esfuerzos de oferta en materia de créditos de tasa blanda, a través de la banca oficial, junto con ciertas iniciativas de los gobiernos locales y universidades públicas para avanzar en la oferta de capacitación y formación profesional (CERA, 2018; Dragún y Sarabia, 2013; Fundación Observatorio Pyme, 2018).

Para estas firmas, lo que se perfilaba como un escenario ciertamente positivo, aún con las restricciones o limitaciones ya mencionadas, comenzó a cambiar preocupantemente de signo durante el periodo 2016-2017, conforme al nuevo esquema de política pública nacional. La dinámica y potencia de ventas que habían sabido conocer en el lustro previo, evidenciaba ahora señales claramente desalentadoras, conforme el menor crecimiento de la demanda interna y a la menor compra de los socios en el mercado regional, especialmente los pedidos provenientes de Brasil. Esta menor *performance* de facturación, comienza a resentir el flujo de caja de las firmas pymes y se afecta la capacidad de generar recursos propios, para destinar a proyectos de inversión y de innovación, entre otros (CAME, 2018).

Se agrava el escenario aún más, en la medida que se endurecen las condiciones del crédito local, tanto por fuerte reducción de la oferta de entidades públicas (menor cantidad de líneas de crédito bancario y reducción drástica de los instrumentos de promoción), como así también por el aumento de la tasa de referencia del Banco Central de la República Argentina (BCRA), que fija un piso básico promedio del 40 al 50 %, para el rendimiento de productos financieros. Este esquema de contracción monetaria complejiza notablemente el acceso y repago del crédito comercial y agrava de modo importante el proceso de descuento de cheques para capital de trabajo. A ello debe sumarse el notable encarecimiento de sus estructuras de costos, vía incremento de las facturas de servicios públicos (aumento promedio de hasta 1000 % en las facturas de gas y electricidad) y de aumento sostenido en los gastos por provisión de combustibles.

Las medidas de política pública desarrolladas a partir de 2016, con alguna excepción para mediados de 2017, han tendido a afectar de modo sostenido la capacidad de generación de recursos para las pymes industriales, afectando su capacidad de inversión y producción. Como si fuera poco, el escenario macroeconómico nacional se termina de complejizar aún más, a partir del segundo trimestre y semestre de 2018. La potente fuga de capitales y consecuente corrida cambiaria (disparada en parte por la no renovación de colocaciones financieras como las letras del BCRA Lebac), hace que el valor de la moneda extranjera se duplique, sumado a una alta volatilidad en las operaciones diarias. Esto afecta directamente a la estructura de costos de las firmas pymes, no solo por encarecimiento de su estructura (insumos y tarifas de servicios dolarizadas), sino además, porque comienza a existir fuerte volatilidad en los precios de lista de los proveedores locales.

En dicho escenario, se ven sensiblemente dificultadas las posibilidades de estas firmas industriales para sostener algún incipiente proceso de producción, innovación o exportación (Indec, 2018a; Indec, 2018b), con el correlato en la afectación directa de sus posibilidades por mantener los planteles de operarios, técnicos y profesionales calificados. Las pymes industriales nacionales, especialmente las del tejido del Conurbano sur del Gran Buenos Aires, donde tiene su ámbito de influencia la UNQ, comienzan a dar evidente muestra de su deterioro en términos de competitividad e inserción comercial local y externa.

Tercera parte

Programas municipales de apoyo y fomento a las pymes. Tres experiencias de relevancia

PEX. Programa municipal de exportaciones que fortalece a la industria local de Berazategui

Valeria Bucci y Pablo Rojas

Nacida como una nueva propuesta de la Municipalidad de Berazategui, el Programa municipal de Promoción de Exportaciones (PEX),¹³ perteneciente al área de Desarrollo productivo, tiene como objetivo asistir y acompañar a la comunidad empresarial de la ciudad para comercializar con eficacia sus productos competitivos en el mercado internacional. La iniciativa, impulsada por la Secretaría de Trabajo y Desarrollo productivo, que comenzó a funcionar oficialmente en abril del 2016, busca asistir a las firmas pymes de Berazategui en sus esfuerzos por mantener los niveles de trabajo y ampliar las oportunidades comerciales, con miras a incrementar y diversificar sus exportaciones en el corto plazo.

Este programa se elabora como un proyecto a largo plazo orientado a:

1. Reforzar el rol de la política pública local como herramienta transformadora.
2. Desarrollar políticas activas tendientes a fortalecer el sector industrial y productivo del municipio.
3. Activar políticas para sostener e incrementar los niveles locales de empleo y producción industrial frente a la nueva coyuntura económica.
4. Asistir activamente a las empresas en mejorar la competitividad.
5. Contribuir con las empresas en la colocación de los excedentes de producción en los mercados de la región.
6. Fomentar la interacción e integración económica, productiva y exportadora de las pymes locales para atenuar el impacto de las crisis coyunturales.

Para ello, el programa se divide en tres módulos: Módulo de asistencia para el desarrollo de nuevos mercados (Modem), Módulo de asistencia técnica al exportador (Astex) y el Módulo de fortalecimiento exportador (Mofex). Cada uno de

¹³ Programa Municipal de Promoción de Exportaciones (PEX) <<http://www.berazategui.gob.ar/pe/x/>>

estos módulos se orienta a acompañar al empresario pyme exportador durante todo el proceso de internacionalización de su producto.

Desde PEX se brinda asesoramiento y capacitación orientado a empresas, emprendedores y comercios locales, además de generar canales comerciales entre las compañías locales y el mercado exterior. De esta forma, busca fortalecer el sector industrial y sostener el empleo de los berazateguenses. Los ciclos de capacitación (que integran el módulo Astex) presentan temáticas diversas como: certificación y estándares de calidad, asesoramiento exportador, comercio electrónico, redes sociales, eficiencia energética y gestión financiera, entre otros.

Dentro de los servicios que brinda PEX, en su módulo Modem, se pueden destacar los siguientes:

1. Provee la información de los posibles compradores.
2. Establece el contacto con estos potenciales clientes.
3. Asesora integralmente al empresario en todos los trámites y movimientos que se deben llevar a cabo una vez concretado un vínculo comercial de exportación.

Además de los servicios cotidianos, se suma un ciclo de capacitaciones anual, a cargo de especialistas de primer nivel brindados por la UNQ, pensadas para que las empresas puedan comercializar con eficacia sus productos en el mercado internacional. Actualmente 70 empresas participan activamente de PEX y aprovechan los servicios y capacitaciones que este ofrece. La puesta en marcha de PEX generó grandes ventajas a nivel local como así también en el desarrollo de las pymes en su inserción al mercado internacional. Entre estos avances se puede destacar:

- La aplicación de metas y objetivos cuantitativos en la política de promoción comercial municipal.
- La mejora considerable en la medición de los resultados de política pública y su impacto en el entramado industrial local.
- Vinculación e interrelación pyme en el partido.
- Mayor involucramiento de los actores territoriales.
- Aumento y diversificación de las exportaciones con origen local.
- Optimización de los recursos utilizados por el municipio y las empresas.
- Considerable disminución de los costos para la obtención de datos comerciales para las empresas.

