

La asociatividad como estrategia de desarrollo

Febrero 2012

Por Jorge Hector Luis Busson.

Sobre los autores

Jorge Hector Luis Busson nació en 20 de Septiembre, provincia de Entre Ríos. Es Contador Público Nacional (1983). Universidad Nacional de Entre Ríos. Master en Administración de Empresas (MBA). (2007) Universidad Nacional del Litoral. Especialización Gestión e Innovación en Pymes. (2009) Universidad de Bologna, Italia Especialización Diseño Sustentable y Pymes. (2011) COSMOB. Pésaro, Italia. Se desempeña como consultor independiente de PyME's en Estrategia y Marketing. Profesional inscripto en la SEPyME. DirCon n° 13.527. Docente en las cátedras de Práctica Profesional, Planificación Estratégica y Marketing y Director de Carrera de la Licenciatura en Marketing en UADER. Contacto: jbusson@gigared.com.

Resumen

En el entorno actual de globalización de los mercados, renovar el dinamismo de las PYMES se ha vuelto crucial.

El objetivo de este trabajo es sentar algunas bases de

conversación y mostrar caminos para aumentar la competitividad de nuestras pequeñas y medianas empresas.

En la economía globalizada las ventajas competitivas residen en determinados factores locales. Los actuales modelos de producción de bienes y servicios, han significado una revolución que permite la revalorización de lo local como fuente de crecimiento, innovación tecnológica, generación de empleo y conocimientos.

El tejido social productivo está conformado por PYMES y su competitividad tiene una base social. Es decir, la empresa debe estar inserta en una sociedad articulada.

Se ha identificado el sector foresto-industrial como el área problema, objeto de la investigación, y de allí se ha formulado la interpretación de esa realidad y las propuestas en que concluye el trabajo.

Palabras claves: cluster - asociatividad - cadena de valor

Summary

In the current environment of globalization of markets, renewing the dynamism of SMEs has become crucial.

The aim of this paper is to lay some foundations for conversation and show ways to enhance the competitiveness of our small and medium-sized enterprises.

In the globalized economy, competitive advantages lie in certain local factors. Current models of production of goods and services have meant a revolution that allows the appreciation of the local source of growth, innovation, employment generation and skills.

The productive social fabric is comprised of SMEs, and its competitiveness has a social basis. I.e., the company must be inserted in an articulated society.

I have identified the sector forest industrial as the problem area, the subject of research, and there made the interpretation of reality and proposals that concludes the work.

Keywords: cluster - associativity - value chain

La asociatividad como estrategia de desarrollo

En el entorno actual de globalización de los mercados, renovar el dinamismo de las PYMES es crucial.

Este proceso se puede facilitar si las instituciones nacionales y locales logran motivar mayores dinamismos empresariales mediante efectivos programas de intervención, nuevas formas de gerenciamiento de grupos asociativos y el tejido de alianzas duraderas. El objetivo de este trabajo es sentar algunas bases de conversación y mostrar caminos para aumentar la competitividad de nuestras pequeñas y medianas empresas, concepto éste presente en todos los discursos (públicos, empresariales, gremiales, etc.) pero que en la práctica está lejano a aplicarse en el paisaje entrerriano.

A través del ejercicio profesional en ciudades de la provincia de Entre Ríos, se han observado diversos comportamientos, progresos, retrocesos, prosperidades y pobreza. Entendiendo que nada ocurre por casualidad, y se decidió buscar la causalidad de estos acontecimientos y situaciones. Se llegó al convencimiento de que la idea de clusters o distritos industriales propondría elementos tan importantes para lograr el desarrollo local, convirtiendo a la Asociatividad como la herramienta de gestión y de planificación óptima para enfrentar los desafíos del crecimiento, y los peligros/oportunidades de la globalización.

Conociendo que productividad, calidad y flexibilidad son las razones del crecimiento continuo de las exportaciones italianas hacia el mercado internacional¹, pude observar que las PYMES entrerrianas no están preparadas para la exportación. Ni la buscan ni la desean, aunque la proclamen. Abrazadas fuertemente a un status quo que no saben si es o no lo mejor, pero es lo que tienen, para usar una expresión de desencanto, sometimiento y conformismo que se ha arraigado fuertemente en estos tiempos. Como si no tuvieran todas las armas a mano para sortear cualquier obstáculo y voltear todo impedimento para el crecimiento.

En la economía globalizada, las ventajas competitivas residen en determinados factores locales. Los actuales modelos de producción de bienes y servicios han significado una revolución que permite la revalorización de lo local como fuente de crecimiento, innovación tecnológica, generación de empleo y conocimiento. Esto significa proyección de los recursos locales existentes para desatar procesos de crecimiento y desarrollo endógenos.

