

PROYECTO

DESARROLLO DE FOROS DE COMPETITIVIDAD SECTORIALES: COMPLEJOS METALMECÁNICO Y TEXTIL. PROVINCIA DEL CHUBUT

ACTIVIDAD

DISEÑO Y ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO DEL SECTOR METALMECÁNICO (REF. 1.2 DEL ML)

CONSULTOR

MARÍA ISABEL ZÁRATE
MARÍA JOSÉ POJOMOVSKY
GUSTAVO ADOLFO URTASUM

ABSTRACT

EL OBJETIVO PRINCIPAL DE ESTE PLAN ESTRATÉGICO ES PROMOVER EL DESARROLLO DEL SECTOR METAL MECÁNICO DE LA PROVINCIA A PARTIR DE LA DEFINICIÓN DE UNA POLÍTICA INDUSTRIAL Y SECTORIAL CONCERTADA CON EL SECTOR PRIVADO, CUYO PROPÓSITO CENTRAL ES ALCANZAR UN INCREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD DE LA INDUSTRIA METAL MECÁNICA LOCAL, EXPRESADO EN UN INCREMENTO SOSTENIDO DEL PRODUCTO BRUTO GEOGRÁFICO DEL SECTOR, DEL EMPLEO PRODUCTIVO Y SOSTENIBLE, Y EN LA INTERNACIONALIZACIÓN DE SUS PRODUCTOS Y SERVICIOS.

AÑO 2008

INDICE

| | |
|--|-----------|
| INDICE | 2 |
| I. INTRODUCCIÓN | 3 |
| II. PLAN ESTRATÉGICO PARA EL SECTOR METAL MECÁNICO | 4 |
| - FASE DE DIAGNOSTICO | 4 |
| - FASE DE DEFINICION DE OBJETIVOS Y LINEAMIENTOS ESTRATEGICOS..... | 5 |
| - FASE DE DEFINICION DE OBJETIVOS Y LINEAMIENTOS ESTRATEGICOS POR ÁMBITO DE NEGOCIO | 5 |
| - LANZAMIENTO DEL PLAN ESTRATEGICO | 6 |
| III. RELEVAMIENTO DEL SECTOR METAL MECÁNICO - RESUMEN EJECUTIVO..... | 7 |
| CONFORMACIÓN DEL SECTOR PRODUCTIVO | 11 |
| CADENA DE VALOR DEL SECTOR METAL MECÁNICO | 12 |
| PROBLEMÁTICA SECTORIAL - ÁRBOLES DE PROBLEMAS INTEGRADOS..... | 15 |
| IV. ESTUDIO DE MERCADO NACIONAL E INTERNACIONAL – RESUMEN EJECUTIVO | 18 |
| V. METAS A CONSEGUIR. | 20 |
| VI. EVIDENCIAS Y PARAMETROS DE MEDICION QUE PERMITIRÁN VERIFICAR LOS RESULTADOS DE LA EVOLUCIÓN. | 22 |
| VII. ESTRATEGIAS Y LÍNEAS DE ACCIÓN..... | 23 |
| PROMOCIÓN DEL CAPITAL HUMANO ORIENTADO A LA INNOVACIÓN Y AL DESARROLLO DE NUEVAS TECNOLOGÍAS | 23 |
| IMPULSAR EL CONOCIMIENTO Y EL COMPROMISO DE TODOS LOS ÁMBITOS DE GOBIERNO CON EL PLAN ESTRATÉGICO METAL MECÁNICO | 24 |
| PROMOCIÓN DEL DESARROLLO TECNOLÓGICO QUE AUNADO CON EL IMPULSO AL FACTOR HUMANO, PERMITA INCORPORAR LOS MÁS MODERNOS SISTEMAS Y TECNOLOGÍAS EN LOS DIFERENTES PROCESOS PRODUCTIVOS..... | 25 |
| APOYO FINANCIERO A LA INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO..... | 26 |
| VIII. ESTRATEGIAS SECTORIALES..... | 28 |
| ÁMBITO DE NEGOCIO N° 1..... | 30 |
| ÁMBITO DE NEGOCIO N° 2..... | 31 |
| ÁMBITO DE NEGOCIO N° 3: | 34 |
| DESCRIPCIÓN DE ACCIONES | 36 |
| XIX. CONCLUSIONES..... | 44 |

I. INTRODUCCIÓN

La industria metal mecánica de la Provincia de Chubut está básicamente sustentada en la actividad petrolera. Igualmente se identifican dos grandes núcleos en los que gira el sector: uno relacionado directamente con la producción y servicios petroleros en la Cuenca del Golfo San Jorge y otro en la Comarca VIRCH – Península de Valdés relacionado con las industrias del aluminio y la actividad pesquera.

Con este punto de partida, el plan estratégico que se diseña ronda en torno de esos subsectores. Asimismo, se incorporó como ámbito de negocios al de las frutas finas que puede incluir productos y servicios de la industria metal mecánica y el de la construcción que se lleva buena parte de la producción del sector.

El Plan Estratégico se basa en las conclusiones arribadas en las Consultorías correspondientes al Relevamiento del Sector Metal Mecánico y al Estudio de Mercado nacional e internacional, realizadas ambas en el 2007.

En base a esas conclusiones y los resultados de las dos consultorías anteriormente mencionadas, se analizan las tendencias evidenciadas del sector y se sistematizan las tendencias y los parámetros de medición que servirán para medir la evolución del Plan.

II. PLAN ESTRATÉGICO PARA EL SECTOR METAL MECÁNICO

La planificación estratégica consiste en

- Analizar las tendencias de evolución posibles del sector
- Definir las metas a conseguir, estableciendo los objetivos estratégicos
- Sistematizar el conjunto de evidencias y parámetros de medición que permitirán verificar los resultados de la evolución.
- Definir las reglas de adaptación que nos permitirán cambiar la estrategia a lo largo de todo el proceso.

El objetivo principal de este Plan Estratégico es promover el desarrollo del sector metal mecánico de la provincia a partir de la definición de una política industrial y sectorial concertada con el sector privado, cuyo propósito central es alcanzar un incremento de la productividad y competitividad de la industria metal mecánica local, expresado en un incremento sostenido del Producto Bruto Geográfico del Sector, del empleo productivo y sostenible, y en la internacionalización de sus productos y servicios.

Metodología de trabajo

En la formulación del Plan Estratégico se conjugan el análisis y la investigación con la participación activa de las instituciones locales.

En tal sentido, la metodología de trabajo implementada consta de tres fases:

- FASE DE DIAGNOSTICO

Análisis de la realidad local bajo una perspectiva integral e integradora, con el fin de detectar los posibles temas estructurales que serán objeto de estudio.

Esta fase se ha suplantado por la Consultoría realizada en el 2007 que tuvo como objeto el Relevamiento Integral del Sector. Para arribar a las conclusiones, los Consultores realizaron consultas y entrevistas con actores locales que aportaron su experiencia y conocimiento para la definición de los temas críticos del sector.

Análisis FODA Sectorial. En el diagnóstico se utiliza la matriz FODA como técnica para sistematizar el estudio y evaluación del posicionamiento del sector y las empresas que lo componen. Una «Estrategia» es concebida como el modo de aprovechar los aspectos favorables de la realidad local -Fortalezas y Oportunidades- superando las dificultades. - Debilidades y Amenazas- para el logro de los objetivos.

Estudio de la Cadena Productiva del Sector Metalmecánico. (Ver Informe Final del Relevamiento del Sector Metal Mecánico).

- FASE DE DEFINICION DE OBJETIVOS Y LINEAMIENTOS ESTRATEGICOS

En una primera etapa se trabajó en la definición de los objetivos generales a concretarse mediante la implementación del Plan, sobre la base del estudio de diagnóstico y de análisis de la cadena productiva que permiten detectar los factores críticos y claves para el éxito del sector.

- FASE DE DEFINICION DE OBJETIVOS Y LINEAMIENTOS ESTRATEGICOS POR ÁMBITO DE NEGOCIO

En una segunda etapa se identificaron los negocios que traccionan al sector metal mecánico a través de la demanda de sus productos y servicios, a fin de determinar objetivos específicos para cada uno de ellos y las estrategias y acciones para concretarlos.

La industria metal mecánica se encuentra integrada a diversas cadenas de valor de la actividad económica de la provincia. La definición estratégica del sector estará orientada por los negocios a los que abastece y por lo tanto es necesario identificarlos y definir su grado de integración actual y potencial.