- Mejora de las ventajas competitivas de las empresas locales.
- Reducción del impacto de las políticas económicas nacionales en los niveles de empleo local.

Actualmente se suma a PEX una nueva herramienta de interacción presentada por la Secretaría de Trabajo y Desarrollo Productivo de la Municipalidad de Berazategui, la Red Industrial Berazategui. Esta es una plataforma digital orientada al sector productivo del Municipio de Berazategui, que les permite a los empresarios locales contar con un espacio de visibilización y contacto.

Los objetivos de esta herramienta pyme podemos dividirlos en 4 etapas, diferenciadas por su nivel de complejidad, a saber:

1. Generar apercibimiento: se busca que las empresas locales entren en contacto con la oferta productiva del partido, es decir, permite al entramado pyme, tener conocimiento de lo que se produce y lo que se demanda en el partido y brinda, a su vez, la posibilidad de comunicarse de forma directa (sin intermediarios) con las empresas de su interés, a través de correos directos, proporcionados por la misma web.
2. Incrementar las vinculaciones comerciales locales: favoreciendo la competencia comercial y el desarrollo de proveedores regionales, brindando a los productores la posibilidad de elegir entre un número variado de proveedores locales de diferentes productos y servicios. Esto, a la vez que fortalece la cadena de valor local, brinda mayor independencia a los empresarios para la toma de decisiones comerciales y la planificación estratégica.
3. Creación de “Nodos Productivos”: a través de la vinculación productiva de las empresas que forman parte de las diferentes cadenas de valor, brindando asesoramiento y facilitando espacios de encuentro y debate. En este punto se potencia la integración productiva que permita al entramado pymes reducir costos de producción y logísticos, aprovechar al máximo la capacidad instalada y el *know how* de cada empresa, reducir los costos productivos y el riesgo de inversión, desarrollo conjunto de proveedores, aumento de la calidad de los productos, adquisición de nuevos mercados, entre otros.
4. Generación de oferta exportable: se busca crear agrupaciones y consorcios exportadores, a través del reconocimiento de la oferta exportable del partido. Esto permitiría al entramado productivo permanecer competitivo y tener mayor participación en los diferentes mercados mundiales.

Asimismo, se presenta un objetivo subsidiario, transversal a los antes mencionados, como es la generación de nuevos puestos de trabajo e incorporación de jóvenes profesionales a la industria, a través del programa “Profesionales pymes”, que aporten una visión innovadora y permitan dar un salto de calidad a las empresas locales, contribuyendo al desarrollo integral del partido en el que viven. Un caso de éxito de la incorporación profesional, es el de la empresa “Decormec” que, mediante la incorporación de un pasante en comercio exterior, pudo establecer un área regular de Comex (2018).

Finalmente, cabe destacar que el Programa de Promoción de Exportaciones (PEX) se enmarca en el área de Desarrollo Productivo que, en simultáneo con las tareas antes mencionadas trabaja con:

1. Observatorio productivo local: proyecto que trabaja relevando datos del partido en diferentes ámbitos, para generar, sostener o modificar políticas de intervención. Entre los relevamientos que se realizan anualmente se encuentran el “Relevamiento Industrial”, “Relevamiento comercial” y el recientemente implementado “Relevamiento de actividad económica”.
2. Radar de vigilancia tecnológica e inteligencia Competitiva (VTIC): este programa se encarga de implementar y programar herramientas informáticas, como por ejemplo “Tweet-deck”, para recibir información estratégica sobre temas clave, que faciliten la toma de decisiones de los empresarios locales.
3. Rondas de negocios y misiones comerciales.
4. Clínicas tecnológicas: en vinculación con el Ministerio de Ciencia y Tecnología de la Provincia de Buenos Aires, en donde el Ministerio facilita el acceso a un ingeniero industrial que realice un análisis integral de la planta, luego del cual se propondrán mejoras, a través de un informe. Asimismo, luego del análisis, se facilitará la vinculación con instituciones que puedan satisfacer las demandas de mejora de cada empresa.

Prueba piloto del programa PEX

En los primeros meses del 2016 se llevó adelante una prueba piloto con aproximadamente 15 empresas locales, las cuales fueron asistidas con información e inteligencia comercial. Además, se establecieron 48 contactos con firmas de otros países.

El primer caso exitoso que se sumó al programa fue Ciudad de Messina S.R.L,¹⁴ dedicada a la fabricación de artículos de limpieza, de bazar y de cocina. Gracias a la intervención del municipio, la empresa pudo concretar un vínculo con una empresa de Paraguay y exportar su producción. Concretada la exportación, después de aproximadamente 9 meses de labor, la firma local no solo se instaló en el mercado exterior, sino que además pudo trabajar en el diseño de nuevos productos.

Hoy, Ciudad de Messina continúa ligada a PEX, con el objetivo de seguir avanzando en los mercados latinoamericanos y aumentar los niveles de producción y de empleo. Y cada vez son más las empresas productoras del municipio de Berazategui que se han ido sumando al Programa, en búsqueda de lograr competitividad y posicionamiento externo de sus fabricaciones locales.

Profex. Programa de fomento a las exportaciones del municipio de Florencio Varela

Matías Remes Lenicov y Emiliana Gisande

Estructura productiva e impacto de la coyuntura económica en el territorio municipal

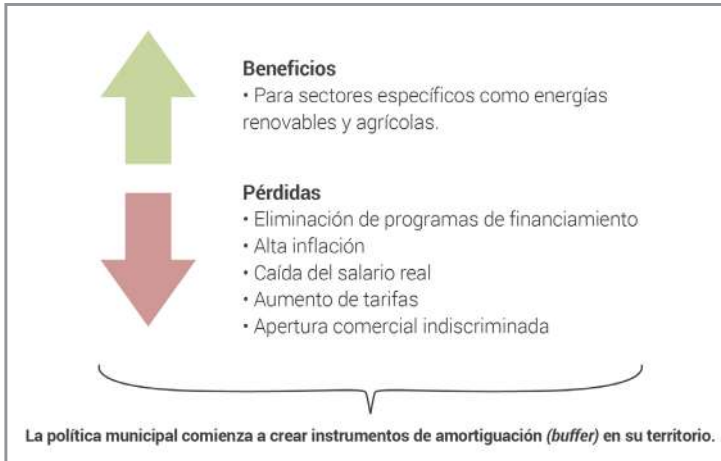
La apertura comercial indiscriminada generó que aparecieran diversos competidores, sobre todo del sudeste asiático, a precios imposibles de equiparar por la pequeña y mediana empresa nacional. Un escenario de atraso cambiario y alta inflación profundizó las problemáticas mencionadas anteriormente, esto generó que el Banco Central de la República Argentina (BCRA) estableciera tasas de interés muy altas, entre el 40 y 70 %, lo que incentivó más al dueño pyme a discontinuar su negocio y destinar sus beneficios al sector financiero (vía letras del tesoro) que a invertir en maquinaria que le permita aumentar su producción o volverse más competitivo.

