



Departamento de Administración de Empresas
Trabajo de Licenciatura en Administración de Empresas

Nuevas formas y objetivos del asociacionismo empresarial
El caso de la Cámara Argentina del Aerosol

Autor: Natalia Lorena Fuentes Barrera (15065)

Mentor: Jorge Walter

Victoria, Abril de 2007

RESUMEN

Este trabajo revisa la discusión teórica reciente sobre asociacionismo empresarial, poniendo énfasis en un tipo particular de asociaciones, las cámaras empresariales. Analizamos la tradicional forma de trabajar de estas asociaciones y las nuevas formas que demandan los mercados hoy. Basándose en esas últimas, observamos que empresas presentes en diferentes eslabones de la cadena de valor suman esfuerzos, habilidades y recursos logrando sinergias que les permiten acceder a mercados y capacidades que individualmente les resultarían inalcanzables. Frente a los desafíos del entorno actual, los lazos de cooperación entre actores diferentes son de gran relevancia para el logro de ventajas competitivas.

A partir de estas consideraciones, analizamos un caso concreto que posee los rasgos que caracterizan la nueva forma de asociaciones: la Cámara Argentina del Aerosol. Examinamos su estructura y su estrategia, la composición de sus miembros y su sistema de gobierno, la índole de sus logros. El estudio del caso pone en evidencia las ventajas que resultan de tener toda la cadena de producción trabajando en conjunto para promover los temas de interés común con vistas a la satisfacción de la demanda y la conquista de nuevos mercados. Entre tales temas se encuentra la capacitación de los asociados, las campañas de prensa, el acceso a información, la anticipación responsable a la normativa internacional, el lobby ante el gobierno y el aumento de las exportaciones. En cuanto al sistema de gobierno, en la cámara cooperan empresas multinacionales compradoras y fabricantes de productos finales y PYMES locales fabricantes de insumos intermedios.

El análisis del caso pone de manifiesto que la Cámara pretende lograr y logra obtener ventajas competitivas sostenibles para el conjunto de la industria, convirtiéndose en una buena ilustración de las nuevas formas de acción colectiva empresarial.

Palabras clave

Asociacionismo empresarial, cadena de valor, cooperación inter-empresarial, economías de aglomeración.

INDICE

1. INTRODUCCION	4
2. MARCO TEORICO	8
2.1. CÁMARAS EMPRESARIALES.....	8
2.2. SEGÚN SU ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	9
2.3. LA ASOCIATIVIDAD COMO ESTRATEGIA COMPETITIVA.....	11
2.4. CADENA DE VALOR	15
3. ESTUDIO DEL CASO DE LA CAMARA ARGENTINA DEL AEROSOL	18
3.1. HISTORIA DE LA CÁMARA	18
3.1.1. Industria del aerosol en Argentina	20
3.1.2. Localización geográfica.....	22
3.2. COMPOSICIÓN Y SISTEMA DE GOBIERNO	23
3.2.1. La Cadena de producción de Aerosol.....	26
3.3. ESTRATEGIA DE LA CÁMARA	32
3.4. CARACTERÍSTICAS DE LA CÁMARA ARGENTINA DEL AEROSOL	34
3.5. CADEA SIGUE CRECIENDO	39
4. CONCLUSION	41
5. BIBLIOGRAFIA	44
ANEXO	46

1. INTRODUCCION

Las nuevas tecnologías, la desregulación, la globalización y la presión de los mercados de capitales son, entre otros, los principales factores que han modificado el mundo de los negocios. Por eso ya no resultan tan útiles las estrategias tradicionales, orientadas a configurar y proteger posiciones estratégicas de largo plazo. Es por esto que las organizaciones requieren comenzar a integrar sus estructuras, en busca de crear y capturar valor para el sistema que componen. En una nueva economía ya no compiten firmas individuales sino que cobra vigencia el concepto de “empresa extendida” (Demos y otros; 2002).

Por otro lado, las empresas de variedad de sectores se enfrentan con costo fijos crecientes que indican la conveniencia de estrechar relaciones con otras empresas.

Las empresas buscan redefinir su ecuación de valor mediante una nueva concepción de las cadenas en las que interaccionan (Lambert; 2004). Este nuevo entendimiento permite entre otras cosas buscar socios para compartir y diversificar riesgos inherentes al desarrollo de nuevas actividades y tecnologías, evitar duplicaciones de esfuerzo aprovechando complementariedades y explotar economías de escala o ejercer un nuevo poder de mercado. Además, esta nueva concepción de dialogar y replantear el sistema que integran en beneficio de todos los actores involucrados.

La cooperación surge como otra forma de competir en el mercado. En este sentido, conviene señalar que la competencia se está desplazando de “empresa compitiendo contra empresa” a “grupos de empresas compitiendo contra grupos de empresas”.

Estas tendencias en el mundo generan fuerte impacto en algunos fenómenos de negocio mundial como las olas de fusiones y adquisiciones internacionales, la tercerización de actividades, la conformación de cluster regionales de competitividad o la redefinición de ciertas cadenas de valor.

Recientemente, entre las principales instituciones del sector productivo que podrían llevar adelante esta necesidad que surge de los mercados, se encuentran las cámaras empresariales. Estas aparecen como uno de los recursos más importantes de las firmas

allí donde las relaciones entre empresas e instituciones son escasas y frágiles. Esto es particularmente cierto en las pequeñas y medianas empresa del sector industrial.

En el nuevo contexto económico recién mencionado donde las empresas deben realizar continuas transformaciones para mantenerse en el mercado, las cámaras empresariales enfrentan renovadas demandas de servicios, de información y de asistencia para establecer vinculaciones y fortalecer los nexos existentes.

Sin embargo, las formas tradicionales de organización de las cámaras no se adecuan a las nuevas reglas de la competencia. Y hay una fuerte inercia de esas formas tradicionales de organización. En los últimos años, es muy común escuchar a los empresarios manifestar su disconformidad con las asociaciones empresariales de las que son miembros. Esto se debe a varias razones, una de las cuales es que siguen estructuradas según lo que el mercado necesitaba años atrás y no han sabido/podido adaptarse a los cambios rápidos que han tenido lugar en las formas de competencia. Actualmente se encuentran ejemplos de asociaciones que son exitosas, que tienen una composición diferente de asociados y realizan actividades nuevas y diferentes para la representación de la industria.

La tradicional forma de las cámaras empresariales es sectorial o territorial y hay entidades que combinan ambos atributos (Borello et al. 2001). Al percibir que estas formas no tienen un rol activo de representación por las exigencias de los mercados, aparecieron nuevos formatos asociativos. Hoy las entidades a veces incluyen empresas que no corresponden al rubro que agrupan o son instituciones multisectoriales buscando atraer actores dinamizadores para la industria. También, aparecen formas jurídicas nuevas, como las asociaciones o fundaciones.

Lanzalaco (1990) observa que una asociación que define su dominio en términos territoriales e intersectoriales es capaz de articular los intereses que tienen en común los empresarios de esos sectores, independientemente del sector en que operan, reduciendo la capacidad de perseguir los intereses específicos de cada sector.

Este autor, analiza el sistema asociativo italiano y observa que si bien el modelo de representación nace fragmentado en cuanto a divisiones sectoriales, hoy en día los

cambios en el contexto han provocado una nueva realidad en el asociacionismo en todo el mundo. Observa un declive en la fuerza de los sindicatos de trabajadores que perdieron poder con respecto a las asociaciones, a causa de la diversificación de las instituciones de referencia, el cambio del peso de los políticos y los procesos de privatización. Todas estas mutaciones llevan a una redefinición del concepto de representación.

Otros cambios observables son la recolocación de recursos del sindicato en el mundo empresarial y la creciente capacidad de innovación de las asociaciones con el fin de promover el desarrollo económico.

Este fenómeno mundial tiene antecedentes recientes en la Argentina, como el caso de la fundación Proteger sobre la cual se está haciendo otro trabajo de graduación. En este caso hemos elegido para este trabajo a la Cámara Argentina del Aerosol (CADEA) porque responde a las nuevas formas de acción colectiva empresarial. El caso permite reflexionar sobre el tipo de logros (de objetivos) que son posibles gracias a estas nuevas formas de asociacionismo empresarial que se adecuan a las exigencias del mercado.

El objetivo de este trabajo es realizar un estudio descriptivo del caso CADEA, a partir del análisis de sus funciones, su estrategia y su estructura, dentro del marco de las asociaciones empresariales. El fin de él mismo, es compararla con las viejas asociaciones empresariales para poner de manifiesto la importancia de defender colectivamente los intereses comunes de una industria. Sostenemos que esta forma de trabajar puede beneficiar a varios sectores industriales agregando valor a su producción.