Las actividades que contempla la industria metal mecánica son diversas. En algunos casos, la falta de especialización de las empresas hace difícil encuadrarlas en una unidad de negocio específica, ya que se encuentran integradas a través de sus productos a más de una cadena de valor, o bien, porque su producción es de bienes intermedios

Los Ámbitos de Negocios identificados como prioritarios en el sector metal mecánico son:

1. Máquinas, equipos y repuestos para el Sector Petrolero y Energético.
2. Máquinas, equipos y repuestos para la Industria del Aluminio.
3. Insumos para el Sector Construcciones (carpintería metálica y estructuras metálicas)

4. Máquinas, equipos y repuestos para el Sector Pesquero.

Las estrategias definidas para cada ámbito de negocio y las acciones para implementarlas se concretaron en una serie de actuaciones muy amplia y diversa que conformaron el Plan de Estratégico.

- LANZAMIENTO DEL PLAN ESTRATEGICO

Elaboración de la versión definitiva del Plan Estratégico.

III. RELEVAMIENTO DEL SECTOR METAL MECÁNICO - RESUMEN EJECUTIVO

Según los datos de la Dirección General de Estadísticas y Censos de la Provincia de Chubut ¹ encontramos que el PGB de la Provincia en el año 2006, a precios de ese año, asciende a más de 11.800 millones de pesos, que representa casi el 2% del Producto Interno Bruto del país.

Resalta por su importancia en el contexto de la economía provincial el sector “minas y canteras” por la explotación petrolera. Esta rama de actividad representa el 48% del total del Producto (\$5.731.420); sigue en importancia, el sector “industria manufacturera” con el 9% (\$1.066.088) de participación en el producto total.

Del total del Producto, el 70% corresponde a la producción de bienes entre los cuales se encuentran los hidrocarburos y la industria manufacturera completa, en tanto el 30% restante a la producción de servicios.

Ahora bien si tomamos estos datos a precios constantes de 1993, estos indican que entre el 2005 y el 2006 la Provincia creció un 8,3% y si se calcula el acumulado desde 2003 vemos que su crecimiento alcanzó el 26,1% y en relación a 2002, lo hizo en un 34,3%, lo que nos da un crecimiento promedio de 6.86 %, ligeramente por debajo del crecimiento del ultimo año.

Si bien los sectores que más dinamizaron el crecimiento provincial entre 2006 y 2005, fueron la actividad primaria de la pesca, con un 23%, la “intermediación financiera”, con un crecimiento del 20% y el comercio (mayorista y minorista) mostrando crecimiento superior al 11%. Encontramos que el sector “minas y canteras” que incluye la actividad de extracción de petróleo mostró un crecimiento del 5,4% (en el 2005 había crecido sólo el 0,6%). El análisis referido a este sector no puede soslayar el hecho que en valores corrientes el crecimiento fue cercano al 26%. La importante diferencia en el crecimiento entre valores corrientes y constantes señala, en principio, el incremento del precio de los hidrocarburos, en donde, a pesar que en términos de producción su crecimiento fue menor al total del PGB, la renta generada, la cual una porción de ella se recicla en la provincia, ha sido nuevamente sustancialmente significativa.

¹ Dirección de Estadísticas y Censo de la Provincia de Chubut – www.estadisticas.chubut.gov.ar

Ahora bien, habiendo expuesto rápidamente la estructura económica de la provincia y estableciendo la importancia que dentro de la misma posee la extracción de petróleo, queda claro que el desarrollo del sector metal mecánico esta sujeto a tres sectores principales dentro de dicha estructura:

- a) La extracción de petróleo
- b) La construcción.
- c) La Producción de Aluminio

Teniendo en cuenta estos factores, podemos describir con un poco mas de rigor el sector en la provincia. De esta manera encontramos que de los 220 establecimientos que encontramos en Chubut, no todos son productores.

Si consideramos que el sector metal mecánico de la provincia esta impulsado por los tres puntos mencionados con anterioridad, aluminio, petróleo y construcción, cabe aclarar que en la provincia se encuentra Aluar, la mayor productora a nivel nacional y empresa líder en el sector a nivel mundial, quien por si sola impulsa los números de la actividad de manera importante hacia arriba.

Si continuamos con los otros dos sectores encontramos que el principal responsable del crecimiento económico es la extracción de petróleo, actividad en franca expansión, que impulsa el crecimiento general de la provincia y sobre todo el de Comodoro Rivadavia.

La actividad petrolera influye también en la construcción, ya sea para su propia asistencia o como respuesta al incremento en la demanda de viviendas y otro tipo de construcciones, consecuencia del crecimiento demográfico que se esta experimentando de manera constante en la provincia desde hace al menos tres años.

Así es como nos encontramos con el principal aglomerado urbano, Comodoro Rivadavia, de actividad preponderantemente petrolera y que contiene cerca del 50% de la población total de la provincia.

Habiendo descrito un poco el panorama del sector a nivel local, identificamos a los actores involucrados en el sector.

| Cuadro general de involucrados en la trama metalmeccánica | | | |
|--|--------------------------------------|--|---|
| Actores | Carácter | Descripción | Identificación |
| Publico – Estatal | Nacional / Provincial | Provincial | Ministerio de Economía y Crédito Público de la Provincia de Chubut |
| | Autoridades de aplicación | | Ministerio de Industria, Ganadería Provincial y Agricultura |
| | según correspondencia por rama | | Ministerio de Comercio Exterior, turismo e inversiones. |
| | | Nacional | Ministerio de Economía – Secretaría de Ciencia y Técnica – AFIP – Etc. |
| | Asociaciones Civiles | Centro de las Energías | Centro de investigación y desarrollo, como instrumento de mejora de la actividad productiva de bienes y servicios. |
| | | Cámara de Empresas de Servicios Petroleros | Entidad Gremial Empresaria, que nuclea a las empresas prestadoras de servicios Petroleros. |
| | Locales | Cámara de Comercio, Ind. y Prod. de Com. Riv. | Entidad Gremial Empresaria de relevancia en la vida económica – política local. |
| | | Fundación Prochubut | Entidad empresarial dedicada a la internacionalización de empresas locales. |

| | | | |
|----------------------|---|---|--|
| Publico - Privado | | Fundación Empresaria de la Patagonia | Entidad de Asistencia técnica en materia de mercado interno y externo, consultaría, capacitaciones, etc. |
| | | Programa Pyme “Golfo San Jorge” | Programa de apoyo a las Pymes locales – forma parte de un programa de Responsabilidad Social Empresaria de una multinacional (PAE) |
| | | Escuela de Petróleo de la Patagonia 2006 | Organismo que brinda una preparación de nivel terciario. |
| | Nacionales | Universidad de la Patagonia San Juan Bosco | Universidades con carreras de formación de relevancia para el sector |
| | | Universidad Tecnológica | |
| | | Cámaras y asociaciones empresariales de carácter nacional | Entidades empresarias de acción similar con alcance nacional. |
| Productores | Pequeñas y Medianas Empresas Mayoritariamente | Este sector esta compuesto por empresas de mediana envergadura, y que no representan por solas el sector. | |

| | | | |
|----------|----------------|------------------------------|--|
| Privados | Intermediarios | Medianas y Grandes Empresas. | Empresas cuyo objeto de negocio radica en una tercera actividad dentro de la cual, la metalmecánica se utiliza como intermedio para poder dedicarse a su objeto principal. |
| | Compradores | Grandes Multinacionales | Corporaciones que consumen grandes cantidades de recursos metal-mecánicos, independientemente del objeto principal de su negocio. |

Conformación del sector productivo

Dejando de lado la ubicación de las empresas y centrándonos en las actividades básicas desempeñadas por ellas encontramos que una leve mayoría de las industrias provinciales, se participan del sector metal mecánico de manera indirecta, ya que su objeto de trabajo es la prestación de servicios, por lo general petroleros.

Si se considera al sector y se lo divide en grandes grupos, basando el criterio de división en la actividad desarrollada por las empresas, encontramos que:

- 1) Empresas que prestan servicios (ya sean de asistencia a la industria petrolera o no), representan el 39 % de las industrias del sector
- 2) Empresas que producen bienes metal mecánicos, en base a hierro, acero u otras aleaciones representan al 28 % del total.
- 3) Empresas especializadas que realizan trabajos especiales y por encargo, representadas en las tornerías, encontramos que representan el 17% del total.
- 4) Empresas dedicadas a la reparación de motores u otros bienes metal mecánicos representan el 12 %.
- 5) Empresas dedicadas a la producción de bienes de aluminio o aleaciones derivadas, representan el 4 %.

Cadena de Valor del Sector Metal mecánico

La cadena de valor del sector metal mecánico presenta una gran dispersión en cuanto a sus posibilidades, ya que si se intentara graficar una que abarque en detalle la producción de cada uno de los subsectores encontramos que parte de los involucrados no participarían de la misma, más que en algunos procesos periféricos de la misma.

