

## **RINCE**

### **Revista de Investigaciones del Departamento de Ciencias Económicas de La Universidad Nacional de la Matanza**

Título:

#### **“Integración productiva con desarrollo sustentable en el municipio de La Matanza”**

Autores:

*Bertolotti Hernán Julio, Fusari Mayra Lucía, Mansilla Gisela Elisabeth,  
Montes Osvaldo Martín*

#### **Resumen**

En los últimos años, los gobiernos nacional, provincial y municipal han desarrollado políticas de intervención en la industria, a través del diseño y puesta en práctica de planes estratégicos de estimulación, en el marco de un proceso de recuperación del tejido productivo.

El presente trabajo constituye una investigación cualitativa sobre el estado de situación de la integración productiva en el Municipio de La Matanza. Para esto, se trabajaron teorías relacionadas con la mejora de la cadena de valor, profundizadas a través de entrevistas a distintos actores de los ámbitos público y privado, tomando como base para el estudio un sector representativo del entramado industrial.

El objetivo fijado abarca la implementación de un modelo de articulación entre los ámbitos mencionados, a partir de una opción superadora de integración productiva con desarrollo sustentable, guiada por la actuación estatal entre todos aquellos que se encuentran involucrados en los procesos productivos del distrito.

#### **Palabras claves**

Producción – Industria - Integración – Cadena de valor - Sustentabilidad

#### **Abstract**

During the past years, the different layers of governments (national, provincial and local/county representatives) have developed politics of industry

intervention, through the design and set-up of a variety of strategic plans, which stimulated this dynamic sector within a recovery process of the productive network.

This paper has led into a qualitative investigation on the current status of the productive integration in municipality of La Matanza. In order to achieve this goal, several theories related to the value chain have been used, strengthened by a number of interviews to different actors within the public and the private sectors, taking as a base a representative sector.

The defined goal embraces the implementation of a model of articulation between the sectors mentioned above, defining an innovative option of productive integration through sustainability development, guided by the function of the state amongst all of those involved in the different productive processes within the district.

### **Key words**

Production – Industry- Integration – Value chain - Sustainability.

## **1. Introducción.**

### **1.1. Selección del tema y definición del problema.**

El entramado de producción industrial está compuesto por actores del sector empresarial, gubernamental y civil, que asumen roles particulares y establecen vínculos interdependientes entre sí. Cuando estas relaciones se dan entre unidades productivas que participan de una misma cadena de suministros, se establece una cadena de valor ampliada. De esta manera, la integración de cada unidad productiva dentro del encadenamiento, puede estar dada por el aporte de insumos o por la participación directa en un proceso de producción determinado. Por lo tanto, el nivel de actividad de un sector siempre estará condicionado por las relaciones que establezcan entre sí los distintos actores intervinientes, por sus decisiones y políticas que implementen. Cuando un proveedor local es sustituido por otro internacional implica no sólo la sustitución del insumo, sino también de la mano de obra nacional, afectando a la creación de empleo y el desarrollo. En otras palabras, menos oportunidades para la población y mayor concentración de la riqueza en una economía transnacionalizada. Ese tipo de decisiones, replicadas a gran escala, no sólo tienen impacto en la balanza comercial sino que también

tienden al agotamiento de divisas y acentúan la pérdida de competitividad de los sectores productivos. Una visión especulativa de los negocios que condiciona la decisión de invertir, producir o comprar insumos nacionales.

Profundizar la integración productiva es inevitable a la hora de planificar un país competitivo y sustentable. El escenario económico actual, con un contexto inflacionario, pérdida de competitividad de la industria, caída de la inversión interna y externa, genera contratiempos que puedan oponerse al crecimiento sostenido. Es clave para forjar un desarrollo sustentable, el estímulo de las relaciones de cooperación que generen el nexo entre los distintos actores que componen el tejido productivo.

Se entiende entonces que otra visión de negocios es posible. Una visión extendida, que impulse la integración de las unidades económicas locales, interactuando con el Estado y el resto de la sociedad civil, con el objetivo de alcanzar mejores niveles de productividad y, al mismo tiempo, disminuyendo el impacto ambiental a través del desarrollo sustentable.

Para este trabajo, se plantea como hipótesis el bajo nivel de integración productiva y desarrollo sustentable en la industria local, tomando para el análisis el caso de la cadena de valor de la industria automotriz en el distrito de La Matanza. A tal fin, se indagó a los principales actores involucrados en el proceso productivo, en busca de respuestas que permitan identificar los vínculos de integración establecidos entre los mismos.

## **2. Antecedentes**

### **2.1. La Matanza, capital del trabajo y la producción**

El Partido de La Matanza es considerado uno de los municipios más grandes y poblados del área metropolitana de la Provincia de Buenos Aires, dada su extensión de 325,71 kilómetros cuadrados y su densidad poblacional de 1.775.816 habitantes según el censo 2010. A su vez, presenta la complejidad de ser una de las regiones con mayor desigualdad social y baja distribución de la riqueza, hecho que refleja, al mismo tiempo, la realidad del primer, segundo y tercer cordón del conurbano bonaerense.