Se realizó una investigación cualitativa mediante entrevistas a miembros de la comisión directiva y empresarios representantes de diferentes eslabones de la cadena de producción del aerosol. Además se revisaron documentos y datos de la cámara de años anteriores para poder reconstruir su historia. La pregunta que guió esta investigación es la siguiente: ¿En qué se diferencia CADEA, en cuanto a sus estrategias, su forma de organización y la composición de sus miembros de las cámaras empresariales tradicionales?, ¿desde cuando está la Cámara orientada hacia el mercado, rompiendo con la tradicional estructura y por qué?, ¿qué acciones concretas realizó y qué tipo de

logros obtuvo?, ¿cómo se vinculan esos logros con la composición de los miembros y la forma organizativa adoptada?.

La particularidad de la cámara del aerosol reside en que esta integrada por todos los miembros de la cadena productiva del aerosol. Gracias a esta forma de estructura, logró atraer a los actores que dinamizan la cadena. Por ello nos referiremos al concepto de cadena de valor, a los efectos de comprender el rol de gobierno que pueden ejercer ciertas empresas en la cadena. Además, describiremos el surgimiento de la cooperación empresarial, en forma de asociatividad entre empresas. Por último esbozaremos un marco conceptual sobre cámaras industriales.

El trabajo tiene entonces dos capítulos, en el primero realizamos una revisión de la literatura sobre las asociaciones empresariales. Allí planteamos la asociatividad, la cooperación, las características principales de las antiguas asociaciones, los objetivos perseguidos y el gobierno en una cadena de producción formada en red. En el segundo capítulo tomamos como referencia los conceptos desarrollados en el capítulo anterior para analizar el caso de la Cámara Argentina del Aerosol. Por último formulamos una conclusión sobre lo estudiado en la teoría y el análisis del caso concreto.

Universidad de
San Andrés

2. MARCO TEORICO

2.1. Cámaras Empresariales

En Argentina, las cámaras empresariales son asociaciones civiles sin fin de lucro, que agrupan, voluntariamente a empresas de distinto tipo. Las hay de primer grado, que nuclean de manera directa las empresas, pero también hay cámaras de cámaras, esto es, entidades que nuclean a otras cámaras y no ya a las empresas (Borello et al. 2001).

Las cámaras empresariales son instituciones que tienen una serie de limitaciones no sólo para responder a las demandas que están dirigidas hacia ellas sino para ser actores centrales de una nueva forma de hacer política local y regional.

Las cámaras pueden ser sectoriales, como la Asociación de Fabricantes de Celulosa y Papel, o territoriales como la Unión Empresarial de Moreno. Hay también entidades que combinan ambos tributos como la Asociación de Industrias Metalúrgicos de Mendoza (ASINMET). A veces, la coincidencia entre rama de actividad y territorio no viene dada de forma como fue concebida la entidad, sino que resulta de la alta concentración geográfica de una determinada industria.

Es decir, de acuerdo con Lanzalaco (1990), las cámaras tradicionalmente son sectoriales (cada eslabón por separado). Y por falta de representación, las nuevas cámaras rompen con la sectorialidad de dos modos diferentes:

- a) reuniendo empresas de diferentes eslabones
- b) reuniéndolas según territorios y proximidad

Una característica de las cámaras es que suelen agrupar solamente a una fracción del total de las empresas que potencialmente podrían pertenecer a la asociación. Otra singularidad de las cámaras es que la heterogeneidad de las firmas que forman parte de las cámaras empresariales puede dificultar el entendimiento de los problemas de sus miembros y el establecimiento de metas comunes. La limitada representatividad puede condicionar la legitimidad de este tipo de instituciones, impidiendo que tenga autonomía para lograr sus objetivos.

Según un análisis de la red Pymes MERCOSUR (Borello et al. 2001) la bibliografía existente sobre cámaras y otras organizaciones empresarias en la Argentina es escasa. Los trabajos existentes han tendido a centrarse en la cúpula de las organizaciones de segundo y tercer grado: las centrales nacionales. El estudio de aquellas cámaras sectoriales, locales, provinciales o regionales ha sido bastante infrecuente.

Otro sesgo encontrado en la bibliografía es que asume que las cámaras y organizaciones empresarias tiene como únicos roles y funciones representar a sus asociados e influir en las políticas públicas nacionales, provinciales y municipales. Los autores aclaran que recientemente la bibliografía ha empezado a cuestionar este supuesto y ha empezado a ver qué otras funciones han cumplido, cumplen o podrían cumplir estas instituciones.

Claramente se observa en el rol de la CADEA, que no solamente representa y aconseja a sus miembros, sino que coordina los intereses antagónicos de toda la cadena productiva del aerosol.

2.2. Según su estructura organizacional

Luca Lanzalaco (1990) analiza a las asociaciones empresarias como fenómeno organizativo. Para conocer y entender los procesos decisorios en el interior de la organización y las estrategias que adoptan para representar los intereses compartidos, es necesario el análisis organizacional que establece quien decide, sobre que cosas, de que modo y en que momento. También es posible individualizar la composición y la estructura de los actores dominantes en las relaciones industriales.

Para Lanzalaco existe una estrecha relación entre la forma en que se organizan los intereses empresariales y la forma en que se definen y se representan. Entonces las asociaciones pueden ser utilizadas como una palanca para condicionar la estrategia de un grupo social. Los interlocutores pueden influir sobre la forma de organización de un grupo de interés y condicionar las estrategias llevadas a cabo por el mismo.

Las instituciones y los actores institucionales tienen un rol clave en la organización de los intereses. Las acciones de las asociaciones están condicionadas por el modo en que están estructuradas, por la forma en que delimitan su dominio, por los recursos que

tienen y por como estos recursos están distribuidos en la organización. Es decir que representar los intereses de un grupo de actores significa ante todo organizarlos, siendo la forma de organización lo que determina las estrategias a llevar a cabo por un grupo de interés particular.

Siguiendo la postura del autor, tal como lo menciona Laura Corral (2007) en su trabajo de graduación, la estructura que adopta una asociación empresarial es el resultado del compromiso entre cuatro lógicas:

- Lógica de afiliación
- Lógica de influencia
- Lógica de definición de objetivos
- Lógica de implementación

Las organizaciones empresariales tienden a adaptar sus propiedades organizativas y estrategias de intervención a las demandas y características de sus bases (afiliados) y a sus interlocutores, tanto público como privado. De esta forma siguen con la lógica de afiliados y también una lógica de influencia. Esta dicotomía genera imperativos frecuentemente contrapuestos. Las bases necesitan estructuras articuladas y ramificadas que reflejen la fragmentación y segmentación de los intereses particulares en el mundo empresarial. La lógica de influencia requiere de estructuras más unitarias e inclusivas que permitan expresar los intereses colectivos de los empresarios frente a los interlocutores y movilizarlos. Esta lógica de influencia tenderá a ser unitaria cuando los interlocutores estén en capacidad de controlar recursos económicos y políticos esenciales para su funcionamiento y tenderá a ser segmentada cuando mayor sea el control de estos recursos por las bases. Siguiendo con el autor, la lógica de afiliación primero genera la dimensión sectorial y luego puede ampliarse generándose una dimensión territorial.

La lógica de definición de objetivos y de implementación determina la forma en que se estructura una asociación. Deben estructurarse de una manera que les permita definir los objetivos parciales e intermedios con suficiente claridad.

Para Lanzalaco es muy importante la fase de formación de la estructura organizativa, porque es en ese momento cuando se establecen las características que la marcarán toda su vida, condicionando el desarrollo posterior. Por eso es imprescindible analizar el nacimiento y forma de desarrollo, para poder explicar las características estructurales de las organizaciones.

2.3. La asociatividad como estrategia competitiva.

El desafío de competitividad es aun mayor si consideramos aquellas empresas que operan en los países en desarrollo. A las presiones que ejerce el contexto externo deben sumarse los problemas y desventajas que significa actuar en un entorno signado por inestabilidad tanto en el ámbito económico como socio-político, mercados ineficientes, sistemas educativos y de capacitación de la fuerza laboral deficitarios. Las Pymes en Argentina, presentan una problemática multifacética: entre otros asuntos, tienen poco acceso al sistema financiero, muestran un grado de avance tecnológico menor que el de sus competidores internacionales (Clarín Económico 16/04/00, pág. 4) y únicamente el 15,5% exporta sistemáticamente mientras que el 51,67 % jamás exportó. (Boletín Informático Techint, N° 292, 1997:68)

Según Pyke (1992), hay tres maneras básicas a través de las cuales las empresas pequeñas y medianas pueden mantenerse y prosperar en un ambiente globalizado:

1. pueden fortalecer sus intenciones de convertirse en proveedores preferenciales de grandes corporaciones mejorando sus estándares de calidad y plazos de entrega;
2. pueden tratar de competir "individualmente" en mercados finales, probablemente en nichos específicos;
3. pueden buscar fortalecerse colectivamente asociándose con otras firmas pequeñas para cooperar, producir y vender a través de alianzas, instituciones colectivas y consorcios.