A continuación se expondrá un diagrama de valor general para toda la cadena productiva. Lógicamente no incluirá a aquellos actores que se nutren del sector utilizando sus productos como bienes intermedios para la prestación del servicio que corresponda, si no que por el contrario solo estarán incluidos en el aquellas empresas que producen o bien algún tipo de bien intermedio o bienes de capital.

Así mismo veremos que dentro del esquema hay productos o insumos que son abastecidos desde fuera de la región. En este sentido no se aclara o no se hace una doble entrada para aquellos que son nacionales y los que son importados, sino que se grafica una sola entrada para aquellos insumos que son producidos fuera de la provincia.

Ahora bien si tomamos el cuadro con los sub-sectores correspondientes a la industria metalmeccánica, y vemos que aspectos componen a cada uno, encontramos las siguiente configuración.

| Composición del Sector Metal mecánico según sub-sectores | |
|---|---|
| Industrias metálicas básicas | 7% |
| | Moldeo por fundición de piezas metálicas. |
| | Industria básica del aluminio. |
| | Industrias básicas de otros metales no ferrosos. |
| Fabricación y preparación de productos para la industria metalmeccánica | 5 % |
| | Preparación, corte y plegado de chapa y perfilería. |
| | Prensa y Matricería. |
| | Recubrimientos y terminados metálicos |

| | |
|--|---|
| Fabricación de productos de hierro y acero | 10% |
| | Fabricación de productos metálicos, forjados y troquelados. |
| | Herramientas de mano sin motor y utensilios de cocina metálicos. |
| | Carpintería metálica. |
| | Herrería. |
| | Herrajes y cerraduras. |
| | Alambre, productos de alambre y resortes. |
| | Piezas metálicas y fabricación de tornillos. |
| | Otros productos metálicos. |
| Construcciones metálicas | 12 % |
| | Estructuras metálicas: naves industriales, coberturas, vigas, columnas. |
| | Montajes industriales. |
| Producción de máquinas y Equipos | 14% |
| | Calderas, tanques y envases metálicos. |
| | Maquinaria y equipos para actividades agropecuarias, construcción, etc. |
| | Maquinaria y equipos para la industria metalmecánica. |
| | Maquinaria y equipos para otras industrias manufactureras. |

| | |
|--|---|
| | Maquinaria y equipos para el comercio de servicios. |
| | Motores de combustión interna, turbinas y transmisores. |
| | Otra maquinaria y equipamiento industrial en general. |
| Industria Automotriz y de Equipos para el transporte | 0% |
| | Fabricación de vehículos. |
| | Fabricación de autopartes. |
| | Fabricación de acoplados, remolques, vagones, carrocerías. |
| | Otros insumos para el autotransporte. |
| Instalaciones y servicios metalúrgicos | 34% |
| | Tuberías para perforaciones de profundidad. |
| | Tendido de redes sanitarias, de gas, de vapor, etc. |
| Termomecánica | Servicios a la actividad petrolera. |
| | 3% |
| | Sistemas de aire acondicionado, calefacción, refrigeración, industrial. |
| Electromecánica y servicios | Instalaciones térmicas: conductos, cañerías, hornos, quemadores etc. |
| | 15 % |
| | Reparación de maquinaria industrial. |

| | |
|-----------------------|--|
| técnicos industriales | Servicio de mantenimiento industrial y del transporte. Servicios al sector automotriz, Automatización industrial. |
|-----------------------|--|

Problemática Sectorial - Árboles de Problemas integrados

Se considera la problemática sectorial de manera global e integrada, ponderando los distintos puntos según importancia en la producción y en la medida que afecten al desarrollo sectorial, contemplando las diferencias que existen por integrar dentro de un mismo análisis la problemática de distintos subsectores con empresas de diversas envergaduras.

| Problemática Sectorial | | | |
|--|-------------------|--|---|
| Enfoque | Percepción | Sector preponderante | Problemática |
| Falta de acompañamiento del sector público | Negativa | Todos | Ausencia de una estrategia sectorial de desarrollo por parte del sector público. |
| Altos costos de vida en la región | Negativa | Todos | Estructura económica local / regional |
| Gremios conflictivos | Negativa | Empresas prestadoras de servicios | Reiteradas huelgas, caída de la producción. Puja salarial, genera presión sobre los costos de las empresas. |
| Inestabilidad Contractual | Negativa | Vertical - Todos los relacionados a la industria petrolera (80 % aprox.) | Escasa o nula relación contractual y siempre de corto plazo, dificulta el planeamiento |

| | | | |
|--|----------------------|--|---|
| Costos elevados de mano de obra | Neutra – Negativa | Preponderantemente Emp. de Servicios | Genera distorsiones económicas a nivel local |
| Alta dependencia de la actividad petrolera | Neutra | Vertical - Todos los relacionados a la industria petrolera (80 % aprox.) | Monomercado, en algunos casos imposibilidad por objeto de productos / servicios. Intentos incipientes de diversificación |
| Financiación | Negativa | Todos | Escaso acceso. Ausencia de líneas blandas o subsidiadas. |
| Escasez de Recurso humano | Negativa | Productores de bienes | Alta competencia por el recurso, competencia con los productores de servicios por ingresos ofrecidos. |
| Bajo poder de negociación | Negativa | Todos – relacionado con la envergadura de las empresas | Inestabilidad contractual / Falta de asociatividad y actividad gremial empresaria real |
| Déficit de gerenciamiento | Negativa | Todos – relacionado con la envergadura de las empresas | Realidad nacional de la Pymes, falta de estructura administrativa / Gerencial. Falta de capacitación de mandos medios. |
| Infraestructura | Negativa | Todos | Altos costos de la propiedad y elevados costos de construcción |

| | | | |
|--|--|--|----------------|
| | | | por saturación |
|--|--|--|----------------|

A medida que más cerca se está del sector de la comercialización y en esta provincia en particular, más cerca de la industria petrolera se está en la cadena de valor, se ve que mayor es la cantidad de ingeniería, de infraestructura y manejo en general de distintos tipos de “insumos” dentro de los cuales uno preponderante es la metalmecánica.

Debido a la asociación del sector a la extracción de hidrocarburos, de manera general se piensa en este sector como altamente desarrollado y con una cantidad de empresas que lo integran. Al comenzar a estudiarlo y desmembrarlo se observa que no es del todo cierto ya que dentro de las empresas normalmente llamadas metal mecánicas, encontramos empresas de servicios, ingeniería, especializadas en gestión, construcción, medición etc. Sin embargo, esto no invalida la gran capacidad productiva, técnica, de innovación y el desarrollo real y potencial que el sector posee. De hecho, y en base a un alto fortalecimiento institucional, buscamos:

- 1) Mejorar la competitividad del sector. (Corto Plazo)
- 2) Asistirlo en los pasos necesarios para que se constituya en una verdadera industria, cuya cadena productiva reúna la mayor cantidad de eslabones productivos posibles de manera local. (Mediano Plazo)
- 3) Generar la sustentabilidad del mismo en el tiempo, más allá de la extracción de hidrocarburos. (largo plazo)

IV. ESTUDIO DE MERCADO NACIONAL E INTERNACIONAL – RESUMEN EJECUTIVO

La globalización juega un papel muy importante en los mercados internacionales, permitiendo a los países realizar intercambios de productos a través de importaciones y exportaciones facilitadas por los diferentes tratados de comercio internacionales y el caso de la Industria Metalmeccánica no es la excepción.

El mercado de la Industria Metalmeccánica a nivel internacional, comercializa una gran variedad de productos pertenecientes a diferentes sectores, como lo son el sector automotriz, el ganadero, productos para el hogar y el sector energético especialmente la industria de petróleo y gas.

Tratados, como el NAFTA, MERCOSUR y otros, han permitido a los países como Brasil, Alemania, Estados Unidos y China por mencionar algunos, exportar productos de la industria a países que o no tienen la capacidad para producirlos o que buscan reducción de costos entre otras ventajas.

Además de las ventajas que la globalización conlleva; también viene acompañada de ciertas desventajas; como lo sería el incremento en la competencia, creando la necesidad en las empresas de incrementar sus ventajas competitivas; así como rever sus estándares de calidad y sistemas de producción para poder estar a la par de los requerimientos de otros países.

Como resultado del análisis realizado en el marco de la Consultoría de Estudio de Mercado Nacional e Internacional se identificó que los países con más posibilidad de incremento de intercambios comerciales con la Provincia de Chubut son aquellos en que se presentan similitudes culturales y políticas y el factor importante de la cercanía geográfica, especialmente los mercados de Ecuador, Perú, Venezuela y Colombia.

