



Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas  
Biblioteca "Alfredo L. Palacios"



# El fenómeno de la tercerización en la industria cosmética por catalogo el caso de las pymes tercerizadoras de servicios

Noguera, Santiago Hernan

2013

Cita APA: Noguera, S. (2013). El fenómeno de la tercerización en la industria cosmética por catalogo el caso de las pymes tercerizadoras de servicios.

Buenos Aires : Universidad de Buenos Aires.

Facultad de Ciencias Económicas. Escuela de Estudios de Posgrado

Este documento forma parte de la colección de tesis de posgrado de la Biblioteca Central "Alfredo L. Palacios". Su utilización debe ser acompañada por la cita bibliográfica con reconocimiento de la fuente.

Fuente: Biblioteca Digital de la Facultad de Ciencias Económicas - Universidad de Buenos Aires

Col. 1502 / 0503



Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Estudios de Posgrado



CATALOGADO

# EL FENÓMENO DE LA TERCERIZACION EN LA INDUSTRIA COSMÉTICA POR CATALOGO

## EL CASO DE LAS PYMES TERCERIZADORAS DE SERVICIOS

ARGENTINA,  
PERIODO 2003 - 2010

AUTOR: LIC. SANTIAGO HERNAN NOGUERA

DIRECTOR TUTOR: ING. GUILLERMO TESTORELLI

FECHA DE PRESENTACION: MAYO DE 2013

Top G. 3353 20 ; G. 33

N. 4

Trab Posgr.

2013.

BIBLIOTECA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS  
Profesor Emérito Dr. ALFREDO L. PALACIOS



## RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como propósito analizar el proceso de tercerización realizado por PYMES, dentro de la cadena de valor de las empresas de venta por catálogo de productos cosméticos.

La mayoría de estas empresas PYMES son productoras de los artículos que componen el *core business*<sup>1</sup> cosmético, y definen sus necesidades de abastecimiento, en base a pronósticos de ventas. Pero el lapso entre la identificación de la demanda efectiva y la necesidad de satisfacerla es muy escaso en relación con los tiempos de producción. De esta manera, los desvíos son detectados con escasa anticipación al momento en que los pedidos deben ser entregados. Así, y desde la óptica de la empresa de cosmética, esos desvíos se perciben como caídas o incrementos de la demanda. Esta demanda no prevista, debida a pronósticos que no resultaron acertados, no tiene estacionalidad.

Es ahí donde las PYMES tercerizadoras de servicios aportan su gran cuota, proveyendo procesos con *know how*<sup>2</sup>, flexibilidad, alta productividad y calidad en el tiempo requerido, de modo tal de permitir que las cosméticas operen con los costos y el servicio adecuados.

De esta forma las PYMES adquieren un rol fundamental en dos aspectos. El externo porque son actores fundamentales en esta cadena de valor y pueden aprovechar esta experiencia como impulso para ampliar su propio mercado de clientes. El interno porque bien administradas, crean su propio valor. Ser viables como organización les posibilita capacidad de reinversión empresaria, brindar empleo sustentable, especialización y capacitación a los empleados, posibilitando el desarrollo económico - social del país.

---

<sup>1</sup> *Núcleo del negocio*, actividad principal que da sentido a la empresa

<sup>2</sup> *Saber cómo*, dominio de la tecnología

# INTRODUCCION

Por cuestiones prácticas, en el presente trabajo se utiliza el término *PYMES* para nombrar a aquellas que proveen servicios a las empresas de cosmética de venta por catálogo, y *Empresa* o *Cosmética* para citar a estas últimas, en ambos casos como alternativa a la denominación completa.

Se introduce la investigación destacando que las *PYMES* forman parte de la *Cadena de Valor* (1)<sup>3</sup> de las *Cosméticas*.

Este modelo teórico permite describir el desarrollo de las actividades de una organización empresarial, focalizando en la generación de valor para el cliente final.



Cuadro 1- Cadena de valor

Las actividades del cuadro precedente<sup>4</sup> (2)[Vicente, 2008] están contenidas en 2 grupos:

Grupo Primario, referido a la creación física del producto, su venta, y servicio posventa. El modelo distingue cinco actividades: Logística Interna – Operaciones – Logística Externa – Marketing y Ventas – Servicios

Las *Cosméticas* retienen las actividades relacionadas con Marketing y Ventas, y tercerizan total o parcialmente el resto: Logística, Operaciones y Servicios. Es en estos rubros en los se apoyan en *PYMES* logísticas, de producción y otros.

<sup>3</sup> 1ª edición en inglés: 1985

<sup>4</sup> Leyendas verticales “GRUPO PRIMARIO”, “GRUPO SECUNDARIO” y complementarias, son propias



Grupo Secundario, de apoyo al Primario, en el que las actividades son. Abastecimiento – Desarrollo Tecnológico – RRHH – Infraestructura.

Estas tres últimas actividades son realizadas internamente por las Cosméticas por motivos de importancia estratégica, confidencialidad, y relación costo beneficio. Naturalmente, la primera de ellas la relaciona con todos sus proveedores, incluyendo las *PYMES*.

Como se observa, su protagonismo está tanto en el Grupo Primario como en el Secundario. Esto obedece a que las *Empresas* se centran en las actividades que consideran más importantes para su negocio, dejando en manos de especialistas el resto.

Esto no deja de ser una responsabilidad para ambas partes ya que el proceso de delegación debe estar muy bien coordinado, para no sufrir inconvenientes.



## 1 ENFOQUE METODOLOGICO

### PROBLEMA DE LA INVESTIGACION

¿Por qué se terceriza una gran parte de la cadena de valor de la industria cosmética en Argentina?

¿Qué relación de negocios existe entre *Cosméticas* y *PYMES*?

¿Qué grado de autonomía tienen las *PYMES* con respecto a las cosméticas?

¿Son sustentables estas *PYMES* en el largo plazo?



## 2 ESTADO DE LA CUESTION

Se denomina *tercerización* al procedimiento mediante el cual una empresa proveedora brinda servicios a otra, cliente o dadora. Este es el término utilizado por todos los autores consultados; se usa alternativamente su equivalente en inglés, *outsourcing*<sup>5</sup> (3) y, con menos frecuencia, *subcontratación*.

La palabra no existe en el Diccionario de la Lengua Española; sí el término *subcontratación*<sup>6</sup> (4); el proceso de producción complementaria entre países se denominará *maquilar*<sup>7</sup> (4) pero está limitado a intercambios de importación – exportación, y es utilizado regularmente sólo en México y Estados Unidos. Se continúa utilizando *tercerización* por ser vocabulario técnico aceptado, incluso coloquialmente.

Existen dos tipos de situaciones por los que una empresa puede decidir externalizar algunas de sus actividades:

- Para asignar a un proveedor más calificado, especialista en el proceso que se terceriza, con todos los beneficios asociados de menores costos, riesgos y/o inventarios
- Para reducir o variabilizar sus costos laborales, informalizando y precarizando las relaciones de trabajo

La segunda es un abuso que la OIT<sup>8</sup> identifica, y promueve evitar, a través de legislación y control. En Argentina la ley 20.744/76 (5) reglamenta el contrato de trabajo, y declara la presunción de su existencia<sup>9</sup> ante la mera prestación de servicios.

La discriminación entre ambas circunstancias está muy bien tratada por Óscar Hermida Uriarte y Natalia Colutozzo (6), quienes categorizan las distintas formas de flexibilización laboral como tercerización, descentralización productiva, intermediación y suministro de mano de obra. Se establecen relaciones de trabajo triangulares, que pueden generar un ocultamiento del verdadero empleador. Es importante tener presente estas circunstancias, para mantener el foco en los aspectos y las modalidades de tercerización que favorecen el incremento de la productividad global, en un marco socialmente responsable.

Dice Carlos Cleri, ex Decano de la Escuela de Economía y Negocios Internacionales de la Universidad de Belgrano, que *“la performance de la empresa está indisolublemente ligada a la eficiencia, calidad, bajos costos y rentabilidad de sus suministradores, con quienes no tiene intereses contradictorios sino convergentes (son socios, no enemigos) [...] estableciéndose de esa forma una red o cadena, que logra aumentos de productividad por la vía de la integración vertical y la tercerización (outsourcing) de operaciones que son realizadas por expertos”* (7).

<sup>5</sup> Contratación de mano de obra que no pertenece a la empresa

<sup>6</sup> Contrato que una empresa hace a otra para que realice determinados servicios, asignados originalmente a la primera

<sup>7</sup> tr. Méx. Importar materias primas, tratarlas y exportarlas.

<sup>8</sup> Organización Internacional del Trabajo, organismo de la Naciones Unidas para el trabajo y las relaciones laborales

<sup>9</sup> *“Esa presunción operará igualmente aún cuando se utilicen figuras no laborales, para caracterizar al contrato [...]”*



Por su parte, Fernando Granovsky, MBA en Management Information Systems y editor responsable de las publicaciones del CEPRET<sup>10</sup>, estudia la tercerización desde el punto de vista conceptual y organizativo, ofreciendo soluciones para distintos tipos de sectores productivos (8).

El especialista en outsourcing Ronan McIvor (9) propone un proceso analítico de 4 etapas, para decidir la tercerización

1. Definir las actividades claves o centrales de la empresa
2. Evaluar todas las actividades relevantes de la cadena de valor
3. Comparar costos entre hacer y comprar
4. Analizar la relación con el proveedor

De este último punto surge claramente, que una característica central del concepto de tercerización, es la estabilidad del vínculo entre ambas empresas, dadora y proveedora. Es decir, no se trata de una contratación ocasional, sino de una adecuación mutua de las operaciones de ambas empresas.

Esta es la expresión práctica de la referencia brindada en la introducción: ambas organizaciones colaboran para crear valor para el cliente. De allí obtendrán la adecuada rentabilidad, que contribuirá a su sustentabilidad.

Debido a la amplia difusión de la tercerización de servicios, existen múltiples trabajos acerca de la relación entre ambas empresas, cliente y proveedora. En *Diseño de sistemas de medición de desempeño de proveedores: experiencias de un caso de estudio* (10), se ofrecen elementos para el diseño e implementación de sistemas de medición de desempeño de proveedores. La dedicación académica a este tema confirma el interés mutuo, y especialmente de la empresa dadora (en el caso en estudio, la *Cosmética*) por la estabilidad del vínculo con la *PYME*.

---

<sup>10</sup> Centro Profesional de Evaluación de Tecnología



### 3 OBJETIVOS GENERALES Y ESPECIFICOS

#### **General**

- a) Analizar las *PYMES* y su participación en la cadena de valor de cosméticas de venta por catálogo, mediante la tercerización de servicios.
- b) Estudiar la evolución del proceso de tercerización de *PYMES* dentro de las *Cosméticas*.

#### **Específico**

Determinar los factores comunes que contribuyen al éxito de las *PYMES*, como proveedoras de servicios de las *Cosméticas*.



## 4 MARCO TEORICO

El término tercerización (en inglés *outsourcing*), tuvo desde su nacimiento, múltiples definiciones. En síntesis, tercerizar es contratar y delegar a mediano y largo plazo, uno o más procesos centrales para un negocio, a un proveedor más especializado y efectivo, con el fin de orientar los mejores esfuerzos de una compañía a las actividades centrales para el cumplimiento de su misión.

En épocas recientes, la primera tercerización en tecnología de la información se realiza en 1989, cuando Eastman Kodak Company e IBM firmaron un acuerdo por el cual ésta diseñó, construyó y dirigió un nuevo centro de datos para Kodak en Rochester, NY. Esa experiencia –beneficiosa para ambas compañías – animó a IBM a proporcionar más servicios de outsourcing, aprovechando el exceso de capacidad en sus propios centros de datos (11).

Otro hito previo, puede establecerse en la producción del histórico Ford T: la cadena de montaje demanda ensamblar partes semiarmadas, con lo que resulta indiferente desde el punto de vista operativo, si son producidas por la misma empresa o por un tercerista (12) [Iñigo Fernández, 2012]. Sobre esas bases se desarrollaría la industria autopartista, que es claramente una producción tercerizada, desde la óptica de este trabajo.

La relación de las *Cosméticas* con las *PYMES*, son esencialmente similares a la expuesta. *Haciendo un símil* entre la cadena de valor y la cadena de producción, es aún más notoria.

En estos términos, una *Cosmética* de venta por catálogo puede entenderse como una terminal, una cadena de montaje cuyo producto final es, en lugar de un automóvil, la integración de todos los productos solicitados por cada uno de los clientes de la empresa. Productos que, como en la situación anterior, pudieron haber sido elaborados en un ámbito diferente de la misma empresa, o en una *PYME* proveedora de servicios.

Para estas empresas, no es una necesidad operativa el producir siquiera una unidad de los productos que comercializan. En la medida que se interpreten a sí mismas como una cadena de comercialización, todas las operaciones de producción pueden ser tercerizadas. Y, en este caso, la relación entre empresa dadora y proveedora debe, necesariamente, ser considerada una alianza estratégica. Ambas se necesitan mutuamente dado que la cadena de valor es conjunta y sólo funciona si está apropiadamente integrada.

La producción de cosméticos en Argentina es una actividad regulada por el Ministerio de Salud a través de la ANMAT, Administración Nacional de Medicamentos, Alimentos y Tecnología Médica. Este organismo descentralizado autoriza el funcionamiento de elaboradores, previa verificación del cumplimiento de las correspondientes normas legales, que se basan en el cumplimiento de las Buenas Prácticas de Fabricación (13).

El régimen de tercerización está normado por el mencionado ente a través de la Disposición N° 7726/06 (14). Es decir, la tercerización de productos cosméticos cuenta con un marco normativo que pauta sus condiciones técnicas y legales.

Lo cierto es que el proceso de tercerización ya está instalado desde hace un largo rato en el mundo del Management, y en especial en el de las *Cosméticas*.



Como ya se vio (página 6, proceso analítico de 4 etapas), existen metodologías para decidir la tercerización. Las *Empresas* cuentan con alternativas de caracteres diferentes, la especialización vertical y la integración horizontal.

La Especialización Vertical, es la decisión de usar intercambios internos en lugar de transacciones de mercado para desarrollar una o varias actividades de la empresa. Puede ser con integración hacia atrás (como abastecedores propios de materias primas, componentes, fabricación) o hacia adelante (como abastecedor propio de la distribución, ventas y servicios). Naturalmente, atrás y adelante se refieren a la dirección en la cadena de valor (página 2).

La Integración Horizontal consiste en la expansión de un proceso productivo mediante la unión de varias empresas que elaboran un mismo producto (15) [Cont, 2005]. Es una estrategia utilizada por una corporación que busca vender un tipo de producto en numerosos mercados.

Esta investigación, sin embargo, aborda en profundidad el proceso de Tercerización el cual como refleja la historia, pasó de ser meramente táctico a convertirse en un enfoque estratégico; también se analiza como fuente creadora de valor y empleo.



## 5 HIPOTESIS

Las *PYMES* son indispensables para el funcionamiento eficiente de la cadena de Valor de las *Cosméticas*.

El fenómeno de la tercerización de servicios en esta industria se expandió en el período en análisis, debido a que realiza un aporte en términos de eficiencia, dentro de la cadena de valor descripta (página 2).



## 6 METODO Y TECNICAS DE LA INVESTIGACION

### Observación y medición

Unidad de análisis: PYMES tercerizadoras dentro del sector cosmética de venta por catalogo

Población Total: 150 (aproximado)

Tipo de Muestreo: Al azar

Representatividad del Muestreo: 20 % de la Población (30 u. muestrales)

Tipo de Población: Homogénea

Instrumento de Recolección Utilizado: Encuesta realizada mediante cuestionarios.

#### Variables

Dependiente           » Tercerización de Servicios

Independiente       » Política Económica argentina.

### Cuestionario modelo

Se exhibe en Anexos, página 75

### Resultado de la encuesta

Tabulación de las respuestas se exhibe en Anexos, página 0



## 7 RESULTADOS ESPERADOS

Se obtendrá información útil para mostrar la relación de negocios existente entre *PYMES* y *Cosméticas*, clave para la generación de mayor valor y rentabilidad. También se expondrá cómo se produjo y evolucionó el fenómeno de la tercerización para las *PYMES*.

### Justificación de la investigación

La investigación es importante porque posibilita conocer con mayor certeza la sustentabilidad del proceso de tercerización en la industria cosmética, en Argentina.

La abundancia de *PYMES* en nuestro País, el rol como primeras generadoras de empleo privado, su dinamismo y capacidad de adaptación, permite vincularlas con la pujante industria de la cosmética de venta por catálogo. Esta relación posibilita que ambas puedan potenciarse para darle mayor viabilidad al negocio.

La *PYMES* intervinientes en la cadena de valor cosmética requieren un análisis profundo no existente hasta el momento, a fin de ser utilizado para la mejora continua del sector cosmético considerado conjuntamente, *PYMES* y *Cosméticas*.



# CAPITULO 1 – PYMES EN ARGENTINA

## ASPECTOS LEGALES

Una PYME es, por definición, una organización parte del conjunto de pequeñas y medianas empresas en el ámbito de la República Argentina.

Los criterios técnico-legales para darles dicha denominación, son los siguientes

SECTOR					
TAMAÑO	Agropecuario	Industria y Minería	Comercio	Servicios	Construcción
Micro Empresa	610.000	1.800.000	2.400.000	590.000	760.000
Pequeña Empresa	4.100.000	10.300.000	14.000.000	4.300.000	4.800.000
Mediana Empresa	24.100.000	82.200.000	111.900.000	28.300.000	37.700.000

Cuadro 2- Resolución Sepyme n° 21/2010 <sup>11</sup>

Se entiende por ventas totales anuales, al valor que surja del promedio de los últimos tres balances, excluidos IVA, impuestos internos y deducidas las exportaciones que surjan de dichos balances hasta un máximo de 35 % de dichas ventas (16).

Las leyes 24467/95 (17) de regulación de las Pymes, y 25300/10 (18) de fomento de la micro, pequeña y mediana empresa, les otorgan el marco legal correspondiente. Seguidamente se ofrece un resumen de las mismas: en definitiva, lo que buscan.

### Ley 24467/95, de regulación de las Pymes

El Estado Nacional las apoya y fortalece mediante acciones concretas tales como:

- Proveer acceso al crédito a tasas accesibles, con subsidio del Estado, a fin de promover la inversión.
- Crear un Sistema único e integrado de Información y Asesoramiento para las PYMES, y de un Programa Nacional de Capacitación de sus cuadros empresarios y gerenciales.
- Propiciar la mejor relación entre las PYMES y las GRANDES EMPRESAS.
- Promover la incorporación progresiva al Sistema de Calidad, de todas Las PYMES.
- Proveer instrumentos para favorecer que las PYMES exporten sus productos o servicios.
- Crear conciencia medioambiental, estimulando el uso de estándares internacionales que rijan en la materia.

<sup>11</sup> El 25 de abril de 2013, por Resolución 50/2013 de la Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional, se modifican los máximos para ser considerada Micro, Pequeña y Mediana Empresa, elevándose los mencionados en el cuadro precedente en un 123%. Verla en Anexos, página 78.



- Fijar políticas y dictar normas de lealtad Comercial y Defensa de la Competencia, regulando la relación entre las PYMES y las GRANDES EMPRESAS, sean estas clientes o proveedores.

### **Ley 25300/00, de fomento de la micro, pequeña y mediana empresa**

Tiene por objeto el fortalecimiento competitivo de este tipo de empresas, con el fin de alcanzar un desarrollo más integrado, equilibrado, equitativo y eficiente de la estructura productiva.

El Estado toma las siguientes acciones:

- Creación del FONAPYME, Fondo Nacional de Desarrollo para la PYME con el objeto de realizar aportes de capital y brindar financiamiento a mediano y largo plazo
- Creación del FOGAPYME, Fondo de Garantía para la PYME con el objeto de otorgar garantías en respaldo de las que emitan las sociedades de garantía recíproca y ofrecer garantías directas a las entidades financieras acreedoras de las MIPYMES y formas asociativas comprendidas en el artículo 1° de la ley, a fin de mejorarles las condiciones de acceso al crédito.
- Creación de las SGR, Sociedades de Garantía Reciproca
- Régimen de Bonificación de Tasas de Interés de acuerdo a Regiones con tasas de crecimiento y / o de desempleo inferiores a la media Nacional
- Creación del Consejo Federal de las PYMES integradas por los ministros de Producción de las Provincias y de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, y el Secretario PYME de la Nación



# HISTORIA DE LAS PYMES Y SU RELACION CON LA POLITICA ECONOMICA ARGENTINA

## MODELO ECONOMICO – PBI – SITUACION PYME

A lo largo de la historia, las PYMES han sufrido los mismos altibajos que el País. La economía, como siempre influenciada por la política, les provocó grandes fluctuaciones. Momentos de intenso vigor y otros de casi desaparición por desarme, fue lo que les tocó vivir durante su historia.

A fin de hacerlo esquemático, se divide la historia Argentina en 8 grandes etapas, que relacionan el modelo económico vigente, el PBI y el rol de las PYMES en cada etapa.

- I. Nacimiento Etapa Agroexportadora: 1820 -1913
- II. Industrialización por Sustitución de Importaciones: 1914 - 1950
- III. Lucha de Fuerzas Productivas: 1951 - 1975
- IV. Libre Economía: 1976 - 1983
- V. Década Perdida: 1984 - 1989
- VI. Neoliberalismo: 1990 - 2001
- VII. Reindustrialización y crecimiento exportador: 2002 - 2010
- VIII. Escenarios futuros: 2011 - 2020.

### I. Nacimiento Etapa Agroexportadora: 1820 -1913

Con el fin de ilustrar la historia, se comienza desde el nacimiento del país como tal; este incipiente periodo ya muestra contradicciones entre proteccionistas y librecambistas con respecto al puerto de Buenos Aires.

Este fue el periodo previo al nacimiento de las PYMES donde se fueron forjando las bases para su nacimiento, basado en esta etapa en el trabajo del sector agroexportador.

Luego de conquistada la independencia se abre para el país el mercado mundial; las fuerzas económicas divergen, ubicándose de un lado las tendencias progresistas y demócratas acordes con el pensamiento de la burguesía en ascenso en el orden mundial, y del otro las de carácter regresivo, elitista, ligadas con la colonia.

Existía una pequeña burguesía y se desarrollaba una burguesía nacional, pero se presentaban dos limitaciones para el desarrollo de una burguesía industrial - que comenzará a tomar forma recién hacia la década de los '70 del siglo XIX.

La primera limitación, interna, generada por los límites del latifundio, que impidió el asentamiento de millares de colonos y con ello limitó el mercado interno; y otra externa, porque las metrópolis capitalistas iban dejando atrás su etapa de libre competencia para entrar en la monopolista.

Antes de la organización nacional se conforman entidades que representan a los comerciantes y a los ganaderos. Algunas de ellas expresarán los intereses de las clases dominantes y del grupo saladeril ganadero, que con Rosas extendió el latifundio y afianzó el comercio con los ingleses. La primera fue la de los comerciantes ingleses y se llamó



"Sala de comercio"; en la década de los '20 se establecerá la Bolsa Mercantil, y en los '40 aparecerán la Bolsa de Comercio, la Sociedad Particular de Corredores (Camoati), la Sala de Plaza Once de Septiembre y la Bolsa de Cereales.

### Después de Caseros

También existieron instituciones que expresaron tendencias progresistas, pero será con posterioridad a la organización nacional cuando se pondrán de manifiesto con mayor nitidez. En 1866 se funda la Sociedad Rural Argentina<sup>12</sup>; en ella jugó un papel prominente Eduardo Olivera, que desde la revista Anales, sostuvo la necesidad de desarrollar una industria rural, expandir la agricultura y colonizar la tierra mediante el asentamiento de los campesinos como propietarios. Para ello propiciaba rebajas del precio de la tierra y una serie de facilidades para los colonos, con vistas a tecnificar la producción y limitar el latifundio.

Con el tiempo, la aristocrática elite oligárquica de la provincia de Buenos Aires comenzó a predominar en la Sociedad Rural Argentina (SRA). Ya en el año 1877, los terratenientes más reaccionarios manifestaban actitudes anti industrialistas y en aras del "liberalismo" económico condenaban al país a su condición de productor de materia prima (pastoril-ganadero) e importador de manufacturas, particularmente inglesas.

A fines de siglo, con la presidencia del Gral. Julio A. Roca, se consolida en la SRA el predominio de esta elite que, posteriormente, acompañando el golpe de estado de 1930 -el que cerró las puertas del "progreso social"- llegó a ocupar posiciones clave.

La vertiente que en los inicios de la Sociedad Rural representaba Eduardo Olivera era la expresión de las corrientes progresistas de la burguesía naciente, agraria y urbana, que se revelaba en el proyecto de colonización agraria de Sarmiento en Chivilcoy, que aún hoy espera su efectivización. Este hilo de pensamiento convocó a las entidades representativas de pequeños y medianos productores que se fueron conformando y tuvo su máxima expresión en el "Grito de Alcorta" que en 1912 dio nacimiento a la Federación Agraria Argentina<sup>13</sup>.

### La conformación de la burguesía industrial

En el plano internacional la crisis de 1866 y, particularmente, la de 1873 en Europa y Estados Unidos, alcanzaron al país y generaron una serie de trastornos en la economía que obligó a determinados sectores a emprender el desarrollo industrial.

La industria de la urbe y el campo reconoce su origen en la acción de los inmigrantes, en su mayoría de origen humilde que comenzaron como asalariados o artesanos. Entre 1880 y 1990 se fundan modernos establecimientos elaboradores de carne, cerveza, cigarrillos, jabón, velas, cal, yeso, mosaicos, etc. Se trata como vemos, de la industria liviana limitada por el predominio que ejerce la oligarquía ganadera vinculada con el capital británico.

Es la época en que llegan al país 850.000 personas. Se amplía la masa de artesanos y pequeños talleristas.

<sup>12</sup> El 10 de julio de 1866

<sup>13</sup> El 15 de agosto de 1912



También se acrecienta el número de comercios y servicios. En la periferia de las ciudades se forma una capa de quinteros, productores agrícolas. Unos y otros irán conformando la amplia capa de pequeña burguesía, urbana y rural. Con la ampliación de la burguesía industrial se acrecienta el número de obreros. En este período aparecen las primeras exteriorizaciones obreras por mejores condiciones de trabajo.

Al recibir el torrente inmigratorio el país asiste a grandes cambios económicos, sociales y políticos, la revista *El Industrial*, que editaba el *Club Industrial*<sup>14</sup>, reflejaba las ideas, debates y luchas que denotaban el nacimiento tumultuoso del país. En octubre de 1881 definirá "que el librecambismo fue organizado por Inglaterra para explotar el mundo en su provecho" (19). También recogía las expresiones de Aristóbulo del Valle: "la industrialización era el camino del progreso como nación". El "proteccionismo" era el camino concreto para proteger el mercado interno y garantizar la acumulación de capital necesario para el desarrollo manufacturero.

Las confrontaciones entre proteccionistas y librecambistas también se hicieron presentes en el debate que se suscitó en 1876 en torno de la ley de Aduanas. Mientras Vicente Fidel López y Carlos Pellegrini, abanderados del proteccionismo, explicaban en el parlamento que si el país continuaba enviando las materias primas sin límite al extranjero, para que allí los manufactureros fijen el precio de los productos, la independencia no sería posible; el ministro Norberto de la Riestra, un antecesor de los "fundamentalistas del mercado" de hoy, defendía la apertura de la aduana a las manufacturas extranjeras (20).

