

RODAMIENTOS TIGRE S.A.

SKF Distribuidor SKF

Av. Cazón 417 (1648) Tigre
749-3278 / 0301

RODAMIENTOS TIGRE S.A.

SKF Distribuidor SKF

Av. Cazón 417 (1648) Tigre
749-3278 / 0301

INDUSTRIA

"Sin Industria no hay Nación"

LA RECONVERSION INDUSTRIAL CUIDANDO EL TEJIDO SOCIAL



Lic. José Alfredo Borotti
Profesor Titular de la Facultad
de Ciencias Sociales, Univ.
Católica de La Plata
Asesor de PYMES

Este último año mucho se ha hablado de "Reconversión Industrial"

Mucho se ha dicho del impacto sufrido por el sector de las PYMES respecto de la reconversión o modernización industrial.

El Departamento de Economía de la Unión Industrial Argentina (UIA) a definido a la reconversión Reconversión Industrial como "un proceso inducido dentro del marco de la política Industrial, durante un periodo definido, destinado a lograr la transformación de sectores productivos, para aumentar su competitividad, elevando la calidad y diversidad de sus productos y favoreciendo la innovación y el progreso tecnológico"

Todo proceso de reconversión requiere definir las ramas o sectores a reconvertir. Para su caracterización y la elaboración de un correcto diagnóstico es indispensable una activa y responsable participación empresarial"

Con el objetivo de determinar el grado de competitividad de los diferentes sectores se debe definir:

- *Tecnología en uso y disponibles
- *Escalas óptimas de producción
- *Clasificación de la mano de obra.
- *Situación de calidad y precio de insumos
- *Estructura de los Costos de Producción y comparación con los internacionales
- *Tasas normales de rentabilidad por rama.
- *Posicionamiento de las ramas frente al MERCOSUR.

No hay duda que el actual escenario internacional ha propuesto un aumento del grado de competencia en todos los sectores industriales.

Situaciones como: creciente agresividad de los países por ganar merca-

dos externos protegiendo los propios, caída de los precios internacionales

Consecuentemente hay sectores de la PYMI que atraviesan serias dificultades, que de no modificar sus actuales condiciones están destinadas a su desaparición.

De una forma dolorosa, el empresario está tomando conciencia que no existen **PROCESOS MAGICOS** que mejoren la situación económica y social a costa de la emisión espúrea.

La convertibilidad, por ahora es un candado, votado por la mayoría que no lo permite.

Ha llegado el momento de unir a la clase empresarial dirigente, obrera y Gobierno en torno a un diálogo de soluciones creativas y consensuadas definiendo claramente el sentido que queremos darle a la reconversión.

Consensuar respuestas a interrogantes tales como:

- ¿Quién induce este proceso?.....¿Cuáles son los objetivos?
- ¿Cuáles son los instrumentos?
- ¿Qué ramas industriales se deben reconvertir?

¿Qué sucede con la mano de obra? ¿Cómo se reentrena para afrontar esta reconversión industrial?

Al respecto recordemos que: **"No es posible calificar a la PYMI solamente por los bienes y servicios que produce, sino por la generación de nuevos empleos. Nuevos emprendimientos que serán el impulso de la sociedad hacia un horizonte más creativo e innovador"** (Centro Interdisciplinario de Estudios sobre el Desarrollo Latinoamericano - CIEDLA).

En consecuencia, estos nuevos miles de pequeños emprendedores, disseminados a lo largo de todo nuestro país, serán quienes constituyan con sus familias las nuevas generaciones, conformando el tejido social de la Argentina a la entrada del tercer milenio.

Veamos una breve síntesis de la evolución del modelo y la conformación que este tejido social tuvo en los países de Europa, fundamentalmente Italia.

Modelo Italiano

La estructura del sistema pro-

ductivo dominante hasta fines de la década del 60 concebía mercados de amplia demanda, implementando economías de escalas que eficientizaban costos y maximizaban beneficios, rodeados por un ambiente tecnológico de lenta evolución.

Es a partir de la década del 70, donde el desarrollo tecnológico adquiere mayor velocidad en términos de innovación.

El avance de la informática comenzó a permitir el uso común de insumos electrónicos afectados a la fabricación de una amplia gama de productos ayudando al crecimiento de producciones más flexibles.

Países como Japón estructuraron una organización flexible de la producción en sus más poderosos sectores industriales conjuntamente con una fuerte concentración financiera, dominando los mercados mundiales, apoyándose en:

1- La permanente incorporación de tecnología en sus procesos productivos.