La cooperación interempresaria surge como una alternativa interesante a ser considerada como una estrategia que permita a estas empresas superar sus limitaciones y alcanzar mayores niveles de competitividad. El argumento a favor de la cooperación entre firmas

es el siguiente: si la posición de la empresa impide la cobertura de sus necesidades (necesidades de financiación, tamaño, mano de obra calificada, etc.) las barreras pueden ser removidas a partir de la asociación formal y/o informal con otras unidades productivas e institucionales satélites. Las empresas, incluso las firmas competidoras y empresas clientes o proveedoras pueden tener necesidades comunes sobre las cuales trabajar en forma conjunta sin renunciar a su autonomía ni dejar de lado ventajas competitivas individuales, obteniendo ventajas sinérgicas que superan la suma de sus capacidades y potencialidad. Así las firmas pueden concentrar los recursos en su “core competence” y cooperar con otras empresas en actividades complementarias.

Desde otro punto de vista, Cleri (2000) menciona los principales motivos de las grandes empresas para hacer nacer estos vínculos:

- La relación cooperativa con los proveedores evita los altos dispendios de los sistemas
- Los elevados costos de existencias y gestión impulsan las prácticas just in time.
- La producción especializada y a baja escala no puede ser abordada por las grandes firmas
- La mejor práctica de manejo de información facilita la habilidad para administrar la red de abastecimientos
- Las reducciones de costos que pueden lograrse si los abastecedores conocen con profundidad los procesos productivos de sus clientes y, en consecuencia, diseñan los insumos para su perfecta adaptación

La vinculación debe ser fluida y responsable, basarse en la confianza y en el cumplimiento estricto de los compromisos pactados. El vínculo, aclara Cleri (2000), resulta válido en tanto se establezca con miras al largo plazo y en base a una simple consideración práctica: la conveniencia para ambas partes.

Para T. Leseter (1999) el fundamento es el trabajo conjunto para construir y sostener nexos que permitan ahorro o mejoras de calidad. Las ganancias deben ser compartidas y superiores a las que obtendrían pujando; caso contrario, tarde o temprano se producirá una ruptura con fuertes costos para ambos.

Volviendo con el pensamiento de Cleri (2000), una relación que se mantenga en el tiempo facilita las inversiones de proveedores y clientes, como así también la aplicación de recursos de los primeros en sus selectos abastecedores y en proyectos conjuntos. También se trata de compartir planes tecnológicos, sincronizar los sistemas de producción (evitando todo desperdicio de esfuerzo) y aprovechar las intenciones de ambos para construir la mejor opción para el consumidor final. La información debe ser franca para que la interacción se facilite.

El trabajo de los participantes en la asociatividad puede materializarse de distintas formas, desde la contratación de un agente de compras o vendedor pagado conjuntamente, hasta la formación de una empresa con personalidad jurídica y patrimonio propio que permita acceder a financiamiento con requisitos de garantías, o para la comercialización de productos.

El término asociatividad surge como uno de los mecanismos de cooperación entre las empresas pequeñas y medianas que están enfrentando un proceso de globalización de las economías nacionales. La globalización económica está redefiniendo los procesos de manufactura al localizar las fábricas en diferentes partes del mundo, abriendo oportunidades pero también significando amenazas para las PY ME, las cuales, además de verse presionadas a cambiar sus paradigmas gerenciales (Perego, 2003), necesitan diseñar nuevos mecanismos de interrelación con el entorno.

En la búsqueda de las estrategias más viables para enfrentar la competencia derivada de la apertura, directivos de las empresas, independientemente del tamaño de éstas, pueden apelar a un conjunto de opciones que podemos clasificar en dos grandes categorías no excluyentes: las individuales y las colectivas. Las estrategias individuales son de la absoluta discrecionalidad de la gerencia, mientras que las colectivas requieren el concurso de numerosos participantes.

Según Fumagalli, como lo menciona Laura Corral (2007) en su trabajo de graduación, los puntos clave para que el asociacionismo sea la respuesta efectiva a los cambios en los negocios que hemos mencionados son los siguientes:

- El centro del sistema debe ser el empresario que debe ser considerado el “cliente” de la asociación
- La asociación debe acompañar al socio invirtiendo en recursos humanos y tecnología
- La asociación debe ser acompañada y subsidiada por el sistema asociativo territorial para que la participación sea efectiva. De esta forma se diseña una representación más funcional, menos ideológica, con vista al desarrollo de las empresas, orientadas al mercado y competitiva en relación a los otros actores.
- Las asociaciones deben tener objetivos racionales, adquiriendo consenso de la base asociativa.

La asociación debe, sobre todo, brindar servicios a las empresas que la integran. La micro empresa no solo tiene la necesidad de representación política de sus intereses sino que también necesita ayuda orientándola a alcanzar mejores resultados en su negocio.

La asociatividad: alianza voluntaria para la competitividad

Asociatividad para Perego (2003) es “un mecanismo de cooperación entre empresas pequeñas y medianas donde cada empresa participante, manteniendo su independencia jurídica y autonomía gerencial, decide voluntariamente participar en un esfuerzo conjunto con los otros participantes para la búsqueda de un objetivo común. Los objetivos comunes pueden ser coyunturales, tales como la adquisición de un volumen de materia prima, o generar una relación más estable en el tiempo como puede ser la investigación y desarrollo de tecnologías para el beneficio común o el acceso a un financiamiento que requiere garantías que son cubiertas proporcionalmente por parte de cada uno de los participantes”.

Seis distinciones importantes tiene la asociatividad siguiendo a este autor, a saber:

- Es una estrategia colectiva.
- Tiene carácter voluntario.
- No excluye a ninguna empresa por el tipo de mercado en el cual opera.
- Permite resolver problemas conjuntos manteniendo la autonomía gerencial de las empresas participantes.
- Puede adoptar diversas modalidades jurídicas y organizacionales.

- Es exclusiva para pequeñas y medianas empresas.

La asociatividad no es forzada por ninguna empresa en particular, permite el esfuerzo colectivo de varias empresas que se unen para solventar problemas comunes y se lleva a cabo mediante la acción voluntaria de los participantes.

Además la asociatividad tiene un alto grado de autonomía gerencial que mantienen los participantes después de adoptar la decisión. Por ejemplo, la manera de emplear los recursos o beneficios obtenidos a partir de la asociatividad es de la incumbencia exclusiva de cada empresa, la cual debe responder ante el resto de participantes por la cuota parte de los esfuerzos que le corresponde.

La asociatividad se puede establecer para múltiples propósitos desde el financiamiento hasta la investigación conjunta de determinado problema y, también, abarcar las diferentes etapas de los procesos básicos de las empresas, a saber, diseño, manufactura, comercialización, servicio post-venta, entre otros.

Las características de la asociatividad le otorgan a este mecanismo de cooperación inter-empresas una alta flexibilidad de afiliación, operación y ámbito de acción que puede ser empleado tanto por empresas insertadas en redes verticales u horizontales, o incluso por aquellas que no pertenezcan a ninguna red.

2.4. Cadena de valor

El concepto de gobierno es central cuando se habla de la cadena de valor. Normalmente se usa para expresar que algunas empresas de la cadena marcan o fuerzan los parámetros bajo los cuales otros en la cadena operan. El gobierno puede ser ejercido en diferentes formas, y diferentes partes de una misma cadena pueden ser gobernadas de diferentes formas. Para Humphrey y Schmitz (2002) una cadena sin gobierno es solo una relación de mercado. Ellos presentan el ejemplo de la producción de arvejas en Zimbabwe, gobernada por el supermercado inglés Tesco.

Es importante el tema del gobierno porque facilita el acceso a mercados: Para poder exportar hacia EE.UU. y Europa los productores de países en desarrollo necesitan

acceso a las firmas líderes de la cadena. Estas firmas toman a su cargo la integración funcional y la coordinación de dispersas actividades internacionales (Gereffi, 1994: 98).

Además facilita una rápida adquisición de habilidades productivas a través del aprendizaje, canaliza la asistencia técnica en común y genera iniciativas de políticas en cuanto a los procesos de manufactura, sistema de calidad, etc.