A mediados del siglo XX, se inició en La Matanza un proceso de modernización y profundización del entramado productivo, acompañado por el aumento poblacional. Este crecimiento se prolongó hasta la década de 1970, época en la cual el municipio ya contaba con más de 10.000 industrias establecidas en su

territorio. Con la implementación de políticas económicas neoliberales a partir del golpe de Estado de 1976, este proceso llegaría a su fin y empezaría otro de contracción. Durante la década de 1990 se profundizaron estas políticas, que culminaron en la crisis económica que tiene como símbolo social el mes de diciembre de 2001. Esta experiencia neoliberal trajo aparejada consecuencias nefastas a nivel social y económico, como el cierre masivo de industrias y la consecuente pérdida de fuentes de trabajo.

El estado del tejido productivo mostraba una gran contracción y pérdida de eslabones al finalizar este período. Lo cual se evidenciaba incluso con mayor incidencia en zonas con presencia de grandes clústers productivos, como es el caso de La Matanza. Estas circunstancias han condicionado el desarrollo futuro de las cadenas de valor de los distintos sectores, afectando de tal manera la industria que, aún con la recuperación económica producida luego de la crisis de 2001, continúa caracterizándose por su reducida integración (Lewkowicz, 2013).

## **2.2. Políticas públicas y desarrollo productivo**

El desarrollo industrial no es posible sin la acción de los gobiernos, que mediante políticas públicas fomenten la adopción de modelos de gestión que generen externalidades positivas regionales a nivel social, ambiental y económico. Al mismo tiempo, el Estado también desarrolla las herramientas pertinentes para apoyar al sector empresarial en la expansión y defensa de su actividad.

El marco jurídico que nuclea las políticas industriales está conformado por normas de promoción industrial y leyes ambientales. En la provincia de Buenos Aires, la Ley N° 13.656 enumera el plan de desarrollo industrial provincial al que adhirió el municipio de La Matanza. Sin embargo, muchos de los modelos vigentes de promoción están basados en incentivos económicos (exenciones impositivas, facilidades crediticias, etc.), cuyo fin es la radicación de plantas o procesos productivos particulares en regiones determinadas<sup>1</sup>.

En la mayoría de los casos, esta metodología sólo ha logrado el aprovechamiento de dichos beneficios en forma especulativa, además de la migración de procesos industriales a los territorios incluidos en los regímenes de promoción, disgregando clústers productivos con gran distanciamiento geográfico, aumentando al mismo tiempo los costos logísticos y el impacto ambiental por el traslado de insumos. Costos que luego son trasladados al precio final del bien. El Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI), analizando este tipo de

promoción industrial, señaló en un informe publicado en el año 2010 que “En ningún caso, las nuevas empresas tomaron compromisos de instalar unidades de innovación, o de configurar una red de proveedores o de transformadores locales” (Martinez, 2010). En este sentido el crecimiento fue absorbido por las empresas sin beneficios reales para la región.

Los incentivos impositivos, además, conllevan un conflicto si se dan en una economía con resultados fiscales deficitarios, como es el caso argentino (Infobae, 2013). Este tema es profusamente tratado por el Premio Nobel de Economía Joseph Stiglitz (2012), quién explica que la reducción de impuestos a grandes contribuyentes cuando existe o puede existir un déficit fiscal es peligroso, ya que afecta a la inversión pública<sup>2</sup>. Este autor sostiene que la mejor forma de aprovechar la inversión pública es estimulando la economía mediante la inversión productiva y la educación. Se deben evitar los incentivos a sectores con *efecto multiplicador bajo* como el financiero. De esta manera, se promueve la creación de empleo y la reducción de desigualdades sociales, lo que no consiste simplemente en otorgar subsidios u otras ayudas a empresas.

En consecuencia, se hace necesario reinventar el concepto de cadena de valor, añadiendo al mismo la concepción del desarrollo sustentable como modelo de gestión para lograr un abordaje integral. Todos sus eslabones deben compartir una visión que haga del flujo de relaciones comerciales un proceso rico y necesario, promoviendo el asociativismo sin distinciones de magnitud, enfocándose, por el contrario, en la calidad de los procesos productivos.

Por lo tanto, la aplicación de políticas de promoción industrial debe velar por la participación e integración de las unidades productivas locales a las cadenas de valor ampliadas, procurándose al mismo tiempo el desarrollo integral de la región, la creación de empleo y el respeto por el medio ambiente. El vacío fiscal que generan los incentivos debería suplirse mediante una mayor progresividad impositiva. Además, es importante mejorar la transparencia en los procesos gubernamentales de asignación de fondos y licitaciones, optimizándose la inversión pública y castigándose severamente a aquellos que contaminan el medio ambiente. La clave es la creación de actores socialmente responsables involucrados en el sector industrial, capaces de colaborar con el desarrollo económico de la región.