La caída del consumo por pérdida del poder adquisitivo del salario (menor demanda) condujo a un desplome del mercado interno, pero al mismo tiempo a una mayor competencia de la oferta. Se generó, por tanto, un doble problema: por un lado la pyme no logra colocar su producción y, por otro, pierde rentabi-

¹⁴ Ciudad de Messina SRL <<http://www.ciudaddemessina.com/>>

lidad, comenzando en una primera instancia a suspender personal y en el caso más crítico a despedirlo, apagar la maquinaria, reducir la utilización de la capacidad instalada y limitar la producción.

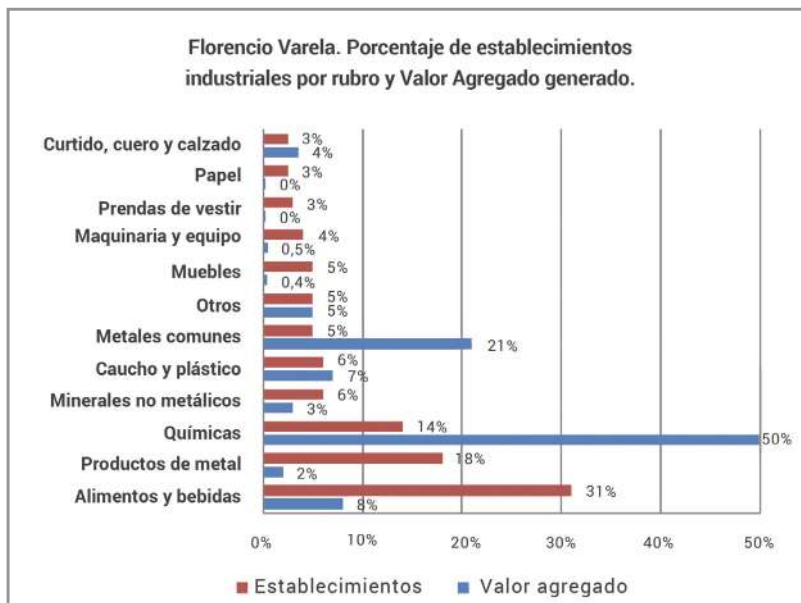
Figura 1. Contexto macro para pymes de Florencio Varela



En el municipio de Florencio Varela, el escenario socioeconómico se torna más complejo debido a que el 96 % de las empresas del distrito son pymes, por lo que tienen menor margen para afrontar una crisis y reacomodarse a los cambios bruscos de política económica. El sector industrial de Florencio Varela es de vital importancia puesto que dinamiza y complejiza la economía del territorio. La diversificación e integración de actividades permite generar entramados productivos complejos con presencia de pymes arraigadas localmente y servicios de apoyo que multiplican las oportunidades de empleo calificado e ingresos. Es decir, una mayor presencia del sector industrial suele significar mayor dinamismo y complejidad en la economía del territorio y mayor valor agregado local.

La primera actividad industrial en Florencio Varela es “Sustancias y productos químicos”, siendo que el 50 % del Valor Agregado Industrial (VAI) proviene de la misma, aunque solo un 14 % de los establecimientos se dedican a esa actividad. En sentido inverso, se encuentra el rubro de “Alimentos y bebidas” que representa el 7,8 % del VAI pero casi un tercio del total de locales industriales. En general se visualizan entramados productivos débiles con presencia de establecimientos en los primeros eslabones de la cadena.

Figura 2. Establecimientos por rubro y valor agregado



Fuente: Secretaría de Industria y Desarrollo Productivo de Florencio Varela

En cuanto a los actores y la generación de empleo vinculado a la producción, encontramos una gran presencia de pymes orientadas al mercado interno, donde el 87 % de las mismas tiene menos de 50 empleados, el 10 % tiene entre 50 y 250 trabajadores y el 3 % restante tienen más de 250 personas. Las mipymes concentran el 67 % del empleo industrial. De cada 100 puestos de trabajo existentes, 55 de ellos están en el comercio, en el servicio doméstico o en la construcción. Estos tres sectores conjugan altos niveles de informalidad laboral, presentan salarios por debajo de la media y no generan encadenamientos productivos.

Es por ello que se requiere de políticas públicas locales focalizadas, destinadas a fomentar la producción industrial y generar empleo. En un contexto socioeconómico desfavorable, es factible que el gobierno local priorice políticas de contención y emergencia social, por encima de las políticas de desarrollo productivo, con la finalidad de intentar sostener el nivel de empleo y consumo local. Producto de este diagnóstico, la Secretaría de Industria y Desarrollo Productivo se dispuso a crear programas de apoyo y fomento a la producción y el empleo.

Competitividad y diversificación desde la órbita local

El desplome del mercado interno evidenció la fuerte dependencia al mismo de las pymes del distrito. Ante la imposibilidad de colocar la producción, la Secretaría de Industria creó el Programa de fomento a las exportaciones (Profex) con el objetivo de diversificar los mercados de destino y promover la inserción internacional de las pequeñas y medianas empresas locales. En una primera etapa, se seleccionó Latinoamérica para encontrar nuevos mercados de manera tal de sortear las barreras culturales que el comercio internacional muchas veces presenta. Además, para algunos sectores productivos y con relación a los países de Latinoamérica, las pymes del distrito aún presentaban precios competitivos.

La competitividad pyme guarda una estrecha relación con la productividad (relación entre la cantidad de producción y la cantidad de recursos utilizados para obtener esa producción). A mayor productividad, *ceteris paribus*, menores costos de producción, menores precios en los productos y mayor producción en el mercado. Aumentar la competitividad no es tarea fácil ni factible de alcanzar en el corto plazo, sino que contiene aspectos relacionados con la inversión empresarial en tecnología de punta, con las decisiones referidas al *marketing* empresarial y digital y al *packaging* y presentación de los productos y con las certificaciones nacionales e internacionales de calidad (por ejemplo normas de calidad ISO 9001 y 14001).

Al observar que el tejido empresarial de Florencio Varela aún se encontraba un tanto lejano a la frontera tecnológica exigida internacionalmente y que no se disponía de los recursos humanos necesarios para elaborar estrategias productivas de largo plazo, surge como complemento del Programa de fomento a las exportaciones, el Banco de Proyectos Productivos Innovadores (BPPI). Con esta herramienta se brinda la posibilidad al empresariado local de realizar el proyecto productivo, asesorándolo en cada etapa del mismo y lograr acceder a diferentes programas públicos o privados de financiamiento que materialicen la inversión.