Para Humphrey y Schmitz (2002), en cualquier punto de la cadena los procesos de producción son definidos por parámetros. Los cuatro parámetros que definen lo que se debe hacer se refieren a:

1. Lo que tiene que ser producido
2. Cómo debe ser producido. Esto incluye los procesos de producción, que pueden incluir elementos como la tecnología que debe ser usada, los sistemas de calidad, los estándares de trabajo y de ambientes.
3. Cuándo debe ser producido
4. Cuánto debe ser producido

Los autores citados aclaran que a estos 4 parámetros se puede agregar uno más que es el precio. Los parámetros más críticos son los dos primeros, que normalmente son fijados por los compradores. Según Gereffi (1994) el rol de coordinación puede ser jugado por una variedad de firmas líderes. Este autor distingue las cadenas controladas por el productor (producer driven) y las controladas por el comprador (buyer driven). En las primeras los parámetros claves son puestos por las firmas que controlan los productos claves y los procesos tecnológicos, como en el caso de la industria automotriz. En las cadenas controladas por compradores, los parámetros son establecidos por los comerciantes y los titulares de marcas enfocados en el diseño y el marketing. Un ejemplo es la producción tabacalera en la provincia de Salta, donde los clientes o dealers gobiernan fijando precios, calidad y cantidad.

Sin embargo, los parámetros de productos y procesos pueden ser establecidos también por agentes externos a la cadena. Agencias del gobierno y organismos internacionales regulan varios procesos, no solo velando por la seguridad del consumidor sino también para crear mercados transparentes.

La principal razón para establecer parámetros en la cadena reside, según Humphrey y Schmitz (2002), en el riesgo. Los compradores especifican los parámetros cuando hay pérdidas potenciales por haber cometido un error de asignación de responsabilidades o por no asegurarse que el producto tiene el estándar correcto. Por ejemplo, por no entregar una mercadería en el momento justo. Varios autores están de acuerdo en que este tipo de riesgo es propio de las cadenas de valor globales integradas por productores de países subdesarrollados y compradores de países desarrollados.

Considerando el tema de la forma de gobierno que puede adoptar una asociación, se puede decir que existe una dualidad en el asociacionismo ya que, por un lado, las empresas se unen para perseguir intereses comunes pero, al mismo tiempo compiten entre ellas por recursos limitados. Daniel Friel (2005) agrega que, por ese motivo, para tener relación en red es necesario un marco institucional que apoye e impulse las relaciones inter-firmas. Las instituciones pueden contribuir a reducir los costos de transacción incrementando el nivel de confianza y por ende eliminando los costos necesarios para monitorear a los proveedores fuera de la empresa. El autor examina el tema de gobierno en las cadenas de producción, considerando las instituciones como un soporte para la asociatividad, ya que pueden suspender la competencia en ciertas áreas y facilitar la cooperación entre rivales potenciales, contribuyendo al éxito común. Históricamente, aclara, las redes de empresas han probado ser particularmente efectivas en la coordinación de producciones complejas en el norte-centro de Italia y también en el centro y suroeste de Alemania.

3. ESTUDIO DEL CASO DE LA CAMARA ARGENTINA DEL AEROSOL

En esta sección del trabajo, tomaremos el modelo teórico de asociaciones empresariales desarrollado en los capítulos anteriores y lo utilizaremos como marco de referencia para analizar lo que sucede en un caso concreto argentino.

El análisis se referirá a la historia de la fundación de la Cámara, a la composición de sus miembros, la estructura organizacional, las acciones y los logros concretos obtenidos. Como veremos más adelante, hay suficientes elementos de juicio para afirmar que el éxito de la Cámara Argentina del Aerosol se debe a que responde al nuevo tipo de asociación empresarial que demanda hoy el mercado.

3.1. Historia de la Cámara

El nacimiento de la Cámara Argentina del Aerosol es inmediato a la concreción del primer intento de fabricar aerosoles en la Argentina. Los pioneros no recibieron informaciones del exterior ni compraron tecnología ya existente en los países industrializados. Como fue corriente en ese histórico tramo creativo del desarrollo industrial del país luego de la Segunda Guerra Mundial, el ingenio y la voluntad creadora estimularon a que un proveedor de gas propelente (Kreglinger) discutiese el proyecto con quien estaba habilitado para formular y llenar los productos (Rusconi/Sintaryc). Faltaba resolver el envase. Repasados los usuarios de hojalata buscaron a una empresa que manufacturase algo lo más parecido al tubo de un aerosol. Le llevaron la idea a Simón Liubitch, que fabricaba los cuerpos de los termos y éste aceptó el desafío. Y fabricaron los primeros aerosoles de Argentina y de América latina. Un cuarto de la Cámara Argentina de Comercio fue el local inicial para darle forma institucional a la naciente asociación de aerosolistas argentinos. Obtuvo la sede central empresaria para reuniones del grupo.

El 27 de agosto de 1957 dejaron oficialmente constituida la comisión directiva de la Asociación de Elaboradores de Aerosoles, adherida a la Cámara Argentina de Comercio. Al mismo tiempo, se crearon las primeras comisiones asesoras (Técnica, Prensa y Propaganda) donde revistaron representando a sus empresas los señores Horbis, Urban, Rosenbaum, Kit, Stravatto, Von Gerstenberg, Gestoso, Pradôs, Vázquez

(representante de Ducilo, que había comenzado a fabricar el repelente) y un técnico químico, Moisés Tomchinsky.

La primera declaración formal expuso los siguientes objetivos:

“Difundir las ventajas del sistema aerosol para el envasamiento del producto en general. Asesorar a los interesados en envasar sus productos por el nuevo sistema, facilitándoles información técnica, nómina de firmas asociadas y cuantos otros datos requiriesen. Proponer a las autoridades pertinentes métodos de ensayo que permitan a la producción mantener un elevado nivel de técnica, calidad, y eficiencia. Establecer normas de control de productos terminados y envasados por el sistema aerosol. Solicitar a las autoridades pertinentes facilidades para la importación de aquellos productos y materias primas destinadas a esta industria, que a la fecha no pudiesen ser importados. Editar periódicamente un boletín informativo para transmitir informaciones de interés para la industria del aerosol para ser remitido gratuitamente a los asociados”

Fuente: (CADEA,1997)

Para asociarse, debían cumplir algunos requisitos mínimos: ser envasador, fabricante o representante de firmas nacionales o extranjeras dedicadas a la fabricación de productos o elementos para la industria del aerosol, o ser distribuidor de productos en aerosol; ser asociados a la CAC y abonar una cuota mensual mínima. Con el tiempo y ya en conocimiento de las normativas internacionales (particularmente de EUA y Europa) las exigencias para asociarse fueron más rigurosas: al principio no ser rellenador de envases usados (por el riesgo para la salud resultante del rellenado de envases, había contenido de sustancias agresivas, como por ejemplo, fijadores para el cabello). Avanzado el siglo XX se agregó la prohibición de asociarse a las empresas que utilizasen propelentes que afectan la capa de ozono.

En un tiempo relativamente corto el aerosol adquirió personalidad y despertó el interés de otras empresas (proveedores y usuarios) que se fueron sumando a la gremial de los primeros aerosolistas. El novedoso sistema de empaque recibió a marcas que se perpetuaron (Shelltox, Fuyi) y otras que no sobrevivieron (Zipo, Kent, El Mono, etc.)

Después de lo mencionado, vemos que la cámara de aerosoles tiene una particularidad muy importante, nació en el seno de una cámara que por definición esta orientada al mercado, la Cámara Argentina de Comercio. Esto puede explicar porque la cámara en aquellos años ya nace orientada al mercado y con esta visión amplia de lo que son las asociaciones empresariales. Una de las condiciones para ser socio es que debía pertenecer a la CAC. De esta forma se aseguraban que cumplían con ciertos requisitos.

3.1.1. Industria del aerosol en Argentina

La Cámara Argentina del Aerosol fue un factor esencial en el crecimiento del sector por su actitud marcadamente proactiva, espíritu solidario y visión de “desarrollo integrado”. En América latina, Argentina es el mayor productor y exportador de aerosoles, produce aproximadamente 55% de los aerosoles de la región, y exporta a la región y a extra zona productos terminados y partes.

En el cuadro 1 se puede observar que desde el comienzo la industria del aerosol se fue desarrollando fuertemente acompañando el crecimiento de CADEA. Y en el grafico 1 del anexo se observa el substancial crecimiento de la producción desde 1991.

