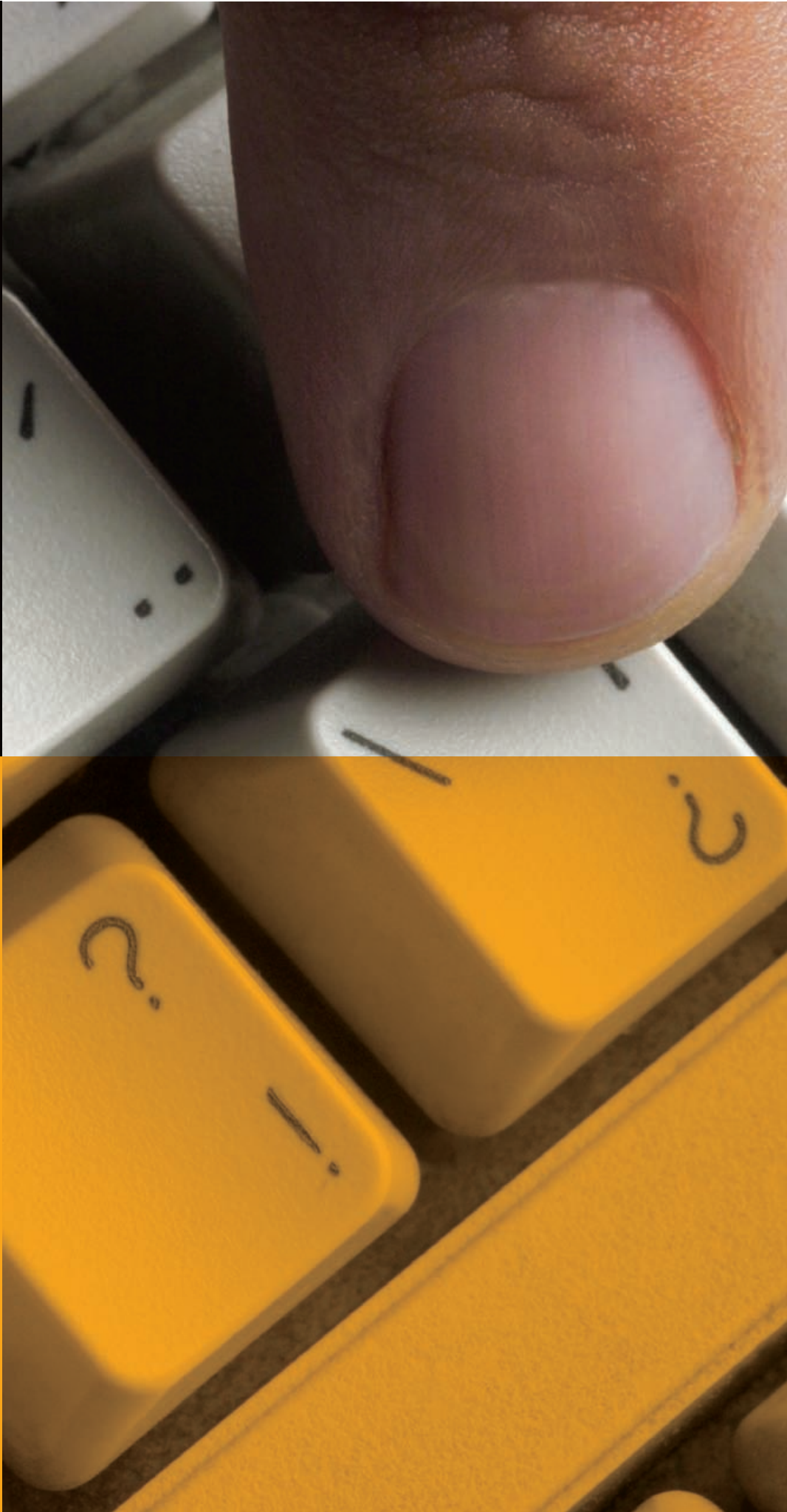


1

Salvados
por la
tecnología

CONTRA VIENTO
Y MAREA
HISTORIAS DE
PYMES EN
LA ARGENTINA



pymes+

ClarínX

 fundación
ObservatorioPyme

 UNIVERSITÀ DI BOLOGNA

**CONTRA VIENTO
Y MAREA**
HISTORIAS DE
PYMES EN
LA ARGENTINA

Lecciones de vida

POR **VICENTE DONATO**
Director FOP y Vice Director Università di Bologna en Buenos Aires.

El proyecto *Contra viento y marea: historias de Pymes en la Argentina* presentado en esta iniciativa editorial de la revista Pymes de Clarín, tiene sus orígenes en las investigaciones realizadas en Italia y Argentina por la Università di Bologna sobre el desarrollo territorial y las Pymes, y forma parte de un proyecto más amplio y abarcador impulsado por la Fundación del Observatorio de las Pymes – conformada por la Università di Bologna, la Organización Techint y la Unión Industrial Argentina- cuyo objetivo general es la revalorización social del rol de los empresarios nacionales.

La convicción común que anima a todos los promotores de este proyecto editorial es que un país con más empresarios locales será un país más rico y más equitativo. La imagen que Argentina ha proyectado en el mundo es, en cierta medida, la de un país incomprensible. A la distancia se observa un país con recurrentes crisis macroeconómicas y financieras pero acercando la lupa se observa un país que exporta individualidades científicas, que cuenta con empresas exitosas y micro-regiones que funcionan como un oasis productivo. Es un extraño caso donde las partes son más que el todo; un país donde sistemáticamente ha fallado la operación de sumar.

Mientras el país sufría sucesivamente hiperinflaciones, grandes experimentos de convertibilidad monetaria, y nuevamente en 2002 crisis de deuda externa como la del 1982, su geografía se fue poblando espontáneamente de polos productivos conformados por aglomeraciones de Pymes que supieron sobrellevar con sorprendente vitalidad las repetidas crisis y las crecientes presiones centrífugas de la globalización.