Un distrito o cluster es un grupo de operadores económicos y de organizaciones cuya ventaja competitiva se ve aumentada por las

¹ SABA A. *El modelo italiano: la especialización flexible y los distritos industriales*. La Plata. Ed. ADESO. 2000.

interrelaciones y vínculos que desarrollan². El meollo del asunto es identificar el sistema de valor y las ventajas competitivas estratégicas (crecimiento, capacidad de innovación, etc.) que se desarrollan a través de la interacción entre empresas, consumidores e instituciones.

El desarrollo de un sistema de valor con sus ventajas competitivas e innovaciones es un proceso evolutivo, donde la inversión y el aprendizaje son acumulativos.

El mecanismo concreto a través del cual los distritos industriales generan ventajas competitivas con respecto a las empresas que actúan aisladamente es básicamente el de los rendimientos crecientes de escala. Pero, en este caso, las economías de escala que se logran no son internas a las empresas sino externas a las PYMES e internas al territorio de aglomeración.

Las empresas localizadas en los distritos industriales obtienen ventajas derivadas de la relativa abundancia de mano de obra especializada en el sector, de la mayor y más veloz circulación entre empresas de las informaciones técnicas y comerciales, de la presencia y llegada al distrito de proveedores sectoriales especializados y finalmente, del conocimiento que los potenciales clientes tienen de la existencia del distrito industrial.

El tejido social productivo está conformado en el mundo por innumerables PYMES, y su competitividad tiene una base social. Un producto es competitivo si tiene detrás un banco que lo financie, una universidad que le dé soporte tecnológico, áreas o parques industriales que le presten servicios, el Estado que le ofrezca respaldo institucional y naturalmente, la empresa, en la medida que esté ligada en alianzas y complementaciones con otras PYMES.

Es decir, la empresa debe estar inserta en una sociedad articulada. Ahora bien, esta articulación ¿dónde se produce? En sus regiones, en sus autonomías locales. En términos generales, las PYMES se desarrollan y generan su competitividad desde las regiones. Tienen desde su región y hacia otras regiones, nuevas oportunidades en la medida que logren articularse con otros sectores de la sociedad, aprovechen y desarrollen nuevas formas e instrumentos de trabajo, desde la asociatividad hasta lo financiero.

El bienestar está relacionado con el desarrollo económico y para entender

² PORTER M. E. *La Ventaja Competitiva de las Naciones*. Buenos Aires. Ed. Vergara. 1999.

el desarrollo debemos analizar indicadores: crecimiento de la economía, distribución equitativa de la riqueza y creación de empleo. Además se exige como licencia social para operar que este desarrollo no ponga en peligro las relaciones con la comunidad (stakeholders) ni la sostenibilidad de los recursos naturales y el medio ambiente local. Vale decir, la triple línea de resultados: socialmente incluyente, económica rentable y ambientalmente responsable y sustentable.

Por ello, la defensa del desarrollo constituye la defensa de la sociedad, sustentada y sostenible en el tiempo. El mayor bienestar se consigue por ende, sólo a través del trabajo y la producción entendidos bajo estas premisas. El desarrollo regional implica necesariamente una asociación entre el gobierno, el sector productivo y la comunidad. Dicha sociedad genera el entrenamiento y la capacitación de los trabajadores que serán demandados para el asentamiento de nuevos emprendimientos, los cuales constituyen la base del desarrollo económico regional. El manejo de los recursos se torna más eficiente si se fundamenta en una amplia base poblacional con acceso a las apropiadas habilidades requeridas en los niveles locales.

El desarrollo local se conduce mejor cuando es administrado dentro de la misma región. Un marco claro para el desarrollo a largo plazo de los planes locales, basado en el principio de una equitativa distribución de los recursos entre todos los habitantes de la zona, posibilita que los recursos de la comunidad se orienten al apoyo de las iniciativas locales.

Por otra parte, el costo de la provisión de los servicios disminuye en la región a medida que se alcanzan los beneficios de las economías de escala. El desarrollo regional debe proveer un ambiente conductor de confianza en los negocios que permita y acelere las inversiones del sector privado en el largo plazo. Las experiencias demuestran que estas inversiones producen un "derrame" que estimula la creación de nueva infraestructura y vivienda, la demanda de trabajos calificados y la provisión de servicios sociales y empresariales, generando una espiral ascendente de desarrollo.

Se ha identificado al sector foresto-industrial como el área problema, objeto de la investigación.

El trabajo de referencia ha sido realizado a lo largo de varios años de intervención mediante asistencia técnica con el objetivo de fortalecer la cadena de valor madera-muebles.

Los detalles que se expresan deben ser considerados en el entorno social,

político y económico de los años 2005 a 2009.

1. Una población entrerriana, objeto de estudio

En la ciudad de Bovril se encuentran radicadas las principales empresas de la provincia dedicadas a la fabricación de muebles de algarrobo. Esta especie, proveniente de montes nativos, representa un recurso natural en vías de agotamiento. Las previsiones más optimistas consideran que existirá materia prima razonablemente cercana por unos 10 años más. Las más pesimistas, fijan este lapso en 5 años. La normativa legal vigente impide la tala rasa de la especie, pudiendo ser aprovechada solo la proveniente de desmontes autorizados.