Por último, para hacer más robusto al tejido pyme varelense, se trabaja con el Programa de Encuentro, Vinculación y Asistencia (EVA) que articula tanto empresas industriales del distrito para que puedan venderse insumos o productos intermedios o finales sin tener que buscar proveedores en otros territorios abaratando costos de logística y transporte, como así también con productores agropecuarios, de manera tal de agregar valor a la producción y generar encade-

namientos productivos locales. Asimismo, se ha trabajado con rondas de negocios regionales para aumentar las oportunidades de venta.

El Programa de fomento a las exportaciones. Fortalezas y obstáculos

El Programa de fomento a las exportaciones (Profex) propone incrementar el número de pymes industriales y productores agropecuarios y hortiflorícolas que realicen operaciones comerciales en el mercado internacional. En algunos casos, se trató de primeras operaciones de exportación, en otros alguna esporádica experiencia se evidenciaba y por último, se evidenciaron, aunque más escasos, flujos regulares de exportaciones. Para adaptarse a cada estadio comercial de cada empresa, el Profex se diseñó en tres módulos:

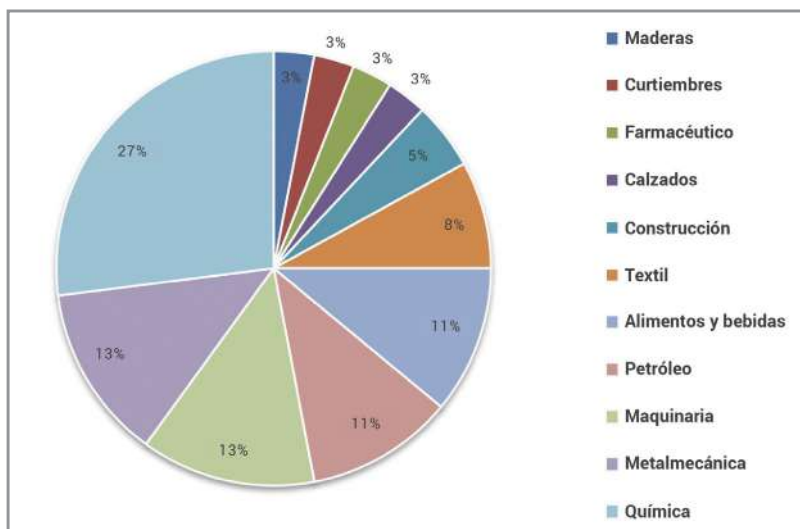
1. Inteligencia comercial. Consiste en la realización de una búsqueda exploratoria de mercados potenciales para ciertos productos específicos, a partir de información estratégica obtenida de un complejo sistema de *software*. De esta manera, se identifican empresas importadoras, mercados potenciales, precios de referencia de exportación y cantidades demandadas, entre otras variables. Una vez recabado el cúmulo de información de determinada partida arancelaria, se elaboran estudios referidos al comportamiento de las exportaciones como así también perfiles de mercado según las tendencias del comercio exterior. Así, se ofrece al participante del programa, la oportunidad de generar relaciones con potenciales compradores en el exterior.
2. Asistencia comercial. Cuando las empresas no presentan antecedentes en la operatoria del comercio internacional, no es fácil conocer y reconocer los tecnicismos necesarios para realizar este tipo de transacciones, por lo que deben destinar recursos humanos y tiempo para introducirse en nuevos mercados, sin tener garantizado el éxito del vínculo comercial. Para sortear esta dificultad, la Secretaría brinda asesoramiento normativo actualizado que adecua la operatoria a la legislación nacional e internacional vigente: cuestiones aduaneras, bancarias, impositivas y regulatorias del comercio exterior. De esta forma, pueden conocer los requisitos formales que serán exigidos y que deberán cumplir para lograr realizar la primera exportación.
3. Fortalecimiento institucional. Sobre la base de los diferentes intercambios de opiniones con los empresarios locales, se observó que existen ciertos temores para afrontar el desafío de comercializar sus productos en el exterior. Es por eso que por un lado, se realizan ciclos de formación y capacitación en materia de comercio exterior para todos aquellos que deseen romper con

esos resquemores. En tales ciclos de formación se abordan temas referidos al camino que debe seguir el productor para realizar su primera exportación, cuestiones de logística, *packaging* y diseño, medios de pago y normativa bancaria, contratos internacionales, transportes y seguros, entre otros. Por otra parte, para aquellos empresarios que ya tienen experiencia en el comercio internacional, se promueve la participación en misiones, ferias comerciales, ronda de negocios y rondas inversas para que den a conocer sus productos en nuevos mercados. Para lograr llevar adelante todas estas actividades, es de vital importante la celebración de convenios con entidades académicas, empresariales, cámaras y embajadas que acompañen al gobierno local en su iniciativa.

Descripción cualitativa y cuantitativa del Profex en Florencio Varela

Mediante los análisis de inteligencia comercial, se detectaron 31 empresas que exportaron alguna vez, pero solo el 50 % presenta operaciones regulares de exportaciones. Los sectores de mayor dinámica exportadora en el distrito son Química (27 %), Maquinaria (13 %) y Metalmecánica (13 %), tal como puede visualizarse en la Figura 3:

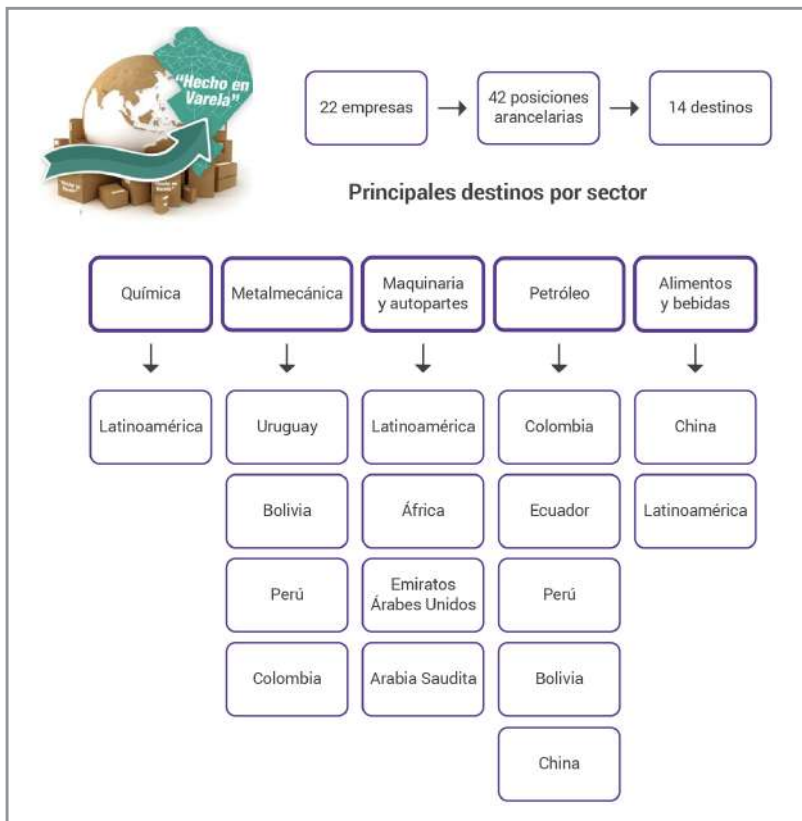
Figura 3. Florencio Varela. Distribución sectorial de empresas exportadoras



Fuente: Secretaría de Industria y Desarrollo Productivo de Florencio Varela.