Algunos de estos polos productivos que se conformaron a lo largo de los años sin planificación oficial son hoy muy conocidos, mientras otros lo son mucho menos. Entre los más conocidos se pueden citar la aglomeración de Pymes gráficas en los barrios del sur de la Capital Federal, la aglomeración de las Pymes productoras de maquinarias agrícolas en la microregión conformada en el límite entre Córdoba y Santa Fe, la aglomeración de Pymes conservero-vitivinícolas en Mendoza y la aglomeración de Pymes especializadas en la industria de la indumentaria y la moda, con epicentro en territorios aledaños a Pergamino y Capital Federal. Tal vez bastante menos conocidas sean las aglomeraciones de Pymes especializadas en productos de la madera en el Alto Paraná en Misiones, Pirané en Formosa y Machagai y Quitilipi en el Chaco, las aglomeraciones de PyME del sector plásticos en el norte del conurbano bonaerense y la de calzado de cuero en el oeste del mismo conurbano.

El fenómeno aglomerativo de las Pymes que en los trabajos de UNIBO y FOP ha sido denominado *aglomeraciones monosectoriales de Pymes o manchones territoriales-sectoriales de Pymes* -evocando la geografía irregular de sus bordes territoriales al observarlos en un mapa de la Argentina-, no es un rasgo idiosincrático de la industria local. Es exactamente el mismo fenómeno que en Italia es conocido como *Distritos Industriales* y en los países de habla anglosajona como *Clusters*.

Los manchones territoriales-sectoriales de Pymes están poblados por puñados de empresas exitosas, conducidas por excelentes empresarios, verdaderos pilotos de tormenta, no sufi-

cientemente valorizados por la cultura argentina, que han sabido siempre mantener un ojo soñador en el horizonte al tiempo que desarrollaban pragmáticas tácticas de sobrevivencia frente a las continuas turbulencias del ambiente macroeconómico. Éxito privado, pero también beneficio social derivado del gran arraigo territorial de estas empresas y de su contribución al empleo regional.

Para ilustrar la diversidad de colecciones de estrategias puestas en marcha por estos empresarios a lo largo y ancho del país durante los últimos veinte años, se han seleccionado algunas pocas historias de empresarios pequeños y medianos, representativos de su propio territorio y sector industrial. Historias de pragmáticas estrategias de crecimiento siempre basadas en las reales posibilidades de desarrollo de cada caso y, por esa misma razón, muy diferenciadas en cuanto a su foco central: centradas en la tecnología; en la valorización de los recursos naturales autóctonos; en la mayor integración de los procesos productivos; en la disminución de los costos de transacción valorizando la confianza con los trabajadores, clientes y proveedores; en la continuidad de la historia profesional familiar; en la continua adaptación a los nuevos espacios ofrecidos por los mercados; en la mayor integración productiva vertical sumando productos complementarios al ciclo productivo central; en la vocación de internacionalización comercial a partir de las exportaciones.

Lo que sigue son abreviadas, pero contundentes, lecciones de administración de negocios, de economía y finanzas y de historia económica. También lecciones de vida en este querido país.

Idea y dirección científica **Vicente N. Donato**
Investigadores **Pablo Alvarez; Rubén Ascuá; María Inés Barbero; Juan José Bertero; Rogelio Biasizo; José Borello; María Borghi; Marcelo Busacacchi; Alicia Carlino; Rodolfo Domnanovich; Marcos Gerber; Carlos Gutiérrez; Alfredo Joffe; Lila Kowalewski; María Estela Lanari; Graciela Landriscini; Cristina Lucchini; Asunción Marticorena; Anamaria Mateu; Elizabeth Pasteris; Marcelo Rougier; Alejandra Scharff; Joaquín Sorondo; Claudio Tecco; Ana Vartalitis; Leticia Zavaleta.**
Agradecimientos especiales **El proyecto original “Historia de Emprendedores en Argentina” no habría sido posible sin el apoyo de la oficina del BID en Buenos Aires en la persona de Héctor Castelo y el aliento de Roberto Rocca (1922-2003), Giorgio Alberti y Paolo Rocca a la iniciativa.**

Con el fin de ampliar cualitativamente el conocimiento sobre las aglomeraciones de PyMI (pequeñas y medianas industrias) existentes en Argentina, el entonces Observatorio PyMI (hoy Fundación Observatorio PyME) abrió en 2001 una convocatoria a investigadores vinculados a los territorios de interés y con experiencia en estudios del sector empresarial para desarrollar el proyecto original “Historias de Empresas”. Las 41 empresas seleccionadas en una primera instancia y presentadas ahora por revista *Pymes de Clarín* en 7 fascículos son historias de empresas paradigmáticas de las principales aglomeraciones. De esta forma, la historia de las empresas se entrelaza de manera estrecha e inevitable con la historia del sector y del territorio. Cada uno de estos casos fue estudiado mediante entrevistas personales con los emprendedores y sus colaboradores, y mediante la investigación de documentación de archivo de las empresas. Las historias fueron completadas a través del testimonio de líderes y miembros de la comunidad local. La metodología de investigación y la dirección científica del proyecto estuvo a cargo de la representación en Buenos Aires de la Università degli Studi di Bologna, y la investigación en campo fue financiada por el Programa Red de Centros de Desarrollo Empresarial BID-UIA.



La Fundación Observatorio PyME es una entidad sin fines de lucro fundada a fines de 2004 con el objetivo de valorizar el rol de las pequeñas y medianas empresas en la sociedad, y promover la investigación microeconómica aplicada y las políticas públicas de apoyo al desarrollo productivo. Miembros fundadores:



A la creación de valor por la innovación tecnológica

En todo el mundo, y también en Argentina, la primera fuente de innovación tecnológica de las Pymes es la adquisición de maquinaria. En la jerga de los estudiosos de economía industrial se llama *innovación tecnológica* incorporada porque son las nuevas maquinarias las que traen incorporados los avances tecnológicos y no la investigación y desarrollo propios de la empresa. En las Pymes, sin nuevas maquinarias no hay innovación tecnológica ni aumento de la competitividad. La voluntad *fie-rre*ra de importar maquinaria moderna cada vez que las condiciones del tipo de cambio, de los aranceles y del crédito a la inversión lo permitieron, es una constante en este grupo de empresas que demostraron vitalidad y confianza en el futuro.