Esta ciudad del centro norte entrerriano posee unos 10.000 habitantes, sin datos definitivos del último censo 2010. Con una población económicamente activa de 2.800 personas, para el 2004 contaba con una tasa de desempleo del orden del 28.4%.

Se han relevado 20 empresas dedicadas a la carpintería de muebles de madera, siendo 7 las más grandes; 1 con especialización en cabañas de madera. Esto significa empleo directo para unas 150 personas, e indirecto para unas 120 más (materias primas, insumos, servicios), lo que representa casi el 10% de la población económicamente activa de una comunidad donde el Estado (en sus diversos niveles) y el agro son los únicos creadores de empleo, al existir escaso derrame en servicios especializados, profesionales, comerciales, etc.

La actividad es la principal creadora de empleo y ocupación en la zona, seguida de cerca por una empresa, emblema en la ciudad, de origen familiar. Dedicada a la actividad láctea (quesos), concentradora de cereales, proveedora de equipamiento rural, bienes y servicios, emplea -datos estimados- por sí sola unas 200 personas.

Si estimamos en unas 300 las personas ocupadas (empresarios y trabajadores empleados, puestos directos e indirectos) vinculadas al mueble, podremos ver cómo el factor creación de ocupación es preponderante en la actividad, ya que aporta el 25% de la ocupación de la ciudad.

Durante la investigación objeto de este trabajo se efectuaron entrevistas semi-estructuradas a propietarios y responsables de las principales carpinterías de la ciudad. Surge del análisis que todas ellas se dedican en forma exclusiva a la fabricación de muebles de algarrobo mediante la industrialización de rollizos adquiridos directamente a quienes los obtienen del monte nativo (hacheros, contratistas de desmonte y otros cosechadores). La escasa

calificación de esta mano de obra recolectora produce daños en la madera y en las vigas obtenidas, atentando contra la calidad de la materia prima y produciendo su encarecimiento.

Las entrevistas giraron libremente por las ideas que los empresarios querían expresar, pero sin dejar de contestar interrogantes como cantidad de empleados, capacitación existente y requerida, cantidad de insumos utilizados y su origen, canales de venta utilizados, existencia o no de proveedores especializados y de clientes exigentes, recursos financieros utilizados, alternativas de producción y asesoramiento requerido.

También se pudo establecer que la educación formal -fundamentalmente representada por las escuelas técnicas- no está participando en la potenciación de las capacidades o competencias centrales del pueblo, volcando sus esfuerzos en otras áreas temáticas, como la electrónica, el diseño web, etc.

Están sentadas las bases para la creación de una Cámara sectorial, así como de un movimiento sindical de los trabajadores involucrados que, extrañamente, no tiene ninguna representación territorial local.

Es esencial crear sectores afines de apoyo, como los de mantenimiento de equipos, fabricación de equipamiento específico, lustrado y presentación de productos, comercialización en bloque, etc.

También hay que desarrollar eslabones de la cadena de valor, como otras actividades con similares insumos, o que utilicen sub-productos como fábricas de juguetes de madera, adoquines y pisos de madera, hornos de ladrillos locales (que no existen), obtención de carbón de leña, etc.

Una de las debilidades mayores radica en la falta de innovación e I+D, inversiones nulas en la actualidad. Esto implica la oportunidad de la creación de un sector dedicado al diseño que soporte asistencia a las fábricas de todo el sector.

Surge claramente la vinculación con otros sectores como el apícola, del cual se podría obtener cera virgen para el lustre de muebles, a la vez que proveerles de cajones para colmenas. Cabe acotar que cajones fabricados con algarrobo permitirían elaborar miel orgánica, ya que la madera no lleva impregnado para tratarla contra la intemperie.

Existe un requerimiento insatisfecho de capacitación a nivel de dirección de empresas, siendo la gestión y la estrategia las disciplinas más olvidadas. Llama la atención el descreimiento en profesiones como la ingeniería o la arquitectura.

2. La actividad PYME

Apelando a las investigaciones de la Unión Industrial Argentina³, se usarán sus denominaciones y forma de cálculo, por entenderlo pertinente para este trabajo.

Así, el "índice de industrialización PYME" nos muestra el aporte efectivo que las PYMES están realizando al desarrollo productivo de su localidad. Se trata del cociente entre la cantidad de ocupados por las empresas cada mil habitantes del territorio en cuestión y la cantidad de ocupados por las empresas cada mil habitantes en todo el país. Comparando estos índices en un lapso de años, se mide el desempeño industrial de la localidad.

Por su parte, la "dimensión media", o sea, el cociente entre la cantidad de ocupados en las PYMES y el número de empresas del territorio, expresa la calidad de los recursos empresariales existentes en cada territorio. Cuanto mayor es la dimensión media, se estima más alta la calidad de los recursos empresariales.

