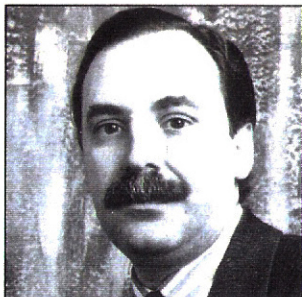


LA COMPLEMENTACION EMPRESARIAL

Un nuevo paradigma para el PYME

"Sin industria no hay Nación"

Carlos Pellegrini



Lic. José A. Borotti
Asesor Comercial PYMES
Prof. Titular Universidad
Católica de La Plata

La integración y cooperación empresarial, consecuencia de la formación de los bloques económicos, está cobrando peculiar importancia para las pequeñas y medianas empresas (PYMES), ya que de otro modo comienzan a quedar fuera de los negocios.

Complementarse por medio de acuerdos entre pequeñas y grandes

empresas está posibilitando a las PYMES un crecimiento tecnológico y económico sumamente beneficioso. Vía los habituales mecanismos de ajuste y cooperación empresarial: joint-ventures internacional, agrupamientos, uniones, fusiones, adquisiciones, implementados en el marco de la integración subregional, las PYMES están comenzando a mantener un diálogo más fluido con las grandes empresas, al igual que con la función pública a través del necesario asesoramiento u orientación que el Ministerio de Economía, por medio de la Secretaría de Industria, está implementando a lo largo de nuestro país.

Son las grandes empresas las que en estos dos últimos años están realizando las mayores inversiones para producir la reingeniería de sus negocios, intentando dar respuesta a las exigencias de calidad internacional. Importantes inversiones en modernas tecnologías, management adaptado a la exigencia competitiva de los nuevos mercados, capacitación adaptada a la nueva gestión. En síntesis, el saber hacer de los nuevos negocios donde

el cliente ocupa el rol fundamental. Donde los comportamientos organizacionales, independientemente del tamaño de la empresa, responden a los nuevos paradigmas de la globalización, vinculando hábitos, actitudes y habilidades distintas.

Ante este nuevo escenario, tanto la gran empresa como la pequeña deberán constituir un rol diferente en los mercados, en donde la complementación para expandirse, modernizarse o utilizar nuevos equipos constituya el nuevo idioma de la integración.

En consecuencia el pequeño empresario medirá su productividad no de manera individual, sino complementándose con otro u otros empresarios que le permitan generar, a través de esta unión, mayor valor en los productos y servicios que comercializa.

Calidad internacional, diseño, adecuado gerenciamiento, innovación, moderna tecnología, son herramientas esenciales para una productiva negociación en los mercados regionales.

En función a estos conceptos, el Gobierno Nacional ha promovido el concepto del "Programa de Desarrollo de Proveedores", con la finalidad de brindar a las PYMES los conocimientos necesarios para satisfacer los requerimientos del mercado interno y el mercado internacional respecto a los tres conceptos (módulos) que estructuran el programa:

- ◆ **Calidad**
- ◆ **Diseño Industrial**
- ◆ **Reconversión Tecnológica**

La autoridad de aplicación de este Programa es la Secretaría de Industria del Ministerio de Economía y de Obras y Servicios Públicos. Esta Secretaría promoverá y proveerá mecanismos de financiación y asis-

"Diferenciación empresarial..., un nuevo paradigma de la competencia regional"

tencia técnica necesarios para la implementación del Programa.

Colaborará con la autoridad de aplicación un Consejo Asesor que verificará el cumplimiento de los objetivos del programa.

La coordinación del programa estará supervisada por una Comisión Interministerial formada por:

Secretarías de Política Universitaria del Ministerio de Cultura y Educación.

Secretaría de Relaciones Económicas Internacionales del Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto.

Secretaría de Trabajo del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

Secretaría de la Función Pública de la Presidencia de la Nación.