La segunda fuente de innovación en las Pymes es la de las llamadas *tecnologías blandas*. No se relacionan tanto con las máquinas, sino con la organización. Innovaciones organizativas que

implican cambios en la estrategia comercial y productiva. La vitalidad organizativa de las empresas de este primer grupo se constata observando cómo algunas decidieron cambiar completamente su estrategia comercial, aumentado su integración vertical a partir de la apertura de sus propios canales de comercialización (Colombraro) mientras que otras adoptan la estrategia inversa (Marcomet) desarmando la estructura comercial de venta directa a los negocios minoristas y conformando una estructura de ventas organizada a partir de una red de profesionales de la industria de la construcción. Otras empresas dedicaron sus esfuerzos a la concentración del negocio en pocas fases del ciclo productivo subcontratando los procesos accesorios (Parada Obiol), mientras que otras trataron de organizar la producción en series productivas cortas para las ventas tipo boutique (como Letra Viva y Akian).

+ PARADA OBIOL

Ubicación **Ciudad de Buenos Aires**
Presidente **José Gyssels**
Fundación **1939**
Empleados **30**
Rubro **Industria gráfica**

Del commodity al valor agregado

Con la tecnología dejaron los commodities gráficos para concentrarse en productos que requerían mayor intervención de la empresa.

INVESTIGADOR **MARCELO ROUGIER**



Primeros años del siglo XX. El español Mauricio Parada produce agua lavandina y la distribuye en carro por Remedios de Escalada (al sur de la ciudad de Buenos Aires) donde vive con su esposa y compatriota Petrona Obiol. En 1914 Parada compra una impresora Novimprim Minerva a pedal. Con ella imprime a menor costo las etiquetas de las botellas de lavandina. Un año después, incorpora una linotipo y una guillotina de corte y comienza la publicación del periódico La Idea. Así fue como la imprenta pasó a ser la única actividad de la familia, que abandonó entonces la producción de agua lavandina.

En 1962 se mudaron a Cochabamba al 300, importaron máquinas tipográficas con financiación de la proveedora y compraron una linotipo de 25.000 dólares gracias a un crédito del Banco Industrial. Si bien el sistema offset ya se desarrollaba, su implantación era aún incipiente. Mauricio Parada Obiol, el mayor de los hijos a cargo de la empresa, era consciente de los profundos cambios que permitía, pero la *mentalidad tipográfica* estaba todavía arraigada.

Reequipamiento del sector

La apertura a la importación de Martínez de Hoz en 1978 les hizo sufrir la competencia de empresas con mejor capacidad productiva gracias al reequipamiento del sector. La empresa compró más maquinaria. La impresión se hacía ahora en papel y de allí a la película que era pasada al offset, eliminando de ese modo el engorroso y costoso proceso tipográfico. A comienzos de los '80, las deudas por la importación de la maquinaria colocaron a la empresa en una delicada situación financiera, agravada por las disposiciones oficiales que indexaban mensualmente los créditos según la tasa de interés, por ese entonces mayor que la de inflación. Suma-

do a la caída de la demanda y de la liquidez por la recesión que afectaba entonces a la economía nacional, se hizo necesario que uno de los empleados, José Gyssels, aportara mucho de su capital (liquidando buena parte de sus inversiones bursátiles) para sostenerla. En 1982, los hermanos Parada ofrecían su parte en el negocio a la familia Gyssels. Ese año, el Estado otorgó un subsidio para compensar la variación pasada del tipo de cambio que completaría con refinanciaciones de los vencimientos. Parada Obiol refinanció sus deudas a largo plazo y comenzó a pagar con trabajos sus obligaciones con el Banco Francés por pagos al exterior. A partir de 1983 el mercado comenzó a recuperarse y, con él, la empresa. A comienzos de 1987, un empleado viajó a España para aprender el funcionamiento de una máquina Planeta offset de cuatro colores adquirida en Alemania Oriental con un crédito de la proveedora. La capacitación permitió que Parada Obiol se independizase de los técnicos que la asesoraban desde la época de la introducción del *offset*.

Los años de la hiper

La hiperinflación había incrementado la deuda en moneda extranjera por las sucesivas devaluaciones pero la empresa se recuperó y los primeros años de los '90 fueron de fuerte crecimiento. La empresa se benefició con las privatizaciones por la demanda puntual derivada de esas empresas. Uno de sus encargos fue la impresión del 100 % de las tapas de guías telefónicas del país, trabajo que también hicieron para Brasil y Uruguay. La expansión de los negocios fue acompañada con la actualización tecnológica, un proceso que debía ser constante en esos años para no perder posiciones en el mercado. La empresa trabajaba sábados y domingos y tenía buena rentabilidad, de forma que para eliminar riesgos cambiarios se adelantaron pagos de la primera y segunda máquina. Gracias a eso, la devaluación de 2002 no le afectó demasiado: ya no había ninguna deuda importante. Pero la retracción del mercado desde mediados de 1997 sí la afectó progresivamente y los primeros ocho meses de 2002 fueron dramáticos. Con un balance anual negativo, fue la mayor recesión para la empresa en los últimos cuarenta años de la que no se recuperó hasta los últimos meses de ese año y primeros de 2003. La eliminación definitiva de la tipografía había orientado a la empresa hacia los folletos y carteles de calle, posters y puntos de venta, rubros todos que surgieron al amparo de nuevas estrategias comerciales. A mediados de los '80 comenzaba a tener gran expansión la folletería vinculada a la publicidad y venta directa, los folletos de tarjetas de crédito, de pagos en cuotas, etc. y la empresa comenzó a ocupar mayores porciones de ese mercado. A mediados de los '80 se eliminó casi por completo la papelería comercial; la producción de libros y revistas se mantuvo, aunque en forma reducida, pero se terciarizó la composición y en gran medida también la finalización del producto (encuadernado). La empresa se quedó con un mercado de libros de alta calidad de impresión que lle-

Tiene entre sus clientes al Citibank. Uno de sus encargos fue la impresión del 100% de las tapas de guías telefónicas del país.