Un tercer indicador importante es la "difusión PYME", o sea, la cantidad de empresas en relación con la cantidad de habitantes residentes, que bien puede hablar de la abundancia o escasez de recursos empresariales locales. Si se califica como emprendedores a aquellos titulares de actividades que generan su propio rédito y también oportunidades de ocupación para individuos residentes en la misma localidad o localidades vecinas, se puede afirmar que cuanto más alto es el número de empresas en un determinado territorio, más alto será el número de emprendedores y mayor el grado de difusión de las capacidades empresariales.

Según las investigaciones de la Unión Industrial Argentina⁴, encontraron un cociente de 7/8 PYMIS cada 1.000 habitantes en poquísimos lugares del país. Estos valores serían mínimos para considerarse como acceso a potenciales economías de aglomeración.

Quizá el cociente más indicativo del estudio sea el de "especialización territorial" como factor de comparación de la industria con el resto del país. Se obtiene de comparar el nivel de empleo de la actividad industrial sobre el empleo en la localidad y el cociente entre el empleo de la actividad y el empleo nacional. En otras palabras, cuando el indicador arroja un valor superior a la unidad implicaría que la actividad productiva en cuestión está

³ UNIÓN INDUSTRIAL ARGENTINA. *La nueva geografía industrial argentina*. Observatorio Permanente de las PyMI's argentinas. Buenos Aires. 2002.

⁴ UNIÓN INDUSTRIAL ARGENTINA. Ob. Cit.

concentrada en una determinada área geográfica, es decir, que existe especialización regional en esa producción.

En este sentido, la teoría de identificación de clusters señala que empleando más trabajadores que el promedio regional para la industria, se están produciendo más bienes y servicios de los que la región por sí sola puede consumir. Así, la industria exporta el excedente fuera de su región, produciendo el desarrollo que estamos buscando identificar.

Sólo como dato anecdótico, en Bovril se consumían unas 300 tn. de algarrobo mensuales. A un valor promedio de \$ 280 (al momento de este informe, 2009) equivalía a un valor de materias primas básicas por \$ 84.000. De acuerdo a lo relevado, el factor de conversión de esta materia prima en productos de mayor valor agregado es cercano al promedio de seis veces. Esto nos lleva a calcular un valor del mercado del mueble cercano a los \$ 500.000 mensuales. De éstos, cercana al 30% es la participación que le correspondería a la retribución de la mano de obra.

Teniendo en cuenta la ocupación -entre empresarios y empleados- resulta que cada ocupado de la industria multiplica por cuatro veces su valor.

En general, las empresas se han formalizado, bajo figuras de sociedades de hecho o unipersonales. Durante el último año, respondiendo a la creciente demanda, han incorporado personal, principalmente de manera informal. El personal ocupado carece de entrenamiento al ingresar a la empresa, la que debe correr con los costos de su adiestramiento y capacitación.

Estas empresas han surgido principalmente en los '70. La génesis obedece a una empresa, aún existente pero transformada en otro rubro del sector, que fue la que inició la explotación del algarrobo. De ella fueron desmembrándose otras menores y fueron naciendo otras, al abrigo de una fama regional creciente.

Como es dable apreciar, hasta acá se reproduce el circuito natural y normal de cualquier encadenamiento. Pero hay otras cuestiones a visualizar:

- Los empresarios no provienen de empresas del sector, sino que fundaron sus propias carpinterías.

- En estos momentos se ha iniciado un recambio, con la 2º generación de propietarios ingresando tímidamente a la gestión. No se deben olvidar cuestiones sociológicas, culturales e históricas ya descriptas. Este recambio será doloroso.

- Estas empresas no tercerizan sus procesos, dando a otras más pequeñas la realización de algunas partes. Falta aún la generación de la confianza suficiente para el logro de piezas y partes con calidad, cumplimiento

de plazos, etc.

- No han innovado, ni creado marcas ni patentes.
- No han realizado aportes a otras nuevas empresas que permitan diversificar la producción. Sólo una de ellas ha fundado otra carpintería para dedicarla a maderas blandas, pero fue absorbida por la demanda de muebles de algarrobo, por lo que la nueva empresa sigue haciendo lo mismo que su creadora.
- No toman empréstitos. A lo sumo pedirán plazos a sus proveedores para el pago de alguna máquina o insumo.