La situación actual del sector metal mecánico en América Latina en general, encuentra buenas perspectivas gracias a los acuerdos de integración regional y los Tratados de Libre Comercio, lo que abarata materias primas y maquinaria, a la vez que abre nuevas oportunidades de mercado e inversión.

En todos los países priorizados en el Informe Final de la Consultoría mencionada, como Ecuador, Colombia, Venezuela y Perú el sector de la construcción está creciendo en inversiones y proyectos de envergadura, superando la capacidad de mano de obra local,

por lo que las empresas de Chubut tienen grandes perspectivas de trabajar en esos proyectos, siempre que se organicen de manera de complementarse. Las empresas del parque metal mecánico del Chubut, pueden articular sus producciones, estableciendo una posición más fuerte que les permitirá presentarse en licitaciones de obras públicas en esos países.

Asimismo, el sector de las consultorías, está en auge en el mundo entero y América Latina no escapa de este suceso. Las empresas que ofrecen servicios de consultoría, tanto de gestión como de ingeniería en Chubut, tienen los recursos humanos y técnicos apropiados para hacerse camino en esos países priorizados.

En cuanto a los productos propiamente dichos, solo la competencia de los productos chinos y problemas asociados con la competitividad y la productividad surgen como obstáculo en el progreso del sector.

Será muy importante tomar en consideración para la elaboración de un correcto Plan Estratégico de Penetración de Mercados con los Productos de la Industria Metal Mecánica de la Provincia de Chubut, la demanda creciente en todos los sectores de la actividad en América Latina. En estos puntos basan el crecimiento potencial del sector en la Unión Europea y no debería la Provincia de Chubut y su industria abstraerse de esta realidad.

La producción de Chubut deberá establecer como objetivo primordial, desplazar a Estados Unidos como principal socio comercial de países latinoamericanos. La calidad de los productos locales es una gran fortaleza, así como el perfeccionamiento que cada vez están teniendo sus recursos humanos, basados en 100 años de trabajos permanentes en la industria del petróleo. Otro de los socios a desplazar, es Brasil, con fuerte presencia en esos mercados.

Los acuerdos comerciales existentes entre Argentina y Perú, Colombia, Venezuela y Ecuador ² presentan un panorama favorable para el desarrollo de vínculos comerciales perdurables en el tiempo. Garantizados por las excelentes relaciones políticas / diplomáticas que tiene Argentina con esos países.

² Asociación Latinoamericana de Integración – ALADI – www.aladi.org

V. METAS A CONSEGUIR.

El Plan Estratégico para el sector metal mecánico gira sobre dos grandes líneas de acción, derivadas estas de los resultados de las Consultorías de Estudio de Mercado y Relevamiento. Estas dos líneas de acción son:

Apertura hacia nuevos mercados externos.

La externalidad se toma como aquellos mercados fuera de la Provincia. O sea que no solamente el mercado internacional va a ser objeto de este Plan Estratégico. También se trabajará sobre los mercados regionales a nivel país. Como se ha visto en las conclusiones del relevamiento, las empresas metal mecánica de la Provincia, tienen amplia relación con la industria de los hidrocarburos.

En virtud de las nuevas inversiones, exploraciones y explotaciones que se están llevando a cabo en Argentina (vale como ejemplo las nuevas exploraciones en Río Negro), la industria chubutense está en condiciones de ubicar sus productos y servicios en otras Provincias del país.

Esta sería una meta más inmediata y con altas probabilidades de éxito, ya que son mercados conocidos, con las mismas características culturales y comerciales y son un excelente cliente para la Provincia de Chubut.

Por otro lado, como meta mediata, se trabajará sobre los mercados latinoamericanos, especialmente los priorizados en las conclusiones del Estudio de Mercado Nacional e Internacional, a saber: Ecuador, Venezuela, Colombia y Perú.

Las empresas de la Provincia ya han participado en Rondas de Negocios y Misiones Comerciales a esos destinos, por lo que poseen un conocimiento básico de las características del mercado y el ambiente de negocios.

También se realizará un Plan a largo plazo para el acceso a los mercados de África, nuevas cuencas descubiertas en los últimos años. Por último se podrá trabajar en la transferencia de tecnología y know how desde los países de Europa y América del Norte, fuertes actores en el sector de hidrocarburos y gas.

Fomento de las formas asociativas.

La segunda de las líneas de acción que motivarán este Plan será el fomento de las formas asociativas para el acceso a esos mercados descriptos anteriormente. Muchas de las

empresas de la Provincia tienen productos y servicios totalmente complementarios, que pueden articularse para el acceso a mercados externos con mejores posibilidades de negociar frente a potenciales clientes y con mayores facilidades a la hora de salir a la búsqueda de esos mercados.

Muchas de las empresas de Chubut están incluidas en el rango Pyme, por lo que los viajes al exterior son costos que generalmente son difíciles de absorber. En un esquema asociativo, se puede rotar la representación del grupo, consorcio o cluster, permitiendo a las empresas estar en las misiones comerciales organizadas para el sector, compartiendo los gastos que ello genera.

Para la realización de estas dos grandes líneas de acción será necesario diseñar acciones que fortalezcan la competitividad de las empresas, fomenten el desarrollo tecnológico y la invocación y hagan hincapié en la capacitación de los recursos humanos en todos los niveles de gestión y producción.

Estas metas son las que se tomarán en cuenta para la elaboración del Plan Estratégico para el Sector Metal Mecánico.

VI. EVIDENCIAS Y PARAMETROS DE MEDICION QUE PERMITIRÁN VERIFICAR LOS RESULTADOS DE LA EVOLUCIÓN.

Los ámbitos de negocios que se identificaron como prioritarios en este primer análisis realizado son:

- Máquinas, equipos y repuestos para el sector petrolero y energético
- Máquinas, equipos y repuestos para el sector del aluminio y la minería
- Insumos para el sector de la construcción
- Servicios relacionados con las actividades mencionadas anteriormente.

Se identifican como evidencias y parámetros de medición para evaluar los resultados de la evolución del Plan Estratégico a diseñar los siguientes:

- Incremento del empleo
- Ampliación de los parques industriales en las ciudades bases del sector metal mecánico (a saber: Comodoro Rivadavia, Trelew y Puerto Madryn).
- Niveles de modernización e innovación tecnológica del sector metal mecánico de la Provincia de Chubut
- Demanda de productos interna y externa
- Nuevos mercados destinos de las producciones locales
- Incremento de las exportaciones
- Diversificación de productos ofertados
- Nivel de capacitación del sector
- Número y características de las empresas presentes en los Parques Industriales de la Provincia
- Nivel de asociativismo presente en la actividad metal mecánica
- Conocimiento y acceso a líneas de financiamiento

VII. ESTRATEGIAS Y LÍNEAS DE ACCIÓN

A través de la instrumentación del “Plan Estratégico del Sector Metal Mecánico” se debe trabajar en la implementación de estrategias y de líneas de acción diferenciadas en dos vertientes que permiten atender en forma más eficiente los requerimientos del sector productivo:

Estrategias estructurales: permiten atender las necesidades que son comunes a todos los sectores productivos. Muchas de ellas están íntimamente relacionadas con el contexto nacional y se deben promover las reformas necesarias para generar un ámbito competitivo para la industria nacional y local. Estas estrategias se definen con el objeto de formar parte de las estrategias que se establezcan en el Plan Estratégico Metal Mecánico de la Provincia de Chubut.

Estrategias Sectoriales: atienden los requerimientos específicos del sector metal mecánico.

PROMOCIÓN DEL CAPITAL HUMANO ORIENTADO A LA INNOVACIÓN Y AL DESARROLLO DE NUEVAS TECNOLOGÍAS

Articular el sistema educativo con la industria, de modo de adecuar los planes de estudios a sus necesidades y enfocar la capacitación a formación de operarios que dominen un oficio y a nuevos emprendedores del sector.

- Descripción:

El Programa de Relevamiento de Necesidades de Capacitación que se ha realizado evidencia una necesidad de formación de los recursos humanos y una carencia de mano de obra especializada para actuar en la industria metal mecánico. Faltan operarios con oficios estratégicos para el sector (por ejemplo, torneros). Y se evidencia una demanda creciente de recursos humanos especializados y capacitados.

Las líneas de actuación que deberán articularse con las entidades formadoras deberán contemplar la definición de las competencias y perfiles necesarios. Se prevé la realimentación sistemática basada en la medición del nivel de adaptación de los trabajadores a la hora de insertarse en el sistema productivo.

Será necesario crear un Comité técnico de recursos humanos que promueva la alineación de los esfuerzos que en materia de educación se lleven a cabo en todos los niveles, desde la educación básica hasta el nivel superior, en general, y en la educación tecnológica en particular.

Asimismo, el Comité impulsará los programas de formación docente necesarios para mejorar los contenidos en general.