2- El despliegue de una agresiva política de marketing de penetración de mercados, cuyos resultados fueron evidentes a partir de 1980.

Importantes sectores industriales, liderados tradicionalmente por grandes corporaciones intensivas en escala y ciencia, se encontraron con una imposibilidad concreta de dar respuesta inmediata a sus decrecientes niveles de productividad, en medio de este gran avance innovativo tecnológico que requería mayor dinamismo en las estructuras productivas de las mismas.

Surge en Europa, específicamente en Italia durante la década del 70 un sistema organizado de pequeñas y medianas empresas (PYMES) cuya vitalidad constituye una de las principales claves del éxito de la economía italiana, caracterizado por dos importantes conceptos:

1) El dinamismo contenido en su trama productiva, es decir gran flexibilidad de producción y organización que permitieron adoptar innovaciones tec-

nológicas en poco tiempo

2) Las PYMES italianas no trabajan aisladamente sino formando grupos o asociaciones que a su vez se relacionan entre sí, formando un denso entramado

A esta nueva estrategia de desarrollo conocida como industrialización difusa se llegó por dos caminos.

2.a) A partir de la creación de pequeñas y medianas empresas

2.b) O mediante la desintegración de las grandes empresas debido a la gran depresión de los años 30 se vieron obligadas a despedir masivamente, vendiendo o alquilando el equipo a los trabajadores para subcontratar el trabajo

Esto le permitió a Italia competir con el resto de la Comunidad Económica, superando entre 1971 y 1981 a países como Alemania y Francia que disminuyeron notablemente su número de trabajadores en la industria manufacturera.

La coordinación de estas instalaciones de empresas, varían ampliamente desde la participación financiera de unas empresas en otras, hasta meros acuerdos informales de colaboración o simples relaciones familiares

El peculiar sistema organizativo de la producción y la administración de la PYMIS (Pequeñas y medianas industriales) italianas reconoce sus orígenes en una arraigada y ancestral tradición artesanal propia de las regiones en donde están instaladas (área central y nordeste del país) y de una estructura política que han logrado una importante cohesión social a lo largo del tiempo.

(Viene de página 7)

La Reconversión Industrial...

Por lo tanto, es importante reflexionar sobre el ambiente social que logró dar forma a estos fenómenos productivos y analizar la fuerte correlación que existió entre los regímenes agrícolas de principios de siglo y la aparición de la pequeña industria en la posguerra.

Las pequeñas y medianas empresas italianas han aceptado los retos de la innovación y la internacionalización, por consiguiente se han planteado el problema de la competitividad general.

Investigaciones realizadas durante 1989 sobre el sector de las PYMIS italianas por el Instituto Guglielmo Tagliacarne en base a datos recogidos por las Cámaras de Comercio, aseguran que más del 50% de las PYMES italianas, consideran que la ampliación de sus mercados extranjeros constituirá su eje principal en su desarrollo futuro.

Más del 90% de las PYMES consideran que introducirán próximamente innovaciones a sus productos, conjugando la introducción de estas innovaciones con las oportunidades que les ofrecen los mercados extranjeros.

Un importante porcentaje de ellas desea realizar en breve, empresas en participación (joint-ventures) con operadores extranjeros.

El 75. % de las PYMES italianas mantiene un contacto continuo con el extranjero, fundamentalmente hacia

la comunidad Económica Europea.

La estrategia no es patrimonio de las grandes empresas

En consecuencia por el ejemplo europeo, principalmente el de las PYMIS italianas observamos que el desarrollo de una estrategia internacional de negocios, no solo puede ser patrimonio de las grandes corporaciones multinacionales. Sino también, pueden ser generadas por las PYMES, quienes luego de adaptarse a ciertas reglas de juego basadas en un buen sistema de planificación le permitan establecer:

-En que negocio está la PYME

-Cuáles son sus mejores oportunidades competitivas

-Quiénes son sus principales competidores.

-Cuáles serán las estrategias necesarias que le permitan abordar los segmentos elegidos logrando un adecuado desarrollo, etc.

Inserción en la economía internacional

Las PYMES podrán incorporarse al comercio internacional cuidando la elección de sus productos y mercados ya que este último concepto trae aparejado como consecuencias el crecimiento de las exportaciones de cualquier unidad económica que se analice, logrando una producción más rentable y eficiente.

Planificar la inserción

Las PYMES con el deseo de insertarse en la economía internacional, deberán ordenarse internamente logrando producciones más rentables, por lo cual comenzarán por planificarlas.

El proceso de planificación interno se iniciará con un profundo análisis de la situación de la empresa que pretende exportar.