La heterogeneidad de sectores participantes del *Club Industrial* hizo que más tarde aparecieran desavenencias. Aparentemente por una gravitación de empresarios del interior, el 6 de diciembre de 1878 se formó otra entidad, el *Centro Industrial Argentino*. Ambas se reunirán años más tarde (1887) en la *Unión Industrial Argentina*<sup>15</sup>.

Las dos entidades empresarias, gravitaron en los debates parlamentarios, en particular sobre la ley de Aduanas. Participan de la *Exposición Universal de París*. En 1887 se concreta la 1ª *Exposición Industrial Argentina*, que tenía entre otros precedentes, la *Exposición Sudamericana* organizada en Buenos Aires por el *Club Industrial*. En otro orden de propuestas, *El Industrial* solicita la creación de un Ministerio de Agricultura, Industria, Comercio y Obras Públicas.

El período de Juárez Celman (1886-1890) se caracterizó por el aumento de los empréstitos y la consiguiente mayor dependencia de Gran Bretaña. Los créditos acordados a favor de los latifundistas y los especuladores con bienes raíces adquirieron ribetes de escándalo. Como es sabida la *Unión Cívica* condujo la acción que se coronó con la *Revolución del 90* que, aunque derrotada, produjo la caída de Juárez Celman. Estos episodios señalan ante todo la presencia de las nuevas fuerzas sociales y la necesidad de las transformaciones democráticas de la sociedad argentina. Los jóvenes que integraban la *Unión Cívica* de la *Juventud* eran hijos de comerciantes, industriales, sectores de la pequeña burguesía de la ciudad e, incluso, hijos de algunos sectores de terratenientes ganaderos. No faltó la presencia de los sectores populares y de los obreros, que en ese año conmemoraron por primera vez el 1º de mayo.

Digno es de destacar el *meeting* industrial realizado el 26 de julio de 1899 en Plaza Lorea.

<sup>14</sup> Fundado el 29 de agosto de 1875

<sup>15</sup> El 7 de febrero



La Nación comenta los hechos diciendo: "Todas las ramas de la industria, desde las más encumbradas a las humildes, se encontraban por primera vez, quizá, unidas y representadas", atribuyendo la participación de 40.000 manifestantes. La Prensa dirá que: "el empresario necesita ganar y prosperar y el obrero necesita un salario suficiente para costear su existencia y la de su familia".

Cabe señalar que si bien defiende posiciones que hacen al desarrollo de la riqueza nacional, las ideas dominantes en la Unión Industrial y en toda la clase dirigente en relación con los problemas sociales y los derechos del trabajador, son muy limitadas. En este plano insiste en las jornadas de 10 y 12 horas, oponiéndose al pedido de 8 horas diarias, al descanso dominical y a la prohibición del trabajo de los niños y mujeres en horas nocturnas. Más adelante se opondrá al Código de Trabajo inspirado por Joaquín V González, pues considera extrema la intervención del estado.

A fines de siglo XIX el país crece rápidamente, se continúan ampliando las capas de la burguesía nacional. También se desarrolla la clase obrera. Entran en escena los hijos de los inmigrantes. Todos estos cambios sociales se expresarán también con la formación de los partidos políticos. La UCR aparece en 1891. En 1892 aparece la Agrupación Socialista que dará conformación definitiva en 1896 al Partido Socialista. Es interesante señalar que en ese entonces el periódico El Obrero de tendencia marxista, señalaba como "un avance la formación de la UCR, como expresión de la pequeña burguesía nacional surgida en oposición a los viejos gobiernos oligárquicos y caudillistas".

También entre los industriales se irá produciendo una diferenciación. Los más enriquecidos se comienzan a aliar económicamente con el sector latifundista, se vincularán, por ejemplo con los Casares, terratenientes dedicados a los productos lácteos, los Tornquist, banqueros, azucareros y terratenientes, agentes del capital inglés. La masa que se había expresado en el 90 volverá a hacerlo en 1893 y 1905, antecedentes todos que conducirán a la ley Sáenz Peña<sup>16</sup> que dará el triunfo electoral a Hipólito Yrigoyen. Fue la actitud del conservadorismo lúcido que se inclina por ciertas reformas para evitar males mayores. Roque Sáenz Peña si bien era partidario del capital extranjero, se pronunciaba contra los trusts y los monopolios.

El colono agrícola trabajaba en condiciones muy penosas. En 1892 se realiza el primer Congreso Agrícola, que brega por el reparto de la tierra. Una sucesión de luchas posteriores en todo país conducirá al gran movimiento campesino formado por pequeños agricultores (arrendatarios, aparceros y medieros) que se conocerá como Grito de Alcorta. Estalla, como dijimos antes, el 25 de junio de 1912 y conducirá a la formación de la Federación Agraria Argentina. El Grito de Alcorta contó también con el respaldo de pequeños comerciantes, artesanos, talleristas, además de profesionales, sacerdotes y los obreros urbanos y rurales.

La Federación Agraria nucleará a los pequeños chacareros, arrendatarios que claman después por la reforma agraria. Es lo opuesto a la Sociedad Rural Argentina

Fueron tiempos de mucha revolución social, en ese contexto se empezaba a concebir a las PYMES lentamente, pero sin pausa.

---

<sup>16</sup> Ley 8.871, Ley General de Elecciones



## II. Industrialización por Sustitución de Importaciones: 1914 - 1950, PBI en alza

Durante la primera guerra mundial, en un período que se extendió aproximadamente entre 1914 y 1920, se acrecienta el número de talleres e industrias por la obligada "sustitución de importaciones". También se amplía el área sembrada con cultivos tradicionales. Tanto en el campo como en la ciudad se diversifica la producción. Penetra el capital extranjero de diversos orígenes. Este complejo proceso genera antagonismos de clases y sectores.

Las reformas democráticas y las medidas sociales encaradas por Yrigoyen tuvieron su sustento sobre estos distintos estratos de las llamadas capas medias y algunos sectores terratenientes liberales que adquirieron un notable desarrollo. Estas reformas no alcanzaron a destruir el poder económico y político de la oligarquía terrateniente; no obstante ello, el nuevo escenario social junto con la Reforma Universitaria de 1918 (21) - apoyada solidariamente por los obreros - y acontecimientos como la guerra mundial y la Revolución Rusa, repercutieron en el campo de las ideas económicas, sociales y políticas.

También ocurrieron episodios como "la Semana Trágica"<sup>17</sup> y la represión de los peones de la Patagonia, estimulados por "la reacción" y "las minorías elitistas".

Para apaciguar las relaciones entre el capital y el trabajo se creó, en 1919, la Asociación del Trabajo, integrada por las entidades que representaban los intereses de la oligarquía latifundista vinculada con el capital extranjero, la Bolsa de Comercio de Buenos Aires, la Sociedad Rural Argentina, el Centro de Exportadores de Cereales, la Compañía Italo Argentina de Electricidad, las compañías británicas de los ferrocarriles argentinos, entre otras.

### La compenetración de industriales y estancieros

El golpe de estado que en 1930 sacude el país, en el marco de la significativa crisis mundial, ubica a la oligarquía vinculada con las grandes empresas y los bancos privados extranjeros en una posición dominante.

Con la industria nacional debilitada y dispersa, la UIA<sup>18</sup>, que es presidida desde 1925 hasta 1946 por Luis Colombo, era una entidad cuyos componentes pensaban más en su presente que en el futuro del país. No tenían una concepción propia del futuro, imperaba la confusión y su tendencia era conciliar con la clase dominante.

Surgen contradicciones; por ejemplo, en 1933 Roca viaja a Gran Bretaña para firmar el "tratado de carnes" y ante el peligro de una liberalización de las importaciones que pondría en riesgo a las empresas la UIA realiza un acto en el Luna Park, al que se suman empleados y obreros, donde se respalda el pacto Roca-Runciman, en materia de carnes e intercambio y, al mismo tiempo, se reclaman medidas proteccionistas, semejantes a las enumeradas en el *meeting* de 1899 en Plaza Lorea.

José Luis de Imaz (22) caracterizó a estos empresarios: "faltos de adhesión y sin un marco de referencia propio, a medida que los miembros de la burguesía empresarial han ido ascendiendo en la escala social terminaron absorbidos por las viejas clases altas." "Sin

<sup>17</sup> 7 al 14 de enero de 1919

<sup>18</sup> Unión Industrial Argentina, fundada el 7 de febrero de 1867, [www.uia.org.ar](http://www.uia.org.ar)



siquiera discutirlo, hicieron suyo el marco valorativo de los sectores tradicionalmente rurales. Estos industriales, cuando poseyeron suficiente capital, compraron estancias. Posteriormente, en lugar de defender sus intereses, buscaron identificarse con los criterios, los puntos de vista y los argumentos del sector rural".

Esta compenetración de élite oligárquica aliada con el monopolio británico, el capital financiero y los grandes industriales se acentuará con los años.

### La segunda guerra y el crecimiento de las PYMES

La crisis mundial primero y luego la segunda guerra mundial determinaron un rápido crecimiento del sector de las pequeñas y medianas empresas industriales y comerciales. Cerrada la inmigración, se produce un desplazamiento del obrero rural y del campesino pobre hacia las ciudades. Entre 1942 y 1946 se acelera el incremento de la industria liviana.

Las PYMES surgieron de dos maneras. Por un lado aquellas que se originaron como empresas propiamente dichas, es decir en las que se puede distinguir correctamente una organización y una estructura donde existe una gestión empresarial (propietario de la misma) y el trabajo remunerado. Son, en su mayoría, capital intensiva y se desarrollan dentro del sector formal de la economía. Por otro lado están aquellas que tuvieron un origen familiar caracterizadas por una gestión a los que solo les preocupó su supervivencia sin prestar demasiada atención a temas tales como el costo de oportunidad del capital, o la inversión que permite el crecimiento.

Este crecimiento de las pequeñas y medianas empresas no tiene una real cabida en las organizaciones tradicionales del empresariado. De todos modos, se extienden los centros, cámaras y entidades básicas que defienden intereses gremiales concretos. Se desarrollan también en el campo los movimientos por mejores precios y créditos, y contra los altos arriendos. Se amplían las entidades cooperativas.

Las autoridades del gobierno, que accedieron al poder con el golpe de estado del 4 de junio de 1943, si bien en un principio habían apostado al imperialismo alemán, una vez que el nazismo fue derrotado se adaptaron a las nuevas condiciones de la posguerra y cambiaron el rumbo. Posteriormente con el triunfo electoral de Juan Domingo Perón con el 54% de los votos, se planteará una nueva opción en la política nacional. Con el tiempo se profundizará una falsa división en clase media - clase obrera, división que seguirá gravitando.

Los dirigentes de la Sociedad Rural Argentina continuaban con su mentalidad retrógrada y aún en 1944 se oponían al estatuto del peón. En los primeros tiempos del gobierno de Perón, adoptarán un aparente tono de "colaboración".

En épocas de guerra mundial, que coyunturalmente gravitaban a favor del pleno empleo, Luis Colombo, al frente de la UIA, toma posiciones más oportunistas frente a los golpistas del 4 de junio y en enero de 1944 ante el Departamento de Trabajo dirá: "Nos hemos apresurado a ofrecer nuestro concurso leal y sin reservas" para un código orgánico de trabajo. En la dirección de la UIA aparecen los nombres de Rolando Lagomarsino, Miguel Miranda, Torcuato Di Tella, Miguel Campomar, etc.



Perón contestará en otra oportunidad que "quería sentar las bases de una relación solidaria entre el capital y el trabajo, que no serán transitorias sino permanentes, que asegurarían una armonía social de largo plazo."

En la relación con el gobierno, en la UIA se formarán una corriente "colaboracionista" y otra "anti colaboracionista". En la primera se alineó Miguel Miranda, quien después del 24 de febrero de 1946 será el "zar económico" del primer gobierno de Perón. Representaba los intereses de "los nuevos ricos", de la gran burguesía industrial, ligada con el sector comercial y financiero. Por las contingencias políticas, la UIA, será posteriormente intervenida. Estos sectores se entrelazaron con los terratenientes e invirtieron en campos. No tenían interés en realizar los cambios estructurales, en especial la reforma agraria que reclamaban los pequeños y medianos productores y los trabajadores del campo.

### La organización del empresariado nacional

El crecimiento y expansión de las PYMES y la falta de representatividad de las entidades tradicionales, especialmente en el interior del país, crearon las condiciones para que se realizara en 1948 el Primer Congreso Económico del Norte Argentino, convocado por la Cámara de Comercio e Industria de Tucumán y la Bolsa de Comercio e Industria de Salta. Participaron además entidades de Santiago del Estero, Catamarca, Chaco y Formosa.

Posteriormente, el 26 de mayo de 1950, en la ciudad de Catamarca, un conjunto de entidades representativas de los industriales, productores, comerciantes de la pequeña y mediana empresa de la región noroeste del país, realizan el Segundo Congreso Económico del Norte y sientan las bases de lo que sería la Confederación General Económica, CGE<sup>19</sup>.

En el acta fundacional, denominada Acta de Catamarca (23) "Los asistentes dejan establecido que las razones que informan la creación de esta entidad tienen su fundamento en la inexistencia de un organismo de carácter nacional auténtico, la necesidad de formarlo para defender los intereses de la Producción, la Industria y el Comercio y colaborar con mayor eficacia en las soluciones de carácter nacional en beneficio del país."

Al rubricar el documento, José Ber Gelbard<sup>20</sup>, quien sería su primer presidente, expresó: "Bregamos por una racional organización de la distribución comercial, tomándose por base las zonas económicas del país y no las geográficas, que no responden a las verdaderas necesidades, y asegurar en tal forma el adecuado abastecimiento del país, lo que se traducirá en una elevación del nivel de vida de la población."

A través de una serie de agrupamientos se va configurando una organización que ensaya un nuevo estilo, de abajo hacia arriba, con un sentido más democrático, donde no predomina el voto calificado y selectivo a favor de las grandes empresas. En tal sentido Gelbard manifestaba: "La presencia de la CGE en todas las regiones del país es una prueba irrefutable de la pasión de bien público que anima a los empresarios argentinos,

<sup>19</sup> Actualmente Confederación General Empresaria, <http://www.cge-ra.org>

<sup>20</sup> "Esa fundación quedó protocolizada en el Acta de Catamarca, firmada el día 24 de mayo, y en ella tuvieron protagonismo los señores José B. Gelbard y Ramón Garriga, empresarios catamarqueños" (Bazán, 2009)



deseosos de reactivar las economías locales, para promover así, en forma conjunta y armónica, el progreso general de la Nación"

La CGE postulaba la "función social de la empresa" y reflejaba el interés directo del empresariado nacional que depende, ante todo, del desarrollo del mercado interno. En tal sentido, su presidente sostenía que "Estamos promoviendo una renovación general entre los empresarios. Partimos de la concepción de que la productividad no es método científico aplicado a la explotación del prójimo, sino el concepto científico aplicado a las mejores relaciones humanas, al mejor y mayor rendimiento de la producción, cuidando el menor desgaste físico y mental del hombre. Así, racionalizando maquinarias y tareas, se posibilita la obtención de buenos salarios y sueldos, y de una utilidad equitativa para el esfuerzo creador de cada empresario en su responsabilidad de dirección y planeamiento

### III. Lucha de Fuerzas Productivas: 1951 -1975, PBI estancado

En la década de los '50, al no armonizar el crecimiento industrial con el desarrollo del campo, el modelo económico y social que se intentaba imponer hace agua. Los años de bonanza habían pasado y el gobierno acosado internacionalmente por factores políticos, militares, etc. cede ante los sectores más reaccionarios, abre las puertas a la California, filial de la Standard Oil, y esto es utilizado a su vez como elemento de desprestigio por los autores del golpe del 55.

El gobierno de la autodenominada Revolución Libertadora proclama el principio de la "libre empresa". Adhiere al FMI<sup>21</sup> y descarga la crisis sobre los trabajadores y los pequeños y medianos empresarios industriales, comerciantes y productores.

La Confederación General Económica (CGE) fue intervenida durante el período del Gral. Lonardi y luego, el 30 de diciembre de 1955 (Aramburu - Rojas), se decreta su disolución y se inhabilita a sus dirigentes.

La Bolsa de Comercio, la Sociedad Rural Argentina y la UIA amplían sus relaciones, que coronarán en 1958, cuando se restituye el orden constitucional, con la formación de Acción Coordinadora de Instituciones Empresarias Libres (ACIEL)<sup>22</sup>, que declara: "Nos hemos dado una organización que nos diferencia total y definitivamente de la CGE". En cuanto al desarrollo de la economía del país sostiene que "si se desea que la economía argentina progrese es indispensable desistir de todo propósito de planificación económica y empresaria o de socialización."

Dardo Cúneo sintetiza de este modo la filosofía de ambas entidades: "ACIEL es el viejo país deformado en su mapa económico por la persistente preeminencia de los intereses del Buenos Aires portuario y en su mapa social por la preeminencia obstinada de los sectores de exportación e importación en constante alianza con el interés extranjero en sus versiones de monopolio. Su enfrentamiento es, pues, con la CGE, en cuanto ésta es en el campo empresario proposición de unidad argentina, de desarrollo del conjunto del país..."

<sup>21</sup> FMI, Fondo Monetario Internacional (*International Monetary Fund*, [www.imf.org](http://www.imf.org))

<sup>22</sup> Ver "Diversos problemas trataron en la asamblea de Aciel en Rosario", El Litoral, viernes 24 de julio de 1959 en [www.santafe.gov.ar/hemerotecadigital/diario/25756/?page=2](http://www.santafe.gov.ar/hemerotecadigital/diario/25756/?page=2)



Los dirigentes de la CGE, a pesar de la disolución y de su inhabilitación en 1956, realizan una sucesión de reuniones en todo el país, donde señalan la necesidad de romper la dependencia, armonizar la producción industrial con la agraria y la imprescindible mejora salarial como factor dinamizante de la economía. También solicitan medidas que se traduzcan en apoyo del estado a las PYMES. De todos los encuentros, se destaca el realizado en Tucumán en 1957, donde se traza un programa que contiene las "Bases para el reordenamiento de la Economía Nacional".

El presidente constitucional Frondizi restituye la personería a la CGE en junio de 1958. Como es sabido, el gobierno abre las puertas a los capitales externos en los hidrocarburos y en la industria automotriz y nombra a Álvaro Alsogaray ministro de Economía.

ACIEL, que apuntaló los sucesivos planteos militares con el lema "libertad de empresa", se opondrá (en 1963-64) a la implementación de un Consejo Económico Social, porque implica el peligro de "restablecer un sistema de economía dirigida y exagerado intervencionismo estatal". Entiende que esto es inyectar "técnicas de colectivismo". En nombre de la "modernización" y la implementación de la teoría de la Seguridad Nacional, durante todo el proceso que culminará en 1973 con la elección del gobierno constitucional propicia posiciones neoliberales que acentúan la concentración, la penetración del capital extranjero y la enajenación de empresas nacionales.

En la UIA, se aprecia una creciente participación de ejecutivos y funcionarios de empresas de capital extranjero.

Mientras la oligarquía piloteaba la implementación de este neocolonialismo, el movimiento confederal liderado por la CGE, en múltiples ocasiones, buscó el pronunciamiento conjunto de las fuerzas sociales y económicas.

Durante 1970, la CGE realiza el Congreso Nacional de Economía, que se complementa con diez reuniones regionales en todo el país, donde se traza, aparte del examen autocrítico, un plan alternativo para el período 1970/1980,

En diciembre de 1972, la CGE firma una declaración conjunta con la CGT ante la crisis profunda, acentuada en los últimos años, que "ha agudizado la dependencia externa que estrangula el desarrollo nacional y autónomo e integral y ha agravado la injusta distribución del ingreso".

La CGE hace conocer su propuesta al país, a los partidos políticos y a las fuerzas sociales. Su actitud adquiere resonancia y la ubica en un primer plano en la vida nacional. En un proceso posterior, la Confederación de la Industria y la UIA integrarán la CINA (Confederación de la Industria Argentina). Su conducta posterior indicará que fue un repliegue táctico de la vieja UIA

### Programa económico de 1973

En el gobierno peronista, José Ber Gelbard es nombrado ministro de Economía. El paquete de medidas que presenta preocupa a los sectores de privilegio. Entre otros aspectos se prevé la defensa de las empresas básicas del estado y la creación de una



Corporación de la Pequeña y Mediana Empresa (COPYME)<sup>23</sup>, con vistas a protegerlas y promover su desarrollo. También proyecta gravámenes sobre la renta normal potencial de la tierra y toma medidas para mejorar la distribución de ingresos.

La respuesta de los sectores monopolistas y de la oligarquía fue el desabastecimiento, el contrabando en gran escala, la sobre y subfacturación.

López Rega, desde el poder, y las entidades empresariales tradicionales -los acielistas- se oponen a este programa; también las entidades empresariales que orienta el "frigerismo". Las corrientes ultraístas de izquierda lo atacan por considerarlo un plan burgués. Todo esto provoca el alejamiento de Gelbard.

Más adelante el *rodrigazo*<sup>24</sup> abrirá las puertas para el golpe de estado de 1976. Previo al golpe las entidades tradicionales reunidas en ACIEL junto con las entidades que orienta el "frigerismo" dan forma a la APEGE, Asamblea Permanente de Entidades Gremiales Empresarias. Todas ellas preparan el paro empresario nacional del 16 de febrero. La CGE se opone.

Con anterioridad, en 1967, se había formado el Consejo Empresario Argentino con la participación de unas 50 grandes empresas. Su presidente entre 1973 y 1975 fue Martínez de Hoz. En su seno se elaboró el plan económico del golpe de marzo de 1976.

#### IV. Libre Economía: 1976 - 1983, PBI en baja

Producido el golpe de 1976, es nombrado Martínez de Hoz ministro de Economía. Interviene la CGE y decreta su disolución.

Se produce un descenso de más del 70% en la categoría patrón o socio y esto hace que aumente considerablemente el sector de cuenta propia. Uno de los factores que más incidió en el crecimiento del empleo informal fue la política llevada a cabo a partir de 1976 de apertura del sector externo (importaciones); el efecto inmediato que se observó fue una rápida disminución de la inversión en los sectores productivos (fundamentalmente en el industrial), y los recursos disponibles estaban abocados a la especulación puramente financiera de corto plazo. Esta política monetarista no solamente impulsó a la categoría de cuenta propia sino que también transfirió ocupación a sectores terciarios improductivos (burocracia).

Si bien las direcciones nominales dejaron de existir, las organizaciones de base, cámaras y centros comerciales, industriales y de la producción continuaron su labor. Una parte de los empresarios fue confundida y otra ganada en parte por la prédica del "eficientismo" y de la "libertad de mercado". El espejismo de la "Argentina agroindustrial" con más de 50 millones de toneladas de cereales, ganó a los sectores del campo y la alimentación.

La modificación de la "ley de Entidades Financieras", en 1977, no fue apreciada en su

<sup>23</sup> Creada por Ley 20568/73 (B.O., 21 de diciembre de 1973), luego derogada por Ley 21542/77

<sup>24</sup> Paquete de medidas dispuesto por el Ministro de Economía, Celestino Rodrigo. Consistió, sumariamente, en una devaluación de más del 150% del peso en relación al dólar comercial, suba promedio de 100% de todos los servicios públicos y transporte, incremento de 180% en los combustibles; como contraparte, incremento de 45% en los salarios



momento en su real significación, en el sentido de que inauguraba el reinado de la "patria financiera" y la especulación.

El cooperativismo de crédito, ante los intentos de liquidación, ensaya una de las primeras resistencias pasivas, obteniendo con éxito el respaldo de decenas de miles de pequeños y medianos empresarios nacionales, personalidades y entidades. Jugó un papel decisivo el Instituto Movilizador de Fondos Cooperativos<sup>25</sup>.

Desde diversas cámaras se alzaron voces, en Santa Fe se planteaba la defensa del salario; en Córdoba se denunciaba que el plan buscaba "concentración" y "extranjerización" de las empresas; Humberto Volando, presidente de la Federación Agraria Argentina sostenía que el plan servía a los terratenientes de la pampa húmeda, pero no al pequeño y mediano productor ni a las economías regionales.

En 1978 algunos ex dirigentes de la CGE forman el Foro de la Empresa Nacional; se crea una cátedra para promover la capacitación del empresariado nacional.

A mediados de los ochenta, el agro con la FAA como eje organiza una gran concentración con miles de productores.

Las entidades que responden a la orientación "frigerista" adoptan posiciones críticas al plan. Va creciendo la conformación de una serie de sectoriales y zonales en defensa del comercio, la industria y la producción primaria. Se generaliza la crítica contra la "apertura económica" y la política "monetarista" de la escuela de Chicago. Este proceso conduce a la conformación de la Convocatoria Nacional Empresaria, CONAE, que realiza su primer gran acto el 18 de octubre en Rosario. Es la primera exteriorización de carácter nacional.

La CONAE agrupaba a sectores "liberales", "desarrollistas" y empresarios nacionales agrupados en el Foro de la Empresa Nacional. También contó con la solidaridad de sectores obreros, estudiantiles, cooperativistas, profesionales y políticos. En una declaración de diciembre de 1980 expresa: "Ningún país ha progresado reduciendo su capacidad productiva y comprimiendo su mercado interno".

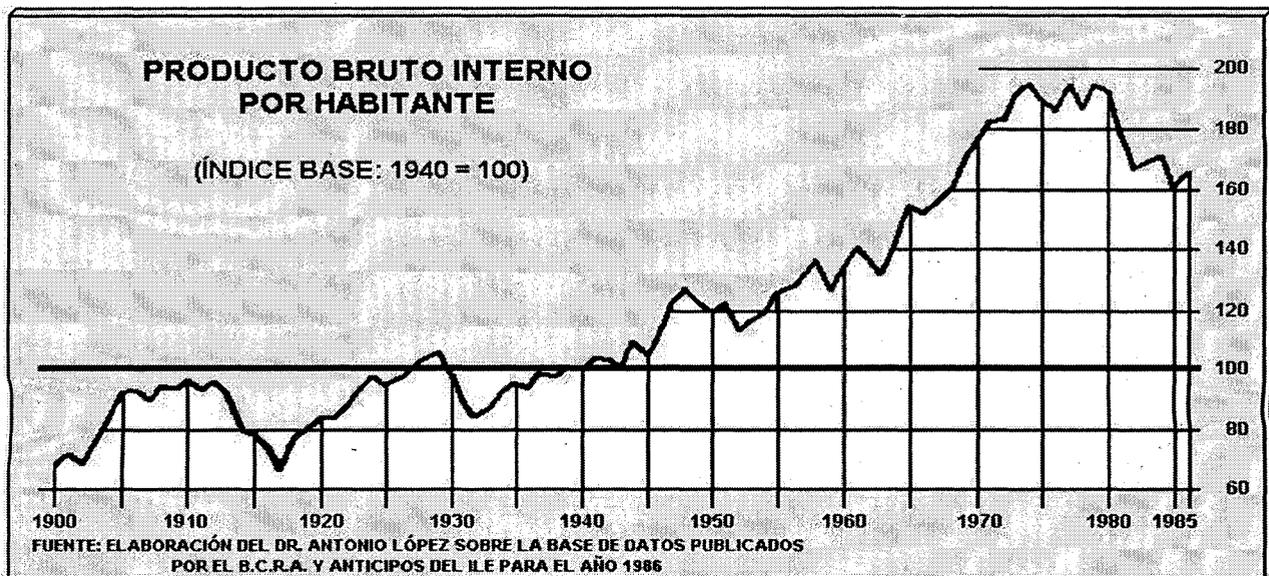
### La profunda crisis

Ante la quiebra del plan económico que sume al país en la crisis más profunda y la embestida de todos los sectores por su derogación y por la democracia y la vigencia de los derechos humanos, comienzan a aparecer en el seno de esas entidades también divergencias y diferenciaciones

En este punto, se propone analizar la evolución del PBI por habitante, en Argentina, en el período 1900-1986

---

<sup>25</sup> Fundado en noviembre de 1958 en Rosario. [www.imfc.coop](http://www.imfc.coop)



Cuadro 3- Argentina: PBI por habitante, período 1900-1986

Nótense las coincidencias: cuando el País necesita de las PYMES por el contexto que fuera (salida de una guerra, crisis económica), el PBI aumenta.