El intercambio entre el sector educativo y las empresas fortalecerá la interlocución y la capacidad de realizar proyectos compartidos, de manera de enlazar la oferta de formación inicial y continua de las escuelas con la gestión de recursos humanos en las empresas.

Estos mecanismos de participación serán fundamentales para establecer prioridades compartidas entre las estrategias de impulso a la dinámica productiva de la industria, y las de transformación de la educación tecnológica.

Se avanzará en la normalización de las competencias laborales, para posteriormente ser certificadas por una institución que se creará para tal fin.

El Comité Técnico de recursos humanos estará integrado por las entidades educativas: Universidades, Ministerio de Industria, Agricultura y Ganadería, Ministerio de Comercio Exterior, Turismo e Inversiones, Ministerio de Educación de Chubut.

- Efectos esperados:

Disponer de una oferta de jóvenes capacitados y con habilidades técnicas específicas de aplicación directa en la industria. Dar lugar a una nueva generación de empresarios metal mecánicos.

- Metas

2009: Creación del Comité Técnico de Recursos Humanos. En el sector metal mecánico específicamente se normalizarán seis roles laborales: Trazador, Soldador, Montajista, Armador, Tornero Convencional, Tornero CNC.

2010: Normalización de tres roles laborales.

IMPULSAR EL CONOCIMIENTO Y EL COMPROMISO DE TODOS LOS ÁMBITOS DE GOBIERNO CON EL PLAN ESTRATÉGICO METAL MECÁNICO

- Descripción:

Se pretende dar a conocer en todos los ámbitos de gobierno, las propuestas que surgen del Plan y demostrar los beneficios que las mismas generarían para el desarrollo de la industria provincial. Se propulsará que el Plan Estratégico sea aprobado por ley como medio para legitimar el compromiso y dar continuidad en su aplicación, más allá de los cambios de autoridades.

- Organismos de Coordinación y Apoyo

Cámaras Empresarias, Ministerios del Gobierno Provincial, Órganos Legislativos.

- Efectos esperados

Asegurar la implementación del Plan Estratégico

PROMOCIÓN DEL DESARROLLO TECNOLÓGICO QUE AUNADO CON EL IMPULSO AL FACTOR HUMANO, PERMITA INCORPORAR LOS MÁS MODERNOS SISTEMAS Y TECNOLOGÍAS EN LOS DIFERENTES PROCESOS PRODUCTIVOS.

Profundizar la vinculación del sistema de investigación y desarrollo con la industria.

- Descripción:

La rápida evolución de los procesos industriales obliga al desarrollo de productos que incorporen modernas tecnologías, de manera que puedan experimentar procesos de renovación dinámica, y mantenerse en los mercados internacionales en el mediano y largo plazos. De otro modo, se corre el riesgo de fabricar productos obsoletos en poco tiempo, perdiendo toda posibilidad de competir contra la industria de otros países.

Detrás del objetivo de mantener a la industria local a la vanguardia tecnológica con el desarrollo de productos, resulta necesario adoptar estrategias que promuevan su evolución hacia procesos de mayor valor agregado, con la consecuente utilización y diseño de nuevas tecnologías.

Para lograr esta transición, es necesario interactuar con centros de desarrollo tecnológico que, además de realizar investigación y diseño, actúen como interfases entre las empresas micro, pequeñas y medianas con las empresas grandes.

Se debe allanar el acceso de la industria al sistema científico y tecnológico, para satisfacer sus necesidades concretas. Como contrapartida, también se deben aceitar los mecanismos para explotar a nivel industrial las innovaciones generadas por el sistema científico y tecnológico.

Serán necesarios proyectos que promuevan la participación conjunta entre empresas, universidades y centros de investigación y desarrollo que permitan alcanzar los objetivos antes descritos, aprovechando la existencia de organismos de vinculación tecnológica que actúan en nuestra provincia.

- Metas

Año 2008: definir una política de I+D en la Provincia.

Articular con organismos de Ciencia y Técnica Nacional e Internacional diferentes líneas de acción y de transferencia de tecnología y know how.

Determinar y analizar la inversión de las empresas locales en I+D.

APOYO FINANCIERO A LA INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO

- Descripción:

Actualmente operan distintos instrumentos creados para promover la investigación y desarrollo tecnológico y la innovación de las empresas en Argentina, administrados por el FONTAR³:

1. Aportes No Reembolsables: El financiamiento se dirige a proyectos de Innovación Tecnológica realizados por micro, pequeñas y medianas empresas. También con este instrumento se financian Consejerías Tecnológicas, Incubadoras de Empresas y Parques Tecnológicos y empresas con Certificación IBEROEKA.

2. Crédito Fiscal: Beneficio Fiscal aplicable al Impuesto a las Ganancias. Financia proyectos de Modernización Tecnológica, Investigación Científica, Investigación Tecnológica Pre competitiva, Adaptaciones y Mejoras

3. Créditos a Empresas para la financiación de proyectos de Desarrollo

³ Agencia Nacional de Promoción Científica y Tecnológica - www.agencia.mincyt.gov.ar

Sin embargo, es muy bajo el nivel de utilización de estos Fondos por parte de la industria provincial.

Se realizará una difusión más amplia de los mecanismos actuales y de las Unidades de Vinculación Tecnológicas (UVTs) presentes en la Provincia de Chubut.

Se generarán sistemas de comunicación y seguimiento más agresivos en las oficinas de evaluación del Gobierno Central.

- Efectos esperados

Aumentar la cantidad de proyectos de Investigación y Desarrollo con implementación efectiva en la industria local.

- Metas

Aprovechar el 100% de los fondos que se destinen a proyectos de Investigación y Desarrollo tanto a nivel provincial como en cada uno de los Municipios que componen la Provincia.

VIII. ESTRATEGIAS SECTORIALES

El dinamismo del mercado internacional es señal contundente de que la competitividad del sector metal mecánico no puede basarse en el tipo de cambio o en condiciones estructurales como la mano de obra barata o la protección del mercado.

Al mismo tiempo, el contexto internacional también abre oportunidades de negocios. Estas pueden convertirse en impulsoras de nuevas exportaciones para el Sector, aunque para ello deban mitigarse algunas limitaciones competitivas que sus empresas ostentan.

Las estrategias planteadas requieren una implementación sistemática. El avance de algunas de las acciones se realizará en forma simultánea con grupos de empresas que hayan alcanzado distintos niveles de competencia entre sí.

Si bien se han ordenado y priorizado las estrategias a implementar de acuerdo con los objetivos propuestos para cada ámbito de negocio, se pueden identificar cuatro ejes estratégicos transversales básicos para el sector metal mecánico:

En primera instancia, la estrategia será fortalecer la competitividad empresarial a través de la especialización y la modernización tecnológica.

Se pretende que el sector se oriente progresivamente a la producción con mayor valor agregado, basada en la información permanente y sistemática que le permita competir al nivel que el mercado exige, y pueda a su vez generar el efecto multiplicador positivo hacia todas las ramas de la actividad económica provincial con las que se relaciona.

Sin embargo, es común encontrar empresas que ofrecen una amplia gama de productos con las más diversas prestaciones. Esto permitiría deducir que están capacitadas tecnológicamente para realizar cualquier tipo de productos. Esa diversidad no genera experiencia específica y en muchos casos hace fracasar los negocios ante la desconfianza de los clientes.

Se deduce que es importante promover que las empresas busquen la especialización en determinadas áreas de negocios (equipos para selección de frutas, envasadoras de sólidos, envasado aséptico, sistemas de transporte sanitario, concentración, filtración, aplicación de

fuerza centrífuga, pasteurización, esterilización, equipamiento para la construcción, construcciones metálicas, electromecánica y servicios técnicos especiales, etc.).

Con ello se favorecerá la incorporación de tecnología específica y, finalmente, la integración sectorial en proyectos de negocios amplios con mayores posibilidades competitivas en virtud de la mejora en costos fijos que es posible lograr.

La especialización productiva supone una mejora competitiva para cada unidad de producción ya que se logra concentrar los esfuerzos en un producto y de este modo se adquiere un mejor posicionamiento en el mercado con eficiencia productiva e innovación tecnológica.

Este escalamiento de la producción hacia mayor valor agregado, está intrínsecamente asociado a la segunda estrategia planteada:

Integración del sector metal mecánico al resto de las cadenas productivas de la Provincia de Chubut de modo de desarrollar y liderar el mercado interno.

Sectores como las frutas finas, la pesca, la industria del aluminio y los servicios petroleros, tradicionales mercados del Sector metal mecánico de Chubut, muestran actualmente gran dinamismo, aunque gran parte de sus compras de máquinas y equipos hayan sido realizadas en otras plazas nacionales o en el exterior.