Un análisis de sus capacidades Debilidades y fortalezas. Externamente un análisis del contexto y competencia.

Marketing

Internacional

Las oportunidades de nuevos negocios se detectan investigando el mercado internacional donde el PYME quiere penetrar con sus productos, tomando conciencia que sus productos sumarán volúmenes al país, el cual logrará una mayor participación en los negocios mundiales.

Las investigaciones de mercado pueden tener distintos objetivos:

- Detectar insatisfacciones de la demanda actual o potencial de un producto o líneas de productos.

-Motivaciones y/o frenos en la compra de un producto.

-Reposicionamiento de una marca / producto.

-Investigación sobre niveles de calidad de producto.

-Investigaciones sobre los canales más adecuados de comunicación y los contenidos de las mismas.

-Ventas reales y potenciales de un producto o líneas de productos.

-Usos del producto

por parte del consumidor actual y potencial.

-Cambios en el envase (diseño / color / tamaño / forma) adecuado a la necesidad del mercado consumidor del país importador.

-Canales de ventas y distribución más adecuados.

Las investigaciones ayudaron a planear mejor las estrategias de marketing para el segmento elegido.

En otros casos detectarían nuevos segmentos de consumidores que ayudarán al desarrollo de mercados internacionales.

Segmentar los

mercados

Comprender que para cualquier PYME la ventaja competitiva internacional aceptando la estrategia de diversificación geográfica, será penetrar mercados adoptando el criterio de la segmentación o microsegmentación, única forma de superar su supervivencia.

Es imposible querer cubrir toda la gama de necesidades que puede tener un continente o región.

El PYME deberá pensar en especializarse en la necesidad de sus clientes. Así como desde el punto de vista de la producción, existe la especialización productiva.

En cada segmento de consumidores donde la PYME desee comercializar su producto, la estrategia de marketing será diferente. Ya que cada segmento percibe, se motiva y tiene una actitud de compra distinta.

Posicionamiento de los productos

El valor percibido del producto por cada segmento no es el mismo.

A nivel internacional la primera imagen generada en la mente del comprador estará relacionada con la CALIDAD PAIS DE ORIGEN o LA IMAGEN DE LA CALIDAD DE LA MARCA / PRODUCTO

Países como Japon posicionados internacionalmente por el desarrollo de la microtecnología.

Alemania, por su alta tecnología-

Italia por la calidad de sus zapatos

Francia por sus estilos en las modas y perfumes.

O las marcas de diferentes productos o servicios internacionalizadas a través de los Contratos Franchising Vivimos en un mundo que se comunica por imágenes.

Parte de la cultura industrial de un país es una cultura de la imagen, que unifica la imagen del producto con la imagen corporativa.

En cualquier país del mundo donde existen mercados competitivos y exista respeto y protección legal para el consumidor, el acento puesto en LA CALIDAD Y EL SERVICIO AL CLIENTE, diferencian competitivamente la imagen de un producto.

Algunos empresarios, sobre todos aquellos que han tomado conciencia de la irreversibilidad del cambio, están modificando sus metodologías de trabajo, alejándose de esa manera de la lógica de la inmediatez.

Comprendiendo que la transformación estructural que está sufriendo nuestro país, lleva a luchar sinérgicamente con el resto de los sectores por este cambio cultural que debe producirse en las PYMES.

Panorama difícil

El panorama de las empresas radicadas en San Fernando "es difícil" diagnosticó el Subsecretario de Hacienda de la comuna, Osvaldo García.

"Hay sectores que han evolucionado favorablemente" aunque aclaró que "para los sectores de la pequeña y mediana empresa es bastante difícil"

Para el funcionario municipal, el rubro que ha crecido, en los últimos tiempos - aparte de los servicios-, es el dedicado a la alimentación y la química, aunque resaltó que en este rubro, dicho crecimiento se da "en algunos sectores"

García señaló que "quizás las medidas de orden oficial, -sobre todo para las pequeñas y medianas empresas que son las que priman en nuestro partido- no solo no llegan en tiempo sino que a veces son insuficientes"

Sobre las posibilidades de desarrollo dentro del mercado interno, remarcó que éste, "no es lo suficientemente amplio, como para poder consolidarlo".

Mientras que en el mercado externo las dificultades están centradas en las fuertes restricciones adoptadas por los países centrales.

"Esto nos obliga que las empresas se puedan integrar y ver si a través de subcontrataciones, es decir con empresas de mayor envergadura de trabajo, se puede aprovechar de esa manera, la estructura existente"