Los objetivos de la innovación tecnológica fueron reducir capital fijo y plantilla, disminuir los costos financieros de sobrestockeo y descentralizar las operaciones para disminuir costos estructurales.

gaban listos para imprimir. Los cambios tecnológicos reforzaron esta especialización. Desde entonces, el 80 % de la facturación corresponde a afiches de publicidad y folletería para empresas de primer nivel. El aprovisionamiento tecnológico iba marcando un derrotero de diferenciación. Los objetivos de la innovación tecnológica fueron reducir capital fijo y plantilla, disminuir los costos financieros de sobrestockeo y descentralizar las operaciones para disminuir costos estructurales. La especialización, a la par de esta renovación, llevó a la producción de artículos de calidad.

Asociándose

Un proyecto que ha generado expectativa en la dirección es la asociación entre firmas del sector del manchón territorial/sectorial coordinada por la Fundación Gutenberg. Tiene tres objetivos: comprar insumos en conjunto, desarrollar nuevos mercados, y estructurar un "Polo Gráfico" en la Ciudad de Buenos Aires o en el Conurbano. La incorporación de tecnología fue crucial para mantenerse en condiciones competitivas en un mercado con altibajos. Implicó alteraciones en el producto y, al mismo tiempo, mayor especialización: dejar de lado la producción de commodities gráficos y capturar espacios del mercado con productos donde el montaje, troquelado, etc. es muy importante en la determinación del costo total. Esta especialización significó poner en el mercado un producto de menor demanda pero de alta calidad, apostando nuevamente a dar un gran salto hacia adelante. Un proceso de cambio tecnológico en el proceso, en el producto y en la comercialización, con una estrategia más flexible, una organización empresarial más horizontal, con mayor capacidad para adaptarse a los cambios y con mayor incorporación de bienes de capital de alta tecnología electrónica.

+++
Marcelo Rougier
Profesor de Historia, Especialista y Magíster en Historia Económica y Doctor en Historia. Investigador del CONICET en el Centro de Estudios Económicos de la Empresa y el Desarrollo de la UBA.

+ MARCOMET

Ubicación **Tres de Febrero, Provincia de Buenos Aires**
Presidente **Fernando Petrucci**
Fundación **1962**
Empleados **45**
Rubro **Carpintería metálica, marcos para puertas y ventanas**

Cuando la gestión se profesionaliza

Con el paso de la gestión de los fundadores a los hijos, universitarios, llegaron los recursos de management a la Pyme.

INVESTIGADOR **ANA MARÍA VARTALITIS**

La modernización de la matricería mejoró el rendimiento horas/hombre y la calidad del producto final. Los sucesores instauraron una política de recursos humanos basada en el liderazgo, pusieron a punto la maquinaria y encargaron una nueva imagen institucional.



Miguel y Anselmo Petrucci llegaron a Buenos Aires en 1950 con su madre. Tenían quince y dieciseis años y venían de Campolieto, Italia, de la posguerra. Una década después Miguel se había casado y vendía carpintería metálica para la construcción pero no estaba conforme con su retribución. En 1962 le dijo a su hermano que montaran una carpintería de marcos metálicos por su cuenta. Para la primera maquinaria de la carpintería en La Pateral adelantaron el 10% y los fabricantes les financiaron el 90%. Cinco años y por fin llegaron a un ritmo fluido de trabajo. A finales de los '70 alcanzaron su máximo nivel de actividad con 120 empleados y se mudaron a Tres de Febrero.

Otra tecnología, otros productos

Marcomet vivió dos cambios tecnológicos: la incorporación de las máquinas para marcos de aluminio en 1987 y la del horno de secado en 1997. El técnico Roberto Tkaczyk cuenta cómo en la fábrica todos tienen una carpeta de consulta para interpretar las órdenes de trabajo registradas en los planos y planillas. Una codificación que evolucionó a la par de los sistemas de cerramientos. En los '80 buscaron mejorar la competitividad ofertando nuevas líneas de ventanas y a principios de los '90 lanzaron las ventanas combinadas, puertas y ventiluces que, a grandes rasgos, todavía producen. En 2003 seguían invirtiendo para lanzar un nuevo producto de aventanamiento destinado a nuevos mercados.

Entre 2000 y 2003 las ventas de Marcomet cayeron a la mitad con el derrumbe de las constructoras. Pero la nueva dirección capearía el temporal. En 1999 la empresa había pasado al control de la rama de Anselmo con la compra de las participaciones de Miguel. Los hijos de Anselmo, universitarios, asumieron las labores directivas y se enfrentaron a la crisis: modernizaron la matricería, lo que mejoró el rendimiento horas/hombre y la calidad del producto final; instauraron una política de recursos humanos basada en el liderazgo; modificaron la estrategia comercial e informatizaron la administración. También pusieron a punto la maquinaria y encargaron el diseño de una nueva imagen institucional. Los empleados, 45 personas en 2003 y 50 en 2005, se adaptaron a las nuevas pautas. El arquitecto Fernando Petrucci organizó el taller en cinco sectores. Al frente, designó a líderes elegidos por su desempeño, capacidad y conocimiento. Además nombró a dos capataces generales para que, en rondas por los sectores, detectaran y resolvieran posibles inconvenientes en el proceso productivo. Implantaron también una nueva estrategia de comercialización con el reemplazo de la venta directa a negocios minoristas de aperturas por la contratación directa con arquitectos y empresas constructoras mediante una persona que recorre la zona de influencia.

