



Distribución Limitada
LC/BUE/L.150
Marzo 1996

CEPAL

Comisión Económica para América Latina y el Caribe

Oficina en Buenos Aires

**ESTRATEGIAS EMPRESARIALES EN LA
TRANSFORMACION INDUSTRIAL ARGENTINA ^{1/}**

Documento de Trabajo Nº 67

Bernardo Kosacoff *

* Las opiniones del autor son de su exclusiva responsabilidad y pueden no coincidir con las de la Organización.

^{1/} Este documento está basado en un trabajo previo hecho para el proyecto "La transformación del sistema económico argentino: comercio internacional e industria: financiado por la Fundación Volkswagen y fue presentado en la Conferencia "Confronting the future in Argentina", que tuvo lugar el 1 y 2 de febrero de 1996, en el Institute of Latin American Studies de la Universidad de Londres.
Se agradecen los comentarios de Adrián Ramos y Daniel Kampel.

INDICE

RESUMEN.....	1
INTRODUCCION	2
1. LOS CAMBIOS EN EL PERIODO 1975-1995.....	3
2. LA INDUSTRIA EN EL PLAN DE CONVERTIBILIDAD	8
3. LA BUSQUEDA DE UNA ESTRATEGIA COMPETITIVA	13
ANEXO.....	19

RESUMEN

La economía argentina está transitando un proceso de profundas transformaciones. La estabilización no es, simplemente, la solución de sencillos desequilibrios, sino que supone profundas reformas estructurales. Las recomendaciones que surgen en los programas de estabilización y reforma estructural inspirados en el denominado "Consenso de Washington", que se articulan en la apertura, la desregulación y el proceso de privatizaciones, resultan insuficientes para aproximarse a entender las múltiples facetas que acompañan a la dinámica del cambio estructural. En particular, se destaca la ausencia de un análisis de las respuestas empresariales a la implementación de estos programas, lo que lleva implícito un supuesto de comportamiento automático, y no diferenciado a nivel microeconómico, que conduciría a un nuevo patrón de especialización, compatible con la disciplina macroeconómica y la inserción en el contexto internacional.

La experiencia que surge del análisis de los cambios en el sector industrial argentino en las últimas dos décadas, evidencia que el fenómeno es mucho más complejo. En efecto, los cambios observados se caracterizan, entre otros elementos, por comportamientos diversos y contrapuestos, con una secuencia y tiempos muy distintos a los de las modificaciones en el proceso de apertura y de los cambios en los grandes parámetros macroeconómicos. Asimismo, se comprueba que la dinámica de cambio estructural estuvo fuertemente influida por el proceso evolutivo previo; que las instituciones públicas y privadas no se `aggiornaron' a las nuevas condiciones; y que en muchos casos, los beneficios privados generados por las estrategias empresariales no necesariamente coincidieron con los beneficios sociales.

Las dos grandes `avenidas' de transformación en estos veinte años son las **reestructuraciones ofensivas** y **las estrategias defensivas** de sobrevivencia que caracterizan al resto. Las reestructuraciones ofensivas son aquéllas en las cuales hubo fuertes inversiones en máquinas y equipos, y al mismo tiempo profundos cambios organizacionales en el modelo productivo. Esto determinó un notable incremento de la productividad en las plantas, con niveles que se ubican cerca de los mejores estándares internacionales. Se pueden identificar alrededor de unas 400 empresas con estrategias ofensivas. Esto representa aproximadamente un 40% del producto industrial en el año 1995. El desarrollo de estrategias defensivas abarca unas 25.000 empresas y representan el 60% del producto industrial argentino. Estas firmas son muy distintas de lo que eran 20 años atrás; y en ellas también aumentó notablemente la productividad. Sin embargo, este punto tiene una evaluación positiva si se compara con su propio pasado, pero si la comparación es con la mejor práctica internacional, existe aún una brecha significativa.

Finalmente en el trabajo se hacen algunas referencias sobre el comportamiento de las firmas durante el Plan de Convertibilidad y se realizan algunas consideraciones acerca del debate sobre la política industrial y las posibilidades de desarrollar un nuevo patrón de especialización industrial, considerándose algunos contenidos que deberían tomarse en cuenta para definir una estrategia competitiva.

INTRODUCCION

La economía argentina está transitando un proceso de profundas transformaciones. La estabilización no es, simplemente, la solución de sencillos desequilibrios, sino que supone profundas reformas estructurales para retomar al sendero de equilibrio, superando las fallas de coordinación. La prolongada vigencia de: 1) variaciones en los precios relativos en forma abrupta y volátil, 2) de desequilibrios externos y fiscales y 3) de preferencia extrema de los agentes económicos por flexibilidad dada la alta incertidumbre, en un contexto de permanente inflación y episodios hiperinflacionarios, han sido algunas de las condiciones del pasado reciente que deben ser consideradas en la implementación de la política económica.

En este marco, las recomendaciones que surgen en los programas de estabilización y reforma estructural inspirados en el denominado "Consenso de Washington", que se articulan en la apertura, la desregulación y el proceso de privatizaciones, resultan insuficientes para aproximarse a entender las múltiples facetas que acompañan a la dinámica del cambio estructural. En particular, se destaca la ausencia de un análisis de las respuestas empresariales a la implementación de estos programas, lo que lleva implícito un supuesto de comportamiento automático, y no diferenciado a nivel microeconómico, que conduciría a un nuevo patrón de especialización, compatible con la disciplina macroeconómica y la inserción en el contexto internacional.

La experiencia que surge del análisis de los cambios en el sector industrial argentino en las últimas dos décadas, evidencia que el fenómeno es mucho más complejo. En efecto, los cambios observados se caracterizan, entre otros elementos, por comportamientos diversos y contrapuestos, con una secuencia y tiempos muy distintos a los de las modificaciones en el proceso de apertura y de los cambios en los grandes parámetros macroeconómicos. Asimismo, se comprueba que la dinámica de cambio estructural estuvo fuertemente influida por el proceso evolutivo previo; que las instituciones públicas y privadas no se `aggiomaron' a las nuevas condiciones; y que en muchos casos, los beneficios privados generados por las estrategias empresariales no necesariamente coincidieron con los beneficios sociales.

El objetivo del presente trabajo es aportar al análisis del reciente proceso de transformación industrial argentino. En particular, estará centrado en cuáles son los factores que determinan la existencia de respuestas empresariales distintas en la dinámica de cambio estructural que se está generando en las últimas dos décadas en la economía argentina. Asimismo, se consideran los efectos del cambio en las condiciones macroeconómicas y en el escenario internacional, en los vínculos entre la empresa y el mercado. Se evalúa este proceso, no solamente como el hecho de producir un bien industrial, sino como la generación simultánea de producción y desarrollo de capacidades tecnoproductivas, que permitirá

establecer el patrón de especialización del sector industrial, en un contexto de transformación y de inserción en el mundo.

En la segunda sección se analizan los rasgos centrales, de forma muy estilizada, de los elementos que caracterizan a la transformación del sector industrial argentino en las últimas dos décadas, tratando de evaluar cuáles han sido algunos de los determinantes de las respuestas empresariales y por qué existen comportamientos contrapuestos, considerando por un lado, algunos de los rasgos de lo que se denominan las **reestructuraciones ofensivas**; y por otro lado, aquellos aspectos en los cuales se verifican situaciones de sobrevivencia de firmas, pero a través de una **estrategia defensiva**^{2/}.

En la tercera sección se hacen algunas referencias sobre el comportamiento de las firmas durante el Plan de Convertibilidad. En el mismo, se separan dos momentos: el primero, es el período 1991-1994 y el segundo, corresponde a los cambios que se generan a partir de las modificaciones de la tasa de interés internacional a principios del año 1994, y en particular, a partir del denominado 'efecto Tequila', hacia finales del año.

Por último, se realizan algunas consideraciones acerca del debate sobre la política industrial y las posibilidades de desarrollar un nuevo patrón de especialización industrial, considerándose algunos contenidos que deberían tomarse en cuenta para definir una estrategia competitiva.

1. LOS CAMBIOS EN EL PERIODO 1975-1995

Entre 1975 y 1995, el sector industrial ha perdido la capacidad de dinamismo productivo, de generación de empleo y de liderazgo de los procesos de inversiones, que lo caracterizaban en el pasado. Lo que se observa en el sector industrial de 1995, comparado con el de 20 años atrás, son profundas transformaciones que resultan en un sector industrial del mismo tamaño, pero con un modelo de organización de la producción de bienes industriales muy distinto al que tenía en el período de economía semicerrada^{3/}.