Período 1918 – 1930 luego de la primera guerra, nacimiento de Pómez (nombre original) PBI en alza. Necesidades de abastecimiento al mundo.

Período 1930 – 1950 luego de la crisis económica del '29: Sustitución de importaciones, más trabajo para las PYMES, aumento del PBI

Período 1950 – 1976 el enfrentamiento industria / campo enfrió los planes de desarrollo del País, se creció pero no se pudo desarrollar la industria local, por lo que las PYMES quedaron a mitad de camino

Período 1976 – 1985, etapa de crisis petrolera, capitales golondrina y sobrestocks de productos, eliminación o reducción de las barreras comerciales: PYMES en baja, pérdida de mercado debido al crecimiento desmedido de las importaciones, PBI en baja.

#### V. Década Perdida: 1984 - 1989, PBI en baja

La estabilidad política marcada por la democracia intentó hacer de viento de cola para la economía. La misma fracasó en varias oportunidades. El Plan Austral<sup>26</sup> implementó un congelamiento de precios básicos, e instauró un sistema de promoción industrial (que incrementó los problemas fiscales). La momentánea estabilidad no logró que las inversiones crecieran, y hacia 1987 comienzan los periódicos ajustes del tipo de cambio que conducen a la hiperinflación de 1989, cayendo marcadamente el producto bruto y con ello se pronuncia aun más el proceso de desinversión

Durante cincuenta años, la Argentina mantuvo una economía basada en el esquema de importaciones, restringida por la consistente crisis en la balanza de pagos, permanente inflación y crónico desajuste fiscal.

<sup>26</sup> Plan Económico de *shock* lanzado en junio de 1985 por el Ministro de Economía Juan Vital Sourrouille, basado en cambio del signo monetario, desagio, control y congelamiento de precios. Permitió una drástica reducción de la inflación sin desmedro del crecimiento económico. Logró estos resultados favorables durante unos tres años.



Solo en la década del '60, con la experiencia desarrollista, se había definido un modelo de producción cuyo elemento principal era la utilización de tecnologías intensivas en capital, y de esta forma se generó una importante concentración del capital. Es en este momento cuando se notó un incremento en el empleo informal del sector manufacturero. Este es el sentido de lo manifestado al comienzo, acerca de los altibajos por falta de política sostenida a largo plazo.

## VI. Neoliberalismo: 1990 - 2001, PBI crece

El Plan de Convertibilidad<sup>27</sup> hace que la inversión existente continúe derivando hacia las finanzas y servicios, que permitan una tasa de retorno superior. Por otro lado los equipos industriales obsoletos y la existencia de un tipo de cambio real bajo, conspiraban contra las exportaciones, alentando en cambio la importación, y con esto el mercado interno se invade de productos extranjeros pero esta vez a diferencia de lo que ocurrió en la década del 70, de una manera salvaje. La protección arancelaria se reduce favoreciendo marcadamente las importaciones, por otro lado las privatizaciones y la eliminación de tarifas diferenciales, que tenían una fuerte incidencia en los costos de las industrias contribuye a profundizar las diferencias que existen entre las grandes corporaciones y las PYMES.

En este periodo el Producto Bruto Interno crece en forma evidente, pero la distribución se hace menos homogénea y socialmente inequitativa.

Todos estos factores contribuyen a que crezca marcadamente el índice de desocupación. Paralelamente a ello, las PYMES son para la economía Argentina uno de los agentes mas dinámicos: generan el 70% del empleo del país. Por lo general estas empresas nacen como iniciativa de personas jóvenes que casi siempre continúan con el trabajo realizado por sus padres o abuelos. Pero pese a esta gran importancia, recién en 1995 el Congreso comenzó a tratar una ley específica para ellas y no fue hasta 1997 que se creó la Secretaría de la Pequeña y Mediana empresa<sup>28</sup>.

### Efectos del plan de convertibilidad

Por un lado, tenemos el grupo de grandes empresas que resultaron directamente beneficiadas con las privatizaciones (empresas que obtuvieron con sus activos subvaluados, y de las que tienen un monopolio legal). Por otro lado encontramos a las PYMES, de capital nacional y de estructura principalmente familiar, estas empresas llegan absolutamente descapitalizadas como consecuencia de las etapas previas que ya explicamos en la década del 70,80 y 90, a esto le agregamos que se enfrentan a un mercado con características inéditas hasta el momento, y sin el tiempo suficiente para adaptarse a las nuevas condiciones.

El cambio tan abrupto y la necesidad de absorber un incremento de costos internos debido a la inflación residual arrastrada desde la puesta en marcha del plan, frente al anclaje del tipo de cambio fijo (uno a uno), han descolocado a casi todas las PYMES. No debe olvidarse que en un mercado con estabilidad, generalmente las utilidades se obtienen en

<sup>27</sup> Ley de Convertibilidad del Austral, 23928/91

<sup>28</sup> Inicialmente dependiendo directamente de la Presidencia de la Nación, actualmente del Ministerio de Industria



función a los volúmenes, lo que también hace que deban trabajar a un ritmo muy diferente del que lo venían haciendo.

Esta situación de supervivencia les exige el esfuerzo de pensar como llegar a mañana, con lo cual planificar a mediano plazo es casi impensable, y si no se tienen planes, no se puede crecer, si no saben cómo crecer no pueden generar puestos de trabajo: y son justamente las PYMES las empresas que tradicionalmente generan más empleo. En este momento el efecto es contrario: la Pyme expulsa trabajadores.

Muchos de estos trabajadores cesanteados son los que pasan a ser trabajadores del sector informal, el efecto inmediato es la disminución de su poder adquisitivo, obviamente habrá retracción de las compras.

### Exportaciones

Al estar el peso argentino atado al dólar, la revaluación de esta moneda frente a las europeas significó una disminución real de los precios de los productos argentinos en comparación con años anteriores. El exportador argentino se encontró ante una simple opción: vendía mucho menos en volumen o ajustaba su valor de venta en dólares para mantener la presencia, cualquiera de estas dos opciones bajaban sus utilidades. Este ejemplo no sólo es válido para la Unión Europea sino también para los países asiáticos, como por ejemplo Japón.

La mayor expansión del mercado exportador se produjo en el MERCOSUR<sup>29</sup>, principalmente Brasil; otro de los problemas con que se encontraron las PYMES fue el retroceso de sus ventas al momento de la devaluación de la moneda brasileña.

### Aspectos financieros

Como se expresó, el empresario Pyme llega a esta situación totalmente condicionado: las nuevas exigencias lo obligan a realizar fuertes inversiones para adecuar su infraestructura, pero, por efecto de las circunstancias anteriores, estas empresas estaban totalmente descapitalizadas. La globalización lo fuerza a competir desventajosamente frente a corporaciones.

La PYME escapa a la posibilidad de tener créditos. Los motivos primordiales por lo cual una PYME no siempre es un negocio viable para los bancos, es porque presentan un riesgo alto: si la misma contara con una relación normal de capital propio versus endeudamiento, en un contexto económico de estabilidad, y el costo del crédito no fuera superior al 20%, estaría de todos modos frente a un serio riesgo de pronta desinversión, salvo que su utilidad superara el 12% sobre el activo, una expectativa casi utópica.

Este motivo, sumado al alto costo laboral, hace que la mayoría de las PYMES trabajen todo o parte informalmente, en "negro", con lo que logran mejorar su rentabilidad. Pero elegir la marginalidad, para pagar menos impuestos y cargas sociales, aleja todavía más la posibilidad de conseguir créditos a tasas razonables: no son confiables para los bancos.

### La transformación de una PYME

<sup>29</sup> Mercado Común del Sur, MERCOSUR, creado por el Acta de Asunción (marzo de 1991) entre Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay. Luego se sumaría Venezuela, y posteriormente Bolivia.



La mayoría de las PYMES tratan de ser rentables, y pueden morir por esa obsesión. Las empresas con futuro, quieren ser valiosas por "algo" y para "alguien".

En Argentina hay casos de empresas muy importantes que comenzaron como PYMES (Freddo, Coniglio y otras) que sirven como ejemplo.

¿Como lograr que una PYME llegue a ser una empresa emergente y con potencial?

Al crear una empresa hay un sueño: la clave es revisarlo para no caer en el cotidiano modelo de supervivencia. Hay que entender el consumo, el segmento al que se apunta, y más que nada identificar el elemento que le permita ser única. Porque no se compete con el tamaño ni con la estructura, ni siquiera con los productos, sino con los valores que cada organización pone en su estrategia para diferenciarse.

La otra clave es como se lee el futuro: las PYMES siempre lo esperaron, mientras que las empresas emergentes lo construyen. El futuro no es una proyección del pasado y la realidad empresarial exige decidir en el presente, como si se estuviera en el futuro. Tener ideas grandes, aunque la empresa sea chica.

En síntesis

La presencia de las PYMES con relación al margen de desempleo y subempleo urbano, constituyen dos datos insoslayables en el momento de calificar la importancia del segmento de la fuerza de trabajo que no está incorporada al empleo formal.

Son importantes las actividades que se orientan a emplear materias primas locales de modo de estimular el proceso de producción regional de insumos allí originados y crear, de esta manera, efectos multiplicadores.

Representan un segmento productivo que posee la más elevada tasa de ocupación. Proveen bienes y servicios fundamentalmente para segmentos de la población ubicadas en la franja de medios a menores ingresos.

Estos emprendimientos utilizan generalmente tecnología intermedia, entendiendo por tal aquella que se adapta a la oferta abundante en términos relativos de mano de obra. Es importante que cuenten con un plan de promoción que contemple crédito, asistencia técnica y capacitación; de esta forma se podría hacer que las actividades informales pasen a constituir unidades micro empresariales.

## VII. Reindustrialización y crecimiento exportador: 2002 - 2010, PBI crece

Superada la aguda crisis económica de fines del 2001, la Argentina inicia la recuperación de su nivel de actividad y las PYMES ocupan un lugar destacado en ese crecimiento. En particular, el proceso de internacionalización de las PYMES que se observa en el resto del mundo, cobra impulso localmente (24).

Para ello tanto la decisión empresaria como el diseño de las políticas públicas deben estar alineadas con el objetivo de competir y exportar. Es entonces que se evidencia la percepción del clima de negocios y sus cambios recientes para las empresas PYMES



exportadoras en comparación con el resto de las empresas sobre datos de dos encuestas sucesivas. La primera se realizó entre los meses de agosto y octubre de 2002 y la segunda fue relevada entre enero y marzo de 2004.

La visión sobre los procesos de crecimiento económico han ido cambiando a lo largo del tiempo, en la medida en que las economías se incorporaban y avanzaban en el proceso de desarrollo. Hoy, en el marco de la revolución de la informática y las telecomunicaciones, se discute sobre los mecanismos que disparan la creación de la "sociedad del conocimiento", como etapa más sofisticada del desarrollo económico.

Dentro de esa discusión, se han señalado algunos aspectos de interés para este análisis, tales como:

1. el crecimiento económico proviene en gran medida de procesos de especialización
2. los adelantos tecnológicos y la inversión en capital humano generan un escenario favorable para esa especialización
3. los empresarios asumen los riesgos y administran los medios para avanzar con éxito en esa especialización.

Por otro lado, en la Argentina las PYMES constituyen una parte muy significativa del sistema productivo, sobre todo por su participación en el empleo y por su diversidad de naturaleza. Este universo complejo es semejante en todas las experiencias, pero en el caso argentino la participación de las PYMES se encuentra entre las más altas de América Latina, junto con el Brasil.

Caracterizando sintéticamente este universo, Héctor Caballero (25) señala la existencia de más de 550.000 PYMES en Argentina, el 99% de las empresas. Emplean a 12 millones de personas, el 75%, y generan el 40% del PBI.

A partir del año 2002, luego de la devaluación y pesificación asimétrica de los activos y pasivos financieros, se produjo un reacomodamiento de precios relativos que reflejó la modificación de la regla cambiaria pero, también, otros aspectos relacionados con el punto de partida recesivo de la actividad económica y la declaración del default de la deuda pública. Como consecuencia de esos cambios, las actividades sustitutivas de importaciones constituyeron una nueva oportunidad para las PYMES locales, que respondieron comenzando a reactivar sus líneas de producción y, consecuentemente, creando nuevos empleos. En el caso de las exportaciones, la respuesta fue menos apreciable dadas los mayores obstáculos y costos de transacción que representa el ingreso a los mercados internacionales.

Varios análisis sobre la evolución de las PYMES exportadoras en la última década señalaron que la mayor parte de las empresas sólo ha utilizado los instrumentos de promoción de alcance general (reintegros de impuestos, admisión temporaria, etc.). Sin embargo, la Argentina posee una política de promoción de PYMES semejante, en la letra, a la de los países de desarrollos similares o aún más avanzados como algunos del Este Asiático.

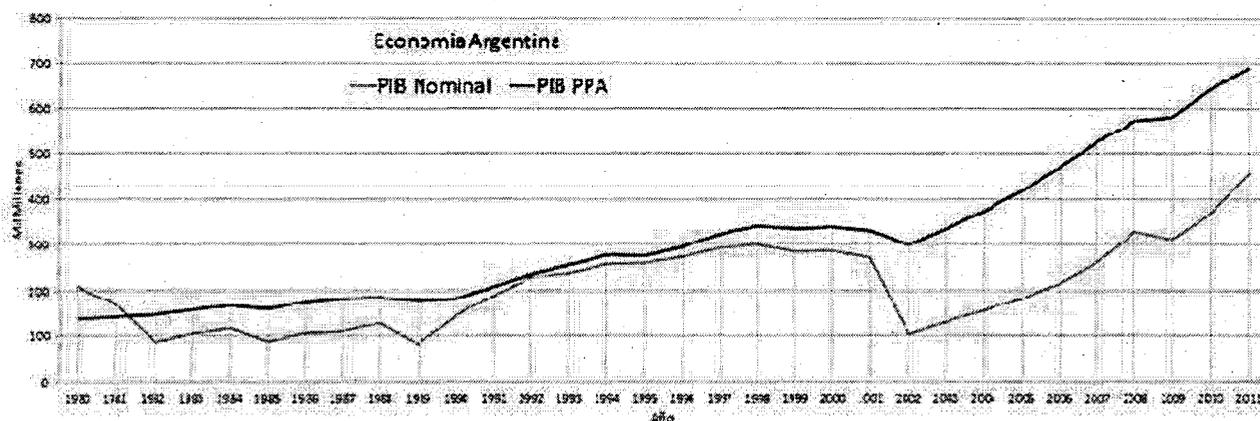
En la práctica, las empresas indican que esas políticas adolecen de problemas de implementación o de inadecuación a las necesidades empresarias. A esto se agrega que las normas de promoción se perciben como inestables y sujetas a la limitación de los recursos fiscales.



En efecto, en cuanto al diseño de las políticas, el gobierno nacional redefinió en varias oportunidades su política PYME. La inestabilidad y el empobrecimiento del fondeo limitaron en gran medida su alcance. Las iniciativas provinciales, más cercanas a las empresas, tuvieron un mejor desempeño pero con un alcance muy limitado (Córdoba, Mendoza, Santa Fe).

A diferencia de lo que ocurre en buena parte de los países avanzados, las políticas locales se dirigen sobre todo a las PYMES ya establecidas. Por contraste, en los primeros países se favorecen más a las start-ups<sup>30</sup> y a las spin-offs<sup>31</sup>.

Se expone la gráfica siguiente, con datos del PBI de Argentina desde 1980 a 2011; las referencias se hacen sobre el PBI nominal.



Cuadro 4 - Economía argentina, PBI 1980-2011

El periodo 1984-1990 el crecimiento del PBI fue nulo; lo mismo ocurrió con las PYMES; en el lapso 1990-2002 con el neoliberalismo, el PBI experimenta un leve crecimiento; se deben tener presentes las circunstancias que permitirían calificarlo como artificial: se estaban encubriendo procesos que desembocaron en el estallido de 2001 y la drástica caída en 2002. Las PYMES que lograron sobrevivir, terminaron mayoritariamente asfixiadas. El PBI nominal, casi sin cambios en toda la década.

Entre 2003 y 2010, se percibe un fuerte aumento del PBI, posibilidades de crecimiento de la producción que las PYMES toman, incrementando su facturación, fuentes de trabajo e inversiones<sup>32</sup>.

<sup>30</sup> Empresa de nueva creación, que no desprende ni deriva de otra

<sup>31</sup> Nueva organización, derivada de una anterior

<sup>32</sup> Fuente FMI (cuadro PBI)



## SITUACION ACTUAL Y ESCENARIOS FUTUROS

Las distintas situaciones enumeradas durante el pasado y el presente, obligan a proyectar el futuro. Para ello se evalúan distintos escenarios:

**Escenario Optimista:** Reinversión en bienes de capital, aumento de productividad, crecimiento superador. Inicio del desarrollo. Protagonizar como país el cambio de paradigma económico mundial. Ser un activo actor. Crecimiento sostenido de PYMES en actividad y en acceso al financiamiento a tasas razonables. Aumento del empleo. Desarrollo.

**Escenario Neutral:** Seguir el crecimiento con inflación, dependencia exclusiva a los precios de las commodities mundiales. Ser parte, no protagonista, del escenario mundial. Mantenimiento de subsidios por encima de las posibilidades. Aumento del déficit fiscal.

**Escenario Pesimista:** Recaer en los ciclos ya enumerados. Cuellos de botella productivos, PYMES estancadas sin desarrollar su potencial. Desinversión, desaliento del estado y de sus propios empresarios PYMES, retracción, disminución de capacidad instalada, desinversión. Desempleo.

### El arte del consenso

Cualesquiera sean los programas que se tracen, la experiencia señalada en esta reseña histórica (1880-2010), demuestra que para consolidar la democracia y afianzar la independencia, el empresariado nacional y los sectores medios deben encontrar los caminos de comunicación con los trabajadores. El "arte" de las minorías y de las elites ha sido siempre enfrentar a unos con otros. En los momentos históricos en que actuaron en una misma dirección pudieron desplazar del escenario político a los portavoces de la reacción, tanto civil como militar, provocando beneficios para las PYMES, el objeto de este estudio.



# CAPITULO 2 – LA INDUSTRIA COSMÉTICA EN LA ARGENTINA

## ORGANIZACIONES COSMETICAS, la venta por catálogo

El estudio (26) desarrollado por la Subsecretaría de Comercio Internacional de la Cancillería Argentina, a través de la Dirección de Oferta Exportable, que depende de la Dirección General de Estrategias de Comercio Exterior, acerca del sector de cosmética, perfumería e higiene de la Argentina, contiene información relevante a los fines del presente trabajo.

### INTRODUCCIÓN AL SECTOR

#### 1. SECTOR DE COSMÉTICA, PERFUMERÍA E HIGIENE

La industria de artículos de tocador, cosméticos, perfumería e higiene se caracteriza por producir y/o comercializar bienes de consumo final. El dinamismo de este rubro está determinado por los cambios en los usos y costumbres de la población.

Este sector forma parte de la división 24 - Fabricación de Sustancias y Productos Químicos del CIU<sup>33</sup>, y se denomina Fabricación de cosméticos, perfumes y productos de higiene y tocador (CIU 24249) (27).

El universo de productos que integran esta industria puede ser dividido en ocho grandes grupos: productos capilares, artículos de tocador, artículos de higiene descartable, cremas, fragancias, artículos de higiene oral, maquillajes, y productos para niños y bebés. De esta forma, es un sector con mucha variedad de productos finales, donde el desarrollo de marcas y la diversificación y diferenciación de los canales de distribución son importantes mecanismos de competencia.

En relación a la producción, una característica importante es la presencia de numerosas empresas que tercerizan la elaboración de los bienes finales, dedicándose exclusivamente al núcleo del negocio: el desarrollo de productos, marcas, gestión de la calidad, marketing, distribución y ventas.

Los llamados terceristas pueden elaborar sustancias, dedicarse al envasado e incluso comprar insumos y desarrollar fórmulas y productos conjuntamente con su cliente.

### ESQUEMA PRODUCTIVO DEL SECTOR DE TOCADOR, COSMÉTICOS Y PERFUMERÍA

#### 2. CARACTERÍSTICAS DE LA PRODUCCIÓN DEL SECTOR

<sup>33</sup> Código Industrial Internacional Uniforme



Según la estadística anual (28) publicada por la Cámara Argentina de la Industria de Cosmética y Perfumería (CAPA), la facturación a precio de salida de fábrica de la industria cosmética rondó los 7.900 millones de pesos en 2009 incrementándose un 20% con respecto a la registrada en 2008. Por otra parte, y de acuerdo a un informe (29) del CEP (Centro de Estudios para la Producción, dependencia del Ministerio de Industria) el sector está integrado mayormente por PYMES.

No obstante, las grandes firmas, que en su mayoría son transnacionales, tienen una participación importante en el mercado, en particular en los segmentos de consumo masivo y de productos más sofisticados<sup>34</sup>.

En el país existen entre 400 y 450 empresas que fabrican o comercializan productos cosméticos, 25% - 30% terceristas; en 2004, empleaban alrededor de 5.000 trabajadores.

Unos dos tercios de las firmas están localizadas en la Ciudad Buenos Aires, más de una cuarta parte en la provincia de Buenos Aires y el 6% restante en otras localidades.

En cuanto a la evolución del sector, luego de la fuerte devaluación, el consumo de estos bienes finales fue aumentando ininterrumpidamente con la recuperación del mercado interno, lo que impulsó la producción. Entre 2003 y 2007 la facturación de productos cosméticos se duplicó, pasando de 2.152 a 4.650 millones de pesos. La performance del sector ha sido muy superior a la de la segunda mitad de la década pasada, en la cual la producción se mantuvo estancada o incluso presentó tasas de crecimiento negativas.

En 2007, los segmentos más dinámicos fueron los maquillajes y las fragancias (variación interanual 25%), los productos capilares (24%) y las cremas de belleza (23%), que en su conjunto abarcaron el 55% del sector.

A excepción del año 2006, el Índice de Obreros Ocupados de la industria de artículos de tocador, cosméticos, perfumería e higiene se incrementó a lo largo de todo el período 2003-2007. En esos 5 años, la tasa de crecimiento promedio anual fue de 5,3%. Cabe destacar que en 2007 el empleo de la industria cosmética prácticamente alcanzó el pico registrado a fines de la década pasada. Adicionalmente, la productividad por hora trabajada del rubro acumuló un aumento de 18% en el último lustro, manteniéndose por encima del nivel de productividad de los otros productos químicos, sector que aglomera tanto a los cosméticos como la producción de pinturas, plaguicidas, plásticos, etc.

En el lapso 2003-2011, según el Ministerio de Industria (30), la industria de cosméticos y artículos de cuidado personal cuadruplicó su volumen de ventas.

### Venta Directa

La Venta Directa como hoy se la conoce, comenzó en Argentina en 1968. Inicialmente los productos vendidos eran solo de cosmética y tocador. Con el tiempo el uso del sistema se extendió a artículos y envases plásticos para el hogar, ollas, vajillas, pequeños electrodomésticos, bijouterie, lencería, indumentaria, productos de limpieza, vitaminas, suplementos nutricionales, libros y otros (31).

<sup>34</sup> En la CAVEDI, Cámara Argentina de Venta Directa, 10 de sus 14 miembros son transnacionales con sede en el extranjero: cinco norteamericanas, dos europeas, una asiática y dos sudamericanas.



## Definición y Evolución

La Venta Directa es la comercialización de bienes de consumo directamente a los consumidores en sus hogares, lugar de trabajo o domicilio de otras personas. Se caracteriza por realizarse fuera de los locales comerciales establecidos. Usualmente se hace a través de una explicación o demostración de dichos bienes por parte de un cliente revendedor/a independiente (32).

Adicionalmente, también atiende a un número significativo de clientes que en verdad son consumidores finales fidelizados (solo compran para ellos mismos, familia y allegados directos) y virtualmente no revenden.

Que atrae más a los/as Revendedores de la Venta Directa.

- La primera ventaja es precisamente la libertad y la independencia, nadie tiene sobre el revendedor el atributo del poder de disposición típico de la relación laboral.
- Obtener una fuente de ingreso simple y para todos, sin barreras de acceso.
- Trabajar en forma temporal o permanente (full-time o part-time), administrando el tiempo de acuerdo a sus posibilidades.
- Acceder a una actividad profesional que no tiene restricciones de género, edad, educación ni experiencia previa.
- Tener una oportunidad de generar ingresos con horarios flexibles que crece en la medida de su dedicación y que no requiere inversión significativa.
- Acceder a descuentos en los productos, capacitación y entrenamiento –opcionales y voluntarios- sobre (producto, servicio y negocio), reconocimiento, incentivos y motivación.
- Crecer profesional y personalmente.

Algunas empresas optan por el marketing de redes o marketing multinivel. El marketing de redes es una forma de organizar un negocio de venta directa en la cual productos son provistos a los consumidores para su consumo final a través de ventas realizadas por una red de vendedores directos independientes. Estos vendedores directos pueden recibir remuneración basada en sus propias ventas de productos y servicios a consumidores y de las ventas a consumidores generadas por sus redes de otros vendedores directos independientes que han sido reclutados y entrenados para unirse al negocio (33).

La venta directa ofrece a los clientes la oportunidad de ver, probar y juzgar un producto en su tiempo libre, en sus hogares o entre amigos. Toda la mercadería es entregada directamente en los hogares de los clientes. Es especialmente útil para consumidores de áreas rurales y pueblos pequeños, ya que pone a su disposición productos y servicios no disponibles en los puntos de venta de la zona.



Cuadro 5 - Venta minorista fuera de locales <sup>35</sup>

Mercado Actual. Empresas Que lo componen. *Market Share*. Mercado al que apuntan

La venta directa por catálogo en Argentina y una competencia intensa: Avon y Natura Cosméticos.

Avon cuenta con 250.000 revendedoras para su línea de 300 productos mientras que Natura Cosméticos emplea más de 24.000 revendedoras para sus casi 600 productos.

El mercado de la venta directa en la Argentina emplea a más de 700.000 revendedoras trabajando para 20 compañías que ocupan más de 4000 empleados en relación de dependencia. El año pasado, el sector facturó \$ 2335 millones.

Cuando se habla de inversiones las cifras no son menores: más de \$ 200 millones en los últimos años.

Jorge Martínez Quiroga, ex gerente general de Avon (2008-2010) , compañía con más de 120 años de trayectoria en el mundo, cinco millones de revendedoras y US\$ 9000 millones de facturación, explica que en la Argentina están creciendo a una tasa de dos dígitos (34).

"Somos líderes en la venta directa de productos de belleza, en la que comercializamos alrededor de 300 productos más las variantes de cada uno de ellos, a través de una fuerza de venta compuesta por más de 250.000 revendedoras que atienden a más de cuatro millones de clientes", sostiene Quiroga.