Por lo tanto, se plantea como estrategia, la integración del sector metal mecánico al resto de las cadenas productivas de la provincia como medio para desarrollar y liderar el mercado interno.

El Sector metal mecánico trabajará efectivamente en la generación de imagen orientada a los otros sectores de la actividad productiva. Los productos de esta industria deben demostrar en forma elocuente que se encuentran a los mismos niveles tecnológicos y de prestaciones que los que tradicionalmente adquieren los industriales en otras plazas.

Se contratarán campañas de marketing específicas destinadas a alcanzar esa meta, tan importante como punto de partida.

Impulso de la actualización tecnológica del sector.

Supone: mejorar las prácticas empresariales, lograr la capacitación permanente, adoptar sistemas de aseguramiento de la calidad, conocer la tecnología de los centros más avanzados en la materia, utilizar intensivamente las tecnologías de información en la administración de los procesos, innovar en las prácticas logísticas para la mejor integración a la cadena de valor y la atención a las necesidades del consumidor.

ÁMBITO DE NEGOCIO N° 1

SECTOR DE LAS FRUTAS FINAS

Objetivo 1: Recuperar el mercado interno mediante la sustitución de importaciones.

ESTRATEGIA I.1.: Fortalecer la competitividad empresaria a través de la especialización productiva y la modernización tecnológica.

Acciones: Capacitar a los operarios y empresarios del Sector en temas específicos de la actividad y de gestión. Aplicar sistemas de calidad y certificación de producto. Organizar misiones de transferencia tecnológica. Motivar la Innovación tecnológica en las empresas pymes del sector a través de incentivos concretos. Desarrollar proyectos asociativos para lograr la máxima ocupación de la tecnología de punta disponible en el sector. Fortalecer el Cluster a través de la definición e implementación de iniciativas de refuerzo a la competitividad.

ESTRATEGIA I.2.: Posicionamiento del sector metal mecánico chubutense en el sector de las frutas finas.

Acciones: Confeccionar estudios de mercado de los productos y servicios metal mecánicos orientados al sector agroindustrial. Realizar campaña de imagen de los productos y servicios metal mecánicos en el mercado local basada en una política comunicacional consensuada. Implementar mecanismos efectivos de Asistencia financiera para el cliente local.

Objetivo 2: Consolidación del mercado latinoamericano

ESTRATEGIA II.1.: Posicionamiento del sector metal mecánico en ese mercado.

Acciones: Explorar los mercados: participar en ferias o rondas de negocio. Confeccionar estudios de mercado. Favorecer la transferencia de experiencia exportadora entre empresas del sector. Promover proyectos asociativos para alcanzar volumen, precio y calidad de exportación. Desarrollar nuevos proyectos de exportación. Diseñar e implementar canales comerciales en el exterior. Implementación de mecanismos de asistencia financiera para el cliente.

ÁMBITO DE NEGOCIO N° 2

SECTORES PETROLEROS, GASÍFERO Y ENERGÉTICO

La Provincia de Chubut dispone de recursos energéticos genuinos traducidos en su infraestructura y potencial hidráulico, eólico, sus yacimientos petroleros la principal cuenca del país.

Esas presencias requieren de elementos de apoyo, especialmente para el transporte y el almacenamiento de la energía que, fundamentalmente, hacen uso de bienes producidos por la industria y los servicios relacionados a la Metalmecánica.

En la provincia funcionan empresas metalúrgicas productoras de tuberías para perforaciones de profundidad, tendido de redes sanitarias, de gas y de vapor, calefacción y refrigeración industrial, instalaciones térmicas (conductos, cañerías, hornos, quemadores, etc.), automatización industrial, maquinaria y equipos para la industria metal mecánica, motores de combustión interna, turbinas y transmisores, piezas metálicas y fabricación de tornillos, alambre, productos de alambres y resortes, bombas de profundidad, bombas de superficie para productos químicos, agua, petróleo, etc., equipos de apoyo para la perforación, terminación, mantenimiento y explotación de pozos, equipos de transporte pesado, estructuras metálicas, etc.

Esas empresas proveen a su vez a otras de gran envergadura que exigen a sus proveedores una calificación y un ajuste en materia de productividad sumamente importante.

Con relación a la inversión en el sector, de acuerdo a lo relevado en la Consultoría realizada en el 2007, se deduce que un 87% de las empresas locales presentan

inconvenientes al momento de invertir. Los motivos principales identificados por los que se les dificulta invertir son:

Falta de financiamiento 46%

Cuestiones macroeconómicas 21%

Caída de la demanda 18%

Retraso en la entrega de equipos 11%

Demora en trámites municipales 4%.

Por otro lado, y tratando el tema de la internacionalización propiamente dicha, después de las diferentes misiones comerciales realizadas por la Provincia de Chubut con la participación de empresas locales, se vislumbran posibilidades concretas de acción en otros países de la Región, como es el caso de Venezuela, Ecuador, Colombia y Perú, entre otros. Todos ellos con fuerte explotación de hidrocarburos y un conocimiento de las cualidades de la producción argentina en general.

Acá vale remarcar las características distintivas que tiene la producción local de la Provincia, con una calidad en cuanto a sus productos y servicios que la antecede, por la extensa experiencia en el sector de hidrocarburos y energías especialmente. En muchos de los países latinoamericanos visitados se experimentó el reconocimiento de los productos locales, sobre todo de la Ciudad de Comodoro Rivadavia. Esta es una de las ventajas que se debe aprovechar, considerando que ya se tiene un reconocimiento a nivel latinoamericano.

Chubut está en condiciones, trabajando en forma orgánica, de integrarse en una cadena de envergadura regional, proveyendo de tecnología y servicios para el petróleo y el gas especialmente, y de las energías alternativas sector en crecimiento.

Objetivo 1: ampliar la participación en el mercado interno.

ESTRATEGIA I.1.: Fortalecer el posicionamiento en el Mercado Interno.

Acciones: Realizar una campaña de imagen de los productos y servicios orientada a las empresas demandantes. Organizar misiones de transferencia tecnológica. Desarrollar proyectos asociativos. Consolidar el Cluster y la recientemente conformada Fundación

Prochubut, a través de la definición e implementación de iniciativas de refuerzo a la competitividad. Fortalecer los lazos internos de la Provincia, realizando trabajos de complementariedad entre los empresarios de las distintas Comarcas.

Objetivo 2: Inserción en el mercado latinoamericano

ESTRATEGIA II.1.: Alcanzar nivel internacional de calidad y tecnología.

Acciones: Capacitar a los operarios y empresarios del Sector en temas específicos de la actividad y de gestión. Aplicar sistemas de gestión de calidad y certificación de producto. Organizar misiones de transferencia tecnológica. Desarrollar proyectos asociativos para lograr la máxima ocupación de la tecnología de punta disponible en el sector.

ESTRATEGIA II.2.: Posicionamiento del sector metal mecánico en ese mercado.

Acciones: Explorar los mercados: participar en ferias o rondas de negocio. Confeccionar estudios de mercado. Promover proyectos asociativos para alcanzar volumen, precio y calidad de exportación. Desarrollar nuevos proyectos de exportación. Diseñar e implementar canales comerciales en el exterior. Implementación de mecanismos de asistencia financiera para el cliente. Asistir en aspectos legales y operativos del comercio internacional. Armado de redes logísticas de apoyo.

Objetivo 3: Acercamiento hacia el mercado Africano.

El comercio con el continente africano se puede ver de dos maneras. Los productores chubutenses muestran una superioridad tecnológica, lo que les permitiría insertarse de manera competitiva no sólo exportando productos sino invirtiendo en proyectos de complementación en algunas industrias.

Desde los organismos encargados de comercio exterior de Argentina se ven nichos de mercado importantes en países como Sudáfrica, donde las exportaciones crecieron un 31 por ciento en 2006, o en Angola, donde las ventas se incrementaron un 400 por ciento desde la devaluación.

Los datos demuestran que las importaciones de Sudáfrica fueron de 55.200 millones de dólares en 2005. De esas compras, Argentina participó con el 5 por ciento⁴.

África ofrece potenciales nichos de mercado donde podemos exportar productos con valor agregado y brindar importantes oportunidades de complementación.

Hasta ahora, las pymes se enfrentaron con varias dificultades para venderles a los africanos: los costos de flete son altos, los empresarios desconocen esos mercados y los canales de comercialización no son del todo transparentes. Pero si las PyMEs logran superar esos escollos, la oferta exportable tendría buenas oportunidades de negocios, dado que el tipo de tecnología argentina se adapta muy bien a las necesidades de los africanos.