Las empresas participantes exportan a más de 27 países (los cuales incluyen destinos tan disimiles como: Arabia Saudita, Bolivia, Brasil, Canadá, Chile, Colombia, Corea del Sur, Costa Rica, Dominicana, Ecuador, EE.UU., Emiratos Árabes, Georgia, Guatemala, Honduras, India, México, Nigeria, Panamá, Paraguay, Perú, Puerto Rico, República Dominicana, El Salvador, Uruguay, Venezuela y la Unión Europea).

Figura 4. Principales resultados del Profex



Fuente: Secretaría de Industria y Desarrollo Productivo de Florencio Varela

En los primero 2 años del programa, se recibieron consultas de 22 empresas para la realización de inteligencia comercial (IC) por más de 42 posiciones arancelarias de 66 productos en 14 países. En esta línea, la IC realizada hasta ahora es en

el 90 % de empresas que ya exportan y están buscando ampliar sus mercados y conocer si están siendo competitivos con sus precios. Asimismo, se asistieron a 2 empresas en cuestiones impositivas y requerimientos de formularios que deben presentar ante al AFIP. Por último, se vinculó a empresarios de Florencio Varela ligados al sector petrolero con empresarios y funcionarios de China, para analizar la potencialidad de sus productos.

Como se ha mencionado anteriormente muchas de las empresas que deseaban iniciarse en la operatoria de comercio exterior no contaban con las normativas de calidad del tipo ISO 9001 o 14001, debían mejorar el *marketing* o bien no eran competitivas por cuestiones de costos o por desconocer las devoluciones impositivas para empresarios exportadores. De esta forma, el Banco de Proyectos Productivos Innovadores (BPPI) emergió como herramienta fundamental para poder contribuir con las pymes locales a mejorar los procesos productivos y de *marketing* de tal forma de lograr su ingreso a nuevos mercados.

Aportes finales

Las pequeñas y medianas empresas como también los productores hortiflorícolas de Florencio Varela orientan su producción hacia el mercado interno, particularidad que los vuelve más vulnerables ante fluctuaciones del ciclo económico. La imposibilidad de adaptar rápidamente la oferta a cambios bruscos en la demanda hace que peligre en el tiempo cada unidad negocio del distrito. En este sentido el Municipio de Florencio Varela, se propuso trabajar en la ampliación del mercado donde colocar la producción.

Por un lado, se gestiona un Programa de fomento a las exportaciones destinado principalmente a pymes, que verdaderamente necesitan del apoyo municipal, por cuanto las empresas más grandes cuentan con recursos suficientes y en la mayoría de los casos con áreas exclusivas de comercio internacional para lograrlo. El trabajo realizado consiste en la asistencia técnica a exportadores, potenciales y efectivos, para que puedan mejorar su *performance*. Las consultas más frecuentes son acerca de posibles importadores extranjeros, estudios de mercado, ferias internacionales, normas del Mercosur y estadísticas de comercio internacional. Además de asesor, el Municipio cumple un rol de intermediación, no solo entre el posible importador y la empresa varelense, sino también entre esta y diversas instituciones como pueden ser embajadas para dar a conocer la oferta exportable del distrito.

Entre sus limitaciones, la experiencia da cuenta de la brecha existente entre el deseo exportador y los requisitos y recursos necesarios para iniciarse y man-

tenerse activo en la operatoria del comercio internacional, por lo que en general sus objetivos se alcanzan en el largo plazo. Además, gran parte del éxito de este programa depende más de variables exógenas para el gobierno local que de su propio esfuerzo, siendo muchas de estas herramientas o variables propias de las políticas macroeconómicas del gobierno nacional.

Las pymes de Almirante Brown: el caso del Sector Industrial Planificado (SIPAB)¹⁵

Miguel Giudicatti, Héctor Bazque y Juan Pablo Yovovich

La carrera de Comercio internacional de la UNQ junto con el Gobierno municipal de Almirante Brown,¹⁶ han desarrollado una serie de estudios, entre los años 2015 y 2018, sobre las condiciones de producción, comercialización e innovación, en las pymes industriales del Sector Industrial Planificado de Almirante Brown (SIPAB). La intención de este breve artículo es contarles sobre esta experiencia con el Municipio de Almirante Brown, la que fue muy interesante y enriquecedora, tanto en términos académicos, como así también en el acercamiento de la carrera hacia las pymes exportadoras de la región.

En los años mencionados previamente, se realizaron tres ediciones sobre un estudio de competitividad, innovación y potencialidad exportadora para un conjunto de pymes industriales ubicadas en la localidad de Almirante Brown, principalmente localizadas en el SIPAB-Parque industrial, que daba cuenta de sus potencialidades, fortalezas y debilidades para avanzar en un proceso de producción, innovación, sustitución de importaciones y exportación.

El proyecto contó con la colaboración del equipo de la Secretaría de Producción del municipio, del Centro de Formación Profesional e Innovación Productiva (CEFIP) y de la Comisión mixta del SIPAB. En ese marco, se contactó y entrevistó a un conjunto de referentes de unas 40 empresas industriales pymes del SIPAB, firmas estas que permanecieron en la muestra seleccionada y que en los años considerados, habían logrado importantes avances en materia de producción y

¹⁵ SIPAB <<https://parqueindustrialburzaco.com/>>

¹⁶ Secretario de Producción y Empleo Pablo Pernicone, Director pyme de Almirante Brown y Responsable del Centro de Formación Profesional e Innovación Productiva del SIPAB (CEFIP) Juan Pablo Yovovich, equipo de colaboradores, a cargo de Gabriela Pellegrini y Soledad Miranda, y demás colaboradores del CEFIP y SIPAB

comercialización de sus productos, sustitución de importaciones y, en menor intensidad, exportación a los países del ámbito Mercosur y América Latina.

Entre los avances destacados por las firmas se pueden indicar los esfuerzos sostenidos en materia de actividades innovativas, la firme convicción de mantener adecuados niveles de inversión, y la sostenida decisión de avanzar en un proceso de internacionalización de sus producciones.

Los resultados del proyecto, plasmados en diferentes informes y presentaciones antes los empresarios pymes, cámaras del sector y autoridades municipales de Almirante Brown, mostraron una serie de fortalezas de las firmas entrevistadas, tales como el grado de flexibilidad y capacidad adaptativa de sus producciones, el nivel de prestaciones y calidad de los productos desarrollados, como así también el elevado grado de cumplimiento tanto con clientes como con proveedores.