Cuadro 1: Evolución de la producción (1961.1969)

Año	Producción
1961	600.000
1962	1.400.000
1963	2.100.000
1964	5.000.000
1965	12.000.000
1966	15.000.000
1967	18.500.000
1968	20.150.000
1969	31.200.000

Fuente: CADEA

Como para tener una idea de los productos que demanda el mercado, CADEA tiene en su página web detallado por producto la cantidad de producción en dos diferentes periodos, uno desde 1992-1997 y el otro desde 1998-2005. En el anexo se muestra la estadística en los cuadros 1 y 2 respectivamente. Es claro que el foco de la industria de

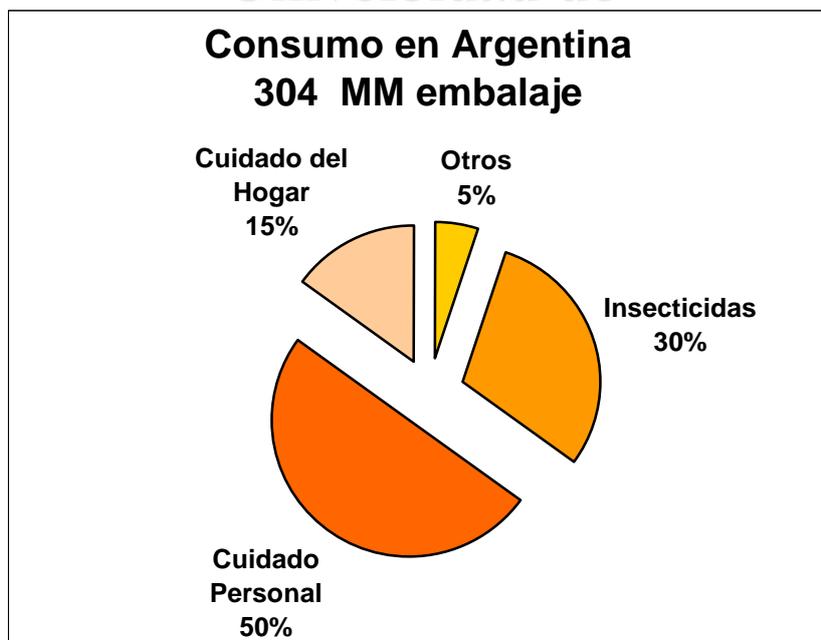
aerosoles en la Argentina ha sido la fabricación de productos personales, insecticidas y productos para el hogar (95% del mercado) en los últimos años.

Desglosando estas estadísticas podemos observar que en los últimos años, aumentó la producción de productos personales y productos para el hogar y hubo una disminución en los insecticidas (ver grafico 2 en el Anexo). Desodorante y antitranspirante corresponden a 91.6% de la producción de productos personales, que vienen manteniendo su participación desde el 2000 (ver gráfico 3 en anexo). En productos para el hogar, los desodorizantes de ambiente predominan con el 77.3% de la producción (ver gráfico 4 en anexo). En otros productos, el dominio de la producción Argentina es de cotillón y pinturas/barnices con un 55,5%. Automotor e industrias aparecen en un segundo lugar con 30.1%. (ver gráfico 5 en anexo).

La población Argentina tiene una “cultura aerosolista” (el consumo anual per capita se acerca a los 10 aerosoles). En el ranking mundial de consumo per capita de aerosoles, Argentina ocupa el cuarto lugar después de los EE.UU., Europa occidental (considerada como un todo) y Australia.

El consumo de aerosol por segmento se ve claramente en el grafico 1.

Grafico1: Consumo de aerosol por segmento en Argentina



Fuente: CADEA

La Argentina tiene las capacidades y condiciones necesarias para cubrir la demanda local y atender más de la mitad de la demanda de América Latina.

La producción del aerosol es favorecida en Argentina por:

- Una fabricación diversificada y altamente competitiva de componentes para el aerosol: 6 fábricas de envases metálicos (hojalata y aluminio), 5 de válvulas y tapas, 5 de propelente y una amplia diversidad de activos y productos químicos.
- Fabricación de una gran variedad de productos con empaque aerosol.
- Radicación en Argentina de las principales multinacionales del sector.
- Alto nivel de consumo interno (el consumo per capita es siete veces mayor que el de Brasil).
- Experiencia de 50 años.
- Capacidades Instaladas:
 - Embalaje de hojalata: +400 millones por año (4 fabricantes)
 - Embalaje de aluminio: +320 millones por año (2 fabricantes)
 - Válvulas: + 1000 millones por año (5 fabricantes)
 - Propelentes: existen grandes reservas naturales de gas hidrocarburo con las que cubre los requerimientos internos y exporta gas

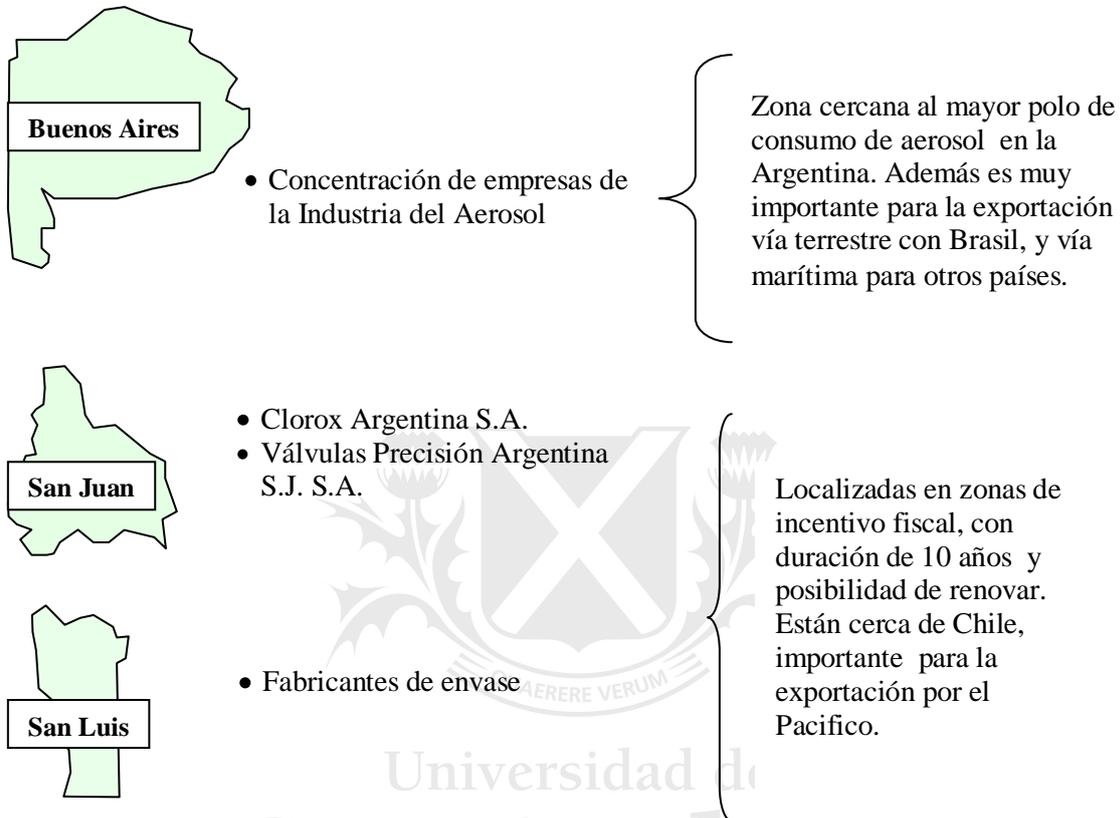
Argentina exporta aerosoles en forma de producto final y componentes de aerosoles. Las exportaciones de productos acabados en 1999, 2000 y 2001 fueron de: 60 millones, 80 millones y 110 millones respectivamente, esto equivale a un 40% de la producción total. Los principales destinos son América del Sur, América Central, América del Norte, Sudáfrica, Corea, Nueva Zelanda y otros, generando divisas por 600 millones de dólares. (*Revista Enfasis*, 2006).

3.1.2. Localización geográfica

Una particularidad de la industria del aerosol es que su localización geográfica esta concentrada en la provincia de Buenos Aires, (cerca de los principales centros de

consumo) y también en provincias con beneficios fiscales como San Juan, La Rioja y San Luis.

Grafico 2: Localización geográfica de las empresas de la Industria del Aerosol



Fuente: CADEA

3.2. Composición y Sistema de Gobierno

En su actual estructura y bajo la denominación de Cámara Argentina del Aerosol (CADEA), agrupa a medio centenar de empresas de diversos sectores involucrados con la industria del aerosol.

El signo común de las agrupaciones institucionales es que sólo congregan a los pares. No es el caso de CADEA ya que reúne a todos los sectores que tienen presencia en la industria aerosolista nacional. Así conviven empresas multinacionales y pymes, los titulares de marcas con fábricas propias y los terceristas, los fabricantes de componentes (envases, válvulas, propelentes, productos químicos, activos, etc.) e inclusive los

auditores y consultores afines. Gracias a esta particular estructura, CADEA logró atraer actores que dinamizan la cadena. *“La cámara esta asentada en multinacionales, pero hay un amplio sector de pymes que tienen presencia y prestan servicios a las grandes cuando lo necesitan”* dijo su Director Ejecutivo, Súlím Granovsky en una de nuestras entrevistas.