Secretaría de Programación, Económica y Secretaría de Comercio e Inversiones del Ministerio de Economía y de Obras y Servicios Públicos de la Nación.

Aunque esto parece plantearse en esta etapa en la órbita de la función pública, es fundamental la responsabilidad de la gran empresa en el desarrollo y adaptación a las normativas internacionales de calidad y servicio de sus pequeñas empresas proveedoras.

A medida que avanzamos en el desarrollo del Modelo de Economía Social de Mercado, las posibilidades de crecimiento para el PYME pueden sintetizarse por el concepto de Michael Porter como:

"La necesidad de crear estrategias competitivas para industrias en transformación: no imitar sino diferenciarse, a la vez que mejorar la situación relativa en el sector donde opera la empresa".

A modo de ejemplo de integración empresaria regional vinculada en esta etapa con las grandes empresas, a continuación se detallan diferentes sectores industriales cuyos datos fueron extraídos y sintetizados del

Centro de Información y Estadística Industrial de la Secretaría de Industria de la Nación. (Coyuntura Industrial CIEI, diciembre 1993).

Los emprendimientos más importantes de las grandes empresas en el mercado argentino durante 1993/1994, tienen por objeto destacar las acciones ejecutadas o a ejecutarse dentro del ámbito empresarial, con el fin de caracterizar el probable escenario futuro de las diferentes ramas industriales, constituyendo un importante apoyo al proceso de reconversión de la PYME.

En este caso son considerados emprendimientos que afectan la capacidad instalada del sector de forma inmediata (impacto productivo directo) y emprendimientos, cambios de propiedad de empresas, fusiones, acuerdos y otras estrategias empresarias que impliquen proyectos de ampliación de la capacidad productiva en el mediano o largo plazo, y con un impacto comercial directo en el corto plazo (de impacto comercial).

RAMA INDUSTRIAL DE ALIMENTOS Y BEBIDAS

Gran parte de las inversiones en este sector están orientadas a la estrategia de integración del MERCOSUR, y para la exportación a terceros países.

MERCADO DE ALIMENTOS

Swift Armour S.A.

Origen: Británico

Estrategia: Nueva planta en Villa Gobernador Gálvez, Provincia de Santa Fe.

Esta planta está especializada en la producción de carnes congeladas y en productos enlatados de origen pecuario.

El monto invertido para este emprendimiento alcanza la suma de US\$ 125 millones.

Quickfood S.A.

Origen: Norteamericano.

Estrategia: Nueva planta en San Jorge, Provincia de Santa Fe, dedicada al procesamiento de sangre de animales faenados, con destino a proveer a la industria alimentaria y farmacéutica.

Este establecimiento, único en América Latina, implicó una inversión de u\$s 3 millones en tecnología e instalaciones.

Phillip Morris

Origen: Norteamericano.

Estrategia: Adquisición de la empresa argentina Suchard (1991), Alimentos Especiales S.A. (1992) y La Montevideana (1993).

Durante 1993 incorpora productos importados de la empresa norteamericana Kraft General Food (KGF), al igual que un joint-venture para la producción de lácteos y chacinados de la KGF.

Decisiones tomadas fruto del mercado ampliado generado por el MERCOSUR.

Sadia Trading South

Origen: Binacional, formada por: Holding Brasileño Sadia y la Empresa Argentina Granja Tres Arroyos, dedicada a la comercialización de pollos.

Estrategia: La empresa brasileña líder en el mercado brasileño de carnes procesadas aportará el know-how, y la empresa argentina toda la estructura de comercialización y distribución. Argentina importará pollos y chacinados y exportará carne, trigo y envases al Brasil.

Parmalat

Origen: Italiano.

"La industrialización necesaria para el crecimiento económico y el progreso humano es señal y factor de desarrollo"

Estrategia: Afianzar su presencia en todos los mercados participantes en el corto plazo, con proyectos en el mediano plazo de ampliar la capacidad de sus plantas de acuerdo al desarrollo de la región **MERCOSUR**. Ha comprado las firmas argentinas La Vascongada (lácteos) y Agroindustrias Ripoll (conservas), con el proyecto de abrir una planta procesadora en la Provincia de Buenos Aires.