^{2/} Ver Kosacoff, B., La industria argentina: un proceso de reestructuración desarticulada, CEPAL, Documento de trabajo N° 53, Buenos Aires, 1994.

Las dos grandes `avenidas' de transformación en estos veinte años son las reestructuraciones ofensivas de algunas empresas industriales y las estrategias defensivas de sobrevivencia que caracterizan al resto.

Las reestructuraciones ofensivas en el sector industrial son aquéllas en las cuales hubo fuertes inversiones en máquinas y equipos, y al mismo tiempo profundos cambios organizacionales en el modelo productivo. Esto determinó un notable incremento de la productividad en las plantas, con niveles que se ubican cerca de los mejores estándares internacionales. La primera pregunta que uno se hace es el grado de difusión que alcanzan estas reestructuraciones ofensivas. Es así que se pueden identificar alrededor de unas 400 empresas con estrategias ofensivas. Esto representa aproximadamente un 40% del producto industrial en el año 1995. ¿Qué conclusión se obtiene? Que existe una gran cantidad de casos microeconómicos notablemente exitosos, pero que cuando se agregan los datos, todavía no tienen la fuerza suficiente para generar un nuevo patrón de especialización de la industria argentina que genere un modelo sustentable en el largo plazo.

¿En qué sectores se encuentran estas empresas? Están por todo el tejido industrial, y participan, incluso, en aquellas ramas que estuvieron más afectadas por los procesos de apertura y de inestabilidad macroeconómica. Sin embargo, es posible delimitar cuatro grandes áreas que se destacan. La primer área corresponde a la transformación de las industrias de insumos básicos (productoras de insumos intermedios de uso difundido, en el sector siderúrgico, petroquímico, del cemento, refinerías de petróleo, aluminio, etc.), en donde, a través de políticas activas de los gobiernos, hoy existen unas 20 o 25 plantas modernas operando a escala internacional⁴.

La segunda área resulta del notable dinamismo del stock de recursos naturales que tuvo la Argentina en las últimas dos décadas, que quebró cuatro décadas de estancamiento previo. En este sentido, lo que se observa es que esta nueva capacidad ampliada de recursos naturales de la economía

³/ Algunas de las contribuciones globales que pueden consultarse son: Azpiazu, D. y Kosacoff, B., La industria argentina: desarrollo y cambios estructurales, CEAL, Buenos Aires, 1989; Chudnovsky, D. La reestructuración industrial argentina en el contexto macroeconómico e internacional, CENIT, Buenos Aires, 1991; Nochteff, N., "Reestructuración industrial en la Argentina: regresión estructural e insuficiencia de los enfoques predominantes", en Revista Desarrollo Económico N° 120, Buenos Aires, 1991.

⁴/ Como ejemplos, para los casos particulares de la industria siderúrgica y del complejo petroquímico, ver Bisang, R., Factores de competitividad de la siderurgia argentina, CEPAL, Buenos Aires, 1989; y López, A., Impacto del proceso de ajuste estructural sobre las estrategias empresariales en la industria petroquímica: el caso argentino, Buenos Aires, 1993.

argentina, se liga con algunas actividades industriales, mediante una última fase de procesamiento, y en la cual el valor agregado a estos recursos se realiza en unidades productivas ubicadas dentro de los mejores patrones internacionales. Aquí están los casos del complejo oleaginoso, plantas en el área de la pesca, de la industria petroquímica y demás^{5/}.

La tercera área corresponde al complejo automotriz argentino, que hoy tiene rasgos totalmente distintos a los que tenía en el pasado, y en donde la transformación ha sido muy heterogénea. El núcleo básico que está cercano a las mejores prácticas internacionales se encuentra en la producción de algunas autopartes, básicamente para abastecer a las terminales. Las producciones de estos subconjuntos generan una capacidad de exportación que compensa parcialmente la nueva estructura del sector, caracterizada por el notable incremento de las importaciones y con una industria terminal más moderna, pero aún alejada de la `best practice'^{6/}.

Por último, en un fenómeno más contemporáneo y vinculado con el fuerte crecimiento del consumo masivo en el mercado doméstico de algunos bienes diferenciados durante la Convertibilidad, aparece la inversión en algunas nuevas plantas industriales de la industria láctea, de las golosinas, de las centrales telefónicas, de algunas otras actividades, configurando también, unas 30 o 40 plantas, relativamente muy modernas^{7/}.

¿Qué es lo que sucede en la segunda avenida? Esta es la avenida de los sobrevivientes. Sobrevivientes a la apertura de fines de los setenta, a la crisis macroeconómica de los 80, y a las nuevas condiciones de competencia de la convertibilidad. A este nivel se verifica que son muchas las empresas que desaparecieron, y relativamente muy pocas las nuevas que se incorporaron a la estructura industrial. En conjunto se trata de unas 25.000 empresas (dejando de lado los pequeños talleres) que se caracterizan por el desarrollo de estrategias defensivas, y representan el 60% del producto industrial argentino.

^{5/} Para el caso particular de la agroindustria ver Obschatko, E., Estudio de competitividad agropecuaria y agroindustrial: el complejo agroindustrial argentino, Secretaría de Programación Económica y Secretaría de Agricultura, Ganadería y Pesca del Ministerio de Economía y Obras y Servicios Públicos, Buenos Aires, 1993.

^{6/} Ver Kosacoff, B., Todesca, J. y Vispo, A., La transformación de la industria automotriz argentina. Su integración con Brasil, CEPAL, Documento de trabajo N° 40, Buenos Aires, 1991.

^{7/} Ver Subsecretaría de Inversiones, Argentine investment update, Ministerio de Economía y Obras y Servicios Públicos, Buenos Aires, 1995.

¿Qué es lo que se observa en estas plantas industriales?. Claramente, son muy distintas de lo que eran 20 años atrás; y en ellas también aumentó notablemente la productividad. Sin embargo, este punto tiene una evaluación positiva si se compara con su propio pasado, pero si la comparación es con la mejor práctica internacional, existe una brecha significativa, que no se puede determinar si es menor o mayor que en el pasado. Es decir, aumenta la productividad promedio en valores de un 100%, por estimar algún número que no es absolutamente marginal, pero esa performance que es muy buena con respecto a su propio pasado, está lejos de poder competir en un esquema de economía abierta.

¿Por qué aumentó la productividad en estas plantas? Hay tres fuentes que alimentaron el incremento de la productividad. La primera es la expulsión de empleo, que comenzó a mediados de la década del 70 y continúa en la actualidad. En efecto, se verifica la misma capacidad de producir bienes, pero con mucha menor ocupación. El segundo factor, corresponde a la introducción de cambios organizacionales; y en la Argentina se observa en todas estas plantas (no al nivel de difusión que alcanzaron en las sociedades más avanzadas) la introducción progresiva de un conjunto de prácticas organizacionales mucho más modernas que en el pasado. El tercer factor, proviene de inversiones generalizadas en todas estas plantas industriales, pero de carácter puntual y selectivo, y con el ciclo típico de la inversión vinculado al nivel de actividad. Y esto ocurrió con Martínez de Hoz, con el Plan Austral, con la Convertibilidad. Básicamente, lo que se hace es operar sobre máquinas y equipos adquiridos en los años 50 o 60, por lo que una típica planta industrial posee un gran desbalance, con grandes cuellos de botella, y en donde coexisten una gran cantidad de tecnologías de distinta generación. Cuando el nivel de actividad crece, lo que se verifica es una inversión puntual que intenta solucionar alguno de esos problemas específicos. Es decir, se busca resolver un problema del tratamiento de pintura, del envase, de equilibrar las líneas de producción, etc. Por lo que no se modifica la estructura de la planta, sino, se efectúa una inversión puntual y selectiva que impacta en la productividad de la empresa. Pero esas plantas industriales siguen teniendo los rasgos básicos que tenía un taller en la sustitución de importaciones^{8/}. Son plantas fuera de escala; en promedio, en la industria argentina, tienen el 5% o 10% de la escala óptima que se observa en la frontera técnica internacional, y tienen pocas economías de especialización. El tramado industrial argentino sigue estando caracterizado por un escaso desarrollo de proveedores especializados y de subcontratistas, con lo cual las plantas son excesivamente integradas y de escala reducida.