No obstante, para este tipo de empresas también existen complejidades en tópicos clave de su estrategia productiva y comercial, entre las cuales se pueden mencionar:

- La presencia de una desequilibrada estructura de actividades de innovación, concentrada de manera sustancial en la incorporación de tecnología importada de bienes de capital y una escasa o baja presencia de otras actividades innovativas, tales como la capacitación, el desarrollo de proyectos de ingeniería y diseño, o las actividades de investigación y desarrollo;
- una escasez relativa de fuentes de financiamiento ajenas a los recursos propios para realizar sus emprendimientos productivos, acompañada de un bajo nivel de conocimiento y/o de utilización y disposición de la oferta de instrumentos públicos de fomento (innovación y comercio exterior);
- unas ciertas dificultades para avanzar en una mayor profundidad en el proceso de sustitución de importaciones; y un excesivo grado de inserción comercial en el espacio nacional, y de menor intensidad a nivel regional (Mercosur y América Latina);
- algunas dificultades propias del esquema de interacción al interior de propio parque industrial, con ciertas deficiencias en la provisión de servicios, tales como energía y conectividad.
- Y finalmente, ciertas dificultades para la incorporación y sostenimiento de personal con conocimientos técnicos o terciarios, de modo de asegurar el proceso de cambio generacional al interior de la firma.

Sobre este último punto, referido a los procesos de formación y recalificación de los recursos humanos, la decisión de política pública municipal y la sinergia con las universidades públicas y las cámaras empresarias del SIPAB, han permitido abordar la temática con una respuesta concreta, como lo ha sido la instalación del Centro de Formación Profesional e Innovación Productiva (CEFIP) al interior del propio SIPAB. A través de este centro, la demanda de formación que prevén las empresas ya ha comenzado a tener algunas respuestas puntuales, fundamentalmente en cursos de formación en gestión administrativa y comercial y en temáticas del ámbito técnico e industrial.

Con todo lo anteriormente mencionado, esta descripción general no es muy distinta para el resto de las pymes del Gran Buenos Aires (GBA) y puede verificarse a nivel regional, para las pequeñas y medianas firmas localizadas en diferentes municipios del Conurbano y GBA Sur. Es por ello que, con la realización de proyectos de este tipo, desde la carrera de Comercio internacional de la UNQ se busca colaborar con la agenda de políticas públicas de los municipios de la región y acompañar a las pymes industriales del GBA sur en pos de fortalecer y potenciar sus procesos de inserción externa y de desarrollo de capacidades innovativas.

A modo de conclusiones y reflexiones finales

Con todo lo presentado y expuesto en las secciones y artículos precedentes, podemos intentar compartir, a modo de conclusiones, un conjunto de atributos y condiciones que dan cuenta de la importancia de las pymes al interior de cualquier tejido productivo, en este caso particular, del área geográfica de influencia donde opera la Universidad Nacional de Quilmes.

En primer lugar, puede decir que las fortalezas de estas pymes se encuentran directamente vinculadas a procesos virtuosos de generación de empleo, en la medida que son emprendimientos de base local y que suelen incorporar mano de obra con cierto grado de calificación en su propia zona de influencia. A ello debe sumarse una característica muy propia de la forma de operar de estas firmas, que es su amplio grado de flexibilidad en el proceso productivo, lo que permite adecuarse y adaptarse relativamente rápido en los cambios en la demanda de sus clientes. Finalmente, otros de los aspectos a destacar dentro de sus virtudes se refieren a un perfil de su conducción, que goza de una conducta emprendedora e innovadora, con claras intencionalidades de avanzar en la dirección de la mejora, tanto de productos como de procesos.

Sin embargo, en segundo lugar, estas pymes no están ajenas a una batería o conjunto de importantes debilidades, las que deben ser consideradas y analizadas de manera profunda, con el objetivo de avanzar en herramientas o soluciones que tiendan a su mejoramiento.

Podemos comenzar indicando que estas firmas dependen del acceso a crédito de parte de terceros para avanzar tanto en su proceso de formación de capital de trabajo, como así también para conformar sus inversiones en bienes de capital o bienes de uso. No es menor en este sentido las restricciones de flujo de caja o de recursos propios que suelen enfrentar estas firmas, y por ello el crédito de terceros, en condiciones y plazos accesibles, se vuelve de suma importancia.

Otra de las debilidades a considerar tiene que ver con el escaso o poco grado de formalización en el proceso de toma de decisiones, en la medida que suele a veces contarse con una conducción familiar; en muchos de estos casos, las rutinas operacionales cotidianas no tienen como elementos prioritarios las acciones tendientes para consolidar procesos de formalización (manuales y normas escritas) de las directrices y decisiones empresariales.

Sumado a ello, se pueden mencionar también las dificultades para formalizar y jerarquizar puestos de trabajo, en la medida que suele haber ciertos costos tanto para la registración oficial de los trabajadores, como así también avanzar

y mantener un esquema de capacitación y formación de los mandos medios y no tanto, ya sea en las áreas de producción, comercialización y administración.

Finalmente, pero no de modo exhaustivo, se pueden indicar las dificultades o problemas para mantener un proceso innovativo equilibrado, reconociendo que este se encuentra presente en muchas de las firmas pymes, pero que no logra alcanzar o mantener un adecuado balance entre la contratación de tecnología incorporada (maquinarias) y la generación de conocimiento propio al interior de la firmas (investigación y desarrollo, ingeniería, consultorías).

En tercer lugar pueden mencionarse el conjunto de amenazas o factores de dificultad externos al contexto de las pymes, donde generalmente se ubican las variables de entorno macroeconómico, que afectan directamente su ciclo de negocios.

Entre estos, una modificación abrupta y poco administrada del tipo de cambio, en la medida que encarece rápidamente su estructura de costos, y no necesariamente le facilita el camino para una mayor inserción exportadora. Suele acompañar este proceso de modificación cambiaria cierto proceso de disrupción o alteración fuerte en la cadena de cobros y pagos, en la medida que puede vulnerarse la habitual dinámica comercial de fijación de precios, confirmación de operaciones y entrega de mercadería. Este punto suele ser crucial, en la medida que esa cadena de pagos y cobros afecta directamente el flujo de caja y de capital de trabajo de las empresas pymes.

También, la presencia de una desproporcionada apertura importadora, que complica sobremedida el nivel de actividad de estas firmas pymes, en la medida que la plaza local se ve abundantemente ofertada con productos competidores, en condiciones de menor competencia relativa para las firmas locales. Esto afecta directamente sus ventas y colocaciones en la plaza local, y pone en jaque sus niveles de rentabilidad y sustentabilidad.

Por último, un conjunto de dificultades para cumplir con las condiciones y plazos de acceso a financiamiento, sea de terceros a nivel comercial, público o privado, en la medida que no puedan abastecerse con sus propios recursos derivados del flujo de caja. Estas condiciones relativamente menos favorables pueden darse tanto por el costo de acceso y repago de los créditos, como así también por las condiciones formales y de garantía real que se les exige a las firmas pymes para la obtención de financiamiento de terceros.