3. Los resultados de la investigación

Hemos realizado una encuesta, de cuyos aspectos competitivos pueden extraerse las siguientes conclusiones:

1. los procesos de producción no son sofisticados, no presentan barreras de entrada
2. no concuerdan entre sí en cuanto a si la industria ha logrado desarrollar ventajas competitivas para el sector de carpinterías de Bovril
3. coinciden que los recursos humanos carecen del entrenamiento básico necesario para ingresar al mercado laboral
4. no han desarrollado niveles de marketing aceptables, ni individual ni sectorialmente
5. no realizan investigación y desarrollo en procura de mejoras en los productos, solo copian lo que ven o hacen lo que se les pide
6. no se ven incluidos en una cadena de valor
7. están altamente orientados al cliente, ya que es el principal diseñador y creador de sus muebles
8. controlan parcialmente su distribución, existen vicios en las entregas, dependencia de terceros no especializados ni comprometidos
9. están muy insertos en el mercado local y regional, "exportando" sus productos fuera de la provincia
10. consideran que la ciudad se adapta favorablemente a sus exigencias de infraestructura
11. no concuerdan con los programas curriculares de la educación formal. A pesar de haber realizado intentos de capacitación "in company", no han encontrado la estructura legal adecuada
12. no tienen problemas de acceso al crédito. Algunos han tenido experiencias con entidades financieras, CFI, etc. pero no tienen la conducta del endeudamiento para apalancar el crecimiento

13. no han tenido exigencias en cuanto a implementación de normas de calidad

14. tampoco sobre normas de protección ambiental. Son concientes del uso de materias primas provenientes de montes naturales, pero confían en el "dejar hacer, dejar pasar"

15. sus proveedores locales y regionales entienden del negocio, aunque no se involucran, no penetran en la cadena de valor. La mayor diferencia se da en la articulación con los proveedores de madera. Dada la alta informalidad de estos proveedores, rara vez ofrecen documentación respaldatoria, el precio se determina por la urgencia y necesidad (de cualquiera de las partes), la madera no está bien cosechada, y existen otros factores que hacen esta relación muy inestable

16. conocen las innovaciones en materia tecnológica, pero no llegan a ella por falta de ánimo o desconfianza en la estabilidad económica

17. encuentran poco eco en la ciudad para proveerles de partes y componentes de calidad como herrajes, tapizados, etc.

18. no advierten ningún estado de carácter asociativo

19. si bien conocen las experiencias de encadenamientos, distritos industriales, clusters y redes -porque formó parte de la difusión anexa a la investigación-, descreen de su correcta aplicación en la localidad.

20. a las virtudes del modelo le contraponen más defectos, siendo el principal escollo depender de alguien en quien no confían plenamente. Y no lo harían aún en pequeñas operaciones.

4. El Mapa de Valor local

El ambiente en general es importante para la exitosa Relación Inter Organizacional (RIO). Hay factores⁵ que son importantes al respecto:

- Concientización. La percepción que tienen las organizaciones del entorno varía en cada una de ellas. En la concientización se expresa el conocimiento que cada una de ellas tiene de sí misma, del entorno y de cómo es interdependiente con otras. No podrá concretarse una unión, red,

⁵ HALL R. H. *Organizaciones. Estructura, Procesos y Resultados*. México. Ed. Prentice may. 2000.

RIO, etc. sin el reconocimiento de esa interdependencia. Primero hay un reconocimiento general de la existencia. Luego se tiene un conocimiento mutuo entre los directivos. Posteriormente vienen las interacciones específicas.

- Dominio de consenso-disenso. Se refiere al nivel de acuerdo relativo a la diferenciación de rol o tarea en las organizaciones participantes. También hay que compatibilizar metas.

- Cercanía Geográfica. Es esencial la distancia espacial entre las organizaciones. La distancia facilita o inhibe las interacciones.

- Dependencia localizada. Las organizaciones dependen de un área local para ubicar los recursos que requieren. Este concepto se refiere al grado en que los recursos se obtienen o no en una sola área.

- Tamaño. Existe un número finito de organizaciones prontas a relacionarse. Cuando mayor el tamaño, más débil el vínculo, tornando más superficial las relaciones en la red. El tamaño estará signado o determinado por la complejidad que enfrenta la organización nuclear o convocante.

Por tratarse de un Mapa proyectado, se prescindirá de la clásica graficación de líneas duras para lazos fuertes existentes, líneas delgadas para relaciones débiles y punteadas para aquellas a crearse.

En el Mapa de Valor podemos observar:

1. la actividad convocante podría haber sido la explotación del monte de eucaliptus colorado de Colonia Celina, aconsejado como materia prima de reemplazo para el algarrobo. Esta madera, de origen forestal, no nativa, tiene las mismas particularidades que el algarrobo en cuanto a dureza, forma de trabajo, conocimientos requeridos y equipos esenciales. La mayor complejidad es su secado, ya que no puede ser usada -como el algarrobo- inmediatamente de cosechada.

2. pero luego del estudio a campo de las relaciones entre las organizaciones -empresariales y no-, se concluye en que ésta es solo un proveedor más de la cadena, no la esencial.

3. fijo en el sector de carpinterías de Bovril la actividad nuclear del Mapa de Valor. Se hace en la etapa del teórico y potencial aserradero asociativo, para evaluar las implicancias

4. las entidades de apoyo han sido detallados como las distintas organizaciones gubernamentales que están presentes en la región como la Secretaría de la Producción, CFI, INTA, SEPYME, Universidad Autónoma de Entre Ríos y las Municipalidades, entre otras; así como ONG's también involucradas como el Consejo Empresario de Entre Ríos, Centro Económico Bovril, Fundación AVINA y otras.