¿Cuáles han sido los factores determinantes de las respuestas contrapuestas (ofensivas y defensivas) a nivel de las distintas empresas? En primer lugar, se verifica que los comportamientos empresariales estuvieron profundamente articulados por las modificaciones dentro de lo que fue el

^{8/} Ver Katz, J. y Kosacoff, B., El proceso de industrialización en la Argentina: evolución, retroceso y prospectiva, CEAL, Buenos Aires, 1989.

escenario macroeconómico argentino, resultando el conjunto de incentivos y regulaciones determinante en las estrategias empresariales en estas dos últimas décadas^{9/}.

El punto de inflexión en el proceso evolutivo bajo las condiciones del modelo sustitutivo es el momento en el cual la economía argentina fracasa con su experiencia de apertura a finales de la década del 70. En ese punto de partida, no era igual la situación de todos los sectores. La trayectoria evolutiva y madurativa de desarrollo de capacidades competitivas a nivel de las empresas, era heterogénea. A partir de ahí, lo que se verifica es que esta trayectoria anterior va a ser determinante en términos del comportamiento futuro de la empresa industrial, a nivel de cada uno de los sectores. Y en este sentido, se debe rescatar al sendero evolutivo previo como factor explicativo de las respuestas empresariales al proceso de ajuste.

El segundo aspecto determinante se vincula con que en el paradigma tecnoproductivo a nivel internacional hubo profundos cambios; pero estos cambios no tuvieron la misma intensidad a nivel de cada uno de los sectores. Entonces, la intensidad de este cambio en la mejor práctica internacional va a ser un segundo factor determinante, que explica por qué encontramos conductas empresariales diferenciadas al interior de las industrias.

El tercer aspecto está ligado a cuál es el tamaño y dinamismo del mercado doméstico. En un nuevo esquema de apertura de la economía y de integración al MERCOSUR, este aspecto es un factor explicativo de las distintas respuestas empresariales.

El cuarto elemento está asociado a la dotación y expansión de los recursos naturales, que en el caso particular de la Argentina, se ha caracterizado por su notable dinamismo reciente, en contraposición del prolongado estancamiento durante la vigencia de modelo de economía semicerrada.

El quinto elemento determinante, es que las políticas selectivas aplicadas a nivel industrial y a nivel comercial en los últimos veinte años afectaron diferencialmente a las empresas. Por supuesto, también éste fue un elemento decisivo en las respuestas observadas.

Y por último, es muy importante el perfil del empresario, considerado en dos planos. Por una parte, no es lo mismo la conducta, en todas las decisiones económicas, que tiene una subsidiaria de una

^{9/} Ver Fanelli, J. y Frenkel, R., Estabilidad y estructura: interacciones en el crecimiento económico, CEDES, Documento N° 104, Serie Economía, Buenos Aires, 1994.

empresa transnacional, la que tiene un gran grupo o la que tiene una PYME. Y en este sentido, existen empresas que responden a un conjunto de incentivos muy diferentes. Por otra parte, a nivel de las empresas, en su trayectoria de evolución, se observan comportamientos y actitudes empresariales totalmente distintas que dependen de su estructura organizativa, su aversión al riesgo, su actitud innovadora, etc. En este sentido, a título de ejemplo, no va a ser lo mismo una PYME que hizo su cambio generacional o que ha tenido un cambio organizacional importante, de aquélla que está todavía en un proceso de transición conflictiva no definido.

2. LA INDUSTRIA EN EL PLAN DE CONVERTIBILIDAD

La Convertibilidad^{10/} viene con tres buenas noticias para los empresarios, por lo cual la apoyan enfáticamente. La primera buena noticia es la **estabilidad**, que impacta en términos de disminuir la incertidumbre de los empresarios en su vínculo con el mercado. Paralelamente surgen nuevas incertidumbres, vinculadas con cuál va a ser su estrategia competitiva futura, pero frente a los elementos de incertidumbre de la década anterior, hay un contexto muy distinto. Por otra parte se recrea un **crecimiento de la demanda**, contrapuesto sectorialmente, con 19 trimestres de crecimiento continuo del nivel de actividad. El tercer elemento importante es el **efecto riqueza**, que tiene que ver con un aumento de los ingresos futuros previstos, asociado al crecimiento del nivel de actividad y que se descuentan a una tasa de interés mucho más baja, en un marco de apreciación cambiaria.

Estos tres elementos redefinen los límites de la empresa y el mercado. A partir de estas nuevas condiciones, la pregunta permanente que se hacen al interior de la empresa ¿qué es lo que se produce y qué es lo que se compra?, tiene un contexto distinto, con mercados con costos de transacción menores y un nivel de incertidumbre menor. Esto redefine la red de proveedores, la externalización de servicios, la cooperación entre las empresas, los niveles de integración horizontal y vertical, etc.. Aquí se observan cambios muy profundos a nivel de las empresas durante la Convertibilidad. Simultáneamente replantea el modelo organizacional de la empresa, que tiene que adaptarse a las nuevas condiciones.

Estas buenas noticias no vienen solas, sobre todo para las empresas que se ajustaron con estrategias defensivas. El primer elemento destacado es la propia apertura económica, que permite la importación de bienes, poniendo un techo a la fijación de precios por parte de las empresas. Ahora, a

^{10/} Para un análisis más detallado, ver Canavese, A., "Hyperinflation and convertibility - based stabilization in Argentina" en The market and the state, A. Zini Jr. (Ed.), Elsevier, North Holland, 1992; Bouzas, R., "¿Más allá de la estabilización y la reforma? Un ensayo sobre la economía argentina a comienzos de los '90", en Revista de Desarrollo Económico N° 129, Vol. 33, Buenos Aires, 1993; Porta, F., Cuatro años con tipo de cambio fijo: ajuste estructural o ajuste recesivo?, CENIT, Documento de trabajo N° 21, Buenos Aires, 1995.

diferencia de la década del 80, las firmas no pueden trasladar vía precios sus incrementos de costos. El Plan de Convertibilidad fue notablemente exitoso para estabilizar los precios, pero tuvo un primer momento de cambios de precios relativos muy fuertes, que favoreció a los bienes no transables, en detrimento de los precios industriales que competían con el exterior^{11/}. Esto generó una suba de precios de aquellos bienes que impactan en la estructura de costos de las empresas, y sobre todo en las empresas más pequeñas y medianas. También la mejora de la administración tributaria y previsional afectó al nivel de costos de estas empresas.

¿Qué mecanismos tienen ahora las empresas, para compensar estos incrementos de costos? Básicamente existen tres mecanismos para bajar los costos medios y poder subsistir en el mercado. El primero, son los incrementos de productividad antes comentados. El segundo, surge con el aumento del nivel de actividad y la concentración de los mercados, si se supone que a mayor escala de producción los costos medios bajan. El tercero, es con cambios organizacionales, fusiones e inversiones que realizan las empresas. En forma complementaria, el Gobierno implementó un conjunto de acciones desregulatorias con el objeto de mejorar las condiciones sistémicas en términos de mejoras de la productividad y reducción de costos^{12/}.

Pero esta lucha de reducir costos medios tiene rendimientos decrecientes, porque las empresas siguen operando con los equipamientos básicos de los años 60 o 70, y no hicieron sus reestructuraciones ofensivas. En este sentido, la baja de costos medios encuentra restricciones rápidas, mientras que la suba de los costos sigue su camino.

^{11/} Ver Fanelli, J., Kacef, O. y Machinea, J., Precios relativos y competitividad industrial, Instituto de Desarrollo Industrial, Unión Industrial Argentina, Documento de trabajo N° 19, Buenos Aires, 1994; Gerchunoff, P. y Machinea, J., "Un ensayo sobre la política económica después de la estabilización", en Bustos, P. (comp.), Más allá de la estabilidad: Argentina en la época de la globalización y la regionalización, Fundación Friedrich Ebert, Buenos Aires, 1995.

^{12/} Ver Azpiazu, D., Desregulación, privatizaciones y apertura en la economía argentina. Reflexiones preliminares sobre sus efectos en el sector industrial, CEPAL, Buenos Aires, 1993; Sguiglia, E. y Delgado, R., trabajo que obtuvo el Premio Fulvio Pagani otorgado por la Fundación Arcor, sobre el tema Los efectos de la desregulación sobre la competitividad de la producción argentina, Grupo Editor Latinoamericano, Colección Estudios Políticos y Sociales, Buenos Aires, 1994.