¿Quiénes son, en definitiva, los asociados?

- 1) Los titulares de marcas que elaboran sus propios productos o que confían una parte de la fabricación a terceros (envasadores o llenadores)
- 2) Los llenadores que comenzaron creciendo a la sombra de los “grandes” pero justamente ante la necesidad de estar en aptitud técnica para prestar ese servicio, fueron incorporando equipos y controles de calidad que a la vez les permitieron ingresar al mercado con marcas propias o fabricar las llamadas líneas blancas (marcas propias de los supermercados).
- 3) Los proveedores de componentes: envases metálicos (aluminio y hojalata), válvulas, casquillos, tapas, fragancias, activos, productos químicos, maquinarias y equipos menores, gases propelentes y otros elementos.

La diversidad de actividades de los asociados no le permite actuar a la Cámara en materia laboral. En efecto, los gremios que representan a los operarios y empleados de las empresas asociadas son diferentes: perfumistas, metalúrgicos, plásticos, etc. Esto es también una particularidad importante que se da en este nuevo tipo de asociación, por no coincidir con el recorte tradicional de las Cámaras.

Con respecto a la calidad de asociados existen dos tipos: la mayoría son activos (voz, voto, elegibles) y en menor número adherentes (aquellos con menor envergadura empresaria y/o reducida participación en los procesos, como es el caso de los consultores)

La Cámara esta presidida por una comisión directiva compuestas por miembros titulares, con mandatos que no pueden superar los dos años en la misma función. Un cronograma distribuido al comienzo de cada año anticipa las fechas de reunión de la Comisión directiva y las Comisiones colaboradoras.

Los protagonistas de CADEA que pasaron por la presidencia fueron:

Asociación Argentina de Aerosoles (1957-1976)

Alberto Trilles	Enrique Rusconi	Santiago van Straaten
-----------------	-----------------	-----------------------

Cámara Argentina del Aerosol (1976-2004)

1976 – 1980	Santiago Murray	(S.C.Johnson)
1980 – 1982	Hugo Vidal	(Modernpack)
1982– 1984	Santiago Murray	(S.C.Johnson)
1984– 1986	Antonio Cascio	(Ducilo)
1986– 1988	Federico Schoulund	(S.C.Johnson)
1988– 1989	Carlos Cardozo	(Válvulas Precision Argentina)
1989– 1990	Juan Fernández Barreiro	(Poett)
1990– 1992	Luciano Matonti	(S.C.Johnson)
1992– 1994	Súlím Granovsky	(Formametal)
1994– 1996	Luciano Matonti	(S.C.Johnson)
1996– 1998	Mario Font Guido	(3M)
1998– 2000	Mario Font Guido	(3M)
2000- 2002	Roberto Dopazo	(S.C.Johnson)
2002- 2004	Pedro Beramendi	(Unilever)

A la fecha de este trabajo la Comisión directiva de CADEA es la siguiente:

Presidente	Pablo Oeyen (IPSA)
Vicepresidente 1°	Pedro Beramendi (Unilever)
Vicepresidente 2°	José Ferrari (S.C. Johnson)
Secretario	Rubén Tordini (Válvulas Precision Argentina)
Prosecretario	Angel Rasgido (Formametal Ball Corp)
Tesorero	Ricardo Fascetto (Sintaryc)
Protesorero	Claudio Micolaucich (Algabo laboratorios)
Diectores:	Martín Guaita (Envases del Plata)
	Susana Peralta (Procter & Gamble)
	Marcelo Garavaglia (Cloros Argentina)

Carlos Dos Santos (Exal)
Juan B. Pocard (La Fármaco – Alberto Culver)
Ana Torio (Dupont)
Victor Martín (Corandes)
María Luz Cassará (Laboratorio Pablo Cassará)
María Virginia Romani (Petrobras)
Ernesto Sisro (Aerojet)
Carlos Panagópulo (Válvulas Fadeva)
Adriana Maggiotti (Repsol YPF)

Comisión de Ética Juan Vidal (Válvulas Precisión Argentina)
José Latugaye (S.C. Johnson)
Norberto Liubitch (Formamental Ball Corp)

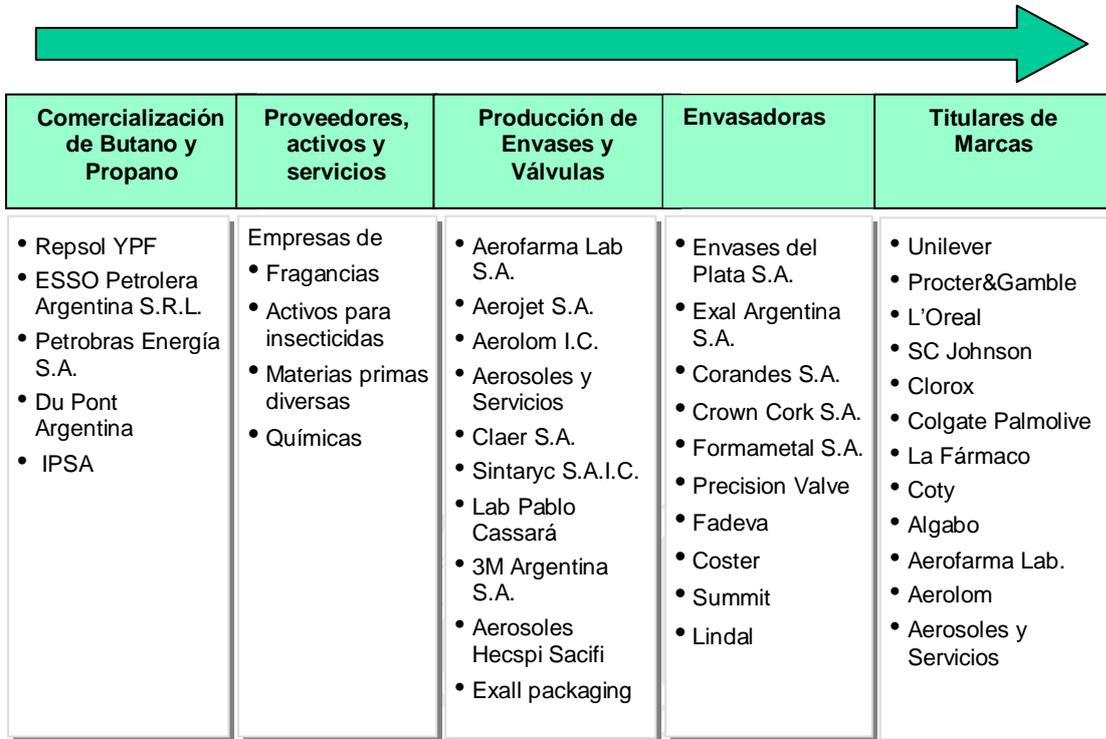
Director Ejecutivo Súlím Granovsky (ex presidente de la Cámara)

La Comisión directiva, cuenta con Comisiones colaboradoras: Técnica (normativas, regulaciones, docencia); dos Comisiones Intercámaras (Cámaras ALPHA, CADEA y CAPA) para tratar asuntos afines (ambiente y política fiscal); Comercio Exterior; Comercio Interior; Eventos; Relaciones internacionales (MERCOSUR, FLADA, FEA/Europa y CSPA/USA); Difusión y relación con los medios. Este abanico de actividades implica un mejor servicio, integral, para los asociados. Todos los sectores están equitativamente presentes y las eventuales contradicciones (proveedores vs. compradores) no se dilucidan en el ámbito de la institución.

3.2.1. La Cadena de producción de Aerosol

La cadena de producción del aerosol esta formada desde la comercialización de butano y propano hasta los titulares de marca. El siguiente gráfico expone cada eslabón con sus respectivas empresas.

Grafico 3. Cadena de Producción del aerosol



Fuente: entrevista con la Cámara Argentina del Aerosol

A través de este grafico podemos observar como esta compuesta la cadena de producción y donde están las empresas que tienen un puesto en la comisión directiva. Aparte, podemos ver en que sector esta cada empresa para observar la competencia que tienen entre si.

A continuación desglosaremos cada eslabón de la cadena de producción para analizarla según el marco teórico sobre cadenas de valor. Comenzando por la **comercialización de Butano y Propano**. Las empresas que proveen son:

- Repsol YPF
- ESSO Petrolera Argentina S.R.L.
- Petrobras Energía S.A.
- Du Pont Argentina
- IP SA

Argentina tiene reservas importantes de recursos gasíferos que se incrementarán por los acuerdos internacionales en gestación. El gas propelente, mezcla del isobutano y propano ofrecido por los proveedores nacionales, tiene características que no poseen productos similares como el brasileño. La desodorización del propelente argentino es una ventaja comparativa fundamental porque no afecta ni desnaturaliza las fragancias. La unidad de medida de comercialización es el litro. Otro asunto importante es la compatibilidad de los propelentes con los primeros activos (deben ser estables para que no reaccionen alterando el olor).