Este mismo holding ha adquirido la empresa lactaria en el Uruguay y la Sociedad Productora de Alimentos Manhuacu de Brasil.

Nestlé

Origen: Suizo.

Estrategia: Busca diversificar sus actividades dentro de la industria alimenticia argentina sin perder como base de sus actividades el rubro de los lácteos. En los dos últimos años ha adquirido a las siguientes: Mendizábal (lácteos), Quelac (lácteos) Laponia (helados) Noel (dulces y galletas), y la planta de leche en polvo de Mastellone en Villa Nueva, Provincia de Córdoba.

Burns Phillips

Origen: Australiano.

Estrategia: Se incorpora al mercado argentino a través de la compra de la Compañía Argentina de Levaduras (CALSA), empresa de propiedad del grupo Bemberg. La empresa australiana es líder del mercado de levaduras australiano.

Arcor

Origen: Nacional.

Estrategia: Posicionarse fuertemente en el mercado argentino de cacao y sus derivados. Como consecuencia de

ello adquiere a una firma belga el acuerdo para producir en el país los chocolates Coffler, y al grupo Pérez Compane la empresa Aguila Saint. Con vistas al **MERCOSUR** acuerda con la empresa Noel la compra de todas las marcas, excepto helados, que están en manos de Nestlé para comercializarlas en el mercado sub-regional. Arcor exporta golosinas al mercado chileno por valor de u\$s 5 millones.

Molinos Río de la Plata

Origen: Nacional.

Estrategia: Esta empresa perteneciente al holding del grupo Bunge y Born, durante 1993 y 1994 ha llevado adelante el proceso de reconversión y modernización más importante de la industria nacional, materializado por la definición de un nuevo perfil empresarial a nivel de management. El mismo fue financiado por la Corporación Financiera Internacional (CFI), organismo perteneciente al Banco Mundial, con préstamos que ascienden a u\$s 80,5 millones, y una suscripción de acciones por valor de u\$s 57 millones.

MERCADO DE CERVEZAS

Brahma

Origen: Brasil.

Estrategia: Ha duplicado la capacidad de la Materia Pampa en Puán, Provincia de Buenos Aires, que implica un cronograma de inversiones de u\$s 42 millones.

Se ha desvinculado de la empresa argentina Casa Fuentes para la distribución de la cerveza en el mercado argentino. Compra del paquete accionario total de Londrina S.A., creando una nueva empresa de distribución de cerveza denominada Brava

S.A. Incorpora capitales canadienses por un valor de u\$s 14 millones de la Canadá Maltng Co. Ltd. Con esta acción desembarca en el mercado latinoamericano en plena expansión.

Cervecería y Maltería Quilmes

Origen: Nacional.

Estrategia: Apertura de nuevas plantas en la Provincia de Buenos Aires, en las ciudades de Zárate y Tres Arroyos y en las Provincias de Mendoza y Corrientes. El monto a invertir en estos emprendimientos es de u\$s 145 millones.

Warsteiner

Origen: Alemán.

Estrategia: Apertura de una planta en Zárate para diciembre de 1994 con una inversión de u\$s 60 millones. La expectativa es tomar el 10% de participación del mercado argentino de cerveza, al que consideran en plena expansión.

Interbrew Leuven

Origen: Bélgica.

Estrategia: Apertura de una planta en la Argentina con una inversión estimada en u\$s 50 millones.

IMPORTADORES Y DISTRIBUIDORES DE CERVEZAS

Georgalos

Origen: Nacional.

Estrategia: Diversificó a partir de 1993 sus actividades comerciales importando y comercializando la cerveza brasileña Antártica.

Café Cabrales

Origen: Nacional.