El segundo elemento que afecta a las empresas es que cambian las condiciones del mercado financiero y del financiamiento de las mismas^{13/}. La estabilidad recrea un sistema de financiamiento totalmente distinto. Lo primero que se observa es que aumentan notablemente los requerimientos financieros por parte de las empresas. ¿Por qué aumentan? En primer lugar, porque aumenta el nivel de actividad. Pero en segundo lugar, y aún más importante, porque se recrea el crédito comercial. Se podría decir que en la hiperinflación, lo que se necesitaba de capital de trabajo era muy reducido. El comprador debía adelantar el dinero, con eso se producía, se entregaba la mercadería, y se cobraba la diferencia de la indexación. Ahora, aumentó el nivel de actividad y se entregan los productos a pagar a 60 ó 90 días. Estos requerimientos financieros se compensan en parte con el crédito comercial, y en parte, con el crédito bancario. Pero a pesar de que aumenta la monetización de la economía, se verifica un mercado financiero muy segmentado. Esto determina un incremento notable del endeudamiento de las empresas, que está muy concentrado en divisas (por su menor costo) y aumenta la exposición financiera de estas firmas^{14/}.

A partir de estos elementos se entra en un delicado equilibrio de las empresas, que se mantiene en la medida en que se mantenga el nivel de actividad. En delicado equilibrio la tasa de ganancia se reduce, y sólo se puede mantener la masa de ganancia a través del incremento del nivel de actividad, al mismo tiempo que aumenta notablemente el endeudamiento y la exposición financiera de las empresas, que para operar en los mercados, van a tener que arriesgar mucho más dinero del que arriesgaban antes.

Este conjunto de elementos determina algo que se puede llamar el 'pasaje del taller a la empresa'. Las firmas cada vez se miran menos detrás del torno, del telar y de la máquina, y cada vez se miran más detrás de la caja registradora. La estrategia que se observa, en forma muy estilizada, es que del simple taller industrial del modelo sustitutivo, se pasa a una estrategia en tres planos. En el primero, las empresas siguen manufacturando bienes. En el segundo, lo que se observa, es que el incremento de los costos medios está asociado con el incremento del valor agregado, y frente a esto una estrategia para bajar sus costos medios es desarmar sus proveedores locales y abastecerse de partes e insumos importados, incrementando el ensamblaje, abandonando la fabricación^{15/}. Por último, las empresas privilegian

^{13/} Bonvecchi, C., El financiamiento de las pequeñas y medianas empresas, Mimeo, 1995.

^{14/} Según un estudio de la Fundación Capital sobre 76 empresas que cotizan en la Bolsa -que representan el 90% de la capitalización bursátil total-, concluye: 1) el grado de endeudamiento (pasivo/patrimonio neto) se duplicó entre 1993 y 1991, 2) las obligaciones negociables fueron un instrumento adicional de financiamiento significativo, 3) se acentuó el endeudamiento en dólares y no existe un mercado para préstamos en pesos de largo plazo, 4) se ha complicado recientemente el acceso a los mercados financieros internacionales, 5) han aumentado los porcentajes de morosidad en los bancos. Ver diario *Ambito Financiero*, 18 de agosto de 1994.

^{15/} Según el Informe N° 3 de avance de resultados provisorios del Censo Nacional Económico 94 elaborado por el Instituto Nacional de Estadística y Censos dependiente del Ministerio de Economía y Obras y Servicios Públicos, la relación entre el valor agregado bruto y el valor bruto de producción del sector industrial que era del 43,4% en 1986 se

notablemente sus redes de comercialización y distribución, porque se pueden convertir ellas mismas en las mejores comercializadoras de los productos importados. En este sentido, el vendedor del extranjero identifica que el fabricante local tiene sus canales de distribución, de comercialización, y que conoce los clientes, y que básicamente puede hacer la asistencia técnica, siendo de esta forma su mejor alternativa de canal de importación. La estrategia defensiva de las empresas induce a una mayor especialización ensambladora y comercializadora de las firmas industriales; de esa forma logran mantenerse en los mercados. Las empresas que se mantienen se caracterizan por especializarse en productos más diferenciados y con más contacto con la demanda. Pero evidentemente esto impacta en dos sentidos en forma negativa: no se incorpora mano de obra, y fundamentalmente, no se desarrollan nuevas capacidades tecnoproductivas que permita un pasaje de la producción hacia bienes con mayor valor agregado y diferenciación.

En este contexto caracterizado por la heterogeneidad, a partir del cambio en las condiciones internacionales, que se aceleró con el 'efecto tequila', la situación de las empresas manufactureras sufrió modificaciones en varios planos. Tres de ellos son: 1) el esquema financiero, 2) el efecto riqueza y 3) el nivel de actividad y el destino de la producción.

En relación a la situación financiera los cambios han comprometido seriamente a las empresas. En términos de préstamos las restricciones fueron desbordantes. El crédito internacional, incluido el comercial, en muchos casos se interrumpió o se acortaron los plazos y se aumentaron las tasas. El crédito doméstico siguió existiendo en una primera fase, pero a tasas reales bancarias incompatibles con cualquier negocio, al mismo tiempo, se interrumpieron nuevas líneas y luego, cuando comienzan a volver los depósitos, los bancos por no asumir riesgos prefieren el 'wait and see'.

Asimismo, se verificó una gran cantidad de rupturas de contratos de créditos comerciales a clientes, asociadas al crecimiento de convocatorias y quiebras declaradas, pero más significativo aún, al refinanciamiento y convocatorias no formalizadas. La suma de estos elementos, determina que del lado de las acreencias se hayan perdido parte de los activos y que no se conozcan casos en que se adicionaran intereses por las moras. En consecuencia, mientras las deudas han aumentado, los préstamos han decaído y la cadena de financiamiento está descalzada.

El notable "efecto riqueza" había sido uno de los componentes característicos de la empresa en la convertibilidad. Pero, la situación de los últimos meses deprimió este efecto riqueza. La combinación simultánea de un menor nivel de actividad, los desequilibrios financieros y la fragilidad de los negocios,

redujo notablemente hasta alcanzar un valor de 36,3%.

vividos por los empresarios, fueron elementos determinantes de una valuación actual mucho menor de las firmas. Esta caída repercute en las posibilidades de financiamiento de las empresas, porque las empresas ahora deben más, y tienen como garantía real una empresa que vale menos. En efecto, tienen una exposición financiera mucho más alta, y dejan de ser demandantes genuinos de crédito. Esto aparece con mucha claridad cuando vuelven las condiciones de financiamiento y lo que no aparece no es tanto un problema de oferta de financiamiento, sino de demandantes genuinos.

En cuanto a la evolución del nivel de actividad, la ruptura del ciclo expansivo es clara, verificándose en 1995 una disminución cercana al 8% en el producto industrial^{16/}. Las restricciones e interrupciones de la cadena crediticia y la situación del mercado laboral -la tasa de desocupación crece del 6% en octubre de 1991 al 16.4% en octubre de 1995- afectaron directamente al mercado doméstico, en particular a los anteriores sectores dinámicos de la convertibilidad. En contraste, se verifica un crecimiento de la demanda de exportaciones, que tiene en los bienes intermedios su principal beneficiario.

Son diversos los factores que explican este importante crecimiento exportador industrial^{17/}. Entre otros se destacan, los cambios en la situación de Brasil, la mejora notable de los precios internacionales - fundamentalmente de los `commodities'-, la caída del mercado doméstico y las ganancias de competitividad de algunos sectores. Sin embargo, algunos elementos indican la necesidad de efectuar una evaluación positiva, pero necesariamente prudente. Las exportaciones están concentradas en pocas empresas y sectores, sus encadenamientos productivos son relativamente frágiles en las cadenas de mayor valor agregado, el mercado del Brasil no es ajeno a dificultades cíclicas, los precios de exportación son en muchos casos sólo atractivos para obtener escala de producción y cubrir costos variables.

A diferencia del pasado, las disminuciones en el nivel de actividad afectan, actualmente, en forma muy distinta a las empresas. Caídas muy pequeñas alteran el punto de equilibrio de la firma. En el caso argentino se complica aún mucho más, dado el efecto negativo en la cadena de pagos.