Para la distribución de propelente existen algunas empresas que poseen sistemas propios de transporte y otras que tercerizan. El propelente es entregado listo para el proceso de envasamiento después de la purificación. Las proporciones de isobutano y propano son customizadas según las especificaciones de cada cliente (entrega de ficha técnica), siendo la provisión constante y garantizada.

Luego en la cadena de producción siguen los **proveedores, activos y servicios**. La industria aerosolista se provee de insumos químicos, alcoholes, activos y otros productos intervinientes en las formulaciones de compañías nacionales, filiales extranjeras, representantes que actúan en Argentina o, en buena parte de los casos, las grandes compañías las importan directamente de sus casas matrices o de los fabricantes.

Siguiendo con el proceso de la producción de aerosol nos encontramos con la **producción de envases y válvulas**. En este eslabón nos encontramos con dos diferentes producciones: aluminio y hojalata.

Las empresas que producen el aluminio son:

- Envases del Plata S.A.
- Exal Argentina S.A.

Las empresas que producen la hojalata son:

- Corandes S.A.
- Crown Cork S.A.
- Formamental Ball Corp. SA

Siderar provee la hojalata y Aluar el aluminio.

Tanto los fabricantes de envases de aluminio como los de hojalata entregan los envases vírgenes o con complejas litografías que respetan los diseños más sofisticados. En ocasiones la litografía es reemplazada por fundas termocontraíbles de polietileno, igualmente impresas.

En cuanto a la **producción de válvulas y tapas** encontramos las siguientes empresas:

- Coster Packaging
- Daño Dafu.
- Lindal Argentina
- Válvulas Fadeva
- Summit de Sudamérica.
- Válvulas Precision Argentina (PVL)
- Thomas de Sudamérica fabrica los casquillos para las válvulas

La negociación de los proveedores se efectúa directamente con las empresas compradoras, sin la intervención de intermediarios. Los contratos de abastecimiento tanto pueden negociarse localmente como en el exterior entre las respectivas casas matrices.

En la siguiente etapa están las empresas **envasadoras**:

- Aerofarma Laboratorios.
- Aerojet.
- Aerolom

- Aerosoles y Servicios
- Claer
- Sintaryc
- Laboratorio Pablo Cassará S.R.L. (medicinales)
- 3M Argentina S.A. (medicinales)
- Aerosoles Hecspi
- Exal Packaging
- Probusol

La mayoría de los marketers realizan su propio envasamiento (aprobación de las materias primas por la casa matriz). Es necesario para la exportación cumplir con las especificaciones de los países que importan aerosoles.

La cadena de producción de aerosol termina con las empresas **titulares de marca:**

Empresas Multinacionales:

- Unilever
- Procter & Gamble
- L'Oreal
- SC Johnson
- Clorox
- Colgate Palmolive
- La Fàrmaco
- Coty Argentina S. A.

Empresas Nacionales:

- Algabo
- Aerofarma Lab.
- Aerolom
- Aerosoles y Servicios
- Hecspi
- Claer
- Laboratorio Pablo Cassará

Se presenta una presión por precios competitivos: hay competencia regional con otras empresas u otras filiales de la misma compañía en el precio final de los aerosoles. Las grandes cadenas de supermercados venden el 30%, el restante 70% queda en manos de mayoristas y minoristas.

Unos de los aspectos decisivos para el posicionamiento buscado por CADEA es lograr que “las grandes empresas multinacionales con sede en los Estados Unidos o Europa, ante una dificultad para cubrir un mercado, recurran a la Argentina” mencionó Súlim Granovsky en una entrevista de la revista asteriscos.¹ Hay dos motivos diferentes que explican por qué dos de las mayores empresas titulares de marca optaron por Argentina. El primer motivo es global, porque la globalización y la tendencia a concentrar la producción en un solo país llevo a que estas empresas tuviesen que tomar una decisión con respecto a la base de producción. El segundo motivo es local, ya que gracias a las acciones de CADEA, Argentina logró ventajas comparativas y las empresas del sector profesionalizaron sus gerencias. La seguridad que les otorgaron los parámetros que la Cámara logró establecer, las indujo en su decisión de producir en Argentina.

En el marco teórico nos referimos a la presencia de agentes que dinamizan la cadena de producción. Tales agentes son, en este caso, las empresas multinacionales que al trabajar en contacto con el consumidor final direccionan toda la cadena en función de la demanda. Se produce una interdependencia entre terminales y proveedores, en la cual los proveedores no pueden desengancharse de las terminales si desean continuar produciendo. Ahora bien, en la cadena argentina del aerosol se observa también un fuerte liderazgo por parte de las pymes para ganar la confianza de las más grandes en cuanto a calidad y garantía, para lo cual se inscriben en un proceso continuo de modernización.

En cuanto al gobierno de la cadena, debido a que son productos peligrosos en su producción y transporte, algunos parámetros que determinan las empresas coordinadoras (cómo producir, con qué tecnología, según qué parámetros de calidad, estándares de trabajo y ambientales) son establecidos por agentes externos a las empresas de la cadena. CADEA se encarga precisamente de darlos a conocer y ayudar para que puedan ser respetados, y además contribuir al establecimiento de nuevos parámetros no regulados por los agentes externos.

Cuando decimos CADEA, nos estamos refiriendo a las comisiones directivas que fueron estableciendo las metas de la cámara. La composición de las diferentes

¹ <http://www.asteriscos.tv/entrevista-257.html>

presidencias muestra el modo como se refleja en la dirección de la cámara la composición de sus miembros. Es clara una “alianza” entre terminales extranjeras en puestos directivos, entre pymes nacionales en las actividades de comisiones, y entre ambos tipos de organización en la propia cámara.

En síntesis, constatamos una distribución de responsabilidades que calca el modo de coordinación de una cadena dirigida por grandes productores multinacionales que contribuye a mantenerla competitiva a nivel internacional.

3.3. Estrategia de la Cámara

Como ya se dijo, CADEA agrupa a las empresas relacionadas con la industria del aerosol y estatutariamente esta habilitada para cumplir una actividad gremial empresaria en representación del sector. Es importante aclarar que esta cámara no interviene en negociaciones laborales por dos razones: la primera es que no existe un sindicato de obreros aerosolistas y la segunda que la diversidad de materiales utilizados en un aerosol implica que los fabricantes de partes negocian con la parte sindical en función de su actividad (las válvulas con los plásticos, los envases metálicos con los metalúrgicos, los desodorantes personales con los perfumistas, etc).

Precisamente en función de la diversidad operativa de las empresas que la componen, la cámara armoniza los diferentes intereses en juego para que la industria aerosolista en su conjunto encuentre en la institución la forma de consensuar un accionar común en la defensa y el progreso del aerosol como moderno sistema de empaque. No solo eso, sino que tiene una visión más amplia que la técnica y comercial ya que es una de las pocas cámaras afines en no aceptar a empresas que utilicen gases que adelgacen la capa de ozono. Para CADEA esta decisión forma parte de su ética y compromiso con la salud del usuario.

La prohibición de asociar a empresas contaminantes se adoptó en dos etapas. La primera excluyó a quienes realizaban el rellenado de aerosoles ex-producto (con el consiguiente riesgo de fatiga de un material sometido a presión), ante el riesgo para la salud resultante de que, por ejemplo, un envase que había contenido un material corrosivo como del tipo de un limpia hornos (soda cáustica) se volviese a usar para un spray para

el cabello. La segunda negativa excluyó a quienes empleaban gases que afectasen la capa de ozono.

CADEA considera estratégico mantener una estrecha relación de colaboración con instituciones afines del país y del exterior. En el país la cámara mantiene una relación de ínter consulta con cámaras afines como la de domisanitarios y perfumistas/cosméticos. Está asociada a la Unión Industrial de la Provincia de Buenos Aires (localización de la mayoría de las empresas) Es miembro de la Federación Latino Americana del Aerosol (FLADA) y adherente de la Federación Europea del Aerosol (FEA) Esta última institución es la fuente de actualización de la evolución de la industria en los países altamente desarrollados. Además, participa en los congresos organizados por FLADA (tres fueron organizados por CADEA) y asiste a los eventos internacionales como los que cada año se realizan en Europa y los Estados Unidos de América.

Esta estrategia de inclusión consistente en realizar alianzas con otras cámaras e instituciones afines revela que en las acciones de la Cámara esta presente el concepto de red (y de tejido de redes, o “networking”). Esto le permite ampliar su convocatoria y en consecuencia aumentar su poder de negociación frente a sus interlocutores.