Con respecto a la experiencia en La Matanza, a nivel gubernamental, existen dos áreas abocadas a esta tarea, la Secretaría de Producción y la Subsecretaría de

Políticas Productivas. Este tema cobra especial relevancia al tratarse de uno de los más importantes distritos productivos del país, por su importante número de industrias duplicado en la última década, que asciende a más de 7.000 (Municipalidad de La Matanza, 2008).

Actualmente, las políticas llevadas a cabo por el municipio dan cuenta de la necesidad de un salto cualitativo dentro del esquema tradicional de medidas de promoción. La promulgación de la Ordenanzas Municipales Nro. 22.658 y 22.961 de Desarrollo Productivo (Secretaría de la Producción de La Matanza, 2013), conocidas como las ordenanzas "Matanza 2020", buscan facilitar la integración y el aumento del valor agregado local, preservando el medio ambiente, generando empleo de calidad y distribución del ingreso, además de fomentar e impulsar la economía social.

### **2.3. La integración productiva**

El concepto de integración relacionado a la producción se suele asociar a dos visiones de la economía. La primera de ellas promueve la reducción o eliminación de restricciones aduaneras para permitir el libre comercio entre países. Dado que los productos cruzan varias veces las fronteras por las ventajas que encuentran en determinadas regiones para producir, en términos de tipo de cambio y costo de mano de obra entre otras, asocian el cobro de aranceles aduaneros o tipos de cambios errantes<sup>3</sup> a la pérdida de competitividad.

La integración de cadenas de valor, concebida de esta manera, se da en función de las ventajas comparativas entre una región y otra (o entre naciones), en muchos casos, como resultado de relaciones unilaterales. Este modelo se conoce como cadenas globales de valor y no es otra cosa que la versión posmoderna de la división internacional del trabajo. Como sostiene Romero Luna (2009), la externalización de costos es una práctica frecuente de las compañías transnacionales que diversifican procesos de producción de manera geográfica. De esta forma, actividades que eran realizadas dentro de una misma organización suelen ser tercerizadas y derivadas a Pymes, pasando a ser en muchos casos compradores o coordinadores globales de proveedores.

Por lo tanto, las grandes empresas son quienes asumen el liderazgo y ejercen poder sobre los otros actores de la cadena de valor por medio de controles o auditorías, en el mejor de los casos. En el peor, fijando precios o relativizando la

contratación de proveedores al costo del insumo, sin controles sobre las condiciones de trabajo.

Con esta lógica, Romero Luna señala distintos niveles de gobernanza a lo largo de toda la cadena, que pueden clasificarse en cinco clases, según las tipologías propuestas por Gereffi (2005, citado en Romero Luna, 2009):

- 1) Coordinación mediante el mercado, la cual tiende a una baja cooperación entre actores, dada aparentemente por la estandarización de productos.
- 2) Cadenas de valor modulares, con autonomía total en cuanto a procesos y aplicación de tecnologías se refiere. Los productos se encuentran sujetos a las especificaciones de los compradores.
- 3) Cadenas de valor relacionales, en las que predomina la confianza y reputación de los actores como principal factor para la cooperación.
- 4) Cadenas de valor cautivas, con relaciones de subordinación económica entre proveedores y clientes.
- 5) Cadenas de valor jerárquicas, donde el actor principal mantiene controles verticales sobre los demás eslabones de la misma.

Otra visión de la economía concibe la integración productiva como promotora del asociativismo, la innovación y la reducción de las distancias logísticas, como así también la protección de la producción y la mano de obra local. Comprendida de esta forma, permite a las pequeñas y medianas empresas enfrentar en mejores condiciones las reglas del juego que impone la globalización económica, como la apertura de la economía y la desregulación de los mercados. En este sentido, Di Pietro Paolo (2013) define asociatividad:

*"La asociatividad es un mecanismo de cooperación flexible entre empresas, donde cada una, sin perder su autonomía y su independencia jurídica, decide voluntariamente participar de un esfuerzo conjunto para la obtención de objetivos comunes."*

Siguiendo con Di Pietro Paolo, dado que las Pymes no pueden sobrevivir solas y aisladas, la asociatividad presenta una estrategia colectiva que permite incrementar ventajas competitivas, en la cual se intercambian bienes, servicios y flujos financieros, pero también experiencia e información, disminuyendo costos y facilitando la adquisición de nuevas tecnologías.

A su vez, Krugman (1992) sostiene que la dispersión territorial es un limitante para lo que denomina rendimientos de escala externos a la empresa. Por lo

tanto, la conformación de grupos o clústers productivos locales permite aumentar la productividad y reducir el impacto ambiental, evitando el traslado de bienes o insumos (en muchos casos peligrosos) entre locaciones distanciadas geográficamente, fomentando al mismo tiempo el desarrollo de la comunidad.

La identificación de los eslabones que componen las cadenas de valor, se puede realizar partiendo de la identificación de las actividades productivas (Banco de la Provincia de Buenos Aires, 2013):

- 1) Actividades madre: Actividad principal de la cadena de valor.
- 2) Actividades relacionadas:
  - a. Las actividades que venden a la actividad madre, aquellas que figuran hacia atrás en la cadena de suministro.
  - b. Las actividades que le compran a la actividad madre, aquellas que aparecen hacia delante y realizan el procesamiento industrial.
  - c. Las actividades transversales, conformadas por aquellas que proveen de bienes o servicios a varias cadenas productivas, como puede ser el transporte de carga.