5. existen sectores vinculados a la cadena de valor como servicios de apoyo. Éstos son quienes prestan estiba y estacionamiento, servicios de secado y curado, y el transporte y logística, tanto de materias primas como de productos elaborados.

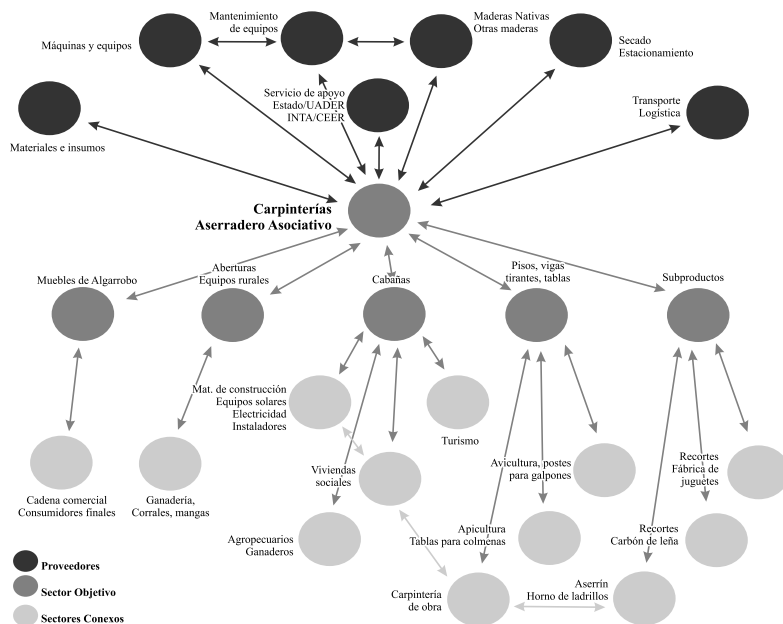
6. los proveedores de maquinarias deberán articular con nacientes empresas pequeñas, dedicadas al mantenimiento de las máquinas, y colaborar en el desarrollo de máquinas más aptas.

7. los productores de pinturas, ceras y otros químicos deberán tomar la cadena como clientes para lograr mayor volumen de operaciones comerciales. Ya hubo propuestas en este sentido, pero han fracasado.

8. del aserradero podrán obtenerse también cortes de otras maderas -nuevamente vuelvo al eucaliptus- destinadas a sectores conexos. Entre ellos, el turismo requiere de cabañas aptas y agradables; las normas de edificación deberían contemplar la ocurrencia de viviendas sociales de madera, por su bajo costo económico, mantenimiento, mejor comportamiento térmico y mejor desempeño en siniestros; la avicultura y apicultura encontrarán en este cluster la provisión de maderas de excelente calidad, y totalmente apta para sus requerimientos sanitarios y de resistencia.

9. otros sectores a los que el cluster puede dar origen son los relacionados con carpintería de obra, con maderas de menor valor; la fabricación de juguetes, con los recortes y desperdicios; los hornos de ladrillos y fabricación de pisos de parquet, para incentivar el uso del aserrín y los abundantes recortes que son subproductos sin uso industrial.

10. un desempeño superior de estas empresas debería potenciar las herrerías, por exigirles productos de mejor calidad para las terminaciones de muebles y viviendas; instalaciones e instaladores sanitarios, eléctricos; energías alternativas para crear "casas inteligentes y sustentables".



Fuente: elaboración propia.

5. Las acciones

En base a estos lineamientos un reducido grupo de carpinteros se han constituido en los líderes locales del desarrollo. Han decidido asistir a ferias y exposiciones, producir algunas partes en conjunto, comprar insumos asociativamente (para obtener descuentos por volumen), viajar, aprender, etc.

Como reseña, las actividades realizadas son las siguientes:

- Oct-02. Talleres del sector foresto industrial convocados por el Consejo Empresario de Entre Ríos.
- Feb-04. Taller sobre Asociatividad, en María Grande.
- Jul-04. Investigación en Bovril, relevando la realidad y el potencial económico del sector mueble.
- Ago-04. Foro Permanente para la Promoción y Desarrollo del Uso de la Madera. U.C.U. Concepción del Uruguay.
- Set-04. Capacitación sobre usos del Eucalipto, por Ing. Martín Sanchez Acosta (INTA Concordia) en María Grande y luego en Bovril.