^{16/} Cabe destacar que hasta el primer trimestre de 1995 se mantuvo el sendero de crecimiento inaugurado 18 trimestres atrás (entre 1990 y 1994 el producto industrial creció más del 30%). Recién en el segundo trimestre de 1995 se presenta una declinación del 4,1% en el nivel de actividad, que se fue acentuando mes a mes y que alcanzó en el año una caída superior al 6%. La contracción golpeó de manera diferente a los distintos sectores. Los más afectados fueron los productores de bienes de consumo durable que, hasta 1994, habían liderado (en particular el sector automotriz) la reactivación industrial desde el inicio del Plan de Convertibilidad. Son los sectores productores de bienes de uso intermedio los que muestran un comportamiento ascendente recientemente, en contraposición a su desempeño contractivo en los primeros años de la convertibilidad.

^{17/} Ver Cepeda, H., Una visión sobre el desempeño exportador de 1994: el caso de las manufacturas de origen industrial, Instituto para el Desarrollo Industrial de la Unión Industrial Argentina, Nota N° 51, 1995; Bisang, R. y Kosacoff, B., "Tres etapas en la búsqueda de una especialización sustentable. Exportaciones industriales argentinas 1973-1993", en Kosacoff, B. (editor), Hacia una nueva estrategia exportadora, Universidad Nacional de Quilmes, 1995.

En forma complementaria, en la actualidad existe un diagnóstico mucho más sofisticado de las empresas que en la etapa de una economía semicerrada. Numerosas firmas estuvieron involucradas en procesos de negociación por consultoras y equipos de research. Asimismo, las operaciones de crédito comercial y bancario, las relaciones con proveedores del exterior y el desarrollo de vínculos comerciales, tecnológicos y de representación internacional abrieron las fronteras de las empresas.

En estas condiciones, se verifican las transferencias de paquetes accionarios de empresas bien posicionadas en el mercado en una perspectiva de largo plazo, con dificultades financieras y a valores mucho más bajos. Los compradores tienen una situación distinta. Pueden obtener financiamiento y a tasas muy inferiores, tienen el respaldo tecnológico para encarar los procesos de reestructuración y plantean sus estrategias en el largo plazo. Firms brasileñas, chilenas y transnacionales están en la línea de los interesados. Este proceso ya se verificó en el pasado reciente, siendo el sector alimenticio el preferido. Evidentemente, este fenómeno es selectivo y no generalizado.

3. LA BUSQUEDA DE UNA ESTRATEGIA COMPETITIVA

En 1994 se ha reabierto, con mayor intensidad, el debate sobre la política industrial existente en el país. Tres aspectos han monopolizado ese debate. El primero, se refiere al régimen especial que regula a la industria automotriz que frente a sus espectaculares resultados, ha generado una controversia que abarca desde su justificación hasta la posibilidad de ampliarlo a otras actividades. El segundo, se relaciona con el déficit de la balanza comercial, y en especial, del sector industrial. El tercero está centrado en los impactos sobre la ocupación que está generando el intenso proceso de reestructuración.

Las adversas consecuencias, sobre amplios segmentos del aparato fabril, de las desfavorables condiciones que hasta mediados de 1994 imperaron en los mercados internacionales (excesos de oferta y caída de precios, proliferación de prácticas desleales) y de los efectos de la política de shock en materia de apertura externa, sumados a la reducida flexibilidad que exhibían las autoridades económicas para que las actividades y firmas sometidas a estas presiones transitaran el camino de la reestructuración de manera gradual, motorizaron crecientes reclamos sectoriales.

Frente a ello, la conducción económica adoptó un conjunto de medidas, unas de carácter selectivo, y otras de tipo más 'horizontal'. En la implementación de estas decisiones no ha sido sencillo, para las autoridades, determinar un punto de equilibrio. Por un lado, los reclamos empresariales tienen fundamentos. Por otra parte, las críticas se centran en tres elementos: 1) la existencia de situaciones similares en muchas otras actividades y/o empresas no beneficiadas, 2) la influencia de estas medidas

sobre la disciplina macroeconómica y 3) la falta de compromisos empresariales que permitan acelerar el logro de la competitividad.

En la actualidad están vigentes un número significativo de disposiciones que inciden en el desarrollo industrial. Entre las más relevantes se destacan: 1) aquéllas que intentan reducir los costos de los bienes industriales, en especial de los transables, destacándose por su importancia la rebaja de la incidencia impositiva y previsional en los costos laborales; 2) las modificaciones en la política comercial, en particular la implementación de derechos antidumping, cupos a la importación y derechos específicos y 3) las políticas sectoriales, concentradas especialmente en el sector automotriz. Las mismas se complementan con un conjunto de instrumentos, de carácter `horizontal' que apuntan a enfrentar muchos problemas generalizados en el tramado industrial ^{18/}. Sin embargo, la suma de estas acciones no tiene la entidad suficiente para configurar una estrategia de reconversión productiva. También es muy escasa la articulación de los distintos instrumentos, el cual revela la necesidad de una reingeniería de las instituciones públicas y privadas vinculadas con el desarrollo industrial.

Aunque existe un amplio consenso sobre la importancia de sostener la estabilidad macroeconómica, la disciplina fiscal, la menor ingerencia del Estado en las actividades económicas y la apertura externa como orientaciones centrales del `nuevo modelo económico', se considera que las mismas constituyen condiciones necesarias, pero no suficientes, para alcanzar un proceso sustentable de crecimiento y para conformar un nuevo patrón de especialización industrial que rescate los valores positivos de un rico acervo histórico originado en el dilatado proceso de industrialización argentina y no, simplemente, dejar que ese nuevo perfil productivo surja del `libre juego de las fuerzas de la oferta y la demanda'.

El reconocimiento de las `fallas de mercado' y de la debilidad de las `instituciones' para inducir la mejora en el desempeño de mercados altamente imperfectos y el desarrollo de ventajas comparativas dinámicas generó, a su vez, las condiciones para iniciar un replanteo de las políticas industriales. Debate que difícilmente encuentre una respuesta en la reiteración de los instrumentos y del marco institucional de

^{18/} A simple título enumerativo, algunas de las medidas más significativas son: * El Régimen de Especialización Industrial. * Los Regímenes de reintegro, importación de insumos, partes y piezas, de bienes de capital. * Los Programas de subsidios al financiamiento de las Pymes, a través de la bonificación de 4 puntos porcentuales de la tasa de interés. * El Programa de desarrollo de proveedores, a través de las grandes empresas en los áreas de calidad, diseño y tecnología. * EL Sistema Nacional de Normas, Calidad y Certificación. * Los Centros de Información y Estadística Industrial. * El desarrollo de Polos Productivos. * Los servicios a la exportación y la inversión a través de las Fundaciones Export-Ar e Invertir. * El sistema FONTAR con apoyo del BID para el desarrollo tecnológico. * Los futuros proyectos de creación de un Fondo de Garantías para las Pymes y de conexión directa al Sistema Interconectado nacional para la provisión más económica de energía. * Los programas de empleo y recalificación de recursos humanos del Ministerio de Trabajo.

la etapa sustitutiva de importaciones. El desafío es el mismo que el del pasado, pero las condiciones internacionales e internas tienen un punto de partida diferente^{19/}.

Argentina se ha embarcado en un proceso de creciente integración al mundo, cuando todos los sectores no habían logrado alcanzar la fortaleza competitiva necesaria para aprovechar las ventajas de la apertura y cuando aún quedan por hacer muchísimos esfuerzos para avanzar equilibradamente en esa línea.

Argentina es un país de desarrollo industrial intermedio y tiene posibilidades de avanzar. En ese sentido, vale la pena articular los esfuerzos de las empresas, de los trabajadores y de nuevas instituciones que todavía no se han 'aggiornado' a las nuevas condiciones. Tanto en el sector público como en el privado no existe una definición clara de la estrategia que potencie los esfuerzos para desarrollar una nueva vía de competencia.

Teniendo en cuenta estos criterios, la Argentina enfrenta el desafío de avanzar en la competitividad. Los campos de acción son múltiples e interrelacionados, aunque sólo se mencionarán cinco de fundamental importancia: 1) el desplazamiento de los procesos de industrialización a productos 'diferenciados' con mayor valor agregado; 2) la articulación de 'networks' productivos que den 'masa crítica' a la industrialización; 3) replanteo, desde la 'lógica industrial', de algunos de los aspectos del proceso de privatizaciones; 4) profundización de políticas 'horizontales', en particular, en la calificación de los recursos humanos y en la articulación del 'sistema innovativo nacional'; 5) conformar un sistema financiero capaz de orientar los recursos provenientes del ahorro interno y externo -a tasas y plazos adecuados-, a proyectos con elevada tasa de retorno económico y social.