Economía de aglomeración

Anselmo Petrucci muestra un fuerte arraigo en Caseros (Tres de Febrero), a donde se trasladó a fines de los años 70 para acortar la distancia con los proveedores de chapa y aluminio y agilizar el acceso

de los clientes (un 95% en Capital Federal y GBA). Si bien la mayoría de los empleados vive fuera de Tres de Febrero, los que viajan de más lejos lo hacen desde Lomas de Zamora, José C. Paz y González Catán. Como vecinos no podían desconocer el perfil metal-mecánico del municipio, tan marcado por la imponente presencia de Fiat en esa época. Una aglomeración de gran dinamismo que Marcomet compartió durante el último quinquenio de los '90 gracias a la diversificación de su línea de productos. Según Fernando Petrucci, entre principios y fin de esa década las ventas aumentaron un 30%. Para comprender la dinámica de aglomeración de este territorio sectorial metalúrgico hay que atender a dos factores: se trata de un municipio que estuvo bajo la misma administración desde 1983 hasta mayo de 2005, y el intendente inició su actuación política en el gremialismo metalúrgico del propio partido de Tres de Febrero. Fue considerada en el año 2000 la jurisdicción más diversificada, con 12,4 empresas por mil habitantes. Su índice de industrialización triplicaba el promedio nacional pasando de 3,0 en 1994 a 3,7 en 2000. La política pública local frente a la recesión económica fue de fomento a las economías de aglomera-

La empresa invierte permanentemente en materia prima: "No me sirve tener plata en el colchón o en el Banco".
Fernando Petrucci, presidente.

ción propiciando los vínculos empresarios. A través de la Secretaría de Desarrollo Económico junto con la Cámara del Comercio y de la Industria de Tres de Febrero y la Unión Industrial de Tres de Febrero, entre otros, se organizó la 1ª Exposición Industrial, Comercial, y Cultural del Partido de Tres de Febrero, *Exportref 2003*, así como también la Ronda Internacional de Negocios en la cual participó la Unión Industrial de la Provincia de Buenos Aires. A su vez, la Unión Industrial de Tres de Febrero logró que a mediados de 2002 fuera declarado de interés municipal la iniciativa *Hecho en 3 de Febrero* cuyo objetivo principal es identificar los productos con un logo distintivo para otorgar descuentos a empresarios locales.

El futuro

Desde mediados de 2003 las medidas adoptadas por la nueva gerencia y la mejora del panorama nacional revirtieron la tendencia decreciente. Durante 2004 la producción aumentó en un 60% y Marcomet contrató a otros cinco operarios de fábrica, a tono con su política de permanente modernización productiva y capacitación de los recursos humanos.

+++
Ana María Vartalitis
Lic en Economía de la UCA, Magíster en Derecho y Economía de la UBA, Consultora del PNUD ante Cancillería para las negociaciones del MERCOSUR. Colaboradora en integración económica de UNIBO.

+ AKIAN GRÁFICA

Ubicación **Ciudad de Buenos Aires**
Presidente **Claudia Akian**
Año de fundación **1955**
Empleados **32**
Rubro **Industria gráfica, etiquetas autoadhesivas, folletería, libros de alta calidad, elementos gráficos de marketing y packaging**

Maquinaria para los empleados

Buscaron los mejores dibujantes, tipógrafos y maquinistas, y los capacitaron: la tecnología necesitaba de mano de obra formada.

INVESTIGADOR **MARCOS GERBER**

Los padres de José Akian eran armenios cristianos. Huyendo del genocidio perpetrado por los turcos contra su raza, llegaron a Buenos Aires en 1923 donde José nació nueve años después. A los 23, José hipotecó la casa de su abuelo para comprar un taller con una nave de 250 metros cuadrados en Barracas (en el barrio ya funcionaba una red de imprentas) y en ella instaló máquinas tipográficas con las que imprimiría papelería y folletería. Era el principio de Akian Gráfica, una empresa que en cincuenta años siguió una evolución paralela a la de las prácticas empresarias, incluyendo la modernización del management empresario y la incorporación de nuevas tecnologías.

El manchón territorial

Los barrios porteños de Recoleta, Retiro, Palermo y Balvanera son los de mayor especialización sectorial en impresión y reproducción. De las 2.430 empresas gráficas con 14.858 ocupados que hay en toda la ciudad, 533 empresas con 3.025 empleados pertenecen a este distrito de cuatro barrios en el que Akian está inscripta tras su mudanza de Barracas a Palermo. El subsector de impresión en el país está formado por unas 5.800 PyMES que

imprimen libros, periódicos, revistas, tarjetas, catálogos, folletos, afiches, papelería comercial y cheques, con un promedio de 5 trabajadores ocupados y, por lo general, trabajando para terceros. La fuerte presencia de talleres artesanales de estructura familiar hace frecuente la informalidad laboral con todo lo que ello implica: falta de beneficios sociales, impago de horas extras e inestabilidad. Muchos de estos pequeños talleres carecen de la tecnología necesaria para los trabajos cada vez más sofisticados que exigen los clientes, pero sobreviven gracias al precio ventajoso que pueden llegar a ofrecer al evitar tantas cargas de impuestos y contribuciones. Eso sí, el proceso de apertura de los 90 afectó a toda la industria local. Las importaciones de libros, folletos e impresos similares crecieron en un 240% en ocho años, llevando la balanza comercial del rubro de un superávit de 5,7 millones de dólares en 1993 hasta un déficit de 66,7 millones de dólares en 2001. Pero Akian Grafica conocía el desafío. Ya en la segunda mitad de los años 70 había visto cómo se truncaban sus tímidas exportaciones de etiquetas comerciales por la sobrevaloración cambiaria de esa época.