- Feb-05. Firma del Protocolo de Bovril.
- Set-05. Exposición de los muebles del Grupo en Expodema, Esperanza, Santa Fe.
- Ago-06. Firma del convenio con el Gobierno de la Pcia. de Entre Ríos por un Grupo GISER.
- Set-06. Exposición de los muebles del Grupo en Exposur, Gualeguaychú.
- Oct-06. Presentación del Caso en Fedema, Formosa.
- Nov-06. Visita a fábricas y viveros en Formosa y Chaco, invitados por los gobiernos de dichas provincias.
- May-07. Publicación del caso en la revista D&F Muebles.
- Jul-07. Firma de Convenio con SEPyme para la construcción de un secadero de madera.
- Ago-07. Exposición de los muebles del Grupo en Exposepyme, Costa Salguero. Buenos Aires
- Ago-07. Participación de la Ronda de Negocios, Posadas.
- Oct-07. Exposición de los muebles del Grupo en Expodema, Esperanza, Santa Fe.
- Dic-07. Capacitación en utilización de maderas alternativas. INTI Maderas.
- Feb-08. Participación en la Encuesta Anual de ASORA
- Mar-08. FIMAR 08, Córdoba.
- Abr-08. Alianza con la empresa Cruce Alberdi Maderas de Rosario, para la comercialización de muebles.
- Abr-08. Contratación del Arq. Julio Toledo para asistencia técnica en diseño de producto.
- Jun-08. Capacitación en diseño de muebles. INTI Maderas.
- Set-08. Publicación del Caso en el 17º Congreso de Profesionales en Ciencias Económicas. Córdoba.
- Set-08. Exposición de los prototipos de la línea Caudillo en la II Feria del Carpintero de Salto Grande, Concordia. Entre Ríos.
- Set-08. Exposición del Caso en la II Feria del Carpintero de Salto Grande, Concordia. Entre Ríos.
- Oct-08. Presentación del Caso en el V Foro Permanente para la Promoción y Desarrollo del Uso de la Madera. U.C.U. Concepción del Uruguay.
- Dic-08. Reunión con carpinteros de La Pampa, Concordia y Crespo. Visita de Alberto Pelagallo, periodista de ASORA.
- Ene-09. Participación en la Encuesta Anual de ASORA.

- Mar-09. Puesta en funcionamiento del secadero asociativo.
- Abr-09. Capacitación en secado. INTI Maderas.
- Set-09. Presentación del Caso en el XXII Seminario Iberoamericano de Sociología de las Organizaciones AISO. Salto, República Oriental del Uruguay.
- Oct-09. Presentación del caso en el XIII Congreso Forestal Mundial. Buenos Aires.
- Abr-10. Exposición de la línea "3R" en FIMAR Feria Internacional del Mueble Argentino, Córdoba.

6. Lo que se espera de ellas

Las empresas participantes en este proyecto-proceso se han asociado, han mejorado sus procesos de dirección, incorporado herramientas de marketing y management, protección a sus empleados mediante técnicas de seguridad industrial, etc. Sin embargo, el camino recorrido no es suficiente. Siguen dependiendo del algarrobo como materia prima esencial. Deben reconfigurar sus talleres para sustituir la materia prima por otras maderas provenientes de montes forestados, o la utilización de materiales industriales como MDF, aglomerados, etc.

Para ello deben rediseñar sus talleres, sustituir maquinarias, adquirir nuevos conocimientos, invertir en I+D+i+d, o sea, investigación, desarrollo, innovación y diseño. Es un cambio cultural profundo y necesario.

Es necesario destacar que han iniciado gestiones ante diversos organismos para obtener el financiamiento y la asistencia técnica que este paso requiere.

Fundamentalmente, las empresas participantes entienden que el factor de su supervivencia es el rediseño de sus modelos de negocios, con todo lo que ello implica: sus recursos, su cultura, su pasado y trayectoria, y el destino de una ciudad altamente ligada a la actividad del mueble.

A modo de conclusión (esperanza)

A partir de estos criterios, siguiendo las ideas de Kosacoff⁶, la Argentina tiene el desafío de avanzar en la competitividad, siendo los campos de acción recomendados:

- 1) el avance hacia los procesos de industrialización a productos diferenciados con mayor valor agregado,

⁶ KOSACOFF B. *Estrategias Empresariales en Tiempos de Cambio*. Buenos Aires. Ed. Universidad Nacional de Quilmes. 1998.

2) la articulación de redes de empresas productivas que den masa crítica a la industrialización, y

3) la profundización de políticas horizontales y la articulación del sistema innovativo nacional.

Los nuevos temas del management son la eliminación de inventarios, subcontratación de procesos, aprovisionamiento transnacional de partes y componentes, minimizar los plazos de fabricación y el tiempo muerto operativo.

Lean Production, Kan Ban, JIT y Calidad Total son los nuevos requerimientos para un management industrial moderno en un mercado de rápida evolución hacia la producción a pedido y sistemas globalizados de producción. La conformación de redes de empresas de subcontratación y aprovisionamiento aparece como la última herramienta de management disponible. A ello se debe acompañar el proceso de difusión de conocimientos ya existentes en el interior del aparato productivo nacional, con la generación de nuevas tecnologías de producto, proceso y organización del trabajo.