¿Cuáles son los puntos de partida? Claramente la Argentina, en estos veinte años, ha desarrollado más sus recursos naturales y ha logrado una gran capacidad en la producción de sus industrias básicas. Empero, el escenario internacional muestra que este tipo de industrias hoy resulta insuficiente para competir; esto es, que no es adecuada esta especialización. Hay que avanzar, a partir de estas producciones, hacia las cadenas de mayor valor agregado.

^{19/} El debate acerca de la política industrial se ha amplificado recientemente, en particular en el escenario de los países desarrollados, en los cuales se verifica una acelerada intensificación de la competencia en un marco de creciente globalización. Ver entre otros, Esser, K. y otros, América Latina - Hacia una estrategia competitiva, Instituto Alemán de Desarrollo, Berlín, 1992; Pérez, W., ¿Dónde estamos en política industrial?, mimeo, Santiago de Chile, 1993; Reich, R., The work of nations, Vintage Books, New York, 1991; World Bank, Fundamental Issues and Policy Approaches en Industrial Restructuring, Washington, 1992; Chudnovsky, D., La política industrial y tecnológica en transición. Los casos de los Estados Unidos y el Japón, Proyecto Fundación Volkswagen/CEPAL, 1993; Bianchi, P., Technology and human resources in Europe after Maastricht, University of Bologna, Italia, 1993.

Una avenida clara que tiene posibilidades dentro del desarrollo industrial argentino es, justamente, fortalecer las capacidades que permitan pasar de los productos estandarizados a los productos diferenciados y altamente especializados; de los productos con bajo valor agregado a los productos con alto valor agregado. Ello requiere contar, básicamente, con un sistema innovativo nacional, con una fuerte capacidad tecnológica y, fundamentalmente, con una fuerte inversión en recursos humanos. Argentina, como país intermedio dispone todavía de un stock de recursos humanos calificados relativamente importante, a pesar del deterioro que ha sufrido en los últimos años. Al mismo tiempo se sabe que la Argentina tiene más de un siglo de industrialización; que la misma presentaba deficiencias a nivel microeconómico en términos de tamaño de plantas y escasas capacidades de especialización; que hubo desequilibrios macroeconómicos muy fuertes en términos de la posición deficitaria del sector externo o de fuertes costos fiscales asociados con el desarrollo de la industrialización. Pero, a pesar de todos esos problemas, se fue generando simultáneamente con la producción de bienes industriales una gran cantidad de capacidades tecnológicas que, evidentemente, constituyen un punto de partida que pocas sociedades pueden exhibir. En este sentido se debe señalar que cuando hay enfermedades, la mejor forma de erradicarlas no consiste en matar al enfermo, sino en tratar de curarlo.

Es a partir de esta historia, con sus marchas y contramarchas, que la Argentina tiene por delante el desafío de pasar a las cadenas de mayor valor agregado: por ejemplo, del trigo a la galletita diferenciada, del acero a la autoparte mecanizada que pueda insertarse en los procesos de globalización o del cuero al producto de marroquinería con alto diseño. Avanzar en esta dirección puede brindar la posibilidad de fortalecer la capacidad productiva ampliando los mercados. Ello permitirá integrar el proceso de modernización y de automatización que son requisitos esenciales para participar en el comercio internacional. La nueva organización económica mundial hace cada vez más difícil comercializar productos que no tengan gestión de calidad, que no contemplen la protección ambiental o que no cumplan con el dumping social en el sentido de que se paguen bajos salarios.

Fortaleciendo y avanzando en la cadena de mayor valor agregado se podrá modernizar la industria, automatizarla, robotizarla y, al mismo tiempo, generar nuevos puestos de trabajo que, sin lugar a dudas, requieren de fuertes inversiones en capacitación de los recursos humanos: articular, en una estrategia competitiva, las redes entre las empresas, entre las distintas instituciones, entre el sistema educativo y la universidad en particular, entre el sector público y el privado. Porque nadie regala nada, absolutamente nada, en el mundo de la competencia.

El avance en el camino hacia la **diferenciación** plantea otro de los campos de acción señalados. El desarrollo sostenido de una industria competitiva requiere de acciones sistémicas que brinden una **masa**

crítica para una inserción activa en la división internacional del trabajo. Ello requiere involucrar, por un lado, a las distintas actividades productivas y, por el otro, a los diferentes agentes económicos.

Los sistemas competitivos se basan en complejos productivos con fronteras cada vez más difusas entre las actividades primarias, industriales y de servicios. Para que un bien pueda competir, debe ser el resultado de un proceso de elaboración en una cadena productiva articulada y eficiente. Asimismo, la participación de los distintos tipos de empresas es vital. Es muy difícil avanzar en franjas de especialización, y tener 'impacto macroeconómico', sin la participación de las empresas de mayor envergadura (las Empresas Transnacionales y los Grandes Grupos Económicos). Pero al mismo tiempo, no hay experiencia industrial exitosa que no haya desarrollado una trama de empresas Pymes eficientes - hacia las cuales deben orientarse los esfuerzos-, que en muchos casos son los proveedores especializados y subcontratistas. Ello hará posible la potenciación de las nuevas organizaciones competitivas basadas, simultáneamente, en el desarrollo de economías de escala y de especialización flexible.

El proceso de privatizaciones constituye uno de los cambios estructurales más significativos de los últimos años. Sus efectos no se limitan a la macroeconomía, a las cuentas fiscales y a la distribución del ingreso. También pueden impactar, de otra manera, sobre la competitividad industrial. Un aspecto a considerar es la generación de 'spillovers' (derrames) positivos en la economía que induzcan al incremento de la competitividad sistémica. La eficiencia, la calidad y los precios de los servicios que prestan, forman parte esencial de los costos industriales y condicionan las posibilidades competitivas. Ello requiere, entonces, el diseño y funcionamiento de marcos regulatorios que garanticen el cumplimiento de estos objetivos y, además, protejan a los consumidores individuales. Empero, el aspecto menos considerado y de no poca importancia, es la posibilidad de las empresas privatizadas de conformar redes de **proveedores y subcontratistas** especializados que, en el nuevo clima de mayor eficiencia y competencia en el que efectúan sus contrataciones, permitan a estas firmas generar ventajas competitivas: no sólo como abastecedores domésticos sino, también, como posibles proveedores internacionales.

El cuarto camino planteado comprende al conjunto de políticas 'horizontales' caracterizadas por generar externalidades positivas hacia todo el tejido industrial que, por lo tanto, tienen un carácter menos discriminatorio. La calificación de los recursos humanos -con el fortalecimiento del frágil sistema educativo, su articulación al sistema productivo y la profundización de los esfuerzos de calificación en las empresas- y el desarrollo de 'un sistema nacional de innovación' que se adecue institucionalmente a las demandas tecnológicas de una economía enfrentada al desafío de la competitividad, son dos pilares centrales.

Asimismo, existen numerosos problemas comunes a las empresas, en particular a las Pymes, que requieren de políticas sistemáticas que impliquen más esfuerzos gerenciales que presupuestarios. Entre