Estrategia: Diversificó a partir de 1993 sus actividades comerciales, importando y comercializando la cerveza de

la empresa norteamericana Budweisser.

MERCADO DE VINOS FINOS

Cusenier

Origen: Francés.

Estrategia: Adquirió la bodega argentina Etchart debido al aumento del consumo interno de vinos finos, con vistas a la integración en el MERCOSUR.

MERCADO DE BEBIDAS GASEOSAS

Baesa

Origen: Nacional.

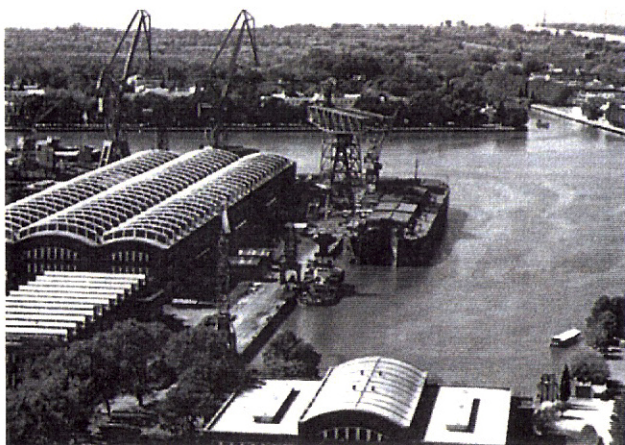
Estrategia: Amplió su operatoria a través de la compra de la firma Sierrras del Mar, que tenía las franquicias para el embotellamiento de gaseosas para la zona sur del Gran Buenos Aires. Esta operación implicó una inversión de u\$s 45 millones por parte de Baesa. Ha firmado acuerdo con Pepsi Cola Internacional para el otorgamiento de las franquicias de la empresa norteamericana en Argentina, Chile y Uruguay de las marcas Pepsi y Seven Up. Luego del vencimiento del contrato de Pepsi Cola Internacional con Brahma, Baesa se encargará del otorgamiento de las franquicias al sur del Brasil, convirtiéndose en una mega embotelladora para todo el continente.

Royal Crown Cola

Origen: Norteamericano.

Estrategia: Ocupa el tercer lugar en el mercado norteamericano de bebidas gaseosas. En Argentina su estrategia se centra en la instalación en los mercados del interior, donde tanto Pepsi Cola como Coca Cola han dejado importantes nichos de mercado. Se proyecta en el mercado argentino con un 10% de participación a través de pequeñas embotelladoras en todo el país.

"La complementación económica es un hecho irreversible"



Citrus Trade Famaila

Origen: Nacional, perteneciente al grupo Macri.

Estrategia: Planta procesadora de jugos de limón localizada en Tucumán. La inversión del grupo, el cual se asoció con un productor local que aporta el know-how del negocio, es de u\$s 20 millones.

Esta planta produce jugo concentrado, aceite y cáscara deshidratada destinada esencialmente a la exportación con Brasil.

BIENES DE CAPITAL MAQUINARIA Y EQUIPO

Czerweny

Origen: Nacional.

Estrategia: Acuerdo comercial con su par brasileña Wetzal Tecnomecánica S.A. para la comercialización y distribución de compresores de aire producidos en el Brasil.

Horizonte.

Origen: Nacional.

Estrategia: Esta empresa santafecina, de Venado Tuerto, ha firmado un acuerdo de transferencia de tecnología con la firma brasileña MEP Industria Metalúrgica y Mecánica para producir equipos y procesado-ras de soja.

INDUSTRIA AUTOMOTRIZ

General Motors

Origen: Norteamericano.

Estrategia: Reinstalarse en Argentina, en Santa Isabel, Provincia de Córdoba. Para esto ha firmado un joint-venture con CIADEA, ex Renault. Se dedicará a la producción de pick-up a un ritmo de 25.000 unidades anuales con destino al MERCOSUR.

Mazda

Origen: Japón.