#### **2.4. Producción y sustentabilidad**

Desde los albores de la primera revolución industrial, quienes poseen los medios de producción han procurado maximizar sus ganancias, reducir costos, y aumentar su eficiencia con poca o ninguna conciencia sobre el impacto de la producción en el entorno. Sin embargo, y sobre todo en la segunda mitad del siglo XX, comenzó a cobrar con mayor fuerza en la sociedad la conciencia sobre este impacto.

En primer lugar, no sólo se hizo evidente en el avance de las mejoras de las condiciones laborales por el crecimiento de la participación de los sindicatos en su tutela, sino también en la conformación de grupos de presión y organizaciones en oposición a las consecuencias que la producción en masa y el consumo estaban provocando en el medio ambiente.

En segundo lugar, por el rol activo de los Estados que por medio de regulaciones buscaron normalizar la actividad industrial, tanto a nivel laboral como medioambiental y no sólo a nivel nacional sino también mundial con la conformación y adhesión a tratados y organismos internacionales.

De esta manera, por presión de la sociedad y los controles del Estado, la industria se vio obligada a cambiar progresivamente sus modelos de negocio y



procesos productivos. La discusión, se encaminó entonces hacia lo que se denomina “gobernanza ampliada”: los actores vinculados con la actividad empresarial (trabajadores, proveedores, clientes, comunidad y Estado) son parte del tejido social y factores que influyen en la empresa y, por lo tanto, no se los puede ignorar. A estos actores se los denomina “grupos de interés”.

En el año 2001 desde la Unión Europea se planteó la responsabilidad social como una forma de desarrollo sustentable (económico, ecológico y humano) en el que la empresa integra, voluntariamente, a las partes interesadas. Es un nuevo contrato social que redefine los vínculos de la empresa con la sociedad (Unión Europea, 2001).

En el plano económico, los negocios socialmente responsables crean credibilidad comercial, mejoran las expectativas a largo plazo y su imagen pública, generando también un mejor ambiente y condiciones de trabajo. En el plano social, crean la confianza que hace posible la “licencia social” que permite operar en la comunidad.

De esta manera, la responsabilidad social como modelo de gestión debe partir de la convicción de los empresarios como la forma correcta de gestionar la organización y ser sostenibles en el tiempo, atravesando transversalmente todas las áreas de actividad. Por lo tanto, dadas estas consideraciones y las condiciones actuales del mercado, donde el consumidor es un actor que exige no solo calidad, sino también valores y atención al bienestar de la sociedad, resulta fundamental incorporar a la gestión la responsabilidad social.

## **2.5. Competitividad y cadena de valor**

Hablar de industria implica reconocer un proceso por el cual se agrega valor y se transforma una cierta cantidad de insumos en un bien de consumo. Este proceso es propio de toda actividad que genere valor añadido, desde los sectores manufactureros que producen bienes tangibles, pasando por los servicios que generan bienes intangibles, hasta las industrias culturales que promueven la difusión de ideas.

Cada sector industrial posee características particulares y se relaciona a través del intercambio de bienes, servicios e información con otros sectores de la producción con los cuales poseen interdependencia; configurando un entramado o tejido productivo.

Desde la perspectiva de Michael Porter (1991), en cada sector industrial intervienen fuerzas que condicionan su competitividad. A estas fuerzas, Porter las describe como: la entrada de nuevas organizaciones competidoras que disputan la comercialización de productos en forma directa; el ingreso de organizaciones que compiten en forma indirecta, ya que producen bienes sustitutos; los proveedores con poder de negociación que rivalizan con la empresa; los compradores también con poder de negociación; y por último, la rivalidad entre los competidores existentes.

En este sentido, competitividad es sinónimo de rivalidad y se relaciona con ventaja competitiva, la cual se define como el valor que una empresa es capaz de crear para sus compradores, excediendo el costo de esa empresa para crearlo.

Según Porter, el valor es lo que los compradores están dispuestos a pagar, y el valor superior deviene de la percepción de los mismos. Es decir que, a beneficios equivalentes predomina el precio más bajo y a beneficios superiores se justifica un precio superior. Así, la competitividad estaría condicionada por los precios, los costos y la inversión. Al conjunto de estas actividades el autor lo denomina "cadena de valor", la cual disgrega a la empresa por sus actividades estratégicas relevantes para comprender el comportamiento de los costos y de las fuentes de diferenciación existentes y potenciales.

Hasta aquí, la cadena de valor parece inmersa en una lógica de competencia que incluso tiende a la disputa con otros actores de la cadena de suministro. Sin embargo, existen otros modelos alternativos. Arnoldo Hax (2002) propone, en contraposición a la perspectiva de Porter, evitar el sesgo que genera la competencia, sacándola del centro del proceso de gestión.