África ⁵ alberga el 8.9% de las reservas mundiales de petróleo. La mayor parte de las áreas petroleras del África negra se concentran en el Golfo de Guinea: Nigeria, Camerún, Congo, Gabón, Guinea Ecuatorial y República Democrática del Congo –a los que cabría añadir Angola, Chad y Sudán. Así pues, con la excepción de Nigeria y Sudán, estos países forman parte de la Comunidad Económica de Estados de África Central, CEEAC.

Es un mercado para empezar a conocer y elaborar una estrategia de largo plazo para el posicionamiento de la industria chubutense.

ÁMBITO DE NEGOCIO N° 3:

ÍNSUMOS PARA LA CONSTRUCCIÓN

La construcción es la actividad de mayor efecto multiplicador; se estima que dependen de ella más de 60 rubros diferentes.

La industria metalmecánica aporta a la construcción productos tales como: estructuras metálicas: naves industriales, coberturas, vigas, columnas; montajes industriales, industria básica del aluminio; herrería; herrajes y cerraduras; alambres, productos de alambres y resortes; piezas metálicas y fabricación de tornillos; etc.

En Chubut la actividad de la construcción tanto en el sector público como en el privado se ha incrementado notablemente. De acuerdo a informes de la Provincia, Chubut está

⁴ www.cancilleria.gov.ar

⁵ Muehlberger, Marion - “Africa’s natural resources in the spotlight again”, Deutsche Bank Research, Marzo de 2007.

liderando (conjuntamente con Corrientes y Misiones) las construcciones de viviendas correspondientes al plan federal de viviendas del Gobierno Nacional.

Según datos del Informe de Coyuntura del 4º Trimestre del 2007 ⁶ elaborado por la Dirección de Estadísticas y Censo de la Provincia de Chubut, la actividad de la construcción medida por los permisos de edificación autorizados, presenta una variación positiva del 11.6% en relación al trimestre anterior.

No se incluye aquí la obra pública ni la construcción de viviendas con financiamiento del Estado. Los análisis se realizan a partir de la información brindada por los cinco principales municipios: Comodoro Rivadavia, Trelew, Puerto Madryn, Rawson y Esquel. De los mismos se observa un crecimiento del 11,6 % respecto del total del trimestre anterior, aunque este crecimiento no se da en forma general en todos los municipios.

Además existe todo un subsector del área representado por las construcciones metálicas, que tienen gran aplicación en naves industriales y grandes espacios cubiertos.

Obviamente, las perspectivas de este sector se vinculan a las de la construcción en general, donde se pueden distinguir las construcciones privadas y aquellas originadas en los planes de vivienda, escuelas, hospitales, salones de usos múltiples, etc.

Actualmente se verifica una concreta reactivación de la construcción, inicialmente representada por la privada aunque reforzada por los anuncios y las obras iniciadas en materia de construcción desde el ámbito público que permite estimar inversiones en bienes de origen metalúrgico algo inferiores a los 10 millones pesos anuales. Frente a esa realidad, la industria metalúrgica local estará en condiciones de responder a la demanda en forma competitiva, toda vez que actúe con espíritu integrador.

Objetivo 1: ampliar la participación en el mercado interno.

ESTRATEGIA I.1.: Fortalecer la competitividad empresarial y el posicionamiento en el Mercado Interno.

Capacitar a los operarios y empresarios del Sector en temas específicos de la actividad y de gestión. Aplicar sistemas de gestión de calidad y certificación de producto. Desarrollar

⁶ Informe Económico de Coyuntura – Cuarto Trimestre de 2007 – Dirección de Información y Coordinación del SEO Dirección General de Estadísticas y Censos – Provincia de Chubut.

proyectos asociativos para lograr la integración entre empresas productoras de carpinterías de distintos materiales para asegurar provisión efectiva en obra.

DESCRIPCIÓN DE ACCIONES

Capacitar a los operarios y empresarios del sector metal mecánico en temas específicos de la actividad y de gestión.

Descripción:

La formación alcanzada en el nivel medio debe ser complementada por cursos de capacitación con una orientación específica hacia la actividad. Se busca reforzar las competencias adquiridas y dominar nuevas tecnologías y, finalmente, influir positivamente en la empleabilidad de los jóvenes en el Sector.

Así también, es necesario capacitar a los operarios ocupados, de modo de lograr su actualización en el manejo de tecnologías y mejorar la eficiencia de sus tareas.

Por otra parte, se promoverá la capacitación empresaria como medio indispensable para mejorar la competitividad de las empresas Pymes. Los empresarios del sector metal mecánico requieren actualizar y perfeccionar sus conocimientos en: Uso de herramientas de Planificación, Comercialización, Sistemas de Costos y Asociatividad.

Se prevé implementar programas de capacitación destinados a empresarios, mandos medios y operarios de acuerdo con las necesidades detectadas.

Efectos esperados

Mejorar a través de la capacitación la gestión de las empresas industriales y consecuentemente su competitividad.

Metas

Se prevé capacitar 300 operarios y 100 empresarios o mandos medios.

Capacitación de operarios en las siguientes especialidades:

Soldadura básica

Tornería básica

Fresadora básica

Mecanizado CNC

Formación de operarios en elementos de transporte vertical básico

Formación de operarios en controles y sistemas electromecánicos en transmisión vertical

Capacitación de empresarios y mandos medios en las siguientes especialidades:

Manejo informático de Administración Contable

Formulación y planificación de Proyectos

Investigación y Desarrollo de nuevos Productos

Recursos Humanos

Sistemas de Costos

Aplicar sistemas de gestión de calidad y certificación de productos

Descripción:

La calidad como gestión integral es un concepto que aún se encuentra en etapas iniciales. En virtud de ello, sólo algunas empresas, en general las más grandes, han implementado o se encuentran implementando normas de calidad (por ejemplo las normas ISO).

Teniendo en cuenta el número de establecimientos metal mecánicos y el potencial integrador del sector, el tema se presenta como una debilidad y un aspecto de suma urgencia. La aplicación de sistemas de calidad en la producción y los procesos y la obtención de productos y servicios con certificaciones internacionales se presentan como una necesidad para alcanzar los mercados internacionales, que cada vez lo requieren más. Dinamizar políticas públicas que logren la concientización de las empresas sobre la necesidad de contar con estos requerimientos es casi indispensable.

Muchas empresas son proveedoras de grandes clientes (Repsol YPF, empresas petroleras y del sector energético, etc.) quienes requieren de sistemas de certificación de proveedores para asegurar la trazabilidad de sus procesos y mantener los mercados que atienden. Esto repercute directamente en los pequeños empresarios del sector que deben implementar sistemas de gestión de la calidad en sus organizaciones y aplicar procesos de mejora continua que los mantenga a niveles de calidad óptimos.

Se plantea la implementación de un Programa de Calidad que asista al empresario en la implementación de sistemas de gestión de la calidad y en la certificación de productos.

Efectos esperados

Aumentar la calidad de los productos metal mecánicos locales y la eficiencia de las empresas del sector.

Metas

Certificar normas ISO en por lo menos 70 empresas del sector metal mecánico de Chubut.

Organización de misiones de transferencia tecnológica

Descripción

La generación de nuevas tecnologías debe aprovechar los conocimientos que se aplican en los países desarrollados. La transferencia de tecnología es un mecanismo que permite avanzar más rápida y eficientemente en esos procesos innovativos.

Los empresarios difícilmente puedan acceder al conocimiento de las tecnologías que se aplican en los países desarrollados en forma individual.

La organización de misiones de transferencia tecnológica permite aprovechar las vinculaciones institucionales y reducir los recursos económicos necesarios.

Efectos esperados

Mejorar la tecnología de los procesos y productos industriales.

Motivar la innovación tecnológica en las empresas PyMEs del sector a través de incentivos concretos.

Descripción

Generar mecanismos que motiven directamente la innovación tecnológica en las empresas pymes del sector: implementar un premio o incentivo de innovación tecnológica, materializado en beneficios económicos y posibilidad de difusión de la innovación generada.

Efectos esperados

Despertar en las empresas pymes metal mecánicas la cultura de la innovación.

Metas

Otorgar un premio o incentivo anual.

Desarrollar proyectos asociativos que permitan la máxima ocupación de las tecnologías del sector.

Descripción

Una de las limitaciones para incorporar tecnologías de punta, es el bajo factor de ocupación en las escalas individuales de las empresas. Se pretende generar proyectos asociativos que permitan maximizar la ocupación de los recursos tecnológicos disponibles y de este modo hacer factible económicamente la incorporación tecnológica.

Los mecanismos de integración de los procesos serán definidos por las empresas interesadas en emprender la iniciativa.

Como primer paso se requiere relevar el parque de tecnología disponible en el sector y evaluar las principales necesidades en esa materia. Se elaborará un sistema de información integrado del Sector en la provincia, materializado a través de un programa en red de fácil acceso, difusión generalizada y con posibilidades de actualización permanente de la información.