Resulta importante comprender que Argentina ha descuidado este frente sistémico de acción. El escenario futuro de mayor probabilidad es el de una mayor dispersión intrapyme e intrasectorial con:

a) la presencia de algunas empresas exitosas que se asientan más en un buen posicionamiento competitivo que en ventajas competitivas de los sectores a los que pertenecen,

b) la depuración (reconversión y desaparición) de una cantidad importante de ellas,

c) la entrada de nuevos actores innovadores que aprovechen el nuevo espacio ampliado y

d) la sobrevivencia de firmas que conservarán un espacio de mercados vegetativos, de escaso crecimiento.

Algunas firmas tienen reducidas posibilidades de adaptarse a las nuevas condiciones de mercado. Podrían llegar a desaparecer por problemas de gestión para encontrar productos sustitutos, o por poseer un excesivo equipamiento en el marco de escasa capacidad utilizada, o por carecer de equipamiento moderno para obtener economías de escala o están inmersos en excesiva integración vertical, incompatible con las tendencias a la fragmentación de procesos.

Bibliografía

ALBURQUERQUE F. *Desarrollo Económico local y descentralización en América Latina*. Revista CEPAL n° 82. Abril. 2004.

AROCENA J. *El desarrollo local: un desafío contemporáneo*. Caracas. Ed. Nueva Sociedad. 1995.

ASORA REVISTA. *Publicación de la Asociación de Fabricantes y Representantes de Máquinas, Equipos y Herramientas para la Industria Maderera*. Nros. 50 a 63.

BOISIER S. *Las políticas territoriales en América Latina como marco para el desarrollo local*. Conferencia. Turín, Italia. Octubre 2003.

BOISIER S. "¿Hay espacio para el desarrollo local en la globalización?" en *Revista de la CEPAL* n° 86. Agosto. 2005

BOISIER S. "¿Y si el desarrollo fuese una emergencia sistémica?" en *Revista CLAD Reforma y Democracia* n° 27. Caracas. Octubre. 2003.

BOISIER S. "Desarrollo territorial y descentralización. El desarrollo en el lugar y en las manos de la gente" en *Revista Latinoamericana de Estudios Urbano Regionales*. Pontificia Universidad Católica de Chile. Vol. 30 n° 090. Setiembre. 2004.

CEPAL. *Publicaciones de la Oficina en Buenos Aires*. Noviembre de 2004.

GARDA ORTIZ I. *Gobernar para las familias*. Buenos Aires. Ed. Fundación Civilidad. 2002.

GOBIERNO de la PROVINCIA de ENTRE RIOS. Relevamiento PyME provincial. Año 2001.

HALL R. H. *Organizaciones. Estructura, Procesos y Resultados*. México. Ed. Prentice may. 2000.

INSTITUTO de INVESTIGACIONES ECONOMICAS. BOLSA de COMERCIO de CÓRDOBA. *Balance de la Economía Argentina*. Años 1999, 2000, 2001, 2002, 2003 y 2004.

KANTIS H. *Desarrollo Emprendedor*. Banco Interamericano de Desarrollo - FUNDES Internacional. 2004

KOSACOFF B. *Estrategias Empresariales en Tiempos de Cambio*. Buenos Aires. Ed. Universidad Nacional de Quilmes. 1998.

LEVY A. *Liderando en el Infierno*. Buenos Aires. Ed. Paidós. 2003.

OLIVERA J. H. *Economía Clásica Actual*. Buenos Aires. Ed. Macchi. 1977.

PLAN ESTRATEGICO NACIONAL PARA LA CADENA DE VALOR FORESTO-INDUSTRIAL. Año 2005.

- PORTER M. E. *Ventaja Competitiva*. Ed. Rei Arg. Buenos Aires. 1995.
- PORTER M. E. *La Ventaja Competitiva de las Naciones*. Buenos Aires. Ed. Vergara. 1999.
- PORTER M. E. *Ser Competitivo. Nuevas aportaciones y conclusiones*. Bilbao. España. Ed. Deusto. 1999.
- REVISTA ARGENTINA FORESTAL.COM, n° 30 (Mayo/06) y n° 33 (Agosto/06)
- ROSEN R. *Éxito Global y Estrategia Local*. Buenos Aires. Ed. Vergara/Business. 2000.
- SABAA. *Modelo italiano: la especialización flexible y los distritos industriales*. La Plata. Ed. ADESO. 2000.
- UNIÓN INDUSTRIAL ARGENTINA. *La nueva geografía industrial argentina Observatorio Permanente de las PyMI's argentinas*. Buenos Aires. 2002.
- UNIÓN INDUSTRIAL ARGENTINA. *Evolución y situación actual de las Pequeñas y Medianas Industrias Argentinas. 1995-2000*. Observatorio Permanente de las PyMI's argentinas. Buenos Aires. 2002.