Huir hacia adelante

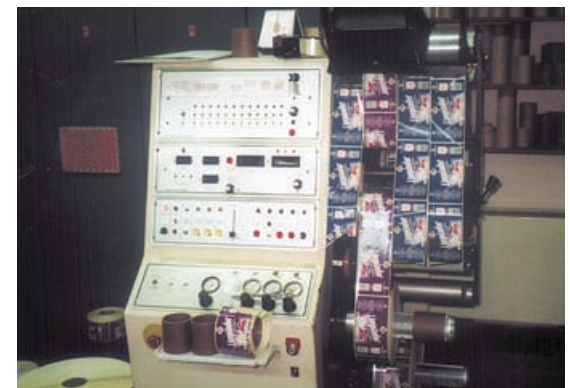
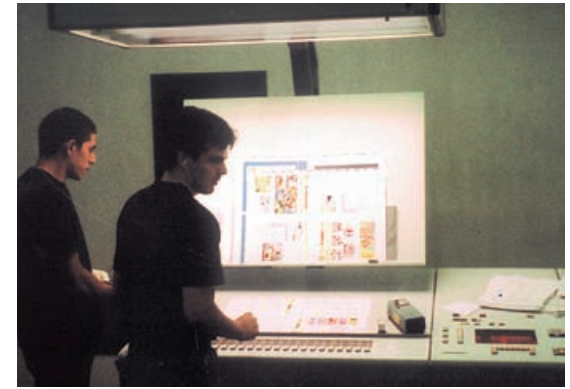
Jose Akian ya lo había probado en 1956 cuando, aprovechando el arancel cero para equipos, importó máquinas tipográficas. En 1980, con los talleres ya en Palermo, supo ver la oportunidad donde otros solo veían amenazas, y aprovechó la sobrevaloración cambiaria y una reducción en los aranceles para renovar la mayor parte de las máquinas. Era el momento justo: el ciclo tecnológico de la gráfica mundial daba entonces un salto enorme con la popularización de las máquinas offset de varias tintas. Los 90 tampoco lo vieron arrugarse:

a fuerza de endeudamiento con los proveedores siguió invirtiendo en tecnología. Era un riesgo alto, pero sin tomarlo no habría podido conservar las ventas en un mercado tan competitivo. La reinversión constante en tecnología no fue lo único que salvo a Akian de los embates del país. Desde el principio, tuvo muy claro lo que diferenciaría a su empresa: productos de alta calidad y con alta especificación del cliente. Su intención fue desde el comienzo “convertir a la gráfica tradicional y seriada en un negocio con la lógica de una boutique”. Akian se dirigía a un cliente que se fijaba en la calidad del diseño y de los materiales antes que en el precio, y que se preocupaba por conseguir mejores plazos de entrega. Para ello, buscó y encontró los mejores dibujantes, tipógrafos y maquinistas, y los siguió capacitando, factor clave en un período en el que el *estado del arte* de la tecnología necesitaba de mano de obra bien formada.

Buenas prácticas

Otro de los hábitos saludables de la empresa fue la contratación de consultorías especializadas en aquellos temas que requerían “conocimientos específicos que la empresa no tiene”, tales como la investigación de mercados externos, la certificación de normas de calidad internacional (ISO) y hasta la racionalización del uso de energía eléctrica que les reportó una considerable reducción de costos. Otra experiencia más sistemática fueron las consultorías para adaptar y mantener actualizados los software utilizados, que son clave en el proceso productivo gráfico de última generación. La empresa realizó consultorías para certificar normas de calidad internacional (ISO) y, recientemente, para hacer estudios de mercados externos para sondear posibilidades de exportación.

La actitud asociativa de la empresa la llevó a participar en el programa de actividades de los Centros Especializados de Cooperación Empresarial (convenio BID-UIA) y en los programas para grupos de exportadores de la Fundación Exportar. Gracias a esta vinculación, en 2001 se constituyó un polo gráfico formado por 9 empresas y coordinado por la Fundación Gutenberg que indaga en las posibilidades de mercado para salir a exportar en cooperación con otras empresas y para la compra conjunta de insumos críticos. Pero no hay mejor medidor del buen hacer que las ventas: en la década del noventa Akian creció a un ritmo de entre el 25 y el 30% anual. Si bien a partir del año 2000 comenzó una caída del 5% anual, el saldo de crecimiento de las ventas entre 1995 y el año 2002 se mantuvo positivo. La actual gerente general, Claudia Akian (hija de José) dirige hoy el trabajo de los 32 empleados de la empresa con un ojo puesto en las etiquetas comerciales autoadhesivas, donde la empresa se ha tecnificado y muestra claras ventajas competitivas, y con otro ojo en el e-commerce, para lo que estudian la experiencia de una empresa norteamericana.



+++
Marcos Gerber
Lic en Economía, Magíster (Maestrado) en Programación Económica para el Desarrollo del ISVE en Italia, Posgrado en Programación Regional en Japón. Consultor de FUNDES, Consultor del BID y del Banco Mundial.

En 2001 la Fundación Gutenberg coordinó la constitución de un polo gráfico que indaga en las posibilidades de exportaciones en cooperación y en la compra conjunta de insumos críticos.

“Convertir la gráfica tradicional y seriada en un negocio cuya lógica sea la de una boutique, donde los requerimientos del cliente son los requerimientos de la producción”. José Akian, fundador.

+ COLOMBRARO HERMANOS

Ubicación **Partido de San Martín, Provincia de Buenos Aires**
Presidente **Ricardo Colombraro**
Fundación **1957**
Empleados **150**
Rubro **Envases y artículos de plástico**

Apostando por el futuro

En medio de la devaluación de 2002, siguieron creyendo en el país: aumentaron la publicidad y reforzaron los locales propios.

INVESTIGADOR **CRISTINA LUCCHINI**



Enero de 1991. La industria plástica Colombraro Hermanos está en medio de la renovación tecnológica cuando fallece Enrique Colombraro. Su hermano Ricardo lo recuerda: “el destino quiso que cuando se empezaban a perfilar los logros de tantos años de lucha juntos, sufriera una enfermedad que en el curso de quince días terminó con su vida. La pérdida fue tremenda. En ese momento me aboqué más que nunca a la tarea de afianzar aún más lo ya hecho, tenía una necesidad enorme de no aflojar en el esfuerzo, sinceramente creo que era el mayor tributo que podía rendirle”. Pero no fue el único desafío al que tendría que enfrentarse la empresa. A mediados de los 90, los productos plásticos comenzarían a entrar en el país a precios imposibles de competir. Otro golpe para un PBI industrial que había descendido en un 10% durante los 80, la década que puso al desempleo de 2,3 al 7,4%. Pero Ricardo Colombraro no se desalentó y llegó hasta a Italia, uno de los principales productores de maquinaria del sector. La defensa y estrategia de crecimiento de Colombraro Hermanos fue aprovechar la convertibilidad y la reducción de aranceles para incorporar más tecnología. Así, entre 1992 y 2000 adquirie-