La Argentina es el tercer mercado en tamaño de venta directa de América latina, detrás de Brasil y México, dato que no pasa inadvertido para los jugadores internacionales que también eligen estas tierras para desarrollar su negocio. Es el caso, entre otros, de los brasileños de Natura, que desde hace 12 años compiten en el mercado nacional en el segmento de cosmética, fragancias y artículos de tocador.

<sup>35</sup> <http://www.cavedi.org.ar/sp/images/cuadros/cuadrodirect.gif>



Region/Country	2010 Retail Sales		Number of Direct Sellers (5)
	Local Currency (millions)	US\$ (millions)	
<b>South &amp; Central America</b>	na	25,283	9,133,144
Argentina	5,442	1,397	612,552
Bolivia (1)	1,084	154	116,644
Brazil	19,044	10,827	2,757,128
Chile	208,167	408	298,530
Colombia	3,248,792	1,711	951,739
Ecuador	695	695	515,000
Mexico	71,146	5,630	2,000,000
Peru	2,975	1,053	340,000
Uruguay	1,307	65	59,215
Venezuela	7,055	2,728	740,150
Central America/Caribbean (4)	na	597	742,186
Other South & Central America (2)	na	17	na

Cuadro 6 - Venta Directa en Argentina y LatAm + Caribe <sup>36</sup>

El cuadro muestra que Colombia y Venezuela están por encima de Argentina en facturación y cantidad de revendedoras, lo que expone la existencia de otras consideraciones, presumiblemente de orden político, para dar preferencia a los tres países mencionados: Brasil, México y Argentina.

Heriovaldo Silva, gerente general de Natura en el país, explica que el desarrollo alcanzado ha sido muy importante, a tal punto que en forma consolidada en la Argentina, Chile y Perú están creciendo a un promedio del 50 por ciento por año. "En el país, vendemos alrededor de 600 productos, mediante una fuerza de venta compuesta por más de 24.000 personas, lo que nos ha posicionado entre las diez compañías más importantes del sector. Si miramos la empresa en forma global, trabajan para Natura más de 600.000 revendedoras, responsables de los US\$ 2000 millones que facturamos en 2006, con un negocio que concentra el 95% de nuestras ventas en Brasil."

Para prepararse para la expansión pronosticada para la venta directa por catálogo en la Argentina, Jorge Martínez Quiroga explica que en Avon se invirtió alrededor de US\$ 10 millones en infraestructura en los últimos años para renovar la planta ubicada en Moreno. "Esto es importante, si se tiene en cuenta que América latina representa el 35% de la facturación global de la compañía."

En tanto, en Natura también quieren desarrollar más el negocio, para lo cual están analizando seriamente la posibilidad de comenzar a producir en el país con proveedores especialmente contratados para tal fin, que produzcan no sólo para el consumo nacional, sino también para otros países de la región donde Natura esté presente (35).

#### Cámara Argentina de La Venta Directa: Funciones

Fundada en 1976, la Cámara Argentina de Venta Directa nuclea a 14 empresas que, en la Argentina, comercializan sus productos por ese sistema, en sus diferentes modalidades

<sup>36</sup> Extraído del Informe estadístico global 2010 de la Federación Mundial de Asociaciones de Venta Directa (World Federation of Direct Selling Associations), [http://wfdsa.org/files/pdf/global-stats/Global\\_Statistical\\_Report\\_11311.pdf](http://wfdsa.org/files/pdf/global-stats/Global_Statistical_Report_11311.pdf)



sistema "puerta a puerta" ("door to door"), sistema de reuniones ("party-plan") y sistema multinivel ("network marketing")

Sus objetivos principales son:

Representar a la empresa miembro ante instituciones públicas y privadas en lo relacionado con temas del sector.

Mantener un canal abierto de información sobre todo lo concerniente a la venta directa en Argentina y en el mundo; un contacto regular con la WFDSA (Federación Mundial de Asociaciones de Venta Directa).

Dar a conocer el sistema y la importancia que tiene dentro de la economía y principalmente en ofrecer oportunidades de ganancia a particulares.

Colaborar con centros de estudios en general y especialmente con docentes universitarios para incluir a la venta directa dentro de los planes de estudio de carreras relacionadas con los negocios.

Asegurar el cumplimiento del Código de Ética por parte de las empresas miembro.

Asociados

Empresas asociadas a CAVEDI

**Amway**<sup>TM</sup>

Amway Argentina Inc.

**AVON**  
the company for women

Cosméticos Avon  
SACI

**CÍRCULO DE LECTORES**

Círculo de Lectores S.A.

**Tupperware**  
Brands

Tupper Ware Brands  
Argentina

**Essen**

Essen Aluminio S.A.

**HERBALIFE.**

Herbalife International Argentina  
S.A.

**MARY KAY**

Mary Kay Cosméticos S.A.

**AMODIL**

Naturel S.A.

**SWISS JUST**

Swissjust Latinoamerica S.A.

**MARTINA DI TRENTO**

Martina Di Trento

**natura**  
cosmética  
bien estar bien

Natura Cosméticos  
S.A.

**L'BEL**  
PARIS  
Transbel S.A.



**TIENS**

Tianshi S.A. Argentina

**Gigot**  
COSMÉTICOS

GIGOT Cosméticos

Fuente: [www.cavedi.org.ar](http://www.cavedi.org.ar)<sup>37</sup>

Recientemente se retiró uno de los actores importantes del sistema, la argentina Tsu Cosméticos, presumiblemente tercera en facturación en Argentina dentro de este grupo luego de Avon y Martina di Trento.

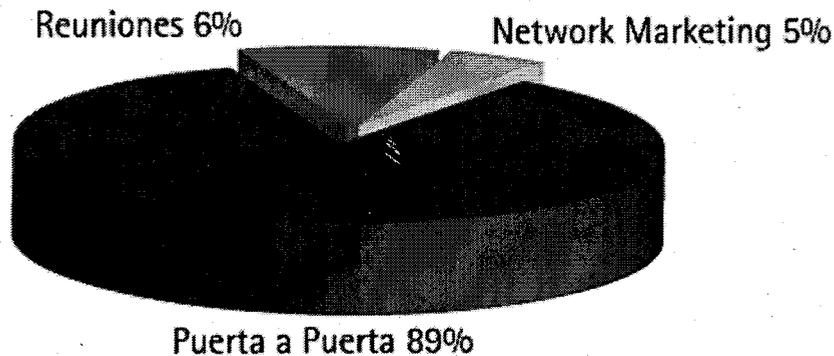
### Cuadros Informativos sobre Ventas

Indicadores Enero a Diciembre de 2010 versus igual periodo de 2009

• Ventas a precio retail (cliente) (en pesos corrientes)	+ 16.9%
• Cantidad de órdenes procesadas	+ 2%
• Valor de orden promedio	+ 14.9%

Cuadro 7 - Ventas 2010 versus 2009<sup>38</sup>

### Distribución de Revendedoras por modalidad



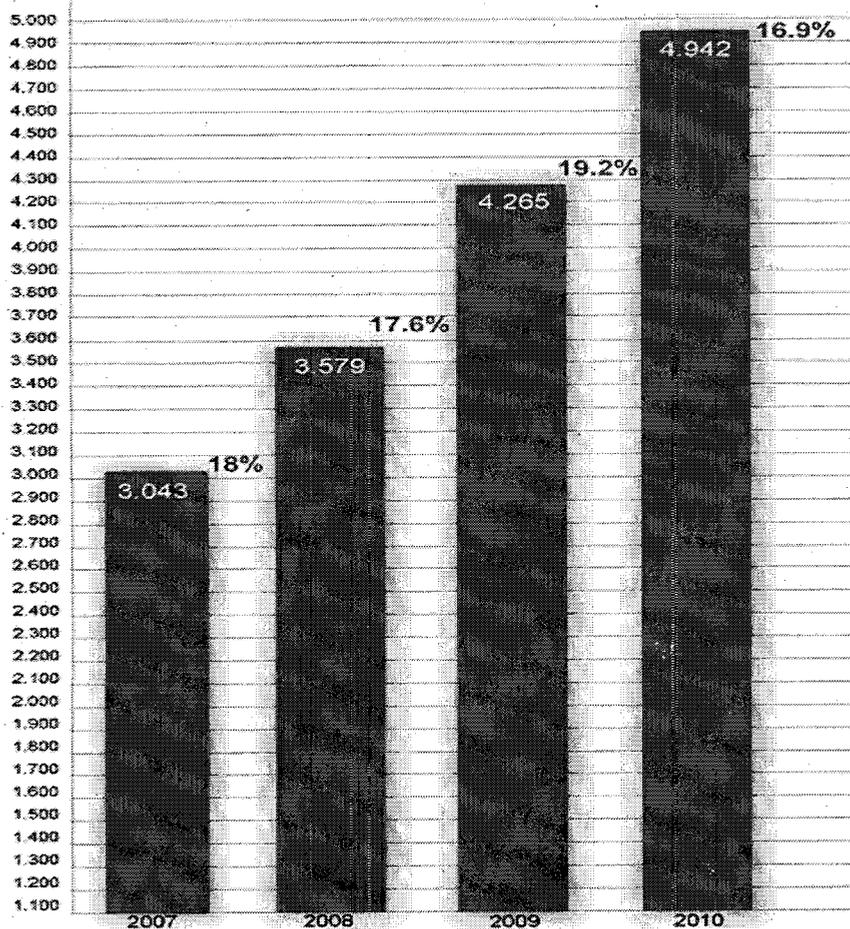
Cuadro 8 - Revendedoras por modalidad<sup>39</sup>

<sup>37</sup> [www.cavedi.org.ar/page.php?language=sp&section=asociados](http://www.cavedi.org.ar/page.php?language=sp&section=asociados)

<sup>38</sup> <http://www.cavedi.org.ar/sp/images/cuadros/1.gif>

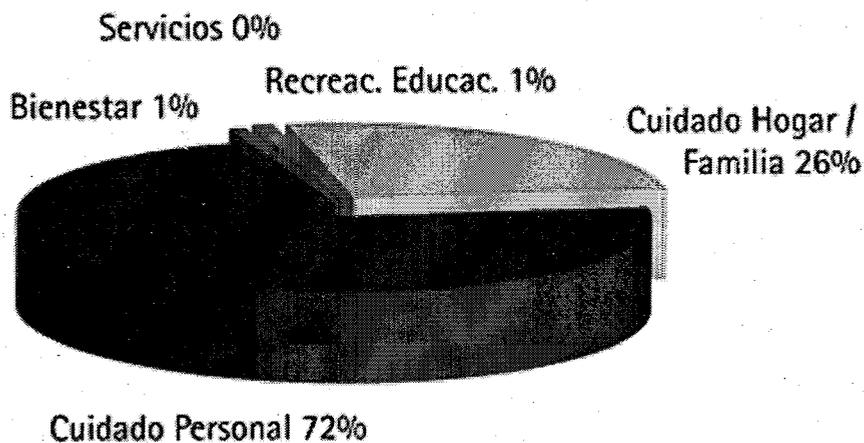
<sup>39</sup> <http://www.cavedi.org.ar/sp/images/cuadros/5.gif>

### Evolución 2008/11 de Ventas Directas a Precio Retail (cliente) en pesos corrientes



Cuadro 9 - Evolución 2008/11, ventas a Precio Retail<sup>40</sup>

### Productos Vendidos



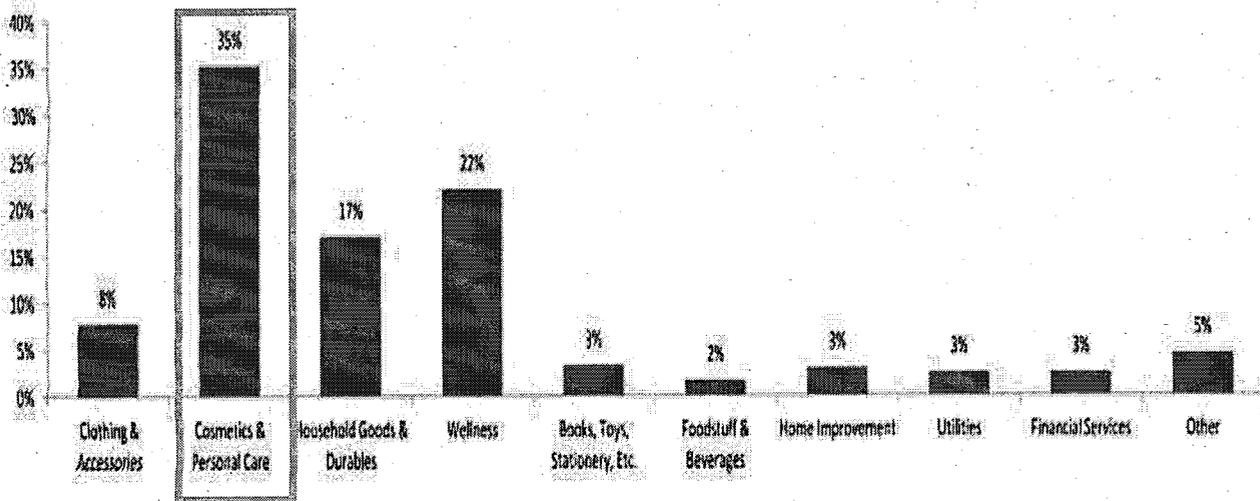
Cuadro 10 - Productos vendidos<sup>41</sup>

<sup>40</sup> <http://www.cavedi.org.ar/sp/images/cuadros/4.gif> - Precio retail= precio al público

<sup>41</sup> <http://www.cavedi.org.ar/sp/images/cuadros/9.gif>



## Global Report on Product Categories - 2010 Restated 7-16-2012



Cuadro 11 - Global Report on Product Categories - 2010<sup>42</sup>

Como puede verse, la participación del sector cosmética y cuidado personal en Argentina, más que duplica los promedios mundiales en el negocio de la venta directa.

<sup>42</sup> Extraído de [http://wfsa.org/files/pdf/global-stats/Product\\_Categories\\_Report\\_11311.pdf](http://wfsa.org/files/pdf/global-stats/Product_Categories_Report_11311.pdf)



## **SUPPLY CHAIN MANAGEMENT, gerencia de la cadena de abastecimiento**

Definición - Importancia Estratégica.

Se ha comparado a la Supply Chain (cadena de suministro /abastecimiento) de una empresa con la cocina de un restaurante: El comensal no ve como el chef elige los condimentos ni como prepara las comidas. Sin embargo, de esta destreza "invisible" dependerá la calidad y costo del producto final, es decir, el plato que el cliente tiene sobre la mesa (36).

Del mismo modo, cuando se compra un automóvil, unos zapatos, un iPhone o algo en apariencia tan sencillo como una lata de salsa de tomate, se suelen ignorar los complejíssimos procesos involucrados en la coordinación de proveedores, la fabricación y distribución, procesos que para desenvolverse con eficiencia, han requerido de personas entrenadas en habilidades específicas.

¿Qué es y para qué sirve el Supply Chain Management (SCM)?

En términos bastante ilustrativos, puede definirse a la Supply Chain como un concepto en plena evolución entendido como la red de empresas que va desde el desarrollador de un producto o el proveedor de una materia prima hasta la empresa que entrega el producto o servicio al consumidor final. A través de esta red fluyen, se transforman, se distribuyen y se venden materiales, recursos, servicios y productos.

El objetivo entonces es optimizar los flujos de productos, servicios e información para agregar valor a los stakeholders (clientes, empleados, accionistas, comunidad: en fin, todas las partes interesadas).

### **Evolucion del SCM**

El esquema a continuación muestra la evolución del concepto de Supply Chain Management y de la tecnología utilizada para la implementación de estos conceptos. Al respecto, es importante aclarar que el desarrollo del SCM no ha sido homogéneo en las distintas partes del mundo. América del Norte y Europa, sin dudas, evolucionaron mas rápidamente que el resto (37).

Los años '80: Concepto

Modelo de optimización de los procesos que componen la Cadena de Suministro (SC). Insourcing de los procesos para lograr economías de escala y crear capacidades dentro de la compañía. Despegue del mercado de SC.

Tecnología

Uso del teléfono y, en forma incipiente, del correo electrónico. Aparece el Electronic Data Interchange (EDI) y Material Requirement Planning (MRP).

Migración a un modelo de optimización de los procesos internos de manera integrada, desde el abastecimiento a la distribución al cliente final. Outsourcing de capacidades de SC, como el transporte y el almacenamiento.



Aparición de los llamados Third Party Logistic (3PL) ofreciendo servicios de SC con el objetivo de optimizar los procesos de la compañía.

Incremento en la complejidad del SCM y gran crecimiento de su mercado tecnológico.

Auge de los Enterprise Resource Planning Software (ERP) o sistemas Integrados de gestión.

Hacia el fin de la década surgen con fuerza los Enterprise Application Integration (EAI), también conocido como Aplicación de Integración de las Compañías; los software específicos de SC (Principalmente I2 y Manugistic) y las herramientas relacionadas al mundo "e" (e-Procurement, Catálogos Electrónicos, Mercados Virtuales).

Comienzos del siglo XXI

Modelo de integración sincronizada de la SC, desde el proveedor de origen hasta el consumidor final. Alianzas estratégicas para el manejo de la SC de una manera integrada. Aparición de los Fourth Party Logistics (4PL), que proveen soluciones integradas. El SCM se convierte en un elemento clave en la estrategia de las compañías. Incremento en la complejidad del SCM.

Gran crecimiento del mercado SC. En el año 1999 la demanda de servicio de SC alcanza los 25.3 billones y hubo un crecimiento a 140 billones para el año 2004.

Tecnología.

Utilización de Internet y de tecnología de integración de sistemas para optimizar las relaciones de la SC.

Gran desarrollo de los sistemas-modulo de SCM por parte de los proveedores de ERP tradicionales (principalmente SAP, Baan y PeopleSoft) y de los sistemas de integración de aplicación (EAI).

Una gran parte de las compañías deciden sobre el uso de los sistemas. Impacto de Internet. El desarrollo tecnológico de las telecomunicaciones de datos y de los sistemas de management basados en computadoras, tuvieron, aparentemente, trayectorias paralelas que al final convergieron de una manera simplificada.

En este sentido, Internet es requerido para una conexión externa, superando así las fronteras organizacionales, independientemente de la ubicación geográfica; convirtiéndose en un instrumento en el proceso de ampliar el alcance total del SCM a través de su fácil acceso y uso. En gran medida, esto ayuda a la coordinación con el mercado mediante la utilización de IT (Information Technology).

Por ejemplo, en el sector alimenticio, la red de empresas va desde el agricultor que siembra (por ejemplo, frutas, verduras, etc.) o ganadero que cría animales (ganado, mariscos, etc.) hasta el supermercado que entrega el producto final al consumidor.

En el medio, existe un conjunto de empresas fabricantes o procesadoras que transforman las materias primas en productos finales de consumo, con agregado de Valor.

Este concepto también se conoce como la "empresa extendida" (38), es decir, para una empresa que transforma, como por ejemplo un productor de salsa de tomate, la empresa extendida incluirá desde sus proveedores (agricultores que siembran tomates) hasta los supermercados que venden el producto.

Esta definición puede aplicarse para cualquier sector: automotriz, prendas de vestir,



tecnología, etc. En todos y cada uno de ellos puede dibujarse e identificar una cadena de suministro o Supply Chain.

Ahora bien, la Supply Chain Management, es el campo de la dirección de empresas que se encarga de la gestión de la red de empresas de suministro. ¿Para qué sirve esto? Aquí pueden identificarse dos razones.

En primer lugar, muchas empresas se han dado cuenta de que, para satisfacer a sus clientes, deben trabajar más cercana e integradamente con la red de proveedores y comercializadores de sus productos, con el objetivo de reducir los costos y plazos de entrega o para brindar un mejor servicio.

Para ello, las empresas deben gestionar mejor todas las interacciones con sus proveedores y comercializadores. Esto implica mirar más allá de los límites de la organización y trabajar de manera coordinada con esos otros actores (39).

De esta forma, una excelente gestión de la Supply Chain puede apalancar la diferenciación de una empresa. Un caso muy famoso y conocido es Wal-Mart en los Estados Unidos. La oferta de "precios más bajos todo el tiempo" es posible gracias a una excelente gestión de la cadena de suministro.

En segundo lugar, en un entorno más global, la Supply Chain Management cobra aún más importancia ya que las empresas deben decidir dónde comprar sus materias primas, donde diseñar, donde producir, cómo entregar, etc.

Así, muchas organizaciones están diseñando su Supply Chain para aprovechar las diferentes ventajas de la globalización. Por ejemplo, producir en regiones de bajo costo como China o Latinoamérica, y/o desarrollar productos en Estados Unidos, India o Italia. Las decisiones de dónde realizar cada actividad de la Supply Chain pueden ser de relevancia vital para una empresa.

¿Cuáles son las competencias requeridas para desempeñarse exitosamente como directivo de Supply Chain?

Debido a las características globales y multiorganizacionales de una Supply Chain (SC), puede decirse que las principales competencias están relacionadas con la gestión de equipos globales y virtuales, la dirección de proyectos multinacionales, la gestión de la diversidad y las diferencias culturales, la capacidad para colaborar y desarrollar confianza en relaciones entre empresas, el análisis sistémico e integral de los procesos y tareas a lo largo de una red de empresas.

¿Que hacer en SCM?

Existen básicamente dos tipos de oportunidades:

- Reingeniería de los procesos internos de la compañía, desde el diseño de productos hasta la distribución al consumidor final. Esto implica, por ejemplo, la redefinición de estrategias de compra o el rediseño de la red de distribución.
- Integración sincronizada de la SC. El objetivo es aumentar la visibilidad de la cadena y mejorar la comunicación se traduce en insatisfacción de los clientes y en costos altos. El exceso de inventarios es la causa principal.



Por todo ello, es importante conocer a los clientes y compartir información (pronósticos de ventas, inventarios, planes de producción, etc.) a lo largo de la cadena. Es recomendable, en tal sentido, desarrollar las oportunidades de manera secuencial.

### Sincronizar la SC

Un buen manejo del flujo de información mejora sensiblemente la dinámica de la SC, permitiendo crear importantes ventajas competitivas. De la misma forma, la distorsión de la información de las ventas es la causa de muchos de los problemas que se observan en el flujo de materiales.

En este sentido, al realizar una reingeniería de los procesos de información se logrará que esta llegue sin distorsiones desde el usuario final (pedidos del mercado) hasta los proveedores originales (incluyendo todos los niveles intermedios). Esto, además, posibilita que la demanda tire de la cadena (pull), en lugar que la cadena empuje (push) (40).

También se realizarán mejores pronósticos de ventas, se reducirán los stocks intermedios y los tiempos de aprovisionamiento y se permitirá una mayor dinámica; alcanzando, en consecuencia, una mejor respuesta al entorno que se debe afrontar, cada vez más cambiante.

Por supuesto, para lograrlo es necesario utilizar IT. Pero no se debe caer en el error de pensar que el hecho de adoptar IT es suficiente para lograr resultados, ya que es una herramienta y no una solución *per se*.

### El Valor Agregado del SCM

El valor de las organizaciones se determina por el valor presente del flujo neto de fondos generado por las operaciones a lo largo de sus vidas. Las formas de incrementar dicho valor para cualquiera de los integrantes de la cadena son cuatro:

- 1-Reducción de costos operativos.
- 2-Crecimiento de facturación.
- 3-Eficiencia del capital de trabajo.
- 4-Eficiencia del capital fijo.

El SCM logra claramente la eliminación de las actividades que no agregan valor, la reducción de los tiempos de aprovisionamiento, el postponement (atrasar hasta el último momento posible), un menor número de proveedores estratégicos, la transparencia de la información, la disminución de papeles, un menor inventario, la mejora del nivel de servicio y la mejora de la calidad de las relaciones aguas arriba y aguas abajo. De esta manera, se logran mejorar duraderas difíciles de imitar, las cuales a su vez permiten actuar sobre las cuatro formas de incrementar el valor.

### Las Compañías en la actualidad

La realidad de las compañías en relación a SCM no ha evolucionado a la par de los conceptos. Asimismo, se pueden apreciar diferencias importantes entre Estados Unidos y Europa, por un lado, y Latino América, por el otro.



Tanto EE.UU. como en Europa, la gran mayoría de las compañías están focalizadas en la integración de los procesos internos, comenzando con la integración entre clientes y proveedores.

La clave del éxito para lograr los cambios planteados es superar la mentalidad tradicional tipo silo, donde cada individuo considera que la información de que dispone es la causa de su poder, y reemplazarla con una filosofía donde un flujo transparente de información significa que más poder y mas rentabilidad para la totalidad de la Supply Chain.

En síntesis

El Supply Chain Management maximiza la competitividad y la rentabilidad para todos los integrantes de la SC. Asimismo, internet ha propiciado un cambio en el Entorno, el cual genera nuevas posibilidades que potencian todos los beneficios del SCM. En consecuencia, cuando la SC está apropiadamente integrada, configurada, sincronizada y administrada, existen claras oportunidades y rápido crecimiento; de lo contrario, hay mucha fricción, lo que provoca el desperdicio de recursos valiosos.

Aquellos que logren en la actualidad integrar y sincronizar la SC gozaran de una ventaja competitiva muy importante. Por otra parte, las compañías deben prepararse para los desafíos que presentaran los nuevos modelos de negocios, como el de competencia de redes de SC, en los que el Supply Chain Management será una pieza clave de la estrategia. En este entorno futuro, el SCM será una necesidad más que una ventaja competitiva



## PRODUCCION COSMETICA, problemas y necesidad de ayuda especializada

Las empresas *Cosméticas* manejan sus ventas por pronósticos (ver página 1). Estos son realizados en función de la campaña de venta que se haya planeado, factores estacionales, promociones actuales, previsión de las acciones de la competencia y la monitorización de las revendedoras.

Las *Cosméticas* no tienen capacidad operativa para abastecer esta demanda. Esto conlleva una lógica comercial y productiva: deberían optar entre abastecer su mercado, a costa de un altísimo sobredimensionamiento, y operar con niveles de calidad de servicio en términos de abastecimiento a tiempo, muy pobres. Por ese motivo, las Pymes son sus socios estratégicos. Estas operan, en forma repartida, con capacidad sobrada al tener otros clientes con demandas de características diferentes, complementarias.

El motivo es simple y sencillo, el cliente quiere el producto al momento de pedirlo. Ni antes ni después. Prometer algo y no cumplir es para las *Cosméticas*, pérdida de clientela casi segura. Como hemos visto, el mercado de las *Cosméticas* de venta por catálogo está bien definido por lo que si una de ellas flaquea, ese fragmento del mercado es absorbido por la otra.

La opción de no fallar es clave en el negocio.