Estrategia: Apertura de planta en San Nicolás, Provincia de Buenos Aires, con una inversión de u\$s 50 millones, cuya producción estimada en 15.000

"Competencia..., un nuevo estilo empresarial"

pick-up anuales se destinarán al MERCOSUR.

Autolatina

Origen: Nacional.
Estrategia: Acuerdo con la filial brasileña del mismo grupo para instalar en Córdoba una planta de producción de sistemas de transmisión. Se estima una inversión de u\$s 230 millones.

Isuzu

Origen: Japón.
Estrategia: Diversificación de las actividades ya iniciadas en el país. Actualmente posee una fábrica de vehículos de pasajeros en Villa Gobernador Gálvez, Provincia de Santa Fe. Ha decidido instalar una planta de producción de pick-up en San Francisco, Córdoba, con una inversión de u\$s 8 millones, utilizando la planta de Fabricaciones Militares.

Suzuki

Origen: Japón.
Estrategia: Instalar una fábrica de automotores y motocicletas en el país. El lugar elegido es la Provincia de Mendoza, ya que la empresa posee una planta de armado de vehículos en Chile, con miras al proceso de integración subregional.

Mercedes Benz

Origen: Alemán.
Estrategia: De acuerdo con la especialización regional intrafirma, se ha decidido pasar la producción de cajas de Brasil a la Argentina con el objetivo de reducir costos en todas las filiales de la región, buscando apoyarse en todas las iniciativas de la integración regional.

La filial de Argentina continúa con la importación de unidades de utilitarios y grandes camiones desde Europa y Brasil como otra fase de esta especialización regional.

Zanella.

Origen: Nacional.
Estrategia: Formación de un joint-venture con Branco Motores de Brasil destinado al intercambio de partes. Dentro de este acuerdo figura el de instalar en forma conjunta una planta en la localidad brasileña de Curitiba para la producción de una nueva línea de ciclomotores. En el plano nacional Zanella decidió fusionarse a sus dos controladas, que operan en San Luis y Córdoba.

Cofap

Origen: Brasileña.
Estrategia: Con motivo de expandirse en el ámbito del MERCOSUR, esta empresa líder del mercado auto-partista compra el 50% del paquete accionario de la empresa argentina Indufren.

Comersud S.A.

Origen: Nacional.
Estrategia: Acuerdo de distribución de sus productos en Brasil con la firma Randon.

Fate

Origen: Nacional.
Estrategia: Fusión con la firma italiana Pirelli, buscando reducir costos e implementar mejoras en el management de la firma local.

Gamesa

Origen: España.

Estrategia: asociación con el grupo empresario de CIADEA (ex-Re-nault) con una inversión prevista de u\$s 18 millones en la planta de matri-ceria para la industria automotriz con miras al MERCOSUR.

INDUSTRIA TEXTIL

Alpargatas

Origen: Nacional.
Estrategia: Asociación/adquisición de Grafa a través de un crédito de la Confederación Financiera Internacional (CFI) por valor de u\$s 60 millones. Una parte de estos fondos serán destinados a la financiación de pasivos, y el resto al proceso de reconversión productiva en sus líneas textiles y de calzado. Alpargatas centralizará su actuación en el ámbito del MERCOSUR y Chile.

INDUSTRIA PAPELERA

Matte

Origen: Chile.
Estrategia: Posicionarse fuertemente en diferentes sectores de la industria argentina como consecuencia de los avances de la integración y complementación de las economías argentino-chilena. Este grupo ha decidido construir en la Provincia de Buenos Aires una planta productora de papel tissue, y adquirir el paquete accionario de Papel Paraná. Este holding se ha asociado a la firma argentina Polledo, perteneciente a la industria argentina de la construcción.

Exxel

Origen: Norteamericano.

"La iniciativa es la fuerza que posibilita el cambio"

Estrategia: Incorporarse al mercado nacional papelerero a través de la adquisición de las firmas Papelera del Plata y Mar del Plata.