ron en Italia treinta máquinas inyectoras de última generación y moldes de tecnología de punta que permitieron duplicar la variedad de productos y mejorar la calidad de los existentes. Según sus directivos, la tecnología que sufragaron mediante una reinversión constante de utilidades les permitió competir dentro y fuera del país gracias a la diversificación. A la línea de productos para el hogar (para bazares) con que comenzarían le siguieron productos de mayor envergadura, algunos para industria. Hoy fabrican 950 productos y tienen una capacidad de transformación superior a las 1.000 toneladas mensuales. El otro pilar fue la creación de sus propias bocas de expendio; una decisión “de una gran audacia”, ya que en opinión de Ricardo podía ser interpretado por mayoristas y minoristas como un enfrentamiento. Empezaron dentro del predio de la fábrica, vieron que tenían buena acogida y compraron un local en Munro, que sería el primer local. Hoy son 70 en Capital Federal, Gran Buenos Aires, Santa Fe, Misiones, La Pampa, Río Negro, Córdoba, Provincia de Buenos Aires, Tucumán, Entre Ríos y Santiago del Estero. El 70% de sus ventas son de la firma *Colombraro Hermanos* y el resto, líneas de bazar diversas.

La historia

Corría el año 1957 cuando Ricardo Colombraro se emancipó de la fábrica de artículos plásticos Electroplastic y con unos ahorros compró un torno. Lo instaló “debajo de un limonero en el patio de atrás” para construir moldes y matrices para terceros, entre ellos su antiguo empleador, Electroplastic, que lo apoyó en los primeros pasos. Los siguientes fueron la autoconstrucción de una máquina inyectora, el desarrollo de su primera matriz propia (una espátula para repostería) y, en 1962, la incorporación total de su hermano Enrique en la primera fábrica concebida desde el principio como tal, en Villa Pueyrredón. Allí estarían hasta que la falta de espacio los llevó a General San Martín, un partido de neto corte industrial. Dentro del sector del plástico, el subsector de la transformación es el que genera más valor. El 80% de las empresas se concentran en el Gran Buenos Aires y Capital Federal. Durante la década de los 90 y hasta 1997 se dio un gran impulso a la importación de máquinas, equipos, partes, moldes y matrices, permitiendo una transformación en el sector que se apreciaría en el crecimiento de la producción nacional. Sin embargo las exportaciones con valor agregado no han tenido un rol preponderante en el comercio internacional aun cuando se pasó de exportar 31 millones de dólares en 1990 a más de 269 en 2004.

Capeando la tormenta

La devaluación de 2002 parecía traer la respuesta a los problemas de competitividad de las exportaciones pero tampoco fue un camino de rosas. Con ella llegaron la incertidumbre en los precios de los insumos, la imposibilidad del crédito y las presiones de los compradores extranjeros que, conscientes del nuevo tipo de cambio, exigían precios más bajos. También en ese momento, Ricardo creyó que Argentina “tenía todas las posibilidades para ser uno de los mejores países del mundo”. Fundamentaba su fe en la gente trabajadora que, como ellos y muchos otros, querían seguir luchando. Se concentró en aumentar las ventas intensificando las pautas publicitarias y afianzando la cadena de locales propios.

El lugar

San Martín, de 56,4 kilómetros cuadrados y unos 470 mil habitantes, está en el primer cinturón del Conurbano Bonaerense. Se la conoce como la capital de la industria desde el inicio del proceso industrial de fines de los años treinta, cuando comenzaron a instalarse las primeras fábricas textiles y metalúrgicas (la industria del plástico ocupa el tercer lugar por su importancia relativa). El 10% de las industrias de la Provincia de Buenos Aires está allí, y están vinculadas con los organismos científico-tecnológicos del Polo Tecnológico Constituyentes. A pesar de que los protagonistas de Colombraro Hermanos sostienen que la relación con el medio local no los benefició particularmente, la empresa participa de actividades cooperativas, si bien no



Hoy fabrican 950 productos y tienen una capacidad de transformación superior a las 1.000 toneladas mensuales.



“Para tratar con la gente hace falta calle, una sensibilidad que sólo te da la experiencia. Yo también conocí el fogón donde mi madre hacía la comida”.
Ricardo Colombraro, fundador.

en un sentido estrictamente económico. Hasta la última crisis, organizaba visitas de escuelas a la fábrica. Ricardo ejerció además como Secretario de la Comisión de Bazar de la Cámara del Plástico y presidió el Instituto del Tango. “Para tratar con la gente hace falta calle, una sensibilidad que sólo te da la experiencia, el haber estado en esa situación. Yo también conocí el fogón donde mi madre hacía la comida. Eso te da una comprensión diferente y las experiencias adquiridas no son transmisibles”. Colombraro invierte en la capacitación del personal, en la planta con los técnicos de la fábrica y con viajes a Italia para seguir los cursos de las proveedoras de tecnología. La empresa dice mantenerse al margen del recambio de personal cada siete u ocho años, técnica con que otros evitan gastos excesivos en antigüedad o vacaciones: para Colombraro, además de su responsabilidad como empresario, la capacitación adquirida por los empleados es una inversión. Como también lo son las mejoras en el hábitat, con espacios verdes, un anfiteatro y hasta una laguna artificial con patos en medio de la construcción fabril, que remarcan la importancia que dio siempre la empresa al factor humano.

+++
Cristina Lucchini
Lic en Sociología,
Magíster en
Cs.Sociales de
FLACSO, Doctora
en Cs. Política de
la UNSAL, Profesora
titular de la cátedra
de sociología de la UBA,
Consultora del Programa
de Naciones Unidas
para el Desarrollo (PNUD).

+ LETRA VIVA

Ubicación **Ciudad de Buenos Aires**
Presidente **José Luis Pirraglia**
Fundación **1973**
Empleados **21**
Rubro **Industria gráfica, etiquetas autoadhesivas, libros y catálogos**

Los beneficios de encontrar el nicho

La empresa que encontró su oportunidad en la especialización imprimiendo para el Correo Argentino.