Efectos esperados

Aumentar la eficiencia de las empresas del sector a partir del mejor aprovechamiento de los recursos.

Metas

- Relevar el parque tecnológico actual

- Relevar las principales necesidades de incorporación tecnología.
- Elaboración del programa en Red de información de tecnología disponible y vinculación interempresaria.

Fortalecer los clusters relacionados a cada unidad de negocio del sector a través de la definición e implementación de iniciativas de refuerzo de la competitividad del cluster.

Descripción

Se pretende identificar los clusters del Sector, es decir las agrupaciones de empresas que inciden en la cadena de valor de las distintas unidades de negocio vinculadas a la metalmecánica. Por ejemplo: servicios petroleros, máquinas y equipos para frutas finas, máquinas y equipos para el sector de la construcción.

A partir de su identificación se trabajará en la definición estratégica del negocio y en la definición e implementación de acciones que refuercen la competitividad del grupo de empresas vinculadas a ese negocio en particular.

En la definición estratégica del negocio y de las iniciativas de Refuerzo de la Competitividad se trabajará con consultorías externas contratadas a tal fin.

Efectos esperados

Generar condiciones competitivas en las unidades de negocio que traccionan la actividad del sector metal mecánico.

Metas

- Consolidación de la Fundación Prochubut como Cluster petrolero
- Consolidación del cluster “Máquinas y equipos para el sector de las frutas finas”
- Consolidación del cluster “Máquinas, equipos y productos para el sector de la construcción”

Realizar campañas de imagen de los productos y servicios metal mecánicos en el mercado local.

Descripción

Se requiere realizar campañas de comunicación y difusión de los productos y servicios que ofrece la industria local y que permitan posicionarlos en mercados nacionales y regionales a la par de los productos importados, resaltando la calidad de los mismos y la experiencia de la Provincia en el sector. Estas campañas podrán realizarse haciendo conocer las posibilidades de diseño y tecnologías locales, que permiten ofrecer productos de primera calidad.

Efectos esperados

Aumentar el abastecimiento del mercado local por desplazamiento de otros proveedores nacionales y por sustitución de importaciones.

Metas

Campañas de los productos y servicios asociados a cada Unidad de Negocio.

Implementar mecanismos efectivos de asistencia financiera orientados al cliente.

Descripción

Una de las limitaciones competitivas de la oferta de máquinas y equipos de la Provincia de Chubut tanto en el mercado interno como en el externo es la falta de financiamiento adecuado para la venta de bienes de capital. Se plantea generar instrumentos financieros que hagan más atractiva la oferta de maquinarias y equipos.

Es necesario avanzar en acuerdos y convenios con la banca privada y las entidades oficiales de crédito para adaptar las condiciones de los préstamos y de otros instrumentos financieros a las operaciones comerciales del sector.

Esto es posible en la medida que se generen canales de comunicación entre las partes que permitan tener un acabado conocimiento de las necesidades propias del sector, y generar herramientas específicas para financiar sus proyectos.

Efectos esperados

Favorecer la venta de máquinas y equipos de Chubut en el mercado interno y externo.

Metas

Disponer de instrumentos financieros para la venta de máquinas y equipos.

Participar en Ferias o Rondas de Negocios con compradores extranjeros

Descripción

Generar oportunidades comerciales en el exterior a través de la realización de ferias o rondas de negocio con compradores extranjeros.

Se seleccionarán las ferias internacionales que mejor se adaptan a los productos y servicios que provee el sector.

Efectos esperados

Concretar nuevos negocios y formalizar nuevos clientes internacionales.

Metas

Continuar con la participación de las empresas de Chubut en las Ferias Internacionales de Venezuela, Ecuador y Colombia. Consolidar la participación de la Provincia en Argentina Oil & Gas. Definir con las empresas del sector y con las Entidades relacionadas al Comercio Exterior de la Provincia (tanto públicas como privadas) nuevas Ferias Internacionales para dar a conocer los productos y servicios de Chubut. Comenzar con Misiones de Exploración de Mercados hacia el continente Africano.

Desarrollar nuevos proyectos de exportación

Descripción

El desarrollo de nuevos proyectos de exportación por parte de empresas pymes requiere asistencia en el armado del Plan de Negocios.

Cada proyecto implica la definición de los mecanismos de financiamiento y de promoción, de canales comerciales, aspectos legales e impositivos y aspectos operativos comerciales y de transporte.

Contar con el asesoramiento adecuado en cada una de estas instancias constituye para el empresario Pyme una herramienta indispensable para concretar eficientemente el negocio de exportación.

Efectos esperados

Generar nuevas empresas pymes exportadoras.

Metas

Durante el 2008 y 2009 desarrollar 8 proyectos de exportación.

XIX. CONCLUSIONES

De acuerdo a los resultados evidenciados por las dos Consultorías que trabajaron el sector metal mecánico correspondiente al relevamiento y al estudio de mercado nacional e internacional, se redactó un Plan Estratégico teniendo en cuenta varios aspectos primordiales para el desarrollo y crecimiento del sector.

Las empresas notan una falta de articulación con el sector público provincial, pero en la medida del desarrollo de este Plan Estratégico y de la validación de los resultados con el sector público y privado, se podrá lograr un acercamiento entre ambos para la puesta en marcha de medidas y políticas que beneficien el sector.

Por otro lado, el sector privado considera que se tiene escasa información y poco acceso a líneas de financiamiento. Esto se verá también cubierto con los resultados de la Consultoría prevista en el punto 2.6. del Marco Lógico que tratará sobre Formulación de proyectos a nivel de prefactibilidad y la propuesta de alternativas para su financiamiento. Asimismo, en este Plan Estratégico se dio importancia a esta debilidad para la organización y difusión de líneas de financiación a nivel provincial que atiendan las necesidades de inversión, innovación y exportación del sector metal mecánico.

Otro de los puntos clave para el crecimiento del sector es la elaboración de planes de capacitación destinados a todos los niveles de los recursos humanos empleados en la industria metal mecánica. Desde oficios y capacitación técnica hasta programas dirigidos a mandos medios y gerenciales.

Asimismo, se formularon líneas estratégicas para la captación y el mantenimiento de posiciones ya logradas en nuevos mercados tanto regionales como internacionales, haciendo hincapié en los puntos fuertes de la industria local, que se basan en la experiencia de Chubut en la industria metal mecánica y en la calidad de sus productos y servicios.

Las líneas directrices están dirigidas a fortalecer la competitividad de las empresas locales, logrando el desarrollo de innovaciones tecnológicas, la vinculación internacional y la diversificación en las producciones, creando nuevos productos y ofertas.

Todo esto se enmarcó en los conceptos de asociativismo y conformación de entramados productivos que trabajen en forma conjunta y complementaria, a nivel local en las ciudades y a nivel de interrelación comarcal en la Provincia.

Si bien en cuanto a la colocación de productos de la Provincia de Chubut el mercado Europeo no es una buena opción, debido a los avances tecnológicos que tienen los productos y servicios de aquel continente y las inversiones que recibe el sector, sí puede ser importante el intercambio de experiencias, know how y conocimientos. Para ello se diseñaron lineamientos que permitan la vinculación con países de alto nivel de innovación y avances tecnológicos.

Estas líneas bosquejadas en este Plan Estratégico deberán ser confirmadas con la articulación entre el sector público de la Provincia, ya sea desde el Ministerio de Comercio Exterior, Turismo e Inversiones y el Ministerio de Industrial, Agricultura y Ganadería, como también desde los diferentes Municipios en donde su economía principal esté basada en la industria metal mecánica. También es importante contar con la asistencia para muchas de las líneas transversales diseñadas, de la colaboración de otros organismos públicos, como puede ser el Ministerio de Educación de la Provincia para adecuar los planes de capacitación y de estudio a las necesidades del mercado laboral.

Por otro lado, se presenta como necesario el involucramiento de entidades intermedias representativas del sector, como por ejemplo la Fundación ProChubut, la Fundación Empresaria de la Patagonia, las Cámaras de Comercio de las diferentes ciudades, la Cámara de Empresas de Servicios Petroleros, entre otros.

El éxito de este plan se basará justamente en lograr una interacción entre todos los actores del sector, validando las diferentes políticas estratégicas a aplicar y logrando un diálogo permanente entre los diferentes ámbitos: público, privado e intermedio.

Los resultados de cada línea adoptada y aplicada beneficiarán no sólo al sector metal mecánico, sino a la Provincia de Chubut, generando mano de obra capacitada y especializada, sustituyendo importaciones con producción local y posicionando a la industria en los mercados regionales e internacionales.