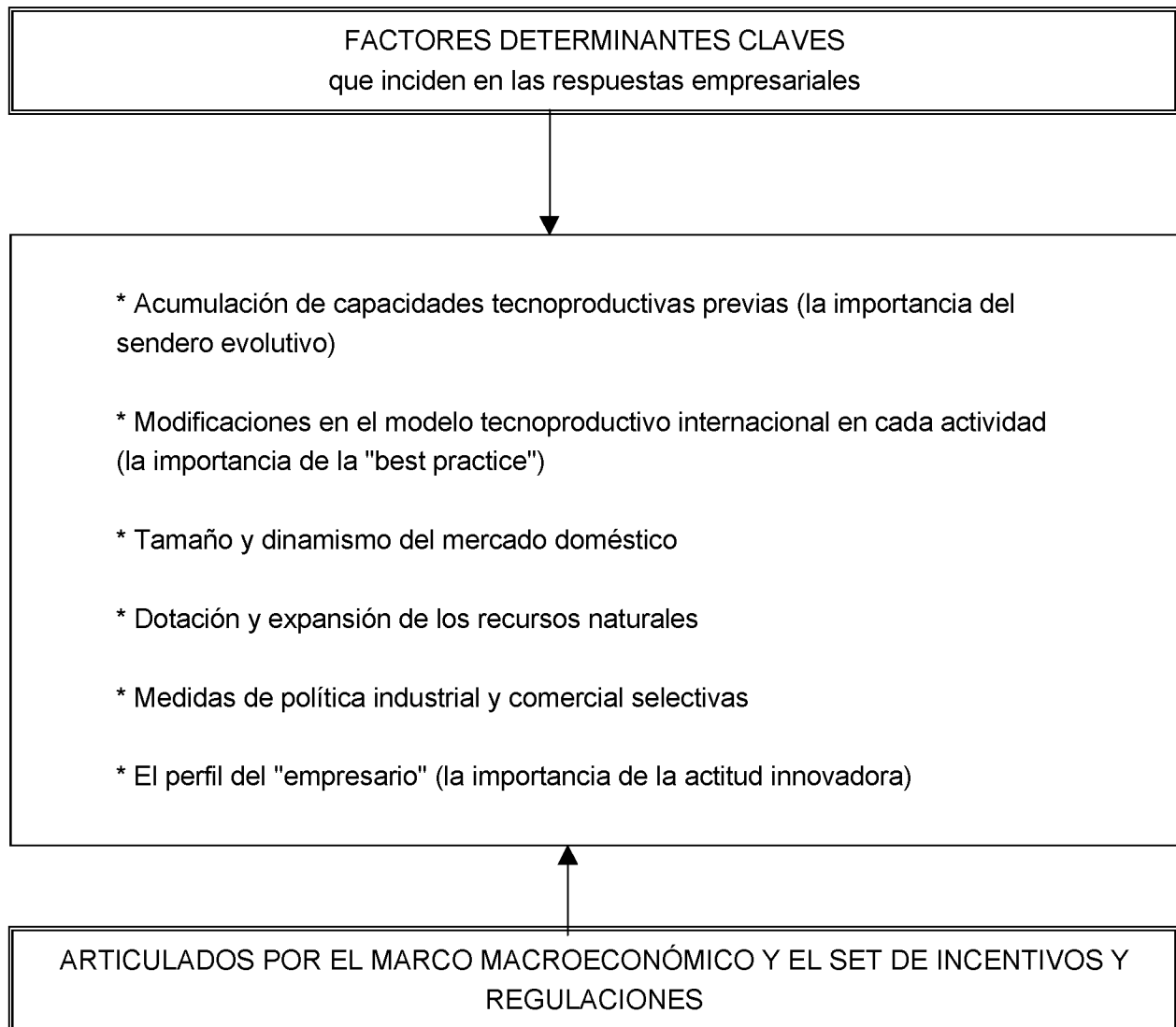
ellos se destacan: la difusión de criterios de gestión de calidad, el desarrollo de redes de subcontratación, programas de formación de empresarios en gestión empresarial, la difusión de tecnología de automatización, evaluación de normas ambientales y adecuación de normas técnicas. En suma, el difícil desafío de la competitividad se concentra principalmente, en una nueva especialización industrial que tienda a una mayor incorporación de progreso técnico y de recursos humanos calificados, que hagan posible fortalecer un proceso de transformación basado en el crecimiento y la mayor equidad.

Finalmente, todas estas acciones serán imposibles de realizar si no se cuenta con un sistema financiero capaz de proveer -en volumen, precios y plazos- los recursos de capital necesarios para emprender estas transformaciones. En este sentido, la reforma financiera constituye una asignatura pendiente. Hasta ahora, las entidades bancarias han fragmentado y racionado el crédito a las firmas de menor tamaño y, cuando proveyeron los recursos, lo hicieron a tasas, plazos y garantías incompatibles con las posibilidades de las Pymes. Es muy difícil avanzar en una estrategia competitiva si no se recrean las instituciones financieras y los instrumentos de política que fortalezcan la capacidad de evaluación y detección de oportunidades para la intermediación del proceso de ahorro-inversión.

ANEXO

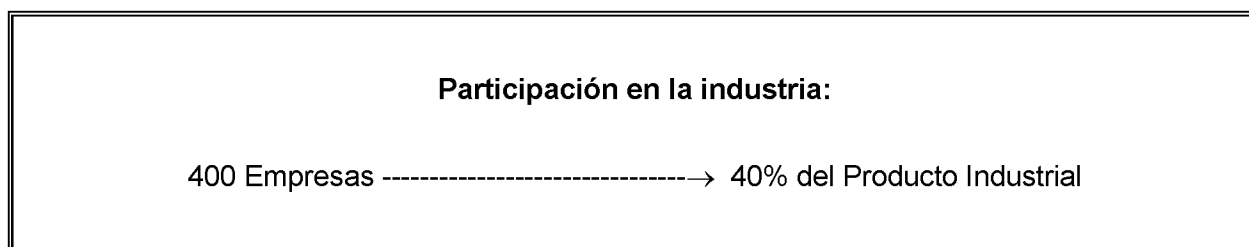
ESTRATEGIAS EMPRESARIALES (1975-1995)

Partiendo de posiciones iniciales distintas se verifican comportamientos diferenciados:



REESTRUCTURACIONES OFENSIVAS (1975-1995)

Están caracterizadas por cambios radicales en los procesos de inversión y la difusión de cambios organizacionales, que permiten alcanzar niveles de productividad (mano de obra, cantidad de defectos, uso de materias primas y energía, rendimiento del capital, tiempo de producción, etc.) similares a los mejores promedios internacionales.



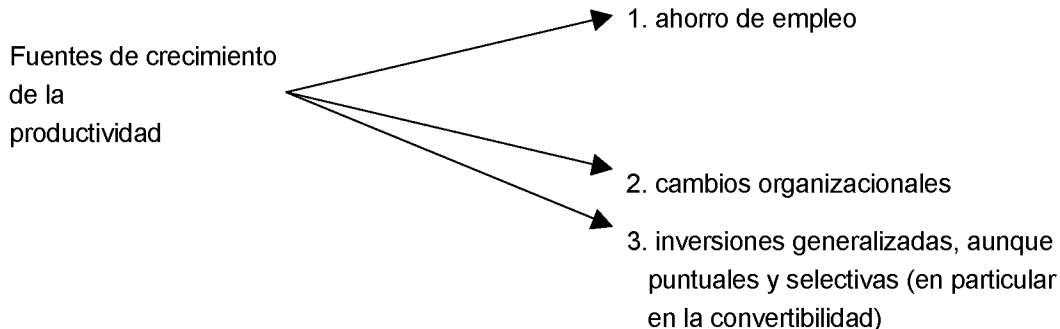
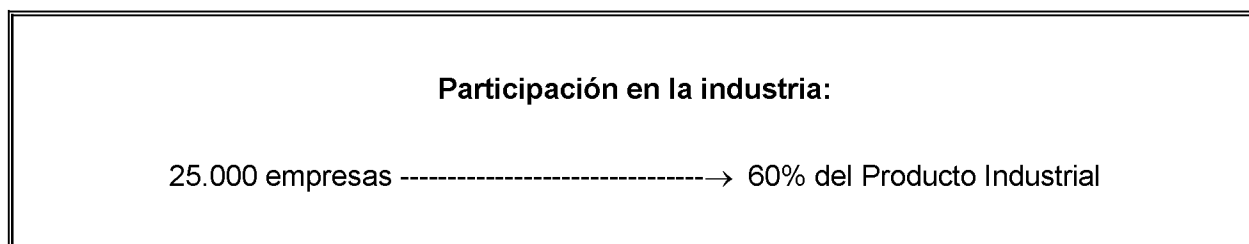
Están difundidas por todo el tejido industrial ---> responsables del incremento de la concentración de los mercados y el dinamismo exportador

Areas destacadas	Factor clave en la transformación
1. Insumos básicos (aluminio, cemento, papel, petroquímica, refinerías de petróleo, siderurgia)	Políticas activas; capacidades previas
2. Procesamiento de recursos naturales (oleaginosas, gas, madera, pesca)	Expansión de la dotación de recursos
3. Complejo automotor reestructurado (núcleo selecto autopartistas)	Políticas activas. Reestructuración y estrategia de globalización del sector
4. Bienes diferenciados de consumo masivo en el mercado doméstico (crecimiento del consumo en la convertibilidad: golosinas, cervezas, bebidas sin alcohol, lácteos, limpieza y tocador, centrales telefónicas, periódicos, etc.)	Expansión del mercado doméstico

Bernardo Kosacoff
Conference - February 1996
ILAS - University of London

ESTRATEGIAS DEFENSIVAS (1975-1995)

Abarcan a la mayor parte de las empresas. Se caracterizan por fuertes crecimientos de la productividad (en promedio casi se duplica) en comparación con su propio pasado, pero aún están muy lejos de los mejores niveles internacionales. Superaron la apertura 1978-81 y la crisis macroeconómica de los ochenta. Se enfrentan a las nuevas condiciones de la convertibilidad.