INVESTIGADOR **ALEJANDRA SCHARF**

José Luis Pirraglia, nacido en una familia de clase obrera, no tenía experiencia en la industria gráfica antes de invertir en el sector en 1973. Ese año cumplió 33 y se unió con tres amigos para comprar una empresa gráfica en la calle Chile, en la ciudad de Buenos Aires. En un inmueble de 240 metros cuadrados nació Artes Gráficas Chile SA, la empresa que se convertiría en Letra Viva en 1982, cuando José Luis terminó de comprar el resto de las acciones y se convirtió en único propietario. Por su permanencia, actitud innovadora y tecnología de punta, Letra Viva es una gráfica paradigmática del distrito III de Buenos Aires (barrios de Monserrat, Constitución y San Cristóbal), en el que conviven 307 PyMIS gráficas. El sector lo componen dos grupos: las de ediciones gráficas (libros, diarios, revistas, catálogos, manuales, guías, folletos, afiches, cuadernos, sellos, cheques), y las de impresos comerciales (packaging, sobres, libros de registro y contabilidad, talonarios, agendas, memorandos, cuadernos, carpetas, artículos escolares y de oficina, etiquetas y naipes). El 65% de los establecimientos gráficos están en Capital Federal y Gran Buenos Aires, por la cercanía al cliente en el caso de las pymes.

El sector

El sector está dividido entre un grupo reducido de grandes empresas que trabajan para diarios, revistas, packaging e impresiones de seguridad, y un universo más amplio de empresas pequeñas con oferta para la industria editorial, impresiones comerciales y de seguridad. Inicialmente intensivo en mano de obra, el sector es hoy intensivo en capital. Dio un primer salto tecnológico a principios de los 50 con la introducción del sistema offset (antes tipográfica). A fines de los 60 el sistema se extendió a todo el sector, y para el próximo salto habría que espe-

rar hasta principios de los noventa, cuando llegaron los avances en impresión en muchos colores y la incorporación de sistemas de impresión digitales y del quickprinting. La devaluación no aumentó tanto la competitividad de este sector. Es verdad que se sustituyeron insumos pero al tratarse de una industria de servicios que atiende una demanda puntual, no se puede almacenar como en otros sectores. Por otro lado, aún no se han generado las sustituciones en la maquinaria gráfica importada si bien los insumos, como el papel, las tintas, planchas y películas, sí empezaron a sustituirse aunque en calidad inferior. Ello hace que para el producto de exportación se use papel de buena calidad, importado, lo que anula la ventaja en precio del insumo local. Sin financiamiento bancario, Letra Viva adquirió su primera Heidelberg offset de color en 1984. La galería Zurbarán les hizo entonces un buen encargo y empezaron a trabajar para agencias de publicidad. En 1998 adquirieron un equipo de cuatro colores Heidelberg a un millón de dólares mediante un crédito hipotecario para la entrada y otro (garantizado por la vivienda del empresario) para la primera cuota de 140 mil dólares. Pero los costos se incrementaban y las ventas disminuían, de modo que Letra Viva terminó negociando una devolución. A cambio de lo ya pagado, el proveedor les dio una máquina de pre prensa.

Enfrentándose a la adversidad

La operación supuso una pérdida de 100 mil dólares más impuestos para la empresa pero eso no la detuvo. En 1999, sin crédito de bancos ni de proveedores, aprovecharon el cierre de otra gráfica y adquirieron otro equipo de impresión a cuatro colores, con menos prestaciones. Se completaba el plantel de máquinas. Llevaban un año en su



Cuando comenzaron, la gráfica no tradicional representaba el 10% de la facturación. Hoy equivale al 50%.



nuevo emplazamiento en el barrio porteño de Constitución, al que se habían mudado para asegurar el mantenimiento óptimo de la temperatura y humedad necesario para el papel, tener espacios seguros, un buen almacén, y limpieza y confort para el personal. Además, el edificio permitía seguir construyendo en altura.

La oportunidad

Letra Viva encontró su oportunidad en la especialización en la impresión de sellos postales. En 1998 se presentaron a una licitación para quedarse con el contrato de Correo Argentino a partir de su experiencia previa (ya en el 86 se habían encargado de las obleas de despacho de correspondencia con Andreani), pero no prosperó. Por fin, quedaron como únicos proveedores del correo a través de un convenio de dos años para imprimir sellos postales. Las ventajas competitivas que les hicieron ganar fueron, en opinión de la empresa, calidad de la impresión, precio y servicio, confidencialidad y normas de seguridad en la impresión para evitar falsificaciones posteriores. Letra Viva explota hoy el nicho de tirajes cortos y de calidad como libros y catálogos, estuches des-

En 1998 adquirieron un equipo de un millón de dólares que tuvieron que devolver porque no alcanzaban a pagar el crédito. A cambio consiguieron otra máquina de la proveedora.

plegables, packaging, etiquetas de vinos, filatelia. Se destaca en impresión de productos con seguridad como sellos postales y fiscales, tickets y cheques con exigencias de protección. Empezaron con esta gráfica no tradicional para agregar elementos diferenciadores en los que pudieran sostener una ventaja competitiva. Cuando comenzaron, la gráfica no tradicional representaba el 10% de la facturación. Hoy equivale al 50%. Desde que Letra Viva imprime para el Correo Argentino, diversos coleccionistas europeos comenzaron a importar sellos argentinos por su calidad de impresión. De ahí que ahora piensen en ampliar la exportación de gráfica no formal como los sellos postales. Hoy se dirigen hacia países sin casa de moneda propia. No tienen tanta ventaja en precio porque la mayoría de los insumos son extranjeros. El afán exportador se explica por una protección ante retraimientos del mercado local. Después de que la empresa Microsoft los consultara en busca de una solución para las fotocopias ilegales de sus manuales, la empresa sigue estudiando nuevas técnicas de impresión de seguridad y adquiriendo tecnología de vanguardia, tal como lo hizo a lo largo de su exitosa historia de especialización.

+++
Alejandra Scharf
Lic en Economía de la UBA, Posgrado en Economía del Desarrollo en Italia, Magister en Finanzas del CEMA, Consultora del BID Convenio BID-UIA, Informe sobre instrumentos Financieros para PyMES.