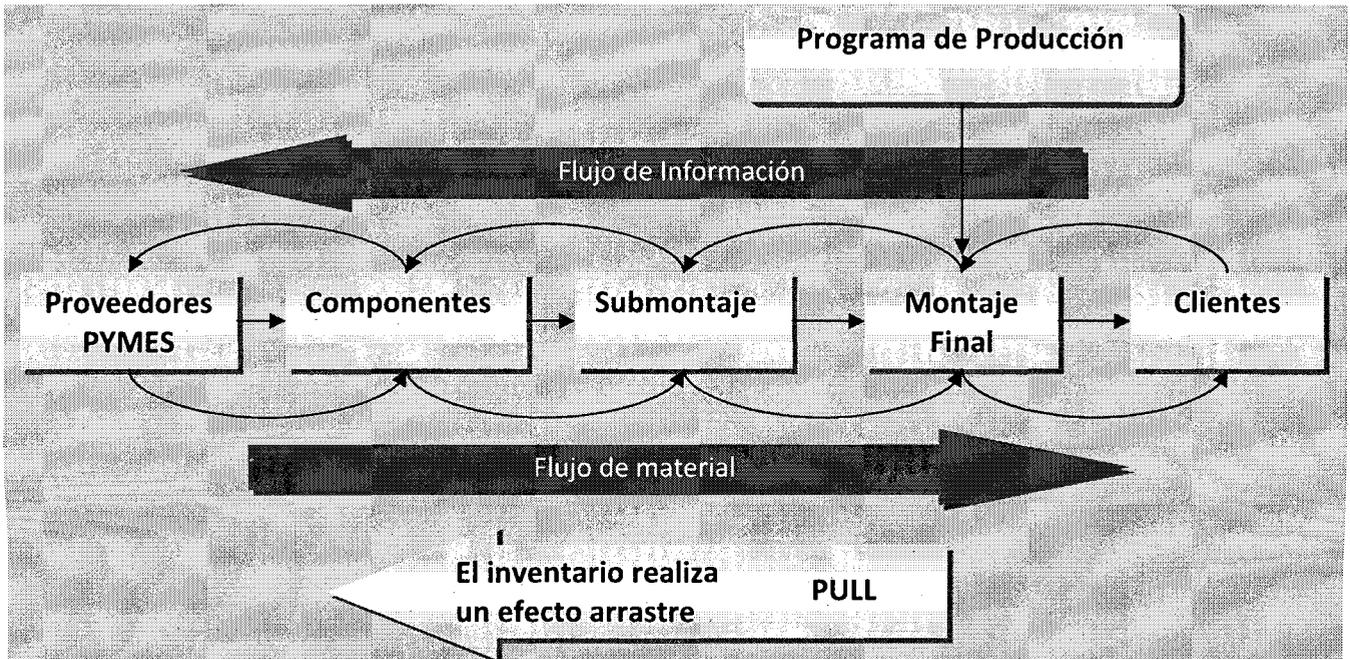
Liliana S. (Supply Chain de una cosmética), comentaba que el servicio es tan crítico comparable con el vestido de novia de una mujer que se casa el sábado. La novia de este caso lo necesita para el sábado. No le sirve el día domingo. Así de crítico es el servicio requerido (41).

También juega otro aspecto importante, la caducidad de las materias primas. Los principios activos tienen fecha de vencimiento que no deben sobrepasarse. Otro aspecto a tener en cuenta y para el que corren las agujas del reloj.

En definitiva nada sería posible solo con las *Cosméticas*. La verdadera aparición de PYMES especializadas en cada operación da lugar al cumplimiento de los objetivos para ambas partes. Las *Cosméticas* cumpliendo su objetivo: la promesa del producto cumplida, llegando al cliente. Las *PYMES* generando valor y aumentando su eficiencia. Toda la cadena gana: se genera valor, se bajan los costos.

Para pasar a lo fáctico, el sistema opera bajo este gráfico

## SISTEMA DE PRODUCCION *PULL*, USADO POR LAS COSMETICAS POR CATALOGO



Cuadro 12 - Efecto "PULL" <sup>43</sup>

En el efecto *pull*, el canal tira del resto de la cadena de distribución y producción. Ocurre lo siguiente: como se dijo, para las *Cosméticas* su *core business* es precisamente su canal de ventas. Ahora bien, ese canal precisa que sus dos ramas funcionen adecuadamente sincronizadas (comercialización y distribución física).

En términos llanos, ¿qué necesita la revendedora cuando cierra una venta, qué espera de la cosmética? Que el producto llegue a sus manos en el momento esperado, para lo cual debe estar listo para ser despachado, en el momento preciso. El negocio de la cosmética demanda renovación constante, no permite apoyarse en elevados niveles de stock, incluso por motivos comerciales. Entonces, conceptualmente se trata de un esquema *Just In time* (*JIT*, justo a tiempo). Claramente se percibe que son las características inherentes a la venta directa, las que demandan del *JIT* para operar.

¿Pero; quién es el verdadero actor final de esta cadena *pull*? Desde luego, son los proveedores, las *PYMES* terceristas especializadas, precisamente el caso de estudio.

Las características de los sistemas productivos *JIT* obligan a los suministradores de materias primas y componentes a programas con *dead lines*<sup>44</sup> muy exigentes. Para poder cumplir estos programas, a veces con varias entregas diarias, es necesario que los suministradores de material sean considerados parte del sistema de producción, y establecer un trato de cooperación que permita un abastecimiento con la calidad convenida y sin retrasos. Debido a ello, la calidad concertada entre el fabricante y los proveedores es una práctica muy difundida en los sistemas de producción *JIT*

<sup>43</sup> Adaptado de Domínguez et al, 1995 (46)

<sup>44</sup> Fechas límite



En el próximo y último capítulo se expondrá qué PYMES son las que realizan este trabajo, lo que efectivamente hacen y su relación de poder con las Cosméticas.

## CAPITULO 3 – LAS PYMES ESPECIALISTAS COMO ALTERNATIVA DE TERCERIZACION

### ANALISIS DE LA CADENA DE VALOR

Así se conforma la cadena de Valor que maneja el Sector Cosmético



Cuadro 13- La cadena de valor a tercerizar

45

La gráfica es coincidente con lo expresado: las *Cosméticas* centran su fortaleza en el desarrollo de marca, marketing, la preparación de los pedidos, y la calidad. El resto depende de los especialistas. Sin ellos, sería imposible realizar la venta directa en los plazos mencionados en el capítulo 2.

<sup>45</sup> CEP, 2004 (29)



## TRABAJO DE CAMPO

Sobre una población de 150 PYMES, se tomó una muestra de 30 de ellas

Terceristas seleccionadas

- ❖ FESTO
- ❖ RIGOLLEAU
- ❖ ENVASES DEL PLATA SA
- ❖ VENTAPEL SA
- ❖ BUENOS AIRES PACKAGING
- ❖ TALLERES GRAFICOS MORALES
- ❖ ZUCAMOR
- ❖ ARTES GRAFICAS MODERNAS SA
- ❖ TRADE SERVICE
- ❖ SERV&PRO
- ❖ SYMBAR
- ❖ MOSEMA
- ❖ ERMOPLAST
- ❖ SINTARYC
- ❖ MATRIPLAST
- ❖ FERREYRA
- ❖ MABERY SRL
- ❖ MARCELPACK
- ❖ FAC-MAT
- ❖ ROBERTO PASMANTER SA
- ❖ CM LOGISTIC GROUP
- ❖ RICARDO WAGNER
- ❖ VITRIFICADORA TABLADA (DELISI FRASCOS)
- ❖ CYL TAPAS
- ❖ APTAR BOMBAS DESODORANTES
- ❖ LABELPLAST
- ❖ TROCART CARTON CORRUGADO
- ❖ LABORATORIOS WARMIC
- ❖ PLASTIMEC
- ❖ OSCILON SA

Durante el desarrollo de la XII Exposición Internacional del Envase y Embalaje, realizada en el Predio Ferial Costa Salguero entre el 20 y el 22 de septiembre de 2011, se las contactó y se obtuvieron las respuestas al cuestionario modelo.

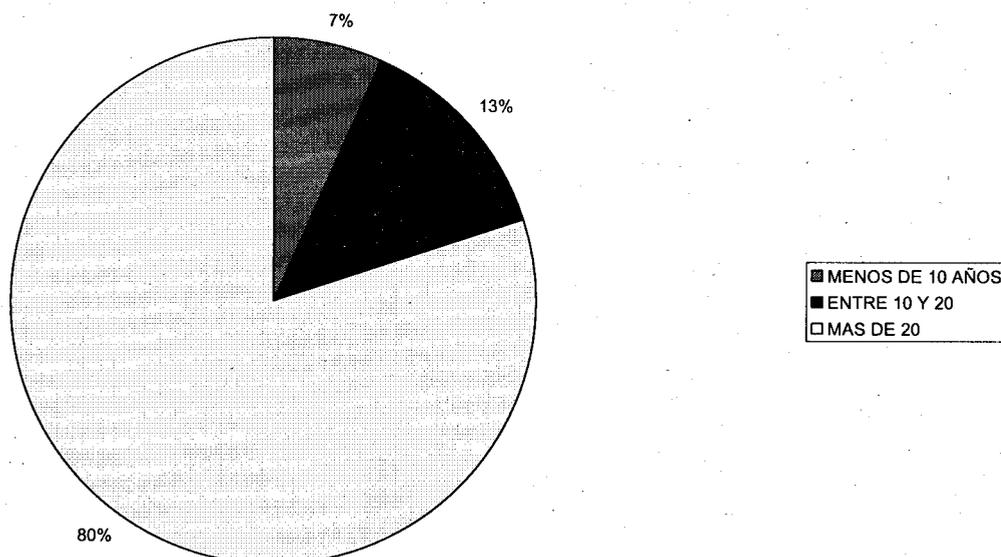
Aquí se plasman los resultados y su correspondiente análisis.



## RESULTADOS

### 1. Antigüedad de la empresa

1- ANTIGÜEDAD DE LA EMPRESA



La mayoría de las PYMES que trabajan para *Cosméticas*, tienen una posición consolidada en el mercado: el 80% tiene más de 20 años de vida.

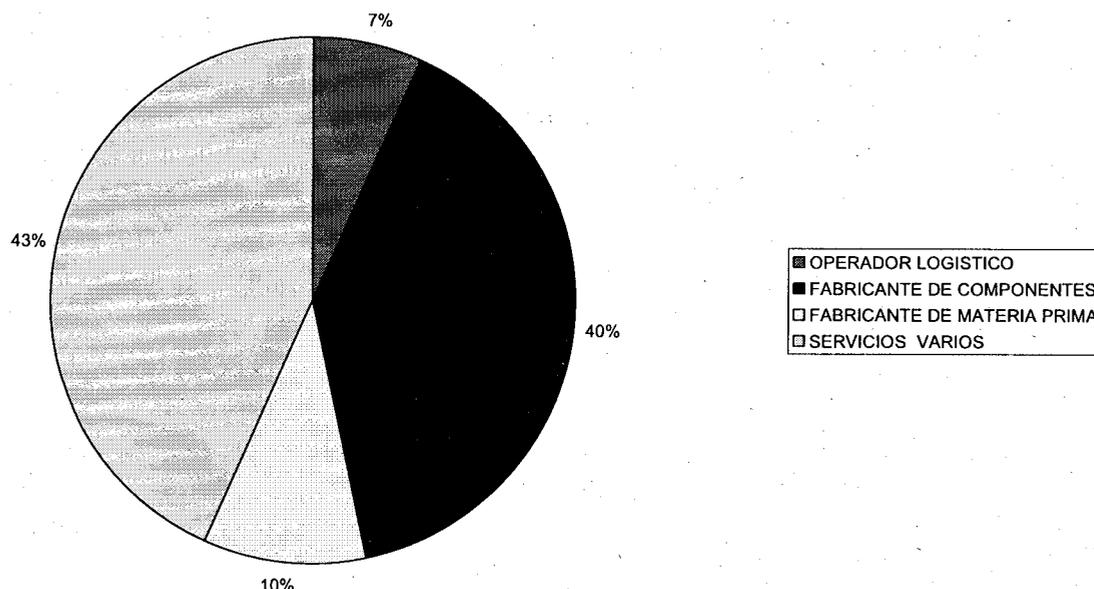
Eso permitió que algunas de ellas pasen a ser ya más que PYMES incorporando valor, competitividad y desarrollando sus propios mercados. La antigüedad es ya de por sí un dato importante de madurez y perseverancia.

Eso impacta positivamente en sus procesos y en su productividad; pero fundamentalmente refuerza y consolida la alianza estratégica con las *Cosméticas*. Este círculo virtuoso de confianza, logrado con los años, contribuye positivamente en la cadena de valor y alienta a la mejora continua para ambas partes.

En otras palabras, es claramente perceptible que la relación que se establece, y que de alguna manera es central en el análisis, es una relación de largo plazo. El interés por la continuidad es manifiestamente mutuo, y refuerza la cadena de valor en que ambas participan.

## 2. Tipo de servicio que provee

2- TIPO DE SERVICIO QUE PROVEE LA EMPRESA



En la muestra se observan los cuatro tipos de servicio que desempeñan las *PYMES* y que, como se dijo al principio del trabajo, son la parte de la cadena de valor que las *Cosméticas* deciden tercerizar, focalizándose en su *core business*.

**Operadores Logísticos (OL, 7%):** refiere al transporte, coordinación y operación de vehículos para el traslado de mercadería de todo tipo, a fin de abastecer los diferentes depósitos en tiempo y forma; y realizar los movimientos de larga distancia y las entregas a domicilio a los miles de clientes de la *Cosmética*.

Ya se habló de lo importante del factor tiempo para las *Cosméticas*. Será clave entonces, tener los OL que estén en condiciones de operar con regularidad. en sintonía con este sistema productivo *PULL*.

**Fabricante de Componentes (FC, 40%):** Frascos, potes, etiquetas, tapas, botellas, fundas, cajas, bolsas. Esto y más, es lo que producen y abastecen los (FC). Responsabilidad importantísima por proveer el empaque primario en muchos casos o el secundario en otros. En este caso, la urgencia prima en 2 puntos.

El primero: la velocidad de respuestas de fabricación del código requerido según el MRP o plan de requisición de Materiales.

El segundo: la calidad final entregada. O sea, no solo debe estar la cantidad pedida en el tiempo solicitado, sino además con los requerimientos de calidad indicados en las especificaciones técnicas del producto (color, textura, arte gráfico, dureza, gramaje, peso, altura etc.). Caso contrario, se devuelve al proveedor y la entrega no tiene validez con los inconvenientes de calidad de servicio y costo que acarrea para ambas partes. La responsabilidad del FC es suprema, por eso es importante la alianza y el grado de confianza que debe imperar entre *Cosméticas* y *PYMES* terceristas para llegar a un acuerdo mutuo, de cumplimiento habitual.



Fabricante de Materia Prima (FMP, 10%): Esencias, fragancias, alcoholes, mezclas químicas. Con igual sentido que el FC, debe ser puntual en las entregas y la calidad requerida debe estar de acuerdo a especificaciones acordadas. Aun es más riguroso el control de la calidad por tratarse de componentes químicos, líquidos o sólidos. Los análisis a los que deben someterse demoran varios días, incluso más de una semana de corresponder control microbiológico; esto condiciona los plazos de entrega, así que es aun más exigente todo el proceso de esta cadena *PYME – Cosmética*.

Servicios Varios (SV, 43%): etiquetadores, limpieza, comedor, mantenimiento de líneas, fabricación de formatos de línea, servicios de arte gráfico, trabajos a fasón, son algunos ejemplos de SV. Las *PYMES* que aquí se desempeñan actúan tipo taller *on demand (por demanda)*, pero la clave para ellas será están siempre alertas y con alguna solución siempre disponible, sea definitiva o paliativa, con el fin de mantener los procesos funcionando dentro de sus requerimientos y responder con el tiempo y calidad requerida. Estos dos factores son principales a la hora de pretender operar como tercerista dentro de la cadena de valor cosmética.

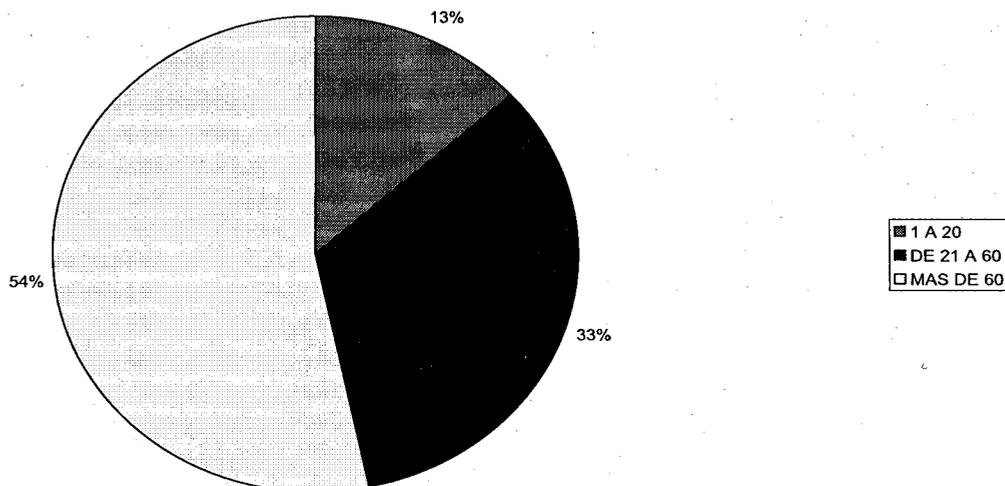
Obsérvese como en el caso de estos cuatro pilares del servicio los factores “tiempo” y “calidad” tienen un rol fundamental, sea cual fuere el trabajo que se realice. Las *Cosméticas* ofrecen todo su potencial para desarrollar *PYMES* terceristas proveedoras, pero estas últimas deben estar a la altura de las necesidades si pretenden tener continuidad. Caso contrario, la *Cosmética* buscará un proveedor alternativo.

Por otra parte, los elevados requerimientos hacia las *PYMES* terceristas en cuanto a cumplimiento de plazos, cantidades y calidades acordadas con las *Cosméticas*, hacen para estas un valor importante el contar con un elenco de proveedores calificados, las *PYMES*. Estas son oportunidades importantes para las empresas que aspiran a una continuidad en la operación, lo que en muchos casos ha permitido el nacimiento de empresas ad-hoc que luego se han desarrollado ampliando su base de clientes.



### 3. Dotación de personal

3- CANTIDAD DE EMPLEADOS



La cantidad de empleados influye en la potencialidad en capital humano que tiene la misma. Según la tecnología en que la organización esté basada, permite identificar la etapa de desarrollo por la que está transitando.

Cerca del 90% de las PYMES encuestadas cuenta con más de 20 personas en su dotación. Este tipo de organizaciones ya demandan estructuras jerárquicas, con funciones y responsabilidades definidas.

Superan la mitad, empresas de más de 60 personas. En este caso, ya cuentan con organigramas profesionalmente distribuidos y esquemas de decisión predeterminados. Este tipo de estructuras conlleva la elaboración de políticas de dirección de management para las PYMES. Se requiere para poder cumplir con un servicio tan crítico, poseer una jerarquía con roles y responsabilidades bien definidas a fin de cumplir con los objetivos mencionados.

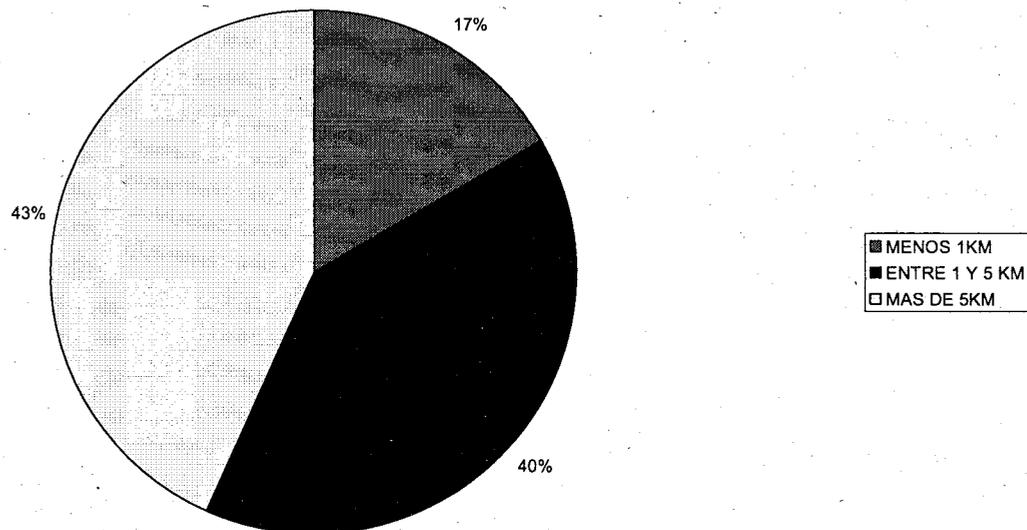
Una referencia tan lejana como vigente, Henri Fayol (42), indica que administrar es *prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar*. Sólo se coordinan las actividades que previamente fueron asignadas y organizadas, y esto demanda personas que las realicen. Las estructuras viables demandan dotaciones de personal mínimas para poder distribuir las funciones, y desarrollarlas.

Estas magnitudes permiten que las empresas puedan organizarse adecuadamente para el logro consistente de sus objetivos, alineados con los de las *Cosméticas*.



#### 4. Distancia al cliente cosmético

A QUE DISTANCIA SE ENCUENTRA SU FABRICA DE SU PRINCIPAL CLIENTE COSMETICO



Un 60% de las *PYMES* están localizadas a menos de 5 Km de su principal cliente cosmético.

Puede interpretarse esta situación dentro de dos marcos referenciales de distinto orden.

El primero es genérico: la ciudad de Buenos Aires y sus alrededores son un notorio foco de atracción para las empresas, debido a la proximidad de sus clientes, proveedores y disponibilidad de mano de obra de todo nivel de calificación y especialidad. Obviamente, la concentración poblacional (un tercio de la población argentina reside en la zona) (43) es un factor determinante.

El segundo es específico, y está relacionado con lo expuesto al analizar a las *Cosméticas* y su localización ("*Unos dos tercios de las firmas están localizadas en la Ciudad Buenos Aires*" ver página 34).

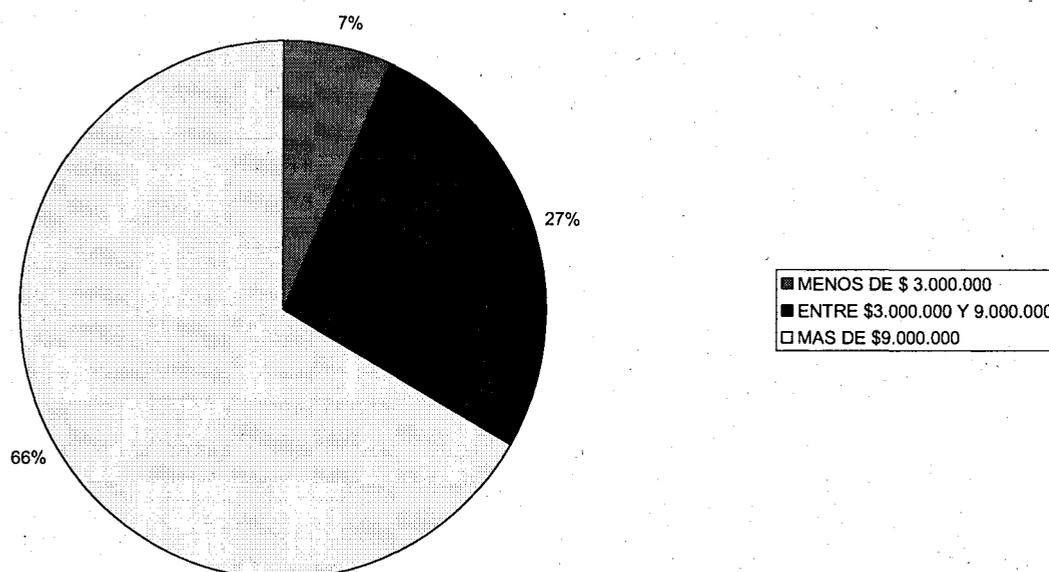
Esto facilita la confiabilidad en el cumplimiento de los plazos de entrega, así como respuestas rápidas en situaciones de emergencia, eventualidades no previstas por la *Cosmética*. El *Just in Time* mencionado en la página 48, en la práctica cotidiana se ve favorecido por la cercanía geográfica.

Naturalmente, también está en juego el factor económico, ya que menores distancias implican menores (y más ciertos) costos logísticos.

Es cierto que la tecnología de información permite excelentes coordinaciones, sin necesidad de proximidad física, y realmente ha eliminado muchas distancias. Pero cuando, como en estos casos, está implicada la transferencia de productos físicos, la proximidad es un valor sustantivo.

## 5. Volumen de facturación anual<sup>46</sup>

5- CUANTO FACTURA SU EMPRESA ANUALMENTE?



En general, las *PYMES* tienen vocación de crecimiento. Buscan lograr el tamaño que les permita sentirse sostenibles, un requisito para cualquier estrategia que adopten: liderazgo en costos, diferenciación o enfoque (44) [Porter, 2006].

Crecer es facturar más. Para lograrlo, es necesario tener los medios para dar respuesta a la demanda, entre ellos, los bienes de capital indispensables para lograr los volúmenes de producción requeridos. Esto implica inversión, inyectar capital, el sempiterno problema de las *PYMES*. El único recurso sin requisitos, es la reinversión. Transformar utilidades en más capital fijo y de trabajo, el camino del crecimiento sin dependencia de inversores externos.

Es claro que los volúmenes de facturación tienen un fuerte impacto sobre las posibilidades de reinversión empresarial. Y que se está trabajando sobre esta variable y no sobre la utilidad y la inversión porque en general se los considera datos más sensibles que el monto de facturación, y la tendencia es a no divulgarlos.

Volviendo al análisis de los montos de facturación, relacionados con el objeto de este estudio, se encuentra en la muestra que dos tercios de las empresas supera los \$ 9 MM (millones) anuales. Es casi el umbral que separa a la pequeña de la mediana empresa (\$10,3 MM según la Resolución 21/2010 de la Sepyme, (ver página 13)

Compárese este dato con la dotación de personal (página 55): casi el 50% de las empresas no supera los 60 empleados. Puede interpretarse que la realidad es que existe ganancia por el servicio brindado, y consecuentemente capacidad de reinversión.

<sup>46</sup> La encuesta se realizó en set/2010, las facturaciones informadas son a valores corrientes de 2009



La antigüedad, más de 20 años en cuatro de cinco empresas (ver página 57), refuerza lo expuesto en el sentido de que la reinversión no sólo es posible, sino que habría sido uno de los medios a través de los cuales estas *PYMES* se han desarrollado.

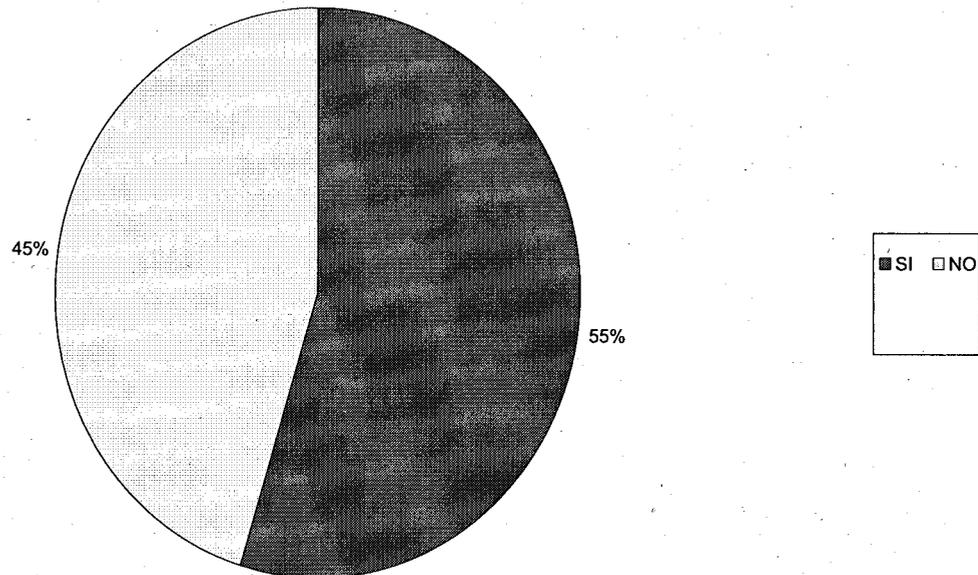
Naturalmente, es el empresario PYME quien decide reinvertir o retirar utilidades, pero los datos recolectados permiten inferir que la posibilidad de autofinanciar (aunque sea parcialmente) su crecimiento no sólo existe concretamente, sino que está siendo ampliamente utilizada.