Otro servicio clave que considera la Cámara, es capacitar y/o actualizar los conocimientos de los funcionarios técnicos de las empresas asociadas mediante cursos y seminarios dictados por profesionales calificados en cada tema, provistos por las grandes compañías asociadas. Este es un servicio fundamental porque no existe ningún centro de capacitación profesional capaz de brindar un panorama completo de los procesos involucrados en los diferentes eslabones de la cadena del aerosol.

Aparte de afrontar el desafío impuesto por la competitividad extranjera, la Cámara sirve a sus asociados manteniendo actualizadas las normativas locales e internacionales, representándolos ante los organismos nacionales (Salud, Industria, Comercio, Cancillería) y coordinando las principales necesidades comunes de la industria. Los asociados tienen acceso al sitio en internet de la Cámara donde brinda informaciones,

estadísticas, listado de asociados por rubros y alfabético (muy consultado en el país y en el exterior)².

CADEA reconoce que para que la industria argentina sea competitiva mundialmente tiene que tener sus estándares de calidad, responsabilidad y servicios. Por eso considera estratégico el tema de la normalización sobre los gases que adelgazan la capa de ozono. En el siguiente apartado vamos a explicar como influyeron en el proceso para que se estableciera la ley. Además, es conciente de que para que pueda exportar cada vez mas a diferentes países es necesario que cumplan con la normativa internacional dando la seguridad que requieren los países desarrollados. De esta forma busca tenerlos informados, capacitarlos en temas específicos y hacerse conocer en el exterior representándolos en los eventos.

Después de enumerar los grandes temas que impulsan a la Cámara y los servicios que ofrece a sus asociados, se observa que no sólo se ocupa de los asuntos ya mencionados, sino que también tiene una acción de resguardo y defensa (acción defensiva-reivindicativa) de los intereses del sector frente al gobierno y frente los problemas internacionales. Del mismo modo, dichas acciones tienen un carácter proactivo-propositivo frente a la industria. Como mencionamos anteriormente, hoy a los empresarios se les presentan nuevos tipos de desafíos (innovaciones, competencia exterior) que la cámara ha sabido enfrentar coordinando acciones para responder colectivamente, a pesar de la variedad de necesidades que presenta toda la cadena de producción.

3.4. Características de la Cámara Argentina del Aerosol

En esta parte se hará un análisis de lo que ofrece la Cámara gracias a su estructura y composición de miembros. Elementos referidos en el marco teórico como características de las nuevas formas de asociaciones empresariales.

Como ya mencionamos antes, la cámara cuenta con comisiones colaboradoras que tienen diferentes responsabilidades. A través de estas se intenta ofrecer un mejor servicios a los asociados y tener todos los sectores equitativamente presentes. Cuenta

² Datos sobre consultas mensuales

con la comisión técnica, dos comisiones intercamaras, de comercio exterior, comercio interior, eventos, relaciones internacionales y difusión y relación con los medios.

La cámara tuvo etapas claves que propiciaron un salto cualitativo y cuantitativo. Algunos ejemplos: la transformación tecnológica estratégicamente imprescindible, la superación de la agresión mediática infundada al sistema del aerosol acusándolo de contener gases que afectan la capa de ozono (no se emplean CFCs sino derivados hidrocarburos, no contaminantes de la atmósfera y de bajo costo comparativo), el logro de la competitividad de la industria, la eliminación del regresivo y discriminatorio impuesto interno a productos cosméticos en aerosol (una categoría que gravaba al consumidor y afectaba el desarrollo industrial), la anticipación responsable a la normativa internacional del Protocolo de Montreal y participación en la redacción de la Ley N° 24.040 que regula sobre el tema.

La preservación del medio ambiente es un objetivo permanente de la Cámara. Téngase en cuenta que la industria aerosolista fue la primera y por muchos años la única en abandonar el uso de gases clorofluorocarbonos (CFCs) en algunos segmentos minoritarios de aerosoles que los utilizaban (el mayor consumo de CFCs lo tenía y aún lo tiene, aunque en forma decreciente, la industria de la refrigeración y plástica).

La historia de la agresión a la capa de ozono comienza cuando en el año 1974 el científico mexicano-estadounidense, Profesor Mario Molina junto con otros científicos publica en *Nature* un informe alertando sobre el adelgazamiento de la capa de ozono provocado por sustancias químicas emitidas por la industria. Entre esas sustancias químicas se encontraban los gases clorofluorocarbonos (CFCs) que habían aparecido en el mercado en los años '30 y constituyeron una revolución en la industria del frío por su poder refrigerante. Además de la refrigeración, los adoptaron otras industrias (propelentes para aerosoles en menor medida, industria plástica/espumas de poliuretano) Por esos años, quienes se resistían al cambio aducían que se trataba de una controversia científica no resuelta, con lo cual continuaban usando esos gases. No fue así en la industria aerosolista, porque las casas matrices se plegaron a las tesis de Mario Molina y dejaron de usar CFCs, efecto cascada que llegó a las filiales latinoamericanas. Ganó la ecología y ganó la industria que pudo producir a costos más bajos en virtud de que los propelentes hidrocarburos eran 10 veces más baratos que los CFCs. En los casos en que

no pudo reemplazarse el CFC por butano, las compañías retiraron del mercado esos productos (desodorantes íntimos).

En 1987 se firmó en Canadá el Protocolo de Montreal (en el seno de la ONU) que confirmó las investigaciones de Rowland, Molina y otros. La reunión emitió un listado de sustancias que atacan la capa de ozono y fijó un cronograma obligatorio para abandonar progresivamente su utilización, comenzando por los países industrializados. Argentina integró el comité redactor.

A pesar de que gran parte de la industria ya había abandonado el uso de CFCs, en 1988 CADEA convocó a sus asociados a una Asamblea General Extraordinaria para que asumiesen el compromiso de anticiparse a los plazos del Protocolo de Montreal y abandonaran el uso de los CFCs. Como las resoluciones de una Cámara no tienen efecto vinculante, se participó en la elaboración de la Ley 24040 para legitimar el punto de vista de la institución. Por otra parte, el Protocolo de Montreal fue incorporado a la Constitución del '94 con lo cual usar CFS es violar la legislación vigente.

Solo se exceptuaron provisoriamente de la prohibición -hasta que se encuentren propelentes alternativos- los medicamentos en aerosol para las vías respiratorias (volumen insignificante): “Quiero destacar la tarea que ha desarrollado la Cámara Argentina del Aerosol (CADEA) en el proceso de diagnóstico, transformación, inversión, evaluación y difusión de las acciones correctivas en las empresas que la integran”, escribió la Diputada Nacional Mabel Muller (presidenta de la Comisión de Medio Ambiente de la Cámara legislativa) en la Revista *CADEA 40 años*.

No casualmente en 1993 el entonces vicepresidente de CADEA, Súlím Granovsky, fue invitado oficialmente por el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA) a participar en un workshop a realizarse en Caracas sobre la aplicación del Protocolo de Montreal en América Latina y disertar sobre la experiencia de reconversión de la industria aerosolista argentina. También el mismo representante de la Cámara disertó en el Foro de ONGs durante la ECO'92 y escribía en la revista *CADEA 40 años* que sintió que la Cámara “recibía una merecida distinción cuando el funcionario de la ONU que presidía el evento canceló su propia disertación que tenía programada para cedernos su lugar a fin de referir la actitud paradigmática de la

industria aerosolista argentina, a la que se le reconoció junto con México el mérito de haber hecho punta en América latina al abandonar el uso de CFCs”.

Al año siguiente de recibir el Premio Nobel, el Prof. Mario Molina visitó Argentina invitado por CADEA y participó en foros científicos y en conferencias de prensa, en las que señaló públicamente: *“El caso de los aerosoles es un caso concreto: mucha gente en algunos países aun cree que en los aerosoles se siguen usando los gases CFCs que dañan la capa de ozono sin saber que hoy, a 20 años de distancia, ya esos compuestos no se usan más.”* (Revista CADEA, 1997).

La comisión de Ambiente Humano de la Cámara decidió efectuar campañas de esclarecimiento con el auspicio de los Ministerios de Educación (Nacional y de la Ciudad de Buenos Aires) y la Secretaría de Medio Ambiente Nacional sobre los problemas atmosféricos dirigida a docentes y alumnos a través de actividades didácticas, participación en seminarios, edición de materiales informativos (impresiones gráficas, videos, CDs) y organización de concursos de pinturas, etc. La Cámara en esa misma línea auspició la 14ª Edición de la Maratón Adidas.

Antes de la crisis de la devaluación en 2002, CADEA otorgaba anualmente un premio de dos mil dólares a los tres mejores trabajos periodísticos (prensa gráfica, oral y televisiva) sobre la problemática medioambiental. El jurado lo integraban Mario Font Guido (presidente