En conclusión, es merecedor e importante mencionar el conjunto de oportunidades que pueden contribuir a un mejor desempeño relativo de estas firmas pymes. En tal sentido, siempre resulta de suma importancia para su ciclo de

negocios poder contar con las posibilidades de abordar y atender un proceso de reactivación de la demanda tanto en los mercados local, regional como internacional. Oportunidades de ese tipo propician el nivel de actividad de estas firmas y pueden dar cuenta de un sendero de potencial crecimiento para sus operaciones de producción y comercialización.

Asimismo, resulta de mucha importancia la oportunidad de acceso a un conjunto de acciones de apoyo, basado en herramientas públicas de fomento, como pueden ser instrumentos de financiamiento a tasa blanda, a través de la banca público, o también, herramientas de asesoramiento en temáticas de innovación, capacitación y formulación de proyectos, de parte de organismos públicos o bien de universidades públicas de sus ámbitos geográficos de referencias. En este último aspecto, universidades como la de Quilmes tienen mucho potencial y cuentan con profesionales calificados para aportar y contribuir al desarrollo productivo y comercial de las pymes de la región.

Referencias bibliográficas

- Beltrán Duque, A. (2006). "Mejorando la Competitividad de la Pyme. Desarrollo y aplicación de modelos de gestión". Colombia: Univ. Externado de Colombia.
- CERA (2018). "Radiografía del Comex argentino". Buenos Aires: Instituto de Estrategia Internacional (IEI).
- Confederación Argentina de la Mediana Empresa-CAME (2017). Encuesta sobre Índice Industrial de Producción PyME, Buenos Aires, julio.
- Confederación Argentina de la Mediana Empresa-CAME (2018). "Cómo hacen 8500 PyMEs para exportar desde un país caro como Argentina". Revista Espacio CAME, Nº 51, enero. Buenos Aires: *La Nación*.
- Congreso de la Nación Argentina (2016). Programa de recuperación productiva - Ley 27264, julio. Buenos Aires.
- Dragún, P. y Sarabia, M. (2013). "Evolución de los costos y la rentabilidad en la industria manufacturera". *Revista Unión Industrial Argentina (UIA)*, Buenos Aires.
- Etkin, J. (2005). *Gestión de la complejidad de las organizaciones*. Buenos Aires: Granica
- Fundación Observatorio pyme (2013). "Informe especial: definiciones de PyME en Argentina y el resto del mundo". Buenos Aires.
- Fundación Observatorio pyme (2015). "Las PYME industriales exportadoras en Argentina - Un análisis comparado entre los períodos de Convertibilidad y Post-Convertibilidad". CENES FCE UBA (mimeo).
- Fundación Observatorio Pyme (2018). "La coyuntura de las PyMEs industriales y de Software y Servicios Informáticos. Tercer trimestre de 2018". Buenos Aires.
- Gilli, J. J. y Tartabini, A. (2013). *Dirección estratégica*. Buenos Aires: Editorial Atuel.
- Indec (2018a). "Utilización de la capacidad instalada en la industria", Informes técnicos vol. 2 nº 213, Industria manufacturera vol. 2, Nº 27. Buenos Aires.
- Indec (2018b). "Comercio exterior vol. 2 nº 1. Intercambio Comercial Argentino Cifras estimadas de diciembre de 2017". Informes Técnicos, vol. 2, Nº 11. Buenos Aires.
- Milesi, D., V. MooriKoenig, G. Yoguel (2007). "Desarrollo de ventajas competitivas: Pymes exportadoras exitosas en Argentina, Chile y Colombia". *Revista de la Cepal* (92) (2007), pp. 25-43.

- Mintzberg, H. (1987). *Diseño de organizaciones eficientes*. Buenos Aires: Ed. Ateneo.
- Moori Koenig, V. y otros (2005). "Perfil de la Pyme exportadora exitosa, el caso colombiano". Bogotá, D.C., Colombia: Universidad Nacional de General Sarmiento.
- Pfeffer, J. (2000). *Nuevos rumbos en la teoría de la organización*. México: Cambridge University Press.
- Schlemenson, A. (2013). *Análisis Organizacional en Pymes y Empresas de Familia*. Buenos Aires: Granica.
- Secretaría de Empleo de la Nación (2018). "Reporte del trabajo registrado". Ministerio de Producción y Trabajo: Situación y evolución del trabajo registrado, febrero. Buenos Aires.
- Urmeneta, R. (2016). "Dinámica de las empresas exportadoras en América Latina. El aporte de las pymes", LC/W.700 Copyright Naciones Unidas, junio de 2016. Impreso en Naciones Unidas, Santiago. S.16-00377 CEPAL.

Acerca de los autores

Héctor Bazque es licenciado en Comercio internacional (UNQ), con estudios de posgrado en Economía y Desarrollo Industrial (UNGS), y en la especialización en Gestión Empresarial del Comercio Exterior y de la Integración FCE-UBA. Docente de la diplomatura en Economía y Administración y de la licenciatura en Comercio internacional (UNQ). Fue becario de doctorado tipo I y II del Conicet. Actualmente se desempeña como director de la licenciatura en Comercio internacional de la UNQ; también fue director de la diplomatura en Economía y Administración (2012-2018). Posee antecedentes en investigación y trabajos de transferencia para organismos nacionales e internacionales. Cuenta con publicaciones y presentaciones en congresos nacionales e internacionales. Es miembro del OITTEC-UNQ. Contacto: hbazque@unq.edu.ar

Valeria Buccì es licenciada en Comercio internacional (UNQ). Actualmente se desempeña profesionalmente en la “Agencia Argentina de Inversiones y Comercio Internacional” de la República Argentina. Ex-coordinadora del Programa PEX, de la Secretaría de Trabajo del Municipio de Berazategui. También ha desempeñado funciones en la Secretaría de Relaciones Económicas Internacionales de la Cancillería Argentina. Ha sido docente de la licenciatura en Comercio internacional (UNQ), tanto en modalidad virtual como presencial. Contacto: valeriabucci_22@hotmail.com

Alejandra Di Franco es licenciada en Comercio internacional (UNQ) y maestranda en Generación y Análisis de la Información Estadística (100 % aprobada, tesis en curso, UNTREF). Docente de grado de Introducción a la Economía (UNQ). Se desempeñó como docente de Estructura Económica Argentina y Mundial (UNQ), de la Facultad de Ciencias Económicas de la UBA y del CBC (UBA). Fue becaria de iniciación en la investigación (UNQ, 2008-2010). Actualmente es la responsable del Seguimiento y Ejecución de los Planes de Mejoramiento del Programa de Evaluación Institucional, de la Secretaría de Gobierno de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva. Investigadora del OITTEC-UNQ. Contacto: alejandra.difranco@unq.edu.ar