Puede interpretarse que las características de volúmenes de facturación, dotación de personal y antigüedad, responden afirmativamente a la última de las preguntas del PROBLEMA (ver página 4). Todo indica que, efectivamente, estas *PYMES* son económicamente sustentables.



## 6. Exportadoras

6- SU EMPRESA EXPORTA?



Más de la mitad de las encuestadas exporta. Teniendo en cuenta que se trata de proveedoras de productos y servicios, y que los servicios son más difícilmente exportables, el dato adquiere aún más relevancia.

El hecho de exportar, indica autonomía de las *PYMES*; además puede afirmarse que están diversificando sus mercados. La medida de la capacidad exportadora es una señal clara de no dependencia de la cosmética que, (ver página 56) está a menos de 5 Km de distancia, fronteras adentro.

Las implicancias adicionales de este dato son que disponen de

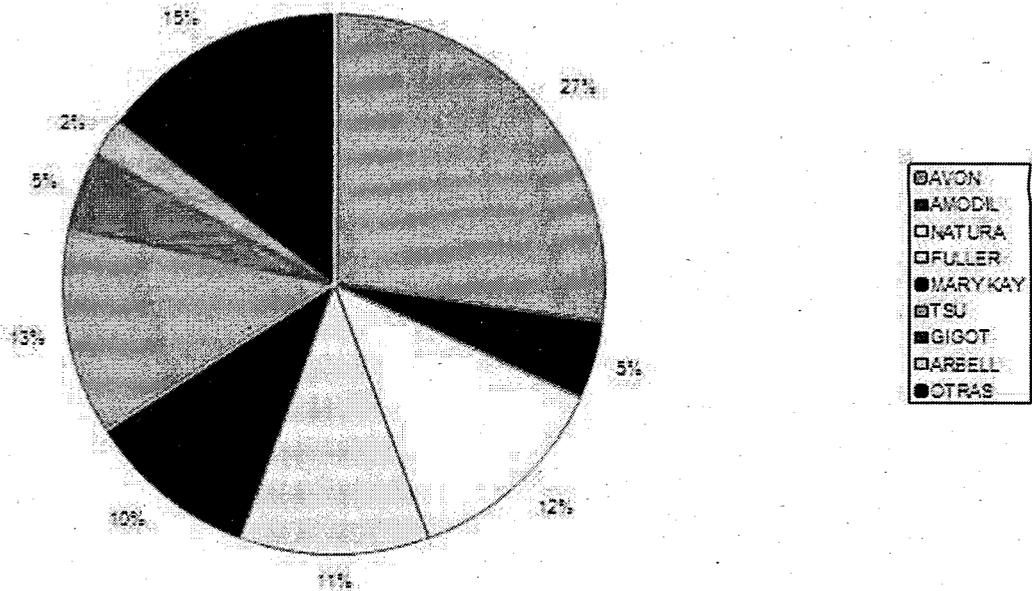
1. Capital suficiente
2. Capacidad instalada
3. Sistemas de producción
4. Calidad sobre mínimos
5. Mercados alternativos

Estas pueden reexpresarse en los términos utilizados en la página 1 acerca de que las *PYMES bien administradas, crean su propio valor. Ser viables como organización les posibilita capacidad de reinversión empresarial, brindar empleo sustentable, especialización y capacitación a los empleados, posibilitando el desarrollo económico - social del país.*

La exportación trae aparejada no solo crecimiento para la *PYME*, sino también entrada de divisas para el País.

## 7. Cosméticas clientes

7-A QUE COSMÉTICA DE VENTA POR CATÁLOGO LE PROVEE?



Las características salientes del mercado de la Venta Directa de Cosmética por catálogo fueron analizadas en *ORGANIZACIONES COSMETICAS, la venta por catálogo*, página 33 y siguientes.

Este mercado, en el que las *PYMES* brindan sus servicios, no está limitado a las 14 empresas Cosméticas asociadas a la CAVEDI<sup>47</sup>. En la referencia anterior se hizo mención a TSU Cosméticos, que se retiró en 2012; y aparece en la encuesta, al igual que (con otro peso) ARBELL, que tampoco está en la CAVEDI. Violetta Fabiani, posiblemente la segunda empresa en el rubro teniendo en cuenta su facturación, no es miembro. Las empresas de venta por catálogo en Argentina, superarían el centenar, con una cuarta parte o más de ellas (de muy distinto porte) llevando cosméticos en su catálogo, ya sea como rubro principal o accesorio<sup>48</sup>.

Las *PYMES* se acomodaron a esta realidad, y tienen su portafolio de productos y servicios distribuido en el mercado con los diferentes actores cosméticos. Es decir, el conocimiento de los requerimientos de esta cadena de valor, y su práctica, les ha permitido posicionarse como proveedores de "la industria", con relativa independencia sobre quién es la empresa cliente. Todas sus potenciales *empresas* clientes, operan sobre las mismas premisas básicas de tiempo y calidad, dado que están inmersas en el mismo sistema de producción *pull* mencionado (ver página 48).

Esto permite que las *PYMES* mejoren su economía de escala, estandarizando servicios y productos, lo que las lleva a mejorar su productividad y rentabilidad.

<sup>47</sup> Cámara Argentina de Venta Directa, [www.cavedi.org.ar](http://www.cavedi.org.ar)

<sup>48</sup> Tomado de Venta Directa en Argentina, [www.ventadirecta.biz/vd-empresas/](http://www.ventadirecta.biz/vd-empresas/)



Los dos tercios de las *PYMES* objeto del presente estudio, facturan más de \$ 9 MM al año<sup>49</sup>; en tanto sus clientes, las *Cosméticas*, venden en promedio más de \$ 300 MM anuales<sup>50</sup>. Una relación de más de 30 a 1, disparidad de tamaño más que importante, hace vital para la *PYME* el evitar la situación de proveedor cautivo.

Las exportaciones (ver página 6), pero más importante aún, la existencia de un mercado interno diversificado, les dan autonomía, y sustentabilidad en el sentido de no dependencia.

---

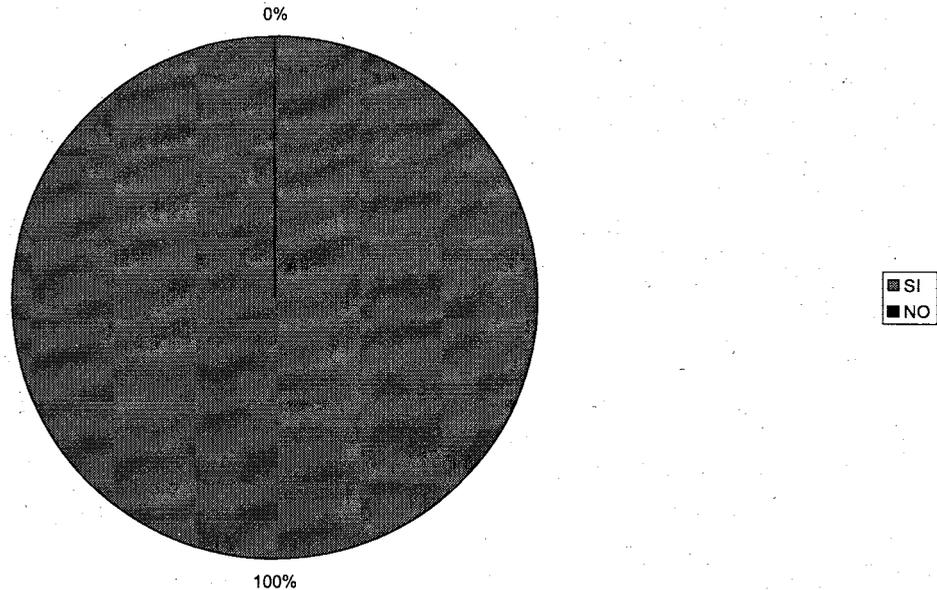
<sup>49</sup> Ver página 57, Volumen de facturación anual

<sup>50</sup> Ver página **Error! Marcador no definido.**- Evolución 2008/11, ventas a Precio Retail



## 8. Crecimiento en dotación, 2003-2010

8- ENTRE LOS AÑOS 2003 Y 2010 SU EMPRESA CRECIO EN EMPLEADOS?



En *HISTORIA DE LAS PYMES Y SU RELACION CON LA POLITICA ECONOMICA ARGENTINA* (ver página 15) se analizó la historia argentina desde la óptica de MODELO ECONOMICO – PBI – SITUACION PYME. La etapa VII 2002 – 2010, coincidente con la etapa en análisis, se denominó *Reindustrialización y crecimiento exportador* (ver página 29 y siguiente).

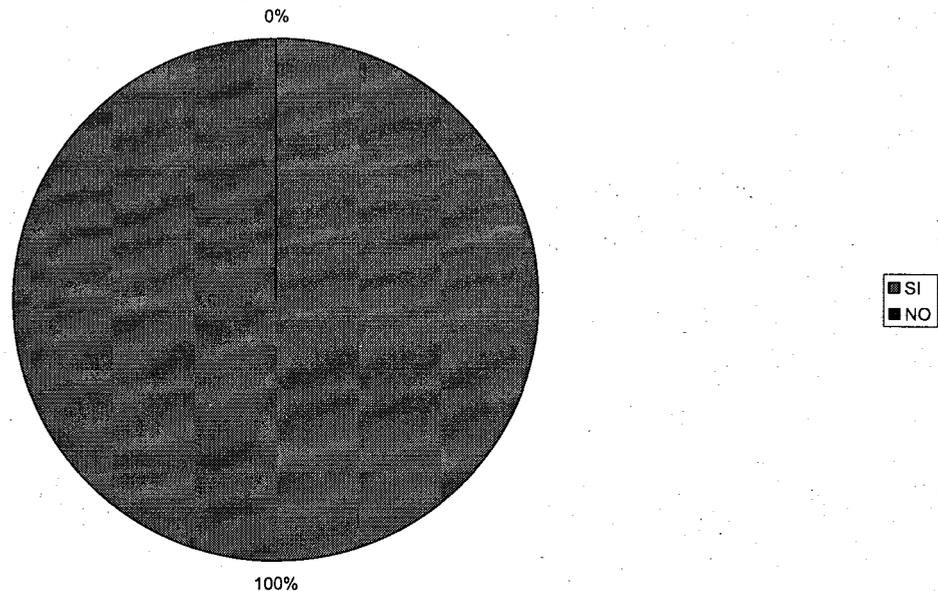
Durante esta década que podría nombrarse *Resurgimiento PYME*, se dieron las condiciones económicas y políticas para que éstas crecieran, y lo hicieran en toda forma con acceso a crédito e incentivos de diversa naturaleza, lo que les posibilitó la apertura de nuevos mercados.

Una consecuencia directa es el consiguiente aumento en la dotación de personal: nótese que la totalidad de las PYMES encuestadas manifestaron haber ampliado su dotación de personal en la década mencionada.



## 9. Crecimiento en facturación, 2003-2010

9- Y EN FACTURACION?



Con el mismo criterio (ver página 62), las *PYMES* reaccionaron positivamente frente al estímulo dado desde 2002, sostenido y ampliado en años sucesivos.

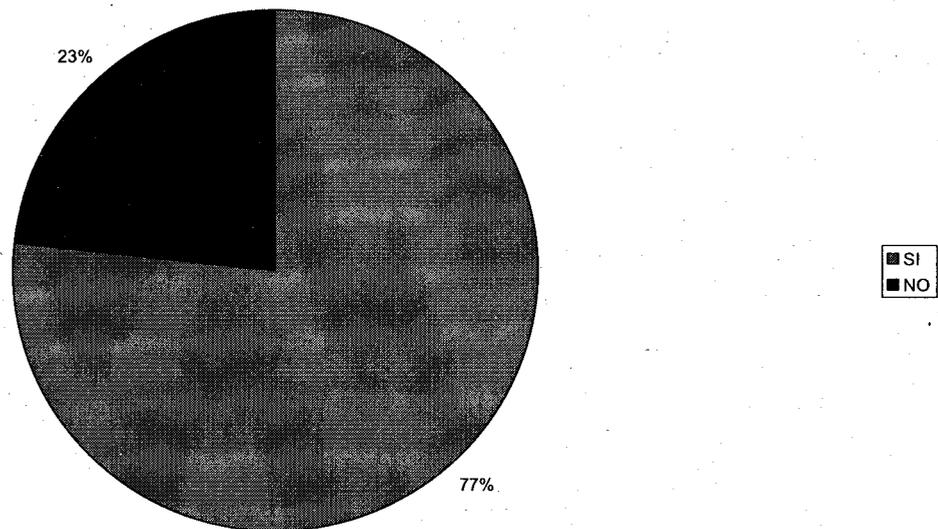
Más allá de eventuales ajustes inflacionarios, se desprende que el aumento de facturación estuvo dado por las condiciones favorables mencionadas.

Ya sea por la situación general de su entorno, que pudo haber *derramado* en las *PYMES*, o por políticas sectoriales efectivas, la realidad es que las empresas objeto de estudio crecieron en sus volúmenes de facturación, sin excepciones.



## 10. Futuras inversiones en bienes de capital

10- TIENE PLANEADO REALIZAR NUEVAS INVERSIONES EN BS DE CAPITAL?



Al analizar las respuestas a las dos últimas preguntas (ver páginas 62 y 63), se evaluó la evolución del contexto, tanto general (economía argentina) como específica (PYMES en el país), que ha sido francamente favorable para el crecimiento de las empresas objeto de estudio.

Un empresario invierte en bienes de capital teniendo en cuenta, más que el presente, el futuro probable de la empresa, sus mercados, clientes, competidores, contexto. Es una apuesta de riesgo, en el sentido de que es una decisión presente y cierta, dirigida a un futuro necesariamente inexistente e incierto. Es decir, una decisión de inversión se realiza, siempre, sobre la base de expectativas. Aún en el improbable caso de contar con contratos o compromisos de compra, la razonabilidad de su decisión demanda que evalúe las posibilidades de cumplimiento por parte de su cliente.

Lo cierto es que todas las señales indican que la actitud de los gobiernos a favorecer el desarrollo PYME se mantendrá sin un horizonte de finalización, tanto a nivel global como local. En el ámbito de la Argentina, límite de este estudio, no es previsible aún que eventuales cambios políticos revertan seriamente esta tendencia. Esto requerirá de políticas de mediano / largo plazo en un mismo sentido.

En este marco general, es que debe realizarse el análisis de las respuestas a esta pregunta. Estas expectativas positivas, incentivan a las PYMES para realizar nuevas inversiones.

Ahora desde el punto de vista sectorial, las *Cosméticas* (conscientes de que la cadena de valor en la que participan, las hace co-dependientes de las PYMES proveedoras), han generado sus políticas de desarrollo de proveedores.



Esta es una constante en, al menos los grandes jugadores entre las Cosméticas de venta por catálogo, que colaboran y apoyan a las *PYMES* para que sean más eficaces y eficientes en su capacidad de abastecimiento.

Esto ofrece a las *PYMES* oportunidades de mejora, para lo que invierten en

- Mejora de la maquinaria
- Compra de nueva maquinaria
- Aumento de la capacidad de almacenamiento (superficie de depósito, altura, medios de elevación, de transporte, etc.)
- Capacitación de sus empleados
- Mejora de sus procesos productivos
- Mejora o aseguramiento de la calidad (Sistemas de Gestión de Calidad – SGC, por ejemplo ISO<sup>51</sup>)
- otros

Tres de cuatro *PYMES* está planeando inversiones en activo fijo. Esta es una definición importantísima, muestra la convicción de que el espacio para la sustentabilidad económica es bien perceptible para sus decisores.

Sobre la base de las respuestas anteriores y los análisis realizados, surge con claridad que se buscan mejoras sustantivas de las *PYMES*, no solo para responder a las necesidades y expectativas de las *Cosméticas*, sino para explorar nuevos nichos de mercado, o explotar mejor aquellos en los que ya ha logrado introducirse (otros países, u otros mercados en el país).

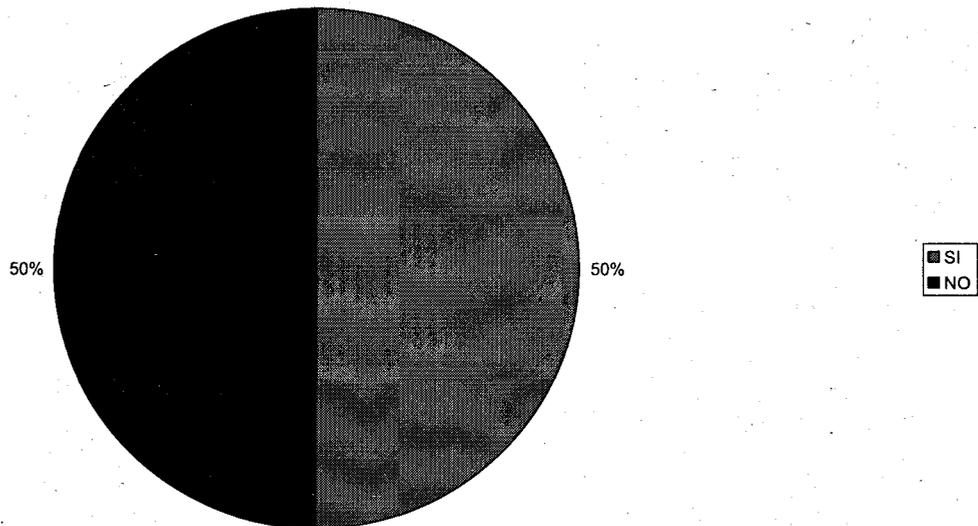
---

<sup>51</sup> International Organization for Standardization, Organización Internacional para la estandarización o normalización, [www.iso.org](http://www.iso.org)



## 11. Certificaciones de calidad

11- TIENE ALGUNA CERTIFICACION ISO (9000-14000) ?



El proceso de certificación de calidad ISO no es nada sencillo para las *PYMES*. Cerca de la mitad con menos de 60 empleados, una entre ocho con no más de 20 (ver página 55), y con las tres cuartas partes con más de 20 años de existencia (ver página 52), es posible suponer que, en muchas de ellas, el foco de sus directivos está limitado a mantener y hacer crecer la operación, pensando mucho más en eficacia que en productividad y eficiencia. Pese a ello, la mitad de la muestra ha logrado certificar, lo que es una señal más del compromiso empresario con su desarrollo.

La certificación de calidad para las *PYMES* suele implicarles un doble esfuerzo: el primero, la sistematización de sus procesos; el segundo, la formalidad de la certificación.

En su mayoría desconocen su utilidad, al no percibir un retorno económico inmediato. Los Sistemas de Aseguramiento de Calidad no son garantía contra errores o defectos en el producto o servicio brindado, lo que hacen es que se minimicen, a través de procesos estandarizados. Y que, en caso de encontrarse ante una falla, se revisen los procedimientos que condujeron a ella, para evitarla en el futuro. Esto implica concebir los defectos detectados, como oportunidades de mejora. Y concretarlas, conformando un proceso de mejora continua.

La ventaja principal de un SGC, Sistema de Gestión de Calidad, es la de permitir que sus operarios y supervisores trabajen siguiendo procedimientos probados, con resultados y costos más previsibles. De esa manera, les resulta más factible lograr la satisfacción del cliente, entregando productos o servicios con la calidad acordada, dentro de los costos previstos.

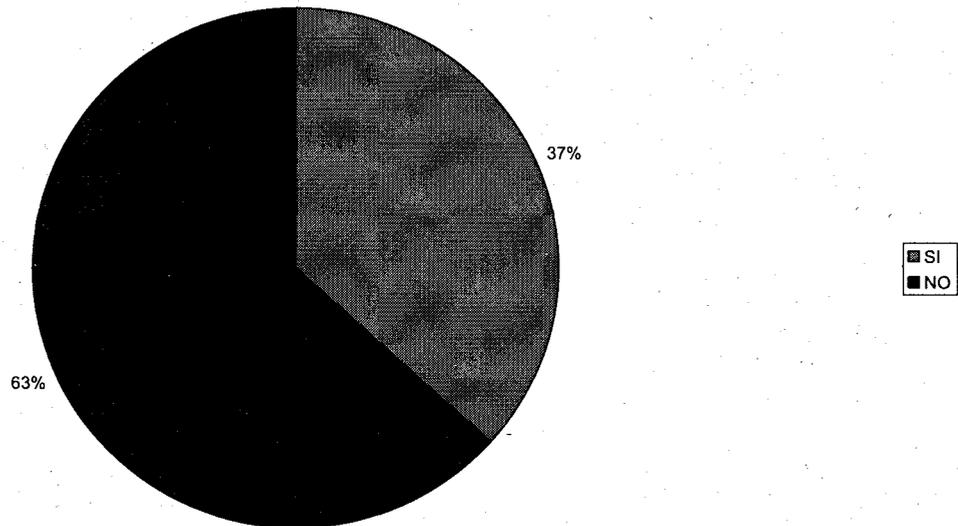


Esto es realmente auspicioso y habla por sí solo del compromiso de las PYMES con la mejora continua. Que el Empresario PYME se anime a hacerlo y lo haga es un gran avance para poder buscar lo enunciado en una parte de la Hipótesis, la viabilidad de las mismas para su supervivencia y sobre todo su desarrollo futuro.



## 12. Utilización de personal eventual

12- TIENE CONTRATADO PERSONAL POR AGENCIA?



El tipo de sistema de producción que utilizan las Cosméticas es tipo *pull* con orientación al *JIT*, Just in Time (ver página 48).

Esto es debido a que, como se expresó en *PRODUCCION COSMETICA, problemas y necesidad de ayuda especializada* (ver página 47) hay incertidumbre en los pronósticos. Esto, en rigor, es una característica común a todo pronóstico.

En esta industria, los momentos de entrega están pautados de antemano, y no son un elemento de ajuste como en el retail, en que los abastecedores mayoristas trabajan reponiendo mercadería a los minoristas. La *Cosmética* entrega directamente a sus clientes, y no existe el stock de protección en la estantería del comercio. Cuando el pronóstico se ve sustituido por información concreta, en que deja de ser una especulación razonablemente elaborada y se conoce la demanda real, quedan pocas horas para que el producto sea despachado al cliente.

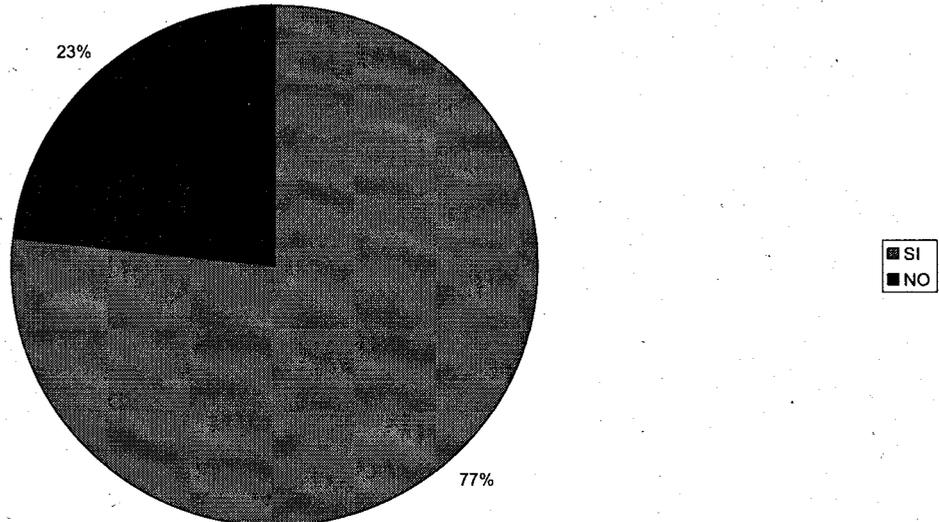
Esto en un esquema de Venta directa da lugar a trabajar con *PYMES* que se adecuen a la elasticidad que se debe tener, en cada campaña de ventas, para poder afrontarla sin inconvenientes. Las *PYMES*, para estar en condiciones de satisfacer estas necesidades, deben – en momentos pico – incorporar personal externo, temporario, para no generar demoras en las entregas.

Se trata del abastecimiento de una demanda incierta, cuya confirmación se produce con un margen escaso de tiempo y con irregular amplitud en las variaciones. Debe ser satisfecha con productos de calidad, entregados en momento oportuno. Esto demanda de las *PYMES*, la posibilidad de variar su capacidad de producción de manera que sólo puede ser resuelta con la incorporación ocasional de personal eventual, recurso que utilizan dos de cada cinco *PYMES*.



### 13. Atención de otros mercados

13- BRINDA SERVICIOS A OTRA INDUSTRIA ADEMAS DE LA COSMÉTICA?



Más del 75% de las PYMES está dando servicio a otras industrias. Esto resulta coherente con las conductas analizadas en 6-Exportadoras y en 7-Cosméticas clientes: hay una clara búsqueda de parte de las PYMES, de mercados alternativos para apoyarse en su desarrollo, o al menos que tener mayores oportunidades de supervivencia en el largo plazo.

Todo indica que están diversificando mercados, apoyándose en su *know how* de producción.

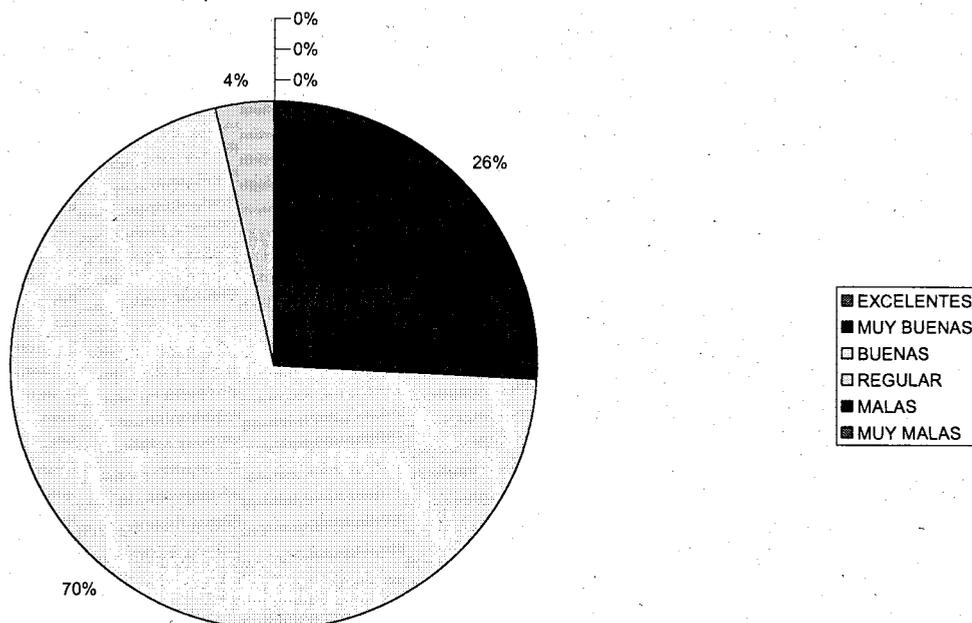
De acuerdo con lo visto en 10-Futuras inversiones en bienes de capital, y 11-Certificaciones de calidad, éstos serían los medios en que se están apoyando en este proceso de desarrollo – crecimiento – diversificación.