Celulosa de Argentina

Origen: Nacional.

Estrategia: Con motivo de obtener fondos para refinanciar pasivos, esta empresa ha vendido el 50% de las acciones que poseía en la empresa Witcel, las que fueron adquiridas por el grupo inversor alemán Zellupapier Warren. Al mismo tiempo ha lanzado acciones por un monto de u\$s 40 millones.

Massuh

Origen: Nacional.

Estrategia: Ha vendido el 50% de la planta ubicada en Quilmes al grupo sueco Smurfit, y se ha asociado a una empresa mejicana para el recuperación de materia prima en los efluentes.

INDUSTRIA QUIMICA

Corimon

Origen: Venezuela.

Estrategia: Incorporarse al mercado argentino en expansión, y al regional a través de la adquisición de la empresa de pinturas Colorin.

Duperial

Origen: Británico.

Estrategia: Fortalecer la presencia dentro de la industria petroquímica, adquiriendo el 10% del paquete accionario de Petroquímica Bahía Blanca, vendido por la empresa Electroclor.

Duperial posee a su vez el 61% de las acciones de Electroclor, y por nivel

de pérdidas mensuales decidió el cierre de esta.

INDUSTRIA SIDERURGICA

Grupo Techint

Origen: Nacional.

Estrategia: Techint, mediante el proceso de privatizaciones, adquiere la empresa mixta SOMISA, creando la que denominó Aceros Paraná.

El 29.11.93 se decide la fusión de Aceros Paraná con Propulsora Siderúrgica. Esta fusión dio origen a la acería más importante de todo el país: Siderar S.A., cuyo objetivo es lograr un mayor crecimiento en el mercado de la producción de aceros destinados a la industria automotriz y electrodomésticos, a través de un cronograma de reconversión y especialización de la producción que implican un plan de inversiones hasta 1998 de u\$s 3.000 millones, para lograr la modernización de las dos plantas fusionadas.

El primer año se estiman u\$s 365 millones en la modernización de las plantas de San Nicolás, Haedo, Ensenada y Florencio Varela.

Siderar S.A. tendrá una producción anual de 1.500.000 Tn/año, y facturará aproximadamente u\$s 700 millones anuales.

INDUSTRIA DEL CEMENTO

Hollerbanck

Origen: Sueco.

Estrategia: Adquisición de la cementera argentina Corcemar, la cual se intenta fusionar con la empresa Minetti.

INDUSTRIA DE LAS TELECOMUNICACIONES

Empresa: AT&T

Origen: Norteamericano.

Estrategia: Incorporarse al mercado latinoamericano. Para lograr este objetivo ha decidido establecer dos plantas de fabricación de fibra óptica en la región: la primera en Venezuela, la segunda en Argentina. Se encuentra en Argentina desde 1991, cuando decidió adquirir NCR en u\$s 8.000 millones. A esta compra se le debe sumar la de Mc Caw Cellular, que le costó en 1993 un montode u\$s 1.200 millones. La planta de producción de fibra óptica en Argentina proveerá al mercado subregional del MERCOSUR y al chileno.

INDUSTRIAS DE ACCESORIOS SANITARIOS

Holding Itausa

Origen: Brasil.

Estrategia: Adquisición del 25% del paquete accionario de la empresa argentina Piazza por u\$s 2,5 millones, con el objetivo de adecuar su estrategia al escenario planteado por el MERCOSUR

GASES INDUSTRIALES

White Martins.

Origen: Brasil.

Estrategia: Con el objetivo de posicionarse en el ámbito del MERCOSUR, esta empresa, que es la más grande en el mercado de gases industriales de Brasil adquirió el total del paquete accionario de la empresa argentina Fracchia Hermanos. White Martins es la subsidiaria brasileña de la empresa americana Praxair Incorporated, líder en el mercado americano de estos gases. ♦