Sin embargo, operan con plantas caracterizadas por la articulación de diversas tecnologías, con equipamientos básicos de varias décadas de antigüedad.

No superaron sus problemas de:

1. **ECONOMIAS DE ESCALA** (menor al 10% de escala óptima);
2. **ECONOMIAS DE ESPECIALIZACION** (excesiva integración, escaso desarrollo de proveedores especializados y subcontratistas)

Bernardo Kosacoff
Conference - February 1996
ILAS - University of London

SITUACION 1991 - 1994

ASPECTOS POSITIVOS PARA LAS EMPRESAS

1. **Estabilidad** Se recrean las condiciones de funcionamiento de los mecanismos de mercado.
Disminuye la incertidumbre.
2. **Crecimiento de la demanda** Con comportamiento contrapuestos, pero con niveles generales muy positivos.
3. **Efecto riqueza** Aumento del valor presente medido en ingresos futuros estimados.

Redefinición de los límites empresa-mercado

QUE SE PRODUCE Y QUE SE COMPRA?

Desarrollo de capacidades específicas y claves al interior de la firma y externalización creciente de actividades.

Redefinición del nivel de integración horizontal y vertical de las empresas:

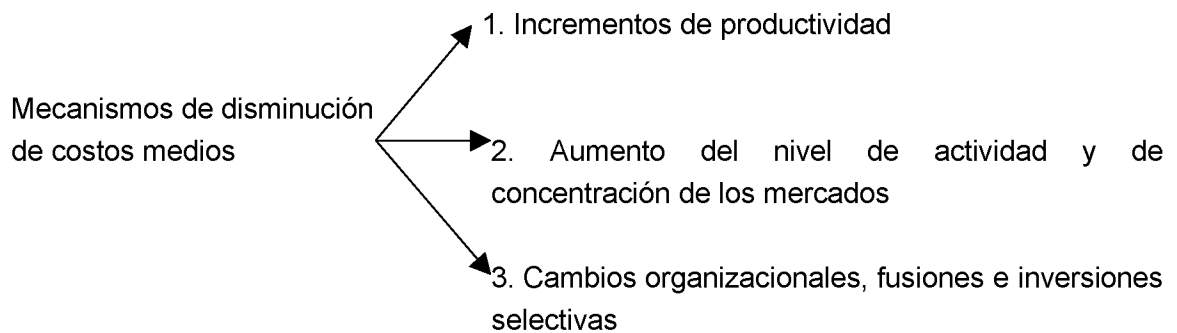
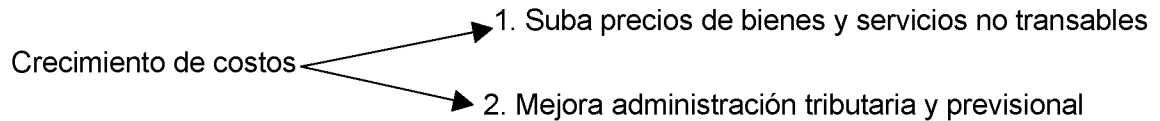
- * *Redes de proveedores y subcontratistas domésticos*
- * *Abastecimiento de insumos y partes importadas*
- * *Segmentación de mercados, diferenciación de productos y creciente importancia de los servicios complementarios*
- * *Outsourcing y terciarización*

Cambios en la orientación del mercado: mayor apertura

REPLANTEO DEL MODELO ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA

NUEVAS CONDICIONES DE COMPETENCIA

Apertura económica ----> Imposibilidad de trasladar vía precios,
los incrementos de costos



Importantes pero decrecientes por la ausencia de reestructuración ofensiva

Bernardo Kosacoff
Conference - February 1996
ILAS - University of London

La estabilidad y el financiamiento internacional recrean el inexistente crédito comercial

Aumentan los requerimientos financieros por:

Incremento del nivel
de actividad

Crédito comercial a
60/90 días

Compensado
parcialmente por:
* crédito proveedores
* crédito internacional
en insumos y bienes de
capital

Aumenta:
* Endeudamiento (en
particular en divisas)
* Exposición financiera

Crédito Bancario:
Segmentado, con
sesgos negativos
regionales y Pymes

Delicado equilibrio de las empresas:

- * disminución tasas de ganancias
- * incremento del endeudamiento y exposición financiera
- * importancia de mantener el nivel de actividad

Pasaje del "Taller a la Empresa"

- * Reducción de Valor Agregado para disminuir costos y competir con las importaciones
----> Incrementos de insumos y partes importadas en la función de producción
----> Incrementos del ensamblaje
- * Creciente importancia de las cadenas de comercialización, distribución y asistencia técnica al cliente ----> representaciones, comercialización de productos importados y servicios complementarios

Bernardo Kosacoff
Conference - February 1996
ILAS - University of London

CAMBIOS A PARTIR DEL 'EFECTO TEQUILA'

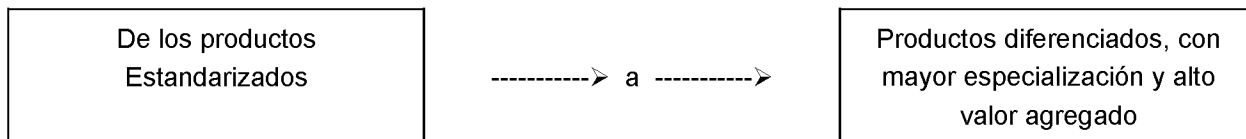
	Aumento del endeudamiento, producto de las Tasas reales de interés
1) Ruptura del circuito financiero	Pérdida de las acreencias en el mercado Comercial: convocatorias privadas, atrasos de pagos (sin intereses), ruptura de contratos
	Escasez de crédito doméstico Interrupción de crédito internacional: financiero y comercial
2) Finalización del dinamismo de la demanda doméstica	
	Repercute en las posibilidades de financiamiento, aumenta el grado de exposición financiera
3) Caída del efecto riqueza	Replantea e incentiva las transferencia de empresas locales
4) Notable dinamismo de las exportaciones industriales	

Limitaciones: * reducido número de empresas
 * escasos eslabonamientos en la cadena de valor agregado
 * carácter anticíclico
 * dependientes de factores exógenos (Brasil, precios internacionales)
 ==> son necesarios esfuerzos sistemáticos para desarrollar nuevas capacidades de competencia

- 5) Nuevas Restricciones:
- * aumenta la **incertidumbre** --> se replantea vínculo empresa-mercado(nivel de integración productiva, relación con proveedores domésticos y internacionales, internalización de funciones financieras y productivas, etc.)
 - * la magnitud del **desempleo**
 - * carácter procíclico de las inversiones
 - * necesidad del aumento del ahorro público vía transferencia del sector privado
 - * límites de la deflación de precios
 - * el círculo recesivo
 - * funcionamiento del sistema financiero

CONSTRUIR UNA ESTRATEGIA COMPETITIVA

FORTALECIMIENTO DE LAS CADENAS DE VALOR AGREGADO



■ Inversión en **Recursos Humanos**
■ Articulación del **Sistema Innovativo Nacional**

La difusión de la **calidad** fundada en la calificación de los **recursos humanos** y la incorporación del **progreso técnico**

Ejemplos:

trigo -----> alimentos diferenciados
cuero -----> productos finales con alto diseño
acero -----> autopartes mecanizadas
servicios privatizados-----> redes de producción articuladas con proveedores y subcontratistas especializados

Modernización ---> Expansión Mercados ---> incremento de la **productividad** y generación de **nuevos puestos de trabajo** de alta calificación

Ruptura de falsos dilemas

Empresas Grandes vs. Pymes -----> **redes**
Mercado doméstico vs. exportación -----> **estrategias globales**
Industria vs. Agro vs. Servicios -----> **complejos sistémicos**
Mercado vs. intervenciones -----> **esfuerzos complementarios**
Políticas horizontales vs. sectoriales-----> **intervención con evaluación social**
Estabilización vs. desarrollo económico --> **cambios estructurales**

Bernardo Kosacoff
Conference - February 1996
ILAS - University of London