Es razonable interpretar que el rol que les cupo, y cabe, en este gran proceso que conduce la *Cosmética*, les permitió ampliar sus horizontes mentales. Trabajando sobre los procesos que les permitieron ser exitosas en este negocio, los exportan a toda otra posibilidad a su alcance. Ya no sólo tienen el *know how* de sus procesos productivos, han adquirido el conocimiento de procesos empresariales, de negocios, y los están aplicando en forma efectiva. Sin descuidar, evidentemente, el negocio que les permitió todo esto, y que muy probablemente aún sea el principal, su relación comercial con las *Cosméticas*. El único para casi el 25% de las empresas.



## 14. Expectativas para el mediano plazo

14- CUALES SON SUS EXPECTATIVAS PARA LOS PROXIMOS 3 AÑOS?



El 96% de los encuestados tiene expectativas *buenas* o *muy buenas*. Es natural, entonces, que el 77% haya asegurado que piensa invertir en equipamiento (ver página 64).

Como se expresó, *un empresario invierte en bienes de capital teniendo en cuenta, más que el presente, el futuro probable [...]*. Este dato, el de las expectativas, contribuye a explicar aquél, el de la inversión.

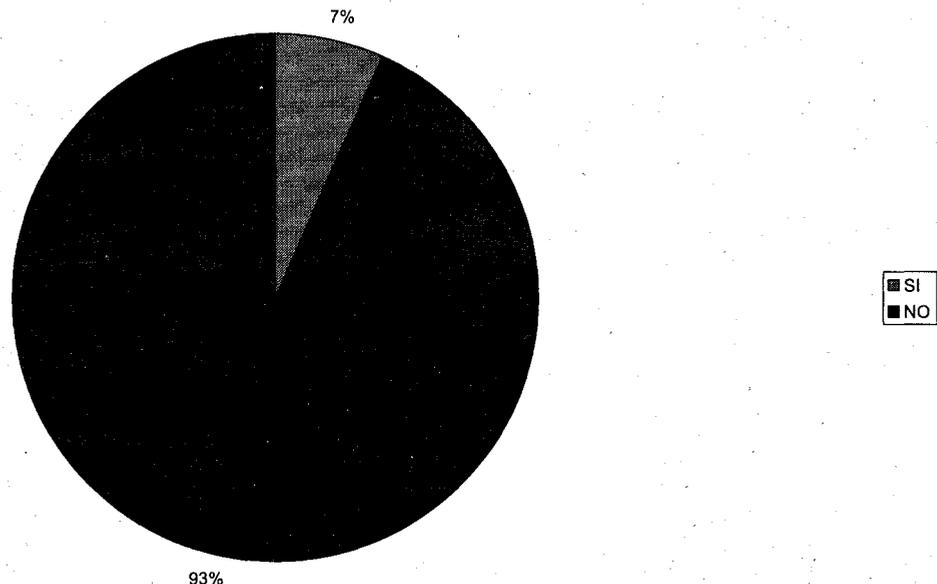
Esta encuesta fue realizada en setiembre de 2011, con empresas que muy mayoritariamente han pasado por las etapas del neoliberalismo de los '90, de su debacle en 2001, y del contrastante contexto de 2002 en adelante. Es inevitable que las respuestas acerca de las expectativas tengan su anclaje en esta experiencia, vivida por al menos el 80% de las empresas (ver página 52) y muy probablemente por todos sus empresarios o directivos, decisores e influyentes.

Las expectativas no son más, pero tampoco menos, que un marco de referencia dentro del cual se toman las decisiones. Como se expresó en 10-Futuras inversiones en bienes de capital, la opción acerca de invertir o no, se analiza con la máxima racionalidad. De todas maneras, esta elección del contexto que se toma, al afirmar expectativas positivas en tan alto grado, es un condicionante favorable para el desarrollo de las PYMES.



## 15. Ventas a consumidor final

15- SU EMPRESA ADEMAS FABRICA DIRECTO PARA CONSUMIDOR FINAL?



Menos del 10% de las empresas, sólo una de cada catorce, tiene al consumidor final como interlocutor directo en su cadena de comercialización.

La operación de las *PYMES* es, claramente, *B2B* (*Business-to-business*, empresa a empresa). Su cliente es una organización comercial, los contratos son de empresa a empresa, los rendimientos se miden por contratos con *SLA* (*Service Level Agreement*, Niveles de Servicio Acordados) y la gestión, además de las relaciones políticas, define el mantenimiento del servicio.

El operar como proveedor de una empresa con las exigencias de la industria de la Cosmética de venta por catálogo, les demanda a las *PYMES* que pretenden subsistir en este negocio, la capacidad de ver más allá de su cliente: las expectativas de los miles de consumidores finales que están detrás de una orden de compra por determinados productos, para una cierta campaña de ventas. No es más que conocer las necesidades del cliente, la Cosmética, para atenderlas de la mejor manera, la esperada.

La internalización de estos conceptos en las *PYMES* terceristas, se detecta en varios de los aspectos relevados. Su antigüedad, que denuncia su capacidad de supervivencia en el negocio; las diversas *empresas Cosméticas* a las que atiende, que demuestra que ha sido capaz de abastecer a un negocio, más que a una empresa en particular; las inversiones y la certificación de calidad, que permiten interpretar una vocación por mejoras en la capacidad y en la gestión; y la utilización de personal eventual como herramienta para ampliar sus posibilidades de producción, pero fundamentalmente para encontrar todos los medios accesibles, para asegurar la calidad del servicio, entendida en el sentido más amplio.



La relación entre empresas, el *B2B*, fortalece a las *PYMES* ya que crecen junto a su cliente en una relación de socios estratégicos, donde la sinergia de ambos actúa de manera virtuosa para las partes.



## VIABILIDAD

### CUMPLIMIENTO DE LA HIPOTESIS

“Las *PYMES* son indispensables para el funcionamiento eficiente de la cadena de Valor de las *Cosméticas*.

El fenómeno de la tercerización de servicios en esta industria se expandió en el período en análisis, debido a que realiza un aporte en términos de eficiencia, dentro de la cadena de valor descripta...”

La hipótesis ha sido verificada. Los argumentos se desprenden de la siguiente premisa: el mismo sistema de venta de las *Cosméticas* por catálogo asume un amplio protagonismo del sector tercerista (proveedor especializado) encarnado éste por las *PYMES*. Va de suyo que es imposible competir en el negocio de las *Cosméticas* sin la coexistencia dentro de su cadena de Valor de las *PYMES*.

La encuesta realizada, enfoca a las *PYMES* con una estructura tal, de poder brindar el servicio requerido pero, yendo aún más allá, generando valor que le permite realizar nuevas inversiones y negocios contribuyendo, en forma virtuosa al armado productivo de la cadena.

Las *Cosméticas*, únicamente podrán sostener un servicio de venta tan crítico como es la venta directa, a condición de tener la cadena de valor integrada por los proveedores adecuados en cada etapa.

Solas no podrían: no se puede soportar la carga de los inventarios en un sistema de venta tan dinámico, y con incertidumbres en el abastecimiento que se resuelven con tan escasa antelación a su *dead line*.

Es claro que las *PYMES* están capacitadas para hacerlo; muchas sólo trabajan para el sector cosmético, incrementando su especialización y su *background*, a la hora de entender los aspectos críticos de su negocio como terceristas.

Quienes tengan una visión clara, estén mejor preparados, inviertan más y generen valor tendrán las mayores posibilidades de ser viables como organización y ampliar su mercado.



## CONCLUSIONES

Quienes trabajan para PYMES terceristas del sector Cosmético, pueden decir con voz propia lo apasionante que es.

Las *Cosméticas* tienen una relación muy estrecha con las *PYMES* terceristas, lo que fortalece la relación entre ambas, al punto de sentirse parte de la misma empresa. La política de desarrollo de proveedores da identidad a la relación. Luego es el turno de las *PYMES*, para desarrollarse en este contexto – a priori favorable – pero en el que algunas malas jugadas en la gestión, pueden dejarlas fuera del mercado.

El propósito del trabajo fue mostrar a partir de qué premisas básicas se establece y sostiene la relación *COSMETICAS – PYMES*.

El capítulo 1 dio el marco de las *PYMES* en lo legal; además se las abordó en el contexto económico – político del país. Su relación con éste fue impactante: cada vez que el país perdió el rumbo, las *PYMES* también lo hicieron. Por el contrario, cuando la Nación experimentó un aumento en su fuerza productiva, las *PYMES* fueron uno de los actores principales.

El capítulo 2 presentó una mirada de las *Cosméticas*. Se describió su mercado en Argentina, sus números, además se mostró su sistema de producción, y también sus restricciones para manejarlo.

El capítulo 3, planteó la solución a los problemas enunciados en el anterior, con la participación de las *PYMES*. Se analizó la encuesta realizada sobre la muestra escogida, dando los resultados expuestos en el mismo apartado.

En fin, se realizó un recorrido desde lo macro (Argentina y *PYMES*) hasta lo micro (la relación *Cosmética – PYME*), con el fin de comprobar la factibilidad o no de la Hipótesis.

Recapitulando, las *PYMES* son una parte vital e insustituible de la cadena de valor. Más aún, la cadena de valor está conformada por la alianza sinérgica entre las *Cosméticas* y las *PYMES*. La operación conjunta y consustanciada de ambas, con un propósito compartido, les otorga más que razonables probabilidades de éxito.

Además, la encuesta diseñada y realizada, soportada por su posterior análisis, demuestra palmariamente que hubo una muy importante expansión del negocio en análisis, y que las *PYMES* han sentado bases firmes para continuar con ella.



# ANEXOS

## ENCUESTA. Formulario, Cuestionario modelo

Nombre de la Empresa _____																									
Dirección _____																									
Localidad _____																									
Cargo del encuestado _____																									
<p>Marcar con una X la respuesta</p>																									
<p>1- ANTIGÜEDAD DE LA EMPRESA</p> <p style="padding-left: 40px;">MENOS DE 10 AÑOS</p> <p style="padding-left: 40px;">ENTRE 10 Y 20 AÑOS</p> <p style="padding-left: 40px;">MAS DE 20</p>	<table border="1" style="width: 100%; height: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="height: 20px;"></td></tr> <tr><td style="height: 20px;"></td></tr> <tr><td style="height: 20px;"></td></tr> </table>																								
<p>2- TIPO DE SERVICIO QUE PROVEE LA EMPRESA</p> <p style="padding-left: 40px;">OPERADOR LOGISTICO</p> <p style="padding-left: 40px;">FABRICA DE COMPONENTES</p> <p style="padding-left: 40px;">FABRICA MATERIAS PRIMAS</p> <p style="padding-left: 40px;">SERVICIOS VARIOS</p>	<table border="1" style="width: 100%; height: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="height: 20px;"></td></tr> <tr><td style="height: 20px;"></td></tr> <tr><td style="height: 20px;"></td></tr> <tr><td style="height: 20px;"></td></tr> </table>																								
<p>3- CANTIDAD DE EMPLEADOS</p> <p style="padding-left: 40px;">1 A 20</p> <p style="padding-left: 40px;">21 A 60</p> <p style="padding-left: 40px;">61 O MÁS</p>	<table border="1" style="width: 100%; height: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="height: 20px;"></td></tr> <tr><td style="height: 20px;"></td></tr> <tr><td style="height: 20px;"></td></tr> </table>																								
<p>4- A QUE DISTANCIA SE ENCUENTRA SU FÁBRICA DE SU PRINCIPAL CLIENTE COSMETICO?</p> <p style="padding-left: 40px;">MENOS 1KM</p> <p style="padding-left: 40px;">DE 1 HASTA 5 KM</p> <p style="padding-left: 40px;">MÁS DE 5KM</p>	<table border="1" style="width: 100%; height: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="height: 20px;"></td></tr> <tr><td style="height: 20px;"></td></tr> <tr><td style="height: 20px;"></td></tr> </table>																								
<p>5- CUANTO FACTURA SU EMPRESA ANUALMENTE?</p> <p style="padding-left: 40px;">Menos de \$ 3.000.000</p> <p style="padding-left: 40px;">Entre \$3.000.000 y \$9.000.000</p> <p style="padding-left: 40px;">Más de \$9.000.000</p>	<table border="1" style="width: 100%; height: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="height: 20px;"></td></tr> <tr><td style="height: 20px;"></td></tr> <tr><td style="height: 20px;"></td></tr> </table>																								
<p>6- SU EMPRESA EXPORTA?</p> <p style="padding-left: 40px;">SI      DONDE?</p> <p style="padding-left: 40px;">NO</p>	<table border="1" style="width: 100%; height: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 30px;"></td> <td style="padding-left: 10px;">MERCOSUR</td> <td style="width: 20px;"></td> <td style="width: 30px;"></td> </tr> <tr> <td></td> <td style="padding-left: 10px;">UE</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td style="padding-left: 10px;">ASIA</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td style="padding-left: 10px;">USA</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>		MERCOSUR				UE				ASIA				USA										
	MERCOSUR																								
	UE																								
	ASIA																								
	USA																								

Cuadro 14- Cuestionario modelo, pág. 1



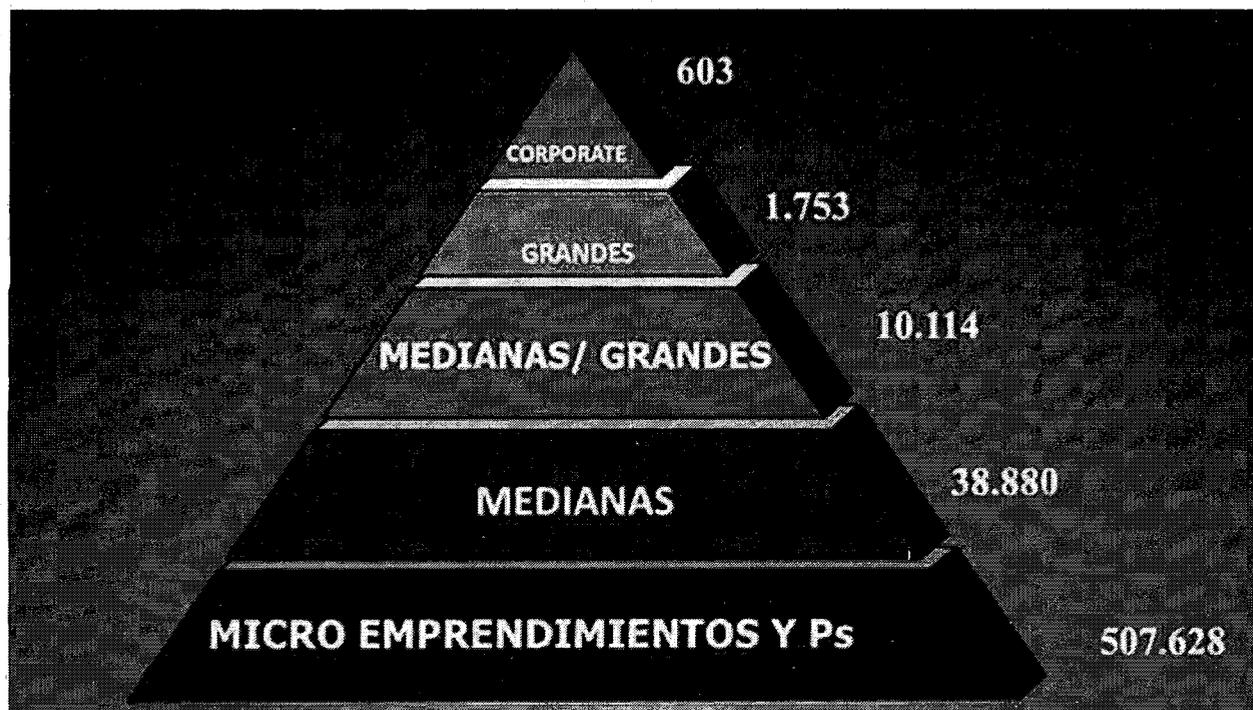
<b>7- ¿A QUE COSMÉTICA DE VENTA POR CATALOGO LE PROVEE?</b>	
AVON	<input type="text"/>
NATURA	<input type="text"/>
FULLER	<input type="text"/>
MARY KAY	<input type="text"/>
TSU	<input type="text"/>
AMODIL	<input type="text"/>
GIGOT	<input type="text"/>
ARBELL	<input type="text"/>
OTRAS	<input type="text"/>
<b>8- SU EMPRESA CRECIO EN EMPLEADOS ENTRE 2003 Y 2010?</b>	
SI	<input type="text"/>
NO	<input type="text"/>
<b>9- Y EN FACTURACION?</b>	
SI	<input type="text"/>
NO	<input type="text"/>
<b>10- TIENE PLANEADO REALIZAR NUEVAS INVERSIONES EN BIENES DE CAPITAL?</b>	
SI	<input type="text"/>
NO	<input type="text"/>
<b>11- TIENE ALGUNA CERTIFICACION ISO (9000-14000) ?</b>	
SI	<input type="text"/>
NO	<input type="text"/>
<b>12- TIENE CONTRATADO PERSONAL EVENTUAL, POR AGENCIA?</b>	
SI	<input type="text"/>
NO	<input type="text"/>
<b>13- BRINDA SERVICIOS A OTRA INDUSTRIA ADEMAS DE LA COSMÉTICA?</b>	
SI	<input type="text"/>
NO	<input type="text"/>
<b>14- CUALES SON SUS EXPECTATIVAS PARA LOS PROXIMOS 3 AÑOS?</b>	
EXCELENTES	<input type="text"/>
MUY BUENAS	<input type="text"/>
BUENAS	<input type="text"/>
REGULAR	<input type="text"/>
MALAS	<input type="text"/>
MUY MALAS	<input type="text"/>
<b>15- SU EMPRESA PRODUCE TAMBIÉN PARA CONSUMIDOR FINAL?</b>	
SI	<input type="text"/>
NO	<input type="text"/>

Cuadro 15 - Cuestionario modelo, pág. 2





## OTROS CUADROS



Cuadro 17 - Dimensionamiento de la Economía Argentina (2009)<sup>52</sup>

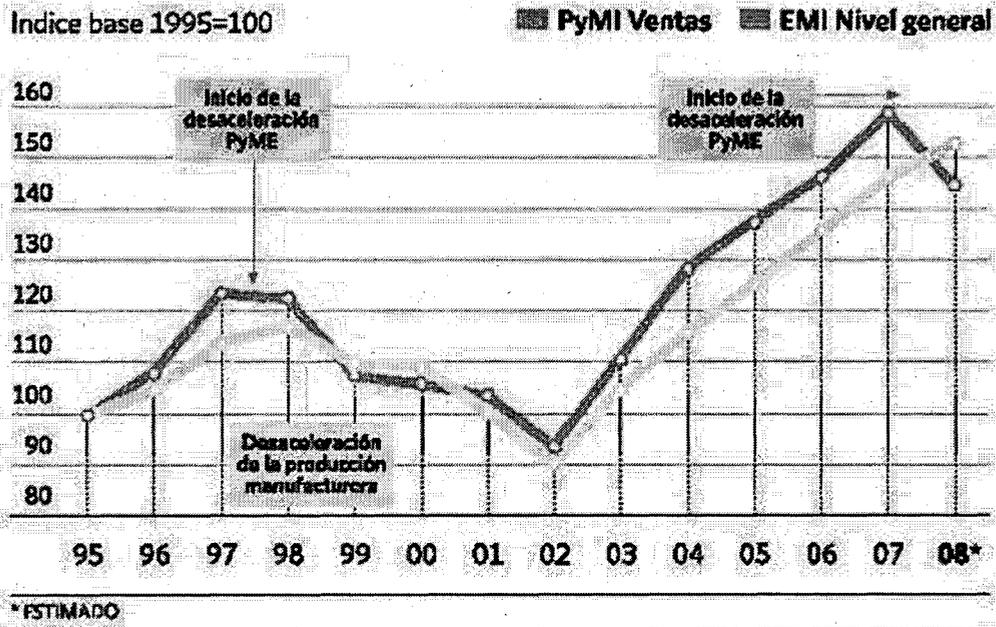
### Estudio de Estructura Productiva PYME – Argentina, 2009

Tipo	Cantidad de Empresas	Participación
Corporate	603	0,1%
Grande	1753	0,3%
Mediana / Grande	10144	1,8%
Mediana	38880	7,0%
Micro / Pequeña	507628	90,8%

<sup>52</sup> CLAVES, Información competitiva [www.claves.com.ar](http://www.claves.com.ar)



## Ventas de las pymes industriales versus EMI

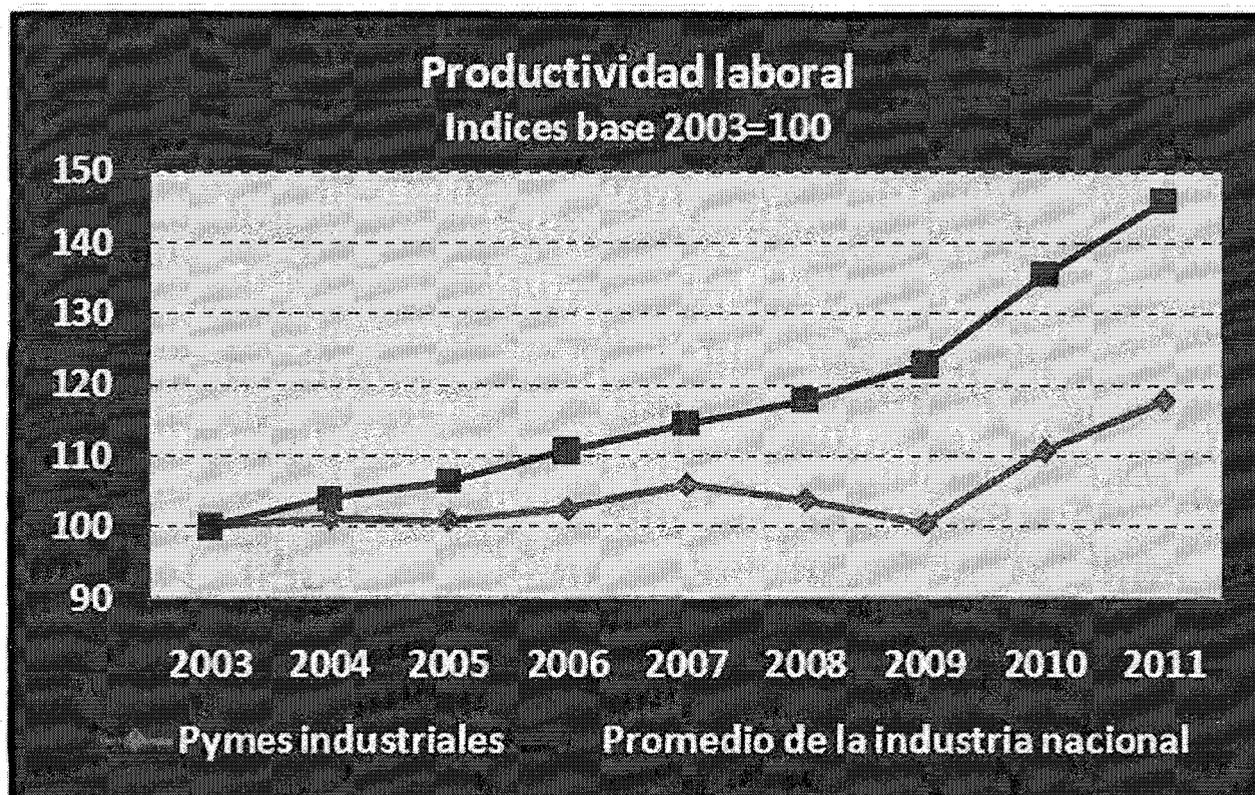


Cuadro 18 - Ventas de las PYMES industriales versus EMI (2009)<sup>53</sup>

Evolución ventas PYMES industriales – Argentina, 2009

El Estimador Mensual Industrial (EMI) es un indicador de coyuntura que mide la evolución de la producción industrial con periodicidad mensual. Las fuentes de información son empresas, cámaras empresarias y organismos públicos.

<sup>53</sup> Fundación ObservatorioPyme [www.observatoriopyme.org.ar](http://www.observatoriopyme.org.ar)



Cuadro 19 - Productividad laboral, PYMES industriales vs promedio nacional <sup>54</sup>

Las PyMEs, en general, tienen una productividad laboral inferior a las grandes empresas. Esto se ve reflejado en que en la Argentina, dos de cada tres trabajadores pertenecen a una PyME, pero éstas sólo aportan la mitad del valor agregado generado en el país. Analizando la productividad de la mano de obra de las PyMEs industriales, para el periodo 2003-2011, se observa que creció un 18%, mientras que el promedio de la industria nacional lo hizo en un 46%.

<sup>54</sup> PyMEs, con el desafío de aumentar su productividad, Fundación Mediterránea. [www.ieralpyme.org](http://www.ieralpyme.org)



## **RESOLUCIÓN 50/2013**

**Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional  
MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS**

**Resolución 50/2013**

**Resolución N° 24/2001. Modificación.**

Bs. As., 25/4/2013

VISTO el Expediente N° S01:0063545/2013 del Registro del MINISTERIO DE INDUSTRIA, lo dispuesto en las Leyes Nros. 24.467 y 25.300, el Decreto N° 357 de fecha 21 de febrero de 2002 y sus modificaciones, las Resoluciones Nros. 24 de fecha 15 de febrero de 2001 y sus modificaciones, y 22 de fecha 26 de abril de 2001 ambas de la ex SECRETARIA DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA del ex MINISTERIO DE ECONOMIA, y 21 de fecha 10 de agosto de 2010 de la SECRETARIA DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA Y DESARROLLO REGIONAL del MINISTERIO DE INDUSTRIA, y las Disposiciones Nros. 303 de fecha 17 de agosto de 2004, y 147 de fecha 23 de octubre de 2006, ambas de la ex SUBSECRETARIA DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA Y DESARROLLO REGIONAL de la ex SECRETARIA DE INDUSTRIA, COMERCIO Y DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA del ex MINISTERIO DE ECONOMIA Y PRODUCCION, y

### **CONSIDERANDO:**

Que la Ley N° 25.300 tiene por objeto el fortalecimiento competitivo de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas que desarrollen actividades productivas en el país, mediante la creación de nuevos instrumentos y la actualización de los vigentes, con la finalidad de alcanzar un desarrollo más integrado, equilibrado, equitativo y eficiente de la estructura productiva.

Que el Artículo 1° del Título I de la Ley N° 25.300 establece que la Autoridad de Aplicación deberá definir las características de las empresas que serán consideradas Micro, Pequeñas y Medianas a los efectos de la implementación de los distintos instrumentos de dicha ley.

Que el Artículo 55 de la referida ley, designó como Autoridad de Aplicación a la ex SECRETARIA DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA del ex MINISTERIO DE ECONOMIA.

Que en este sentido, la SECRETARIA DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA Y DESARROLLO REGIONAL del MINISTERIO DE INDUSTRIA, es la Autoridad de Aplicación de los Títulos I y II de la Ley N° 24.467 y de la Ley N° 25.300, en virtud de lo dispuesto por el Decreto N° 357 de fecha 21 de febrero de 2002 y sus modificaciones.

Que por la Resolución N° 24 de fecha 15 de febrero de 2001 de la ex SECRETARIA DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA del ex MINISTERIO DE ECONOMIA y sus modificaciones se reglamentó el Artículo 1° del Título 1 de la Ley N° 25.300 y se adoptó una definición a los efectos de caracterizar la condición de Micro, Pequeña y Mediana Empresa, en función de la variable "ventas anuales".