Emiliana Gisande es licenciada en Economía (UNLP) y magíster en Políticas de Desarrollo (UNLP). Es docente universitaria en la Universidad Nacional Arturo Jauretche (UNAJ) y en la UCALP. Actualmente es directora general de Asistencia Técnica en la Secretaría de Industria y Desarrollo Productivo del Municipio de Florencio Varela. Contacto: emilianagisande@gmail.com

Miguel Giudicatti es graduado en Comercio internacional (UNQ). Posee estudios de postgrado en Economía y Desarrollo Industrial (UNGS). Docente-investigador de la licenciatura en Comercio internacional (UNQ). Docente en la modalidad virtual y presencial de dicha carrera, desde hace más de 12 años. Docente en la Facultad de Ciencias Económicas de la UBA, a nivel de posgrado. Ha sido director de carrera de Comercio internacional y también vicedirector del Departamento de Economía y Administración de la UNQ. Se desempeña en tareas de investigación sobre temáticas de pymes, estudios sectoriales, competitividad e innovación. Es miembro del OITTEC-UNQ. Contacto: miguel.giudicatti@unq.edu.ar

Matías Remes Lenicov es licenciado en Economía por la Universidad Católica de La Plata (UCALP) y magíster en Políticas de Desarrollo Económico por la Universidad nacional de La Plata (UNLP). Es autor de libros, capítulos y publicaciones internacionales. Es docente universitario en UCALP y se desempeña como subsecretario de Promoción de Inversiones Productivas en la Municipalidad de Florencio Varela. También coordina del Observatorio Económico de la Cámara Empresario China Argentina (CEC-ARG). Contacto: matiasremes@gmail.com

Pablo Rojas es licenciado en Relaciones Públicas por la Universidad Nacional de Lomas de Zamora (UNLZ) y licenciado en Comunicación Social (UNLZ). Diplomado en Pensamiento Prospectivo y Visión Estratégica de Futuro por la Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales (UCES). Actualmente ejerce como coordinador del área de Desarrollo productivo en la Municipalidad de Berazategui. Anteriormente se había desempeñado como Agente de Relaciones con empresas en el área de Intermediación Laboral de la Oficina de Empleo. Contacto: rojaspablo.pr@gmail.com

Julieta Rojo es licenciada en Comercio internacional (UNQ), es miembro del proyecto de investigación y desarrollo “Análisis de la calidad de la inserción internacional de la Argentina. Negociaciones, impactos y buenas prácticas”, radicado en el Programa “Estudios sobre el desarrollo económico argentino y latinoamericano: procesos, instituciones, actores y políticas” (PUNQ 1403/15). Realizó su aporte a este documento de trabajo como beneficiaria de la beca de Estímulo a las vocaciones científicas, Consejo Interuniversitario Nacional (EVC-CIN), con la dirección de Carlos Bianco. El tema de la investigación es “Inserción internacional y desempeño exportador de las pymes del territorio”. Resolución P. Nº 389/18 CIN. Contacto: julietarojom@gmail.com

José Luis Sebastián es graduado de la licenciatura en Administración hotelera de la UNQ. Actualmente estudiante del doctorado en Administración de la Universidad Nacional de Rosario. Ha desarrollado su actividad profesional en reconocidas empresas del sector hotelero nacional e internacional. Es docente de grado e investigador en el Departamento de Economía y Administración de la UNQ desde 1996. Dirige el Observatorio en Sistemas de Gestión Organizacional de la UNQ. Ha sido director del proyecto de I+D “La dirección y la gestión en los establecimientos mipymes de alojamiento” y ha participado en diferentes programas de capacitación orientados a la gestión de pymes. Se ha desempeñado como director de la tecnicatura universitaria en Gestión de pymes de la UNQ. Contacto: jlseba@unq.edu.ar

Rodrigo Silva es docente del área de Administración de la UNQ. Profesor de la diplomatura en Economía y Administración. Ha sido investigador del proyecto de I+D “La dirección y la gestión en los establecimientos mipymes de alojamiento”. Ha sido coordinador del Área de Administración de la UNQ. Forma parte del equipo de la Unidad ejecutora UNQ de asistencia a pymes y emprendimientos. Secretario general de la Asociación de Docentes e Investigadores de la UNQ-Adiunq y Consejero titular de la Obra Social de la UNQ-Osunq. Contacto: rsilva@unq.edu.ar

Jannett Vanesa Stanganelli es licenciada en Administración Hotelera (UNQ), posee estudios de maestría en Economía (UBA), con tesis en curso cuyo tema es “El mercado laboral en Argentina y la incidencia de la búsqueda activa en resultados posteriores”. Actualmente se desempeña como analista financiera en Edding Argentina. Participó del proyecto de Procrear a través del Ministerio de Trabajo conjuntamente con la UNQ (2014). Contacto: vanesastanganelli@gmail.com

Felipe Vismara es licenciado en Economía en la Universidad de Buenos Aires (UBA) y magíster en Economía y desarrollo industrial en Universidad Nacional de General Sarmiento (UNGS). Actualmente, docente de grado en la licenciatura en Comercio internacional de la UNQ, donde además se ha desempeñado como director de carrera de Comercio internacional (2016-2018). Fue director nacional de Servicios al inversor (2013-2015) y director de Promoción de inversiones (2012-2013) en la Cancillería argentina. Ha trabajado como investigador y consultor en temas de comercio internacional, política industrial, desarrollo productivo y creación de empresas de base tecnológica. Es investigador del Ob-

servatorio de Innovación y Transferencia de Tecnología (OITTEC-UNQ). Contacto: Felipe.vismara@unq.edu.ar

Agustín Wydler es licenciado en Ciencia Política (UBA), magíster en Economía Política (Flacso) y doctorando en Desarrollo económico (UNQ). Docente de grado de Historia del Pensamiento Económico (UNQ). Se desempeñó como docente de la Facultad de Ciencias Económicas de la UBA y fue becario doctoral del Conicet (2008-2011). Fue subsecretario de Desarrollo de Inversiones y Promoción Comercial de la Cancillería Argentina (2013-2015). Investigador del OITTEC-UNQ. Contacto: agustin.wydler@unq.edu.ar

Juan Pablo Yovovich es licenciado en Administración por la Universidad Argentina de la Empresa (UADE), especialista en Control y Gestión de Políticas Públicas por Flacso y especialista en organizaciones de la Sociedad Civil por Flacso. Maestrando en Políticas Públicas para el Desarrollo con Inclusión Social en Flacso Argentina. Ha sido coordinador del Programa Nacional de Formación Permanente Nuestra Escuela, del Ministerio de Educación de la Nación. Se desempeña como director pyme de la Secretaría de Producción y Empleo (Gobierno municipal de Almirante Brown). Es responsable del Centro de Formación Profesional e Innovación Productiva (CEFIP) del Sector Industrial Planificado de Almirante Brown (SIPAB). Contacto: juanyovovich@brown.gob.ar