Hax sostiene que el enfoque de competencia resulta contraproducente porque atenta contra la capacidad creativa de desarrollar los negocios, promoviendo la imitación y estandarización de la industria, lo cual a su vez, exacerba la competencia. De esta manera, la teoría denominada "Modelo Delta" formula el concepto de empresa extendida que incluye a los clientes, proveedores y otros actores complementarios que proporcionan productos y servicios que fortalecen la oferta.

Principalmente, este modelo asume que la orientación del negocio es hacia el cliente, individualizando y estableciendo una relación más cercana. A su vez, entiende que la propuesta de valor emerge del conocimiento particular del cliente

y por medio del respaldo del total de los actores que forman parte de la empresa extendida.

La ventaja competitiva en el Modelo Delta no se desarrolla para derrotar a los competidores, sino para establecer una relación con los clientes. Evitando la rivalidad como base de la estrategia, se abre espacio para la asociación y cooperación entre los diferentes actores que integran la cadena de valor. Por lo tanto, la tercerización de procesos tampoco exime a las empresas de su responsabilidad a lo largo de todo el encadenamiento.

De esta manera, los proveedores en lugar de ser considerados como parte ampliada de la competencia pasan a ser socios estratégicos con los cuales se trabaja de manera conjunta para el desarrollo de nuevas tecnologías y con los cuales se comparten responsabilidades. A su vez, las otras empresas que comparten el sector también pueden ser vistas como socias estratégicas y desde el enfoque asociativo invertir en proyectos comunes que redunden en un salto cualitativo para toda la industria.

La teoría de Hax propone el concepto de *empresa extendida*, la cual tiene en cuenta a los proveedores como parte de un mismo negocio y ubica al cliente en el centro de la estrategia. De esta manera, la competitividad no estaría dada sólo en función de la relación con los clientes y proveedores, dado que todas las empresas se encuentran insertas en un tejido productivo y social.

Las empresas además de ser unidades económicas y productivas son también actores sociales que se relacionan con otros actores en función de diferentes asuntos que no siempre remiten al mercado. En consecuencia, para que una empresa sea sostenible, no basta con el enfoque dirigido al cliente o a los proveedores, más aún cuando está demostrado que todas las organizaciones tienen un triple impacto económico, social y ambiental en el entorno.

Por todo esto, la competitividad es el resultado no sólo de variables macro y micro económicas, sino también sociales, establecidas con grupos de interés claves como el Estado, la comunidad, el personal, proveedores, clientes y las empresas colegas del sector.

La articulación público-privada entre Estado y empresas posibilita una mejora sustancial en el desempeño de las compañías mediante el apoyo directo con programas y políticas productivas. De la misma manera, las empresas pueden cooperar con el Estado brindando información y recursos para el desarrollo de programas y políticas fundados en las necesidades concretas del sector. El Estado

es el vínculo que controla todos los recursos que las organizaciones requieren para ser operativas y por ello, una relación de cooperación mutua resulta necesaria para impulsar el desarrollo.

El vínculo con la comunidad permite una mirada prospectiva y una actitud proactiva sobre el desarrollo futuro de la sociedad, de la cual los miembros de la organización también son parte. La idea de licencia social permite tomar conciencia del grado de confianza y credibilidad necesario con el que una empresa debe contar, respetando a su vez las pautas sociales para ser aceptada y poder operar.

El personal es un el grupo de interés clave que hace posible la existencia misma de la organización desarrollando las actividades productivas pertinentes. En el devenir de sus tareas, toman decisiones en un continuo que condiciona las actividades futuras de la empresa.

La relación con los proveedores como socios estratégicos es fundamental para el desarrollo de nuevos componentes e insumos que permitan una mejora cualitativa en los productos. La confianza y coordinación con los mismos, permite alcanzar mayores niveles de innovación, eficacia y reducción de costos.

Los clientes, usuarios o consumidores además de ser demandantes de productos y servicios, son a la vez participantes activos del desarrollo de bienes generando y aportando información a las empresas y a otros clientes o consumidores. La personalización de los productos permite llevar el vínculo con los consumidores a otros niveles de participación ubicándolos dentro de la cadena de valor. Incluso son determinantes para el tratamiento de los residuos derivados del consumo.

Las empresas colegas son vínculos que permiten la defensa conjunta del sector, como así también el desarrollo conjunto de nuevas tecnologías que permitan generar un salto cualitativo. Pero también son potenciales aliados junto con los otros actores para impulsar el desarrollo sustentable de la comunidad.

De esta manera, la cadena de valor puede ser concebida como un sistema convergente en el cual los diferentes actores implicados hacen aportes significativos a lo largo de todo el proceso productivo.

### **3. Justificación del estudio**

La gran contracción y pérdida de eslabones en el entramado productivo local como consecuencia de la implementación de políticas económicas neoliberales ha

condicionado el desarrollo futuro de las cadenas de valor de los distintos sectores caracterizándose por su reducida integración.

#### **4. Limitaciones**

La falta de bases de datos fidedignas imposibilita el desarrollo de estudios cuantitativos y los cálculos probabilísticos para los niveles de confianza de la muestra. De esta manera, ha resultado propicio el método científico inductivo, de carácter cualitativo.

#### **5. Alcances del trabajo**

El presente análisis se desarrolla en el Partido de La Matanza, Provincia de Buenos Aires, Argentina, durante los meses de Octubre y Noviembre del año 2013. La investigación busca describir el estado de la cadena de valor del sector automotriz en materia de integración y desarrollo sustentable.

#### **6. Objetivos**

Con el objetivo de conocer el estado de situación de la integración productiva a nivel local, se abordó el estudio de la cadena de valor del sector automotriz, de importante representación en la región.

A su vez, se pretende formular una propuesta superadora que como modelo alternativo aborde la problemática en cuestión y concatene los pasos a seguir para profundizar la integración productiva y el desarrollo.

#### **7. Hipótesis**

La cadena de valor de la industria automotriz en el Partido de La Matanza presenta un bajo nivel de integración productiva y desarrollo sustentable.

#### **8. Material y Métodos**

La metodología de investigación contó con dos etapas de implementación. En la primera, por medio del análisis de documentos, artículos y trabajos previos que sentaran antecedentes. Y en la segunda, mediante entrevistas en profundidad a referentes del ámbito público y privado, bajo la modalidad semidirigida.

Las unidades de análisis fueron seleccionadas de forma intencional, muestreo según criterios, para los cuales se analizaron tantos casos como fueran necesarios hasta alcanzar la saturación teórica. De esta manera, se seleccionaron

empresas líderes, en distintos rubros, radicadas en el Partido de La Matanza; tomando como base la actividad madre y sus actividades relacionadas.

## **9. Resultados: Análisis cualitativo de la cadena de valor automotriz en La Matanza**

La cadena de valor automotriz es un sector productivo dinámico que por las características inherentes de sus productos conlleva un alto desarrollo tecnológico. La seguridad que requiere un automóvil para poder circular en la vía pública obliga a la implementación de normas internacionales que actúan como directrices durante todo el proceso de producción.

Por lo tanto, las terminales automotrices, como actividad madre, imponen la regulación mediante estándares internacionales a todas las actividades relacionadas a su cadena de suministros. Realizando controles y auditorías para asegurar que se respeten normas y nivel de calidad.

Más allá de la calidad del producto, los procesos son planificados implementando el sistema de abastecimiento justo a tiempo, el cual requiere coordinación al detalle y cumplimiento en tiempo y forma la entrega de insumos por parte del proveedor. Por lo tanto, antes de la incorporación de una nueva empresa proveedora se exigen muestreos y ensayos minuciosos. Esta condición hace que la industria automotriz sea un sector con un cierto nivel de cooperación aunque virtualmente cerrado para el ingreso de nuevos proveedores.

Durante las entrevistas, fue recurrente la asociación de integración a meros intercambios comerciales, limitándola al porcentaje de importaciones o compras a proveedores nacionales. De esta forma, parece que el acompañamiento a proveedores se da únicamente para cumplir con las normativas, y no como una decisión estratégica para incrementar la productividad o mitigar el impacto ambiental más allá de lo que establecen éstas.

Cuando la intervención directa de un proveedor en un proceso o dentro de la cadena de montaje, sólo se trata de una transferencia de responsabilidades y no aporta en productividad o aumento de la calidad, implica un incremento de costos que luego termina recayendo en el consumidor.

Por otra parte, la actividad madre suele concentrar el poder de decisión a lo largo de la cadena, condicionando a otros actores de la misma. Además de los estándares a los que tienen que adherir los proveedores, también deben cumplir

los volúmenes demandados y los plazos de pago adoptados. El poder de negociación de las empresas de actividades relacionadas suele ser muy acotado. Más allá del grado de integración existente, el problema radica principalmente en la dispersión geográfica de los eslabones. Durante el proceso de recolección de información se entrevistó a empresas líderes y referentes en sus respectivos rubros, que aunque abastecen a otras terminales radicadas en el país y a empresas de actividades relacionadas que producen componentes; en ninguno de los casos eran proveedores de la única terminal ubicada en el distrito.

Por tal motivo se puede comprobar que la existencia de un clúster productivo local no necesariamente implica la integración de los distintos actores si no existe la decisión por parte de la terminal de desarrollar proveedores locales.

La integración horizontal entre empresas colegas del sector resulta nula a pesar que la asociatividad redunde en mejoras para la productividad. Si bien se reconoce que algunas inversiones, inviables para pequeñas empresas especializadas, podrían llevarse a cabo asociándose con otras empresas para compartir el riesgo y magnitud de la inversión. Sin embargo, en voz de los propios empresarios, la cultura de la competencia juega en contra. Y las cámaras empresarias, lejos de promover la asociatividad, tienden a concentrarse en intereses de casos particulares que tampoco logran resolver por la misma tendencia a la segregación y baja representatividad.

En las empresas de actividad madre existe un alto grado de desconocimiento de las capacidades productivas de las empresas locales. Desconocen las capacidades de desarrollo de procesos y componentes, importando en muchos casos piezas que pueden fabricarse en el país con el estándar requerido. Esta situación es propia de un sector en el cual ninguna marca es de origen nacional. En definitiva, las compañías automotrices son empresas transnacionales que invierten y producen en función de las ventajas comparativas de cada región.

Por consiguiente, se evidencia un alto grado de distanciamiento subjetivo entre los diferentes actores que participan de la cadena de valor. Este distanciamiento, que es propio de las grandes organizaciones con dispersión geográfica de sus unidades y áreas productivas, también se extiende entre eslabones a lo largo de toda la cadena de suministro y producción.

Motivo por el cual, si bien las cadenas globales de valor resultan convenientes para las empresas que ocupan el rol de la actividad madre, al aprovechar

ventajas comparativas regionales, a largo plazo el resultado implica una pérdida en términos de productividad y competitividad.

Los regímenes de promoción industrial que fueron implementados en algunas provincias han atentado contra el concepto de integración. Con el afán de obtener ventajas a corto plazo, se han dispersado procesos completos de manera geográfica siendo hoy insostenibles sin dichas facilidades. La pérdida de material ferroviario y el cierre de líneas de transporte de cargas agravan la situación. El transporte por ruta reduce la capacidad de carga y traslado, incrementando costos y afectando al tránsito en las rutas y al medio ambiente.

Respecto a la problemática ambiental, la industria automotriz, por medio de las normativas internacionales, es una de las industrias que logra el mayor nivel de mitigación del impacto de sus actividades. Es común la implementación de políticas de ahorro energético y reducción de consumo de recursos.

Sin embargo, se hace evidente aún una falta de reconocimiento en la responsabilidad de los residuos generados como resultado del descarte de piezas de reposición. En este sentido, no se evidencian políticas de responsabilidad extendida que involucren al consumidor a la totalidad del ciclo de vida de los productos, es decir hasta el descarte de componentes o repuestos. De todas formas, el vínculo establecido con la comunidad aparece como una preocupación creciente dentro de la industria.

En síntesis, la cadena de valor automotriz de La Matanza es un entramado productivo que evidencia claras dificultades para alcanzar un mayor nivel de integración vertical y horizontal. Esta dificultad tiene su origen en el tipo de gobernanza predominante de carácter jerárquico que ejercen las terminales y en trabas culturales que tienden a la competencia.

Como resultado se identifican dos tipologías de integración productiva:

*Integración comercial por componentes con gobernanza jerárquica.* Se establece integración sólo a través de la adquisición de bienes e insumos en función de las normas de certificación que el proveedor acredite.

*Integración asociativa por procesos con gobernanza jerárquica.* Se integra en base a cooperación entre la empresa compradora y el proveedor desarrollando conjuntamente los procesos en función de las normas de certificación que el proveedor acredite.



## **10. Discusión: Un instituto para la integración productiva**

Con los resultados obtenidos del análisis cualitativo de la cadena de valor del sector automotriz en La Matanza, se propone la creación de un instituto especializado en integración productiva, dependiente de las áreas de gobierno pertinentes del Municipio y dirigida a todos los sectores de la producción.

La cantidad, diversidad de origen y objeto de todas las partes intervinientes en las cadenas de producción (empresas, cámaras empresarias, sindicatos y áreas de gobierno) hablan de la complejidad que representa la coordinación de los mismos en pos del objetivo de integración regional y desarrollo sustentable.

En una primera etapa de implementación, el instituto se debería abocar al relevamiento integral de la situación actual del tejido productivo, reconociendo todos los sectores, cadenas de valor, tipos de empresas y organizaciones que intervienen en cada una de ellas, mapeando realidades y dificultades que atraviesan para contar con un diagnóstico completo.

A partir de dicho relevamiento, la segunda etapa se dedicaría a la planificación y ejecución de las acciones pertinentes a través de distintas áreas operativas. De esta manera, el instituto podría contar con un área de inversión productiva, cuyo objetivo sería acercar a los empresarios a los programas existentes a nivel nacional y provincial, tanto para el desarrollo individual como el asociativo.

Así, también podría contar con un área de desarrollo empresarial, coordinando con las cámaras de comercio e industria del distrito actividades de capacitación y fomentando la cooperación entre participantes de la cadena de valor, en temas como transferencia de conocimientos, investigación y desarrollo, estrategias de comercialización, entre otros.

El problema de la barrera cultural que se interpone a las nociones de asociación o cooperación podría abordarse desde un área de comunicación que diseñe e implemente las estrategias para generar mayor entendimiento y promoción, a su vez, de los beneficios que la integración regional y el trabajo asociativo generan para todos los eslabones de la cadena.

Otra de las áreas, destinada a control, debería crear o adaptar y aplicar indicadores que midan el grado de integración y sustentabilidad de los eslabones de la cadena en forma individual y ampliada, ajustando los estándares internacionales a la realidad de La Matanza y principalmente a las Pymes.

Dada la complejidad de la problemática, el instituto requerirá de un control público-privado que garantice su transparencia. Debido a ello, debe obtener

autarquía a partir de su normativa de origen, para disponer de la libre administración de los recursos que le fueran suministrados en el presupuesto provincial. Adicionalmente, el organismo debería contar con un comité de supervisión continua, conformado por representantes de los diferentes actores involucrados en la producción.

## **11. Conclusiones**

En primer lugar, a través de las diversas entrevistas realizadas, y conjuntamente con la investigación del marco teórico relacionado, se ha evidenciado cómo toda la regulación tendiente a fomentar el desarrollo productivo local, si bien es necesaria y abundante, es a la vez carente de sentido si no existe un trabajo coordinado a todo nivel desde el contralor estatal. Han coincidido al respecto miembros del gobierno municipal, empresarios del sector autopartista, proveedores, y trabajadores.

En segundo lugar, en la cadena de valor automotriz predomina la *Integración comercial por componentes con gobernanza jerárquica*, la cual establece integración sólo a través de la adquisición de bienes e insumos en función de las normas de certificación que el proveedor acredite. Una tipología que también puede ser extensible a otros sectores productivos.

Por lo tanto, resulta fundamental romper las barreras culturales que frenan el avance de la integración y cooperación vertical y horizontal de las cadenas de valor. Como así también impulsar, para la construcción de un espacio productivo saludable, la adopción de las pautas del desarrollo sustentable a la gestión empresarial sin importar el tamaño o capacidad de producción. Para ello, resulta imperiosa la creación de un instituto especializado cuyo objetivo primordial sea la integración productiva de la cadena de valor en el Municipio.

Finalmente, la profundización de la integración de todos los actores vinculados al desarrollo industrial local es una realidad alcanzable, basada en el trabajo específico de profesionales idóneos, conjuntamente con la supervisión y estímulo estatal, necesarias ambas en la consecución de las metas fijadas para seguir desarrollando La Matanza.

## Notas

<sup>1</sup> Por su extensión, no haremos un detalle de todos los programas vigentes, que pueden ser consultados a través de distintas recopilaciones, como por ejemplo: Ministerio de Industria de la Nación (2013) Programas y beneficios para la industria argentina - Guía 2013.

<sup>2</sup> El autor basa su estudio en la situación de Estados Unidos, aunque sus conclusiones son fácilmente trasladables a nuestro país, por lo que consideramos las mismas en nuestro trabajo.

<sup>3</sup> El economista Vasconcelos se refiere a la política oficial sobre el dólar desde una visión ortodoxa de la Economía. (El Cronista, 2013)

## Bibliografía

Krugman, Paul. (1992). Geografía y Comercio. Barcelona. Antoni Bosch. ISBN: 978-848-585-564-3.

Porter, Michael. (1991). Ventaja Competitiva. Buenos Aires. Editorial Rei Argentina S.A. ISBN: 950-695-046-6.

Stiglitz, Joseph (2012). El precio de la desigualdad. Buenos Aires. Aguilar, Altea, Taurus, Alfaguara S.A. ISBN: 978-958-758-466-0.

Di Pietro Paolo, Luis (2013). Asociatividad Empresarial. En Revista Comerciar. 95, 32-33.

Romero Luna, Isidoro (2009). Pymes y cadenas de valor globales. Implicaciones para la política industrial en las economías en desarrollo. *Análisis Económico*. 57, 119-216.

Banco de la Provincia de Buenos Aires. (2013). Identificación, cuantificación y análisis de cadenas productivas en Buenos Aires (inédito).

Hax, Arnoldo y Wilde, Dean. (2002). The Delta Model. Toward a Unified Framework of Strategy. MIT Sloan Working Paper N° 4261-02. Disponible en: <http://ssrn.com/abstract=344580>  
<http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.344580>

Martinez, Enrique (2010). HACER DONDE NO HAY: La construcción de tejido industrial en las regiones pobres del país, 26 de mayo. Reproducido en Debates para honrar el bicentenario, (pp. 5-24). San Martín: Instituto Nacional de Tecnología Industrial.

Secretaría de Producción de La Matanza. (2013). Resumen de Ordenanzas para el Desarrollo Productivo Matanza 2020 (inédito).

Unión Europea. (2001). Libro blanco: La gobernanza europea (inédito).

El Cronista. (2013). *Vasconcelos: "Necesitamos unificar el tipo de cambio"*. Recuperado de: <http://www.cronista.com/economiapolitica/Vasconcelos-Necesitamos-unificar-el-tipo-de-cambio-20131031-0109.html>

Infobae. (2013). *Argentina concluyó el 2012 con déficit primario por primera vez en 16 años*. Recuperado de: <http://www.infobae.com/2013/03/05/699529-argentina-concluyo-el-2012-deficit-primario-primera-vez-16-anos>

Lewkowicz. (2013). *Cómo superar la restricción externa*. Recuperado de: <http://www.pagina12.com.ar/diario/economia/2-216535-2013-03-25.html>

Municipalidad de La Matanza. (2008). *Desde 2004, la cantidad de industrias de La Matanza creció un 100%*. Recuperado de: <http://200.5.235.253/noticias/detalle.php?id=573>