Que, posteriormente, fueron dictadas la Resolución N° 22 de fecha 26 de abril de 2001 de la ex SECRETARIA DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA del ex MINISTERIO DE ECONOMIA, y las Disposiciones Nros. 303 de fecha 17 de agosto de 2004, y 147 de fecha 23 de octubre de 2006, ambas de la ex SUBSECRETARIA DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA Y DESARROLLO REGIONAL de la ex SECRETARIA DE INDUSTRIA, COMERCIO Y DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA del ex MINISTERIO DE ECONOMIA Y PRODUCCION, con el fin de modificar, sustituir y/o complementar los alcances de la caracterización de Micro, Pequeña y Mediana Empresa establecida en dicha resolución.

Que, como consecuencia del crecimiento económico registrado desde el año 2003 en adelante, mediante la Resolución N° 21 de fecha 10 de agosto de 2010 de la SECRETARIA DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA Y DESARROLLO REGIONAL del MINISTERIO DE INDUSTRIA, se actualizaron los valores máximos de las ventas totales anuales establecidos en la Resolución N° 24/01 de la ex SECRETARIA DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA y sus modificaciones.

Que desde el año 2010 a la fecha, se ha sostenido el crecimiento económico, profundizándose cambios relevantes en la estructura productiva de la economía, y como consecuencia, en el desarrollo de las empresas y en la evolución del nivel de ventas de las mismas. Por ello, y con el fin de atender estos cambios, resulta conveniente adecuar los valores máximos de las ventas totales anuales establecidos en la Resolución N° 24/01 de la ex SECRETARIA DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA y sus modificaciones, estableciéndose en la presente medida un único parámetro para incluir en el mismo a todo el universo Micro, Pequeña y Mediana Empresa, correspondiendo establecer un valor límite de las ventas según el sector de la empresa.

Que asimismo, con la finalidad de definir el sector al cual pertenece una empresa según su actividad principal, se meritúa oportuno sustituir la "Clasificación de Actividades Económicas del año 1997" (CLANAE 97) por el "Codificador de Actividades" aprobado por la Resolución General N° 485 de fecha 9 de marzo de 1999 de la ADMINISTRACION FEDERAL DE INGRESOS PUBLICOS, organismo descentralizado en el ámbito del ex MINISTERIO DE ECONOMIA Y OBRAS Y SERVICIOS PUBLICOS, toda vez que este codificador posibilita una homogénea y precisa identificación de las actividades desarrolladas por las diversas empresas.

Que sin perjuicio de lo expuesto en el considerando precedente, y al solo efecto de la aplicación de la presente medida, el codificador mencionado se adoptará con algunas adecuaciones.

Que dichas adecuaciones están relacionadas en primer lugar con las actividades previstas en la Sección J del codificador, las que no serán consideradas a los efectos de determinar la condición de Pequeña y Mediana Empresa. En consecuencia, tampoco serán consideradas Micro, Pequeñas y Medianas Empresas aquellas empresas que tengan algún grado de vinculación o control ascendente o descendente, en los términos del Artículo 33 de la Ley N° 19.550 de Sociedades Comerciales (t.o. 1984) y sus modificaciones, con otra que se encuadre dentro de dicha sección.

Que asimismo y en segundo lugar, en virtud del Decreto N° 1.528 de fecha 29 de agosto



de 2012, que establece que la actividad desarrollada por las productoras de contenidos audiovisuales, digitales, y cinematográficos, públicas, privadas o mixtas debe considerarse una actividad productiva asimilable a la industrial, siempre y cuando se cumplan con las condiciones que se exigen en dicho decreto, serán consideradas a los efectos de la presente resolución como Pequeñas y Mediana Empresas industriales, aquellas actividades identificadas en el codificador como Sección O (Actividad 92: Códigos 921110 al 921990).

Que en igual sentido y en tercer lugar, se considerará en el sector de industria a la actividad de software, identificada respectivamente en el mencionado codificador como Sección K (Actividad 72), de conformidad con lo establecido por la Ley N° 25.856, que considera la actividad de producción de software como una actividad productiva de transformación asimilable a la actividad industrial.

Que por otra parte, para lograr una adecuada interpretación de las modificaciones que se propician, se considera necesario readecuar el alcance de algunas previsiones contempladas en la Resolución N° 24/01 de la ex SECRETARIA DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA y sus modificaciones sustituyéndolas por otras, que aporten mayor claridad, todo ello en miras de un mejor cumplimiento de los objetivos de la SECRETARIA DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA Y DESARROLLO REGIONAL.

Que la Dirección de Legales del Area de Industria, Comercio y de la Pequeña y Mediana Empresa dependiente de la SUBSECRETARIA DE COORDINACION del MINISTERIO DE INDUSTRIA ha tomado la intervención que le compete.

Que la presente medida se dicta en uso de las facultades conferidas por las Leyes Nros. 24.467 y 25.300, y los Decretos Nros. 357/02 y sus modificaciones y 62 de fecha 10 de diciembre de 2011.

Por ello,

EL SECRETARIO DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA Y DESARROLLO REGIONAL

RESUELVE:

**Artículo 1°** — Sustitúyese el Artículo 1° de la Resolución N° 24 de fecha 15 de febrero de 2001 de la ex SECRETARIA DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA del ex MINISTERIO DE ECONOMIA y sus modificaciones, el que quedará redactado de la siguiente forma:

“ARTICULO 1°.- A los efectos de lo dispuesto por el Artículo 1° del Título I de la Ley N° 25.300, serán consideradas Micro, Pequeñas y Medianas Empresas aquéllas cuyas ventas totales anuales expresadas en Pesos (\$) no superen los valores establecidos en el cuadro que se detalla a continuación.



SECTOR				
Agropecuario	Industria y Minería	Comercio	Servicios	Construcción
54.000.000	183.000.000	250.000.000	63.000.000	84.000.000

**Art. 2°** — Sustitúyese el Artículo 2° de la Resolución N° 24/01 de la ex SECRETARIA DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA y sus modificaciones, el que quedará redactado de la siguiente forma:

“ARTICULO 2°.- Se entenderá por ventas totales anuales, el valor de las ventas que surja del promedio de los últimos TRES (3) Estados Contables o información contable equivalente adecuadamente documentada, excluidos el Impuesto al Valor Agregado, el Impuesto Interno que pudiera corresponder, y deducido hasta CINCUENTA POR CIENTO (50%) del valor de las Exportaciones que surjan de dicha documentación.

Para los casos de empresas cuya antigüedad sea menor que la requerida para el cálculo establecido en el párrafo anterior, la Autoridad de Aplicación establecerá la metodología a utilizar para determinar el concepto de ventas totales anuales en función de la información disponible”.

**Art. 3°** — Incorpórase el Artículo 2° bis a la Resolución N° 24/01 de la ex SECRETARIA DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA y sus modificaciones, con el siguiente texto:

“ARTICULO 2° bis.- A los efectos de determinar el valor de las ventas totales anuales la Autoridad de Aplicación requerirá, según estime corresponder, la siguiente documentación: Ultimos TRES (3) Estados Contables firmados por Contador Público y Certificados por el Consejo Profesional de Ciencias Económicas de su Jurisdicción, o Declaración Jurada de ventas para cada uno de los TRES (3) últimos ejercicios, firmada por Contador Público y legalizada por el Consejo Profesional de Ciencias Económicas de su Jurisdicción, y toda otra información adicional que considere pertinente”.

**Art. 4°** — Sustitúyese el Artículo 3° de la Resolución N° 24/01 de la ex SECRETARIA DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA y sus modificaciones, el que quedará redactado de la siguiente forma:

“ARTICULO 3°.- A fin de definir el sector de actividad al cual pertenece una empresa determinada de acuerdo a los parámetros establecidos en el Artículo 1° de la presente medida, se adopta el ‘Codificador de Actividades’ aprobado por la Resolución General N° 485 de fecha 9 de marzo de 1999 de la ADMINISTRACION FEDERAL DE INGRESOS PUBLICOS, organismo descentralizado en el ámbito del ex MINISTERIO DE ECONOMIA Y OBRAS Y SERVICIOS PUBLICOS, y aquellas que la reemplacen, según el cuadro que se detalla a continuación



SECTOR	Agropecuario	Industria y Minería	Comercio	Servicios	Construcción
Resolución General AFIP 485/99	A y B	C, D, K - Actividad 72*; O - Actividad 92 Códigos 921110 al 921990 *	G	E, H, I, K, M, N, O	F

\*De las Secciones K y O sólo las Actividades y los Códigos detallados.

La pertenencia de las empresas respecto de los sectores establecidos en el presente artículo se establecerá de manera que la misma refleje la realidad económica de las actividades desarrolladas por la empresa.

En consecuencia, cuando una empresa tenga ventas por más de uno de los sectores de actividad establecidos en el presente artículo, se considerará aquel sector de actividad cuyos ingresos hayan sido las mayores de acuerdo al criterio establecido en el Artículo 2° de la presente medida. En aquellos casos en los que una empresa presente ventas por más de una actividad y al menos en una de ellas supere los límites establecidos en el Artículo 1° de la presente medida, dicha empresa no será considerada Pequeña y Mediana Empresa”.

**Art. 5°** — Incorpórase el Artículo 3° bis a la Resolución N° 24/01 de la ex SECRETARIA DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA y sus modificaciones, con el siguiente texto:

“ARTICULO 3° bis.- De conformidad con lo dispuesto por la Ley N° 25.856 establécese que la Actividad 72 de la Sección K del Codificador de Actividades aprobado por la Resolución General N° 485/99 de la ADMINISTRACION FEDERAL DE INGRESOS PUBLICOS, será considerada dentro del sector industria a los efectos de la presente medida.

Asimismo, de conformidad con el Decreto N° 1.528 de fecha 29 de agosto de 2012, establécese que la Actividad 92 de la Sección O, para los Códigos 921110 al 921990 del Codificador de Actividades aprobado por la resolución general mencionada precedentemente, será considerada dentro del sector industria a los efectos de la presente medida, siempre y cuando cumpla las condiciones establecidas en el decreto citado”.

**Art. 6°** — Sustitúyese el Artículo 4° de la Resolución N° 24/01 de la ex SECRETARIA DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA y sus modificaciones, el que quedará redactado de la siguiente forma:

“ARTICULO 4°.- No serán consideradas Micro, Pequeñas y Medianas Empresas aquéllas que, reuniendo los requisitos establecidos en los Artículos 1°, 2°, 2° bis, 3° y 3° bis de la presente medida, estén controladas por o vinculadas a otra/s empresa/s o grupos económicos nacionales o extranjeros que no reúnan tales requisitos, conforme lo dispuesto en el tercer párrafo del Artículo 1° del Título I de la Ley N° 25.300.

A los efectos de determinar cuando una empresa está controlada por o vinculada a otra/s empresa/s o grupos económicos, regirá lo establecido por el Artículo 33 de la Ley N° 19.550 de Sociedades Comerciales (t.o. 1984) y sus modificaciones.



Cuando una empresa esté controlada por otra, el cumplimiento de los requisitos establecidos en los Artículos 1°, 2°, 2° bis, 3° y 3° bis de la presente medida deberá analizarse en forma conjunta, debiéndose considerar el valor promedio de las ventas totales anuales de todo el grupo económico. En consecuencia, para dicho cálculo, se deberán tomar los valores de las ventas reflejados en los Estados Contables de cada una de las empresas que integran el grupo económico, de conformidad con el Artículo 2° de la presente medida.

Cuando una empresa esté vinculada a otra/s empresa/s, el cumplimiento de los requisitos establecidos en los Artículos 1°, 2°, 2° bis, 3° y 3° bis de la presente medida deberá analizarse en forma individual, separada e independiente de cada una de ellas. En caso que, al menos UNA (1) de las empresas no cumpla con los mismos, ninguna será considerada Micro, Pequeña o Mediana Empresa”.

**Art. 7°** — Sustitúyese el Artículo 5° de la Resolución N° 24/01 de la ex SECRETARIA DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA y sus modificaciones, el que quedará redactado de la siguiente forma:

“ARTICULO 5°.- La caracterización de Micro, Pequeña y Mediana Empresa establecida por la presente resolución es de tipo general y no limita las facultades de esta Autoridad de Aplicación para complementarla con precisiones, limitaciones y/o condiciones cualitativas adicionales, a los efectos de la implementación de los programas y/o instrumentos específicos, mientras no alteren sustancialmente la presente medida”.

**Art. 8°** — Derógase el Artículo 6° de la Resolución N° 24/01 de la ex SECRETARIA DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA y sus modificaciones.

**Art. 9°** — Derógase la Disposición N° 147 de fecha 23 de octubre de 2006 de la ex SUBSECRETARIA DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA Y DESARROLLO REGIONAL de la ex SECRETARIA DE INDUSTRIA, COMERCIO Y DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA del ex MINISTERIO DE ECONOMIA Y PRODUCCION.

**Art. 10.** — Derógase la Resolución N° 21 de fecha 10 de agosto de 2010 de la SECRETARIA DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA Y DESARROLLO REGIONAL del MINISTERIO DE INDUSTRIA.

**Art. 11.** — La presente medida entrará en vigencia a partir del día posterior a su publicación en el Boletín Oficial.

**Art. 12.** — Comuníquese, publíquese, dése a la Dirección Nacional del Registro Oficial y archívese. — Horacio G. Roura.



## Indice de Cuadros

Cuadro 1- Cadena de valor .....	2
Cuadro 2- Resolución Sepyme nº 21/2010 .....	13
Cuadro 3- Argentina: PBI por habitante, período 1900-1986.....	26
Cuadro 4 - Economía argentina, PBI 1980-2011.....	31
Cuadro 5 - Venta minorista fuera de locales .....	36
Cuadro 6 - Venta Directa en Argentina y LatAm + Caribe .....	37
Cuadro 7 - Ventas 2010 versus 2009.....	39
Cuadro 8 - Revendedoras por modalidad.....	39
Cuadro 9 - Evolución 2008/11, ventas a Precio Retail.....	40
Cuadro 10 - Productos vendidos .....	40
Cuadro 11 - Global Report on Product Categories - 2010.....	41
Cuadro 12 - Efecto "PULL" .....	48
Cuadro 13- La cadena de valor a tercerizar .....	50
Cuadro 14- Cuestionario modelo, pág. 1.....	75
Cuadro 15 - Cuestionario modelo, pág. 2.....	76
Cuadro 16 - Encuesta, tabulación de resultados.....	77
Cuadro 17 - Dimensionamiento de la Economía Argentina (2009).....	78
Cuadro 18 - Ventas de las PYMES industriales versus EMI (2009) .....	79
Cuadro 19 - Productividad laboral, PYMES industriales vs promedio nacional .....	80



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. **Porter, Michael E.** *Ventaja competitiva: Creación y sostenibilidad de un rendimiento superior*. Barcelona : Pirámide, 2010.
2. **Vicente, Miguel Angel y Ayala, Juan Carlos.** *Principios Fundamentales para la Administración de Organizaciones*. Buenos Aires : Pearson, 2008.
3. **HarperCollins.** *Collins Spanish Dictionary*. Londres : HarperCollins Publishers Limited, 2008.
4. **Real Academia Española.** *Diccionario de la Lengua Española*. Madrid : Real Academia Española, 2001.
5. **Congreso de la Nación.** *Ley de Contrato de Trabajo*. Buenos Aires : Boletín Oficial, 1976.
6. **Hermida Uriarte, Oscar y Colutozzo, Natalia.** *Descentralización, Tercerización, Subcontratación*. Lima : OIT, 2009.
7. **Cleri, Carlos.** *Escenario, el punto de partida de la estrategia*. Buenos Aires : Coyuntura, 2000.
8. **Granovsky, Eduardo.** *Outsourcing, factores clave de éxito*. Buenos Aires : Dunken, 2003.
9. **McIvor, Ronan.** *The Outsourcing Process: Strategies for Evaluation and Management*. Cambridge : Cambridge University Press, 2005.
10. **Fernandez, Nicole Suclla, y otros.** *Diseño de sistemas de medición de desempeño de proveedores: experiencias de un caso de estudio*. Río de Janeiro : Prod. [online]. 2012, vol.22, n.1, 2012.
11. **IBM.** *IBM Global Services: A Brief History*. Armonk : IBM Corporate Archives, 2002.
12. **Iñigo Fernández, Luis E.** *Breve historia de la Revolución Industrial*. Barcelona : Nowtilus, 2012.
13. **ANMAT.** Reglamento técnico Mercosur de Buenas Prácticas de Fabricación para productos de higiene personal, cosméticos y perfumes. [En línea] 08 de noviembre de 2012. [Citado el: 13 de abril de 2012.] [http://www.anmat.gov.ar/webanmat/Legislacion/cosmeticos/Disposicion\\_6477-2012.pdf](http://www.anmat.gov.ar/webanmat/Legislacion/cosmeticos/Disposicion_6477-2012.pdf).
14. —. Contratación de tercerización para productos de higiene personal, cosméticos y perfumes. [En línea] 28 de diciembre de 2006. [Citado el: 13 de abril de 2013.] [http://www.anmat.gov.ar/webanmat/Legislacion/cosmeticos/Disposicion\\_ANMAT\\_7726-06.pdf](http://www.anmat.gov.ar/webanmat/Legislacion/cosmeticos/Disposicion_ANMAT_7726-06.pdf).
15. **Cont, Walter y Navajas, Fernando.** *Fusiones horizontales (Documento de Trabajo N° 86)*. Buenos Aires : FIEL, 2005.
16. **Sepyme.** Micro, pequeñas y medianas empresas. [En línea] 10 de agosto de 2010. [Citado el: 13 de abril de 2013.] <http://www.infoleg.gov.ar/infolegInternet/anexos/170000-174999/170679/norma.htm>.



17. **Congreso de la Nación.** Ley de regulación de las Pymes. [En línea] 15 de marzo de 1995. [Citado el: 13 de abril de 2013.] [http://www.infojus.gob.ar/index.php?kk\\_seccion=documento&registro=LEYNAC&docid=LEY%2520C%2520024467%25201995%252003%252015](http://www.infojus.gob.ar/index.php?kk_seccion=documento&registro=LEYNAC&docid=LEY%2520C%2520024467%25201995%252003%252015).
18. —. Ley de fomento para la micro, pequeña y mediana empresa. [En línea] 16 de agosto de 2000. [Citado el: 13 de abril de 2013.] [http://www.infojus.gob.ar/index.php?kk\\_seccion=documento&registro=LEYNAC&docid=LEY%20C%20025300%202000%2008%2016&get=javascript#ARTICULO\\_\\_\\_0032](http://www.infojus.gob.ar/index.php?kk_seccion=documento&registro=LEYNAC&docid=LEY%20C%20025300%202000%2008%2016&get=javascript#ARTICULO___0032).
19. **Schwartz, Willy.** Día de la Industria: ¿Es un día o una convicción? [En línea] 2 de setiembre de 2009. [Citado el: 28 de abril de 2013.] [http://schwartzereconomia.blogspot.com.ar/2009\\_09\\_01\\_archive.html](http://schwartzereconomia.blogspot.com.ar/2009_09_01_archive.html).
20. **Gasio, Guillermo H. y San Román, María C.** *La conquista del progreso.* Buenos Aires : La Bastilla, 1984.
21. **UNC.** La Reforma Universitaria de 1918 . [En línea] [Citado el: 28 de abril de 2013.] <http://www.unc.edu.ar/institucional/historia/reforma>.
22. **de Ímaz, José Luis.** *Los que mandan.* Buenos Aires : Eudeba, 1965.
23. **Bazán, Armando Raúl.** *Historia Contemporánea de Catamarca 1930-2001.* Buenos Aires : Plus Ultra, 2009.
24. **Acuña, Edgardo.** *Las PYMES y el Mercosur (conferencia).* La Plata : UCA-La Plata, 2003.
25. **Caballero, Héctor.** *Situación actual y perspectivas 2012 de las PyME Argentinas (conferencia).* Buenos Aires : Fundación Observatorio PyME, 2011.
26. **Ministerio de Relaciones Exteriores.** *INFORME SECTORIAL. Sector de Cosmética, Perfumería e Higiene.* Buenos Aires : ArgentinaTradeNet, 2010.
27. **Ministerio de Educación - Instituto Nacional de Educación Tecnológica.** Sector Estética Profesional - Informe Final. [En línea] 2010. [Citado el: 21 de abril de 2013.] [www.inet.edu.ar/actividades/foros/Estetica\\_Profesional.doc](http://www.inet.edu.ar/actividades/foros/Estetica_Profesional.doc).
28. **CAPA.** Estadística anual 2009. [En línea] 2010. [Citado el: 14 de abril de 2013.] [http://capa.org.ar/archivos/PPS/1310849882-estadistica\\_anual\\_2009\\_presentacion\\_web\\_3.ppt](http://capa.org.ar/archivos/PPS/1310849882-estadistica_anual_2009_presentacion_web_3.ppt).
29. **CEP.** El Sector de Artículos de Tocador, Cosmética y Perfumería en Argentina. [En línea] 2004. [Citado el: 14 de abril de 2013.] [http://www.cep.gov.ar/descargas\\_new/panorama\\_sector\\_industria/estudios\\_del\\_sec\\_ind/2004/perfumereda.pdf](http://www.cep.gov.ar/descargas_new/panorama_sector_industria/estudios_del_sec_ind/2004/perfumereda.pdf).
30. **Ministerio de Industria.** La industria de cosméticos y artículos de cuidado personal anunció ... [En línea] 3 de noviembre de 2012. [Citado el: 21 de abril de 2013.] <http://www.industria.gob.ar/la-industria-de-cosmeticos-y-articulos-de-cuidado-personal-anuncio-inversiones-por-casi-1-000-millones-en-2012/>.
31. **CAVEDI.** Datos del Mercado Argentino en Venta Directa. [En línea] 2011. [Citado el: 14 de abril de 2013.] [http://www.cavedi.org.ar/page.php?language=sp&section=panarg&action=index&current\\_page=1](http://www.cavedi.org.ar/page.php?language=sp&section=panarg&action=index&current_page=1).



32. —. Definición y Evolución. [En línea] 2011. [Citado el: 14 de abril de 2013.] [http://www.cavedi.org.ar/page.php?language=sp&section=venta&action=index&current\\_page=1](http://www.cavedi.org.ar/page.php?language=sp&section=venta&action=index&current_page=1).
33. —. La Venta Directa es.. [En línea] 2011. [Citado el: 14 de abril de 2013.] [http://www.cavedi.org.ar/page.php?language=sp&section=venta&action=venta\\_es&current\\_page=1](http://www.cavedi.org.ar/page.php?language=sp&section=venta&action=venta_es&current_page=1).
34. **La Nación**. Crece el negocio de la venta directa en la Argentina. [En línea] 16 de septiembre de 2007. [Citado el: 14 de abril de 2013.] <http://www.lanacion.com.ar/944469-crece-el-negocio-de-la-venta-directa-en-la-argentina>.
35. **Universidad de Palermo, Facultad de Diseño y Comunicación**. *Relaciones Públicas I*. Buenos Aires : UP, 2012.
36. **Ast, Federico**. Supply Chain, ¿qué es, para qué sirve y cuáles son las habilidades críticas para gestionarla? [En línea] 2009 . [Citado el: 21 de abril de 2013.] <http://www.materiabiz.com/mbz/ityoperaciones/nota.vsp?nid=40514>.
37. **GDS, Global Decision Support**. Supply Chain Management. [En línea] 2003. [Citado el: 21 de abril de 2013.] <http://www2.gdsnet.com/gdssite/images/supply.pdf>.
38. **Alonso, Alejandro y Fabeiro, Álvaro**. *Teoría fácil vs. práctica difícil*. México DF : Enfasis Logística, 2003.
39. **Polanco Sánchez, Ariel Antonio**. *Supply Chain Managment (SCM)*. Madrid : EOI, 2013.
40. **Rabit, Michèle**. *Les mots-clés du marketing en espagnol*. Rosny Sous Bois : Bréal, 2005.
41. **Liliana S**. *Entrevista personal*. s.l. : 23 de julio de 2012.
42. **Fayol, Henri**. *Administración industrial y general: previsión, organización, mando, coordinación, control*. Buenos Aires : Editorial Universitaria, S.A., 1942.
43. **INDEC**. *Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2010*. Buenos Aires : INDEC, 2012.
44. **Porter, Michael E**. *Estrategia y ventaja competitiva*. Barcelona : Deusto, 2006.
45. **Galetti, Pablo**. *Historia argentina - Líneas contrapuestas en la evolución de las entidades empresarias*. Buenos Aires : IADE - Realidad Económica, 2006.
46. **Domínguez Galcerán, Rosa y Huertas García, Rubén**. *Decisiones estratégicas para la Dirección de Operaciones en Empresas de Servicios...* Barcelona : Edicions Universitat Barcelona, 1995.



# INDICE

RESUMEN.....	1
INTRODUCCION.....	2
1 ENFOQUE METODOLOGICO .....	4
2 ESTADO DE LA CUESTION.....	5
3 OBJETIVOS GENERALES Y ESPECIFICOS .....	7
4 MARCO TEORICO.....	8
5 HIPOTESIS .....	10
6 METODO Y TECNICAS DE LA INVESTIGACION.....	11
Observación y medición.....	11
Cuestionario modelo .....	11
Resultado de la encuesta.....	11
7 RESULTADOS ESPERADOS.....	12
Justificación de la investigación .....	12
CAPITULO 1 – PYMES EN ARGENTINA .....	13
ASPECTOS LEGALES.....	13
HISTORIA DE LAS PYMES Y SU RELACION CON LA POLITICA ECONOMICA ARGENTINA .....	15
SITUACION ACTUAL Y ESCENARIOS FUTUROS.....	32
CAPITULO 2 – LA INDUSTRIA COSMÉTICA EN LA ARGENTINA.....	33
ORGANIZACIONES COSMETICAS, la venta por catálogo .....	33
SUPPLY CHAIN MANAGEMENT, gerencia de la cadena de abastecimiento .....	42
PRODUCCION COSMETICA, problemas y necesidad de ayuda especializada.....	47
CAPITULO 3 – LAS PYMES ESPECIALISTAS COMO ALTERNATIVA DE TERCERIZACION.....	50
ANALISIS DE LA CADENA DE VALOR.....	50
TRABAJO DE CAMPO.....	51
RESULTADOS .....	52
1. Antigüedad de la empresa .....	52
2. Tipo de servicio que provee.....	53
3. Dotación de personal.....	55
4. Distancia al cliente cosmético.....	56
5. Volumen de facturación anual .....	57
6. Exportadoras .....	59
7. Cosméticas clientes.....	60
8. Crecimiento en dotación, 2003-2010 .....	62
9. Crecimiento en facturación, 2003-2010 .....	63
10. Futuras inversiones en bienes de capital.....	64
11. Certificaciones de calidad .....	66
12. Utilización de personal eventual .....	68
13. Atención de otros mercados .....	69



14. Expectativas para el mediano plazo .....	70
15. Ventas a consumidor final.....	71
VIABILIDAD.....	73
CONCLUSIONES.....	74
<b>ANEXOS .....</b>	<b>75</b>
ENCUESTA. Formulario, Cuestionario modelo .....	75
TRABAJO DE CAMPO, tabulación de los resultados.....	77
OTROS CUADROS.....	78
RESOLUCIÓN 50/2013.....	81
<b>INDICE DE CUADROS .....</b>	<b>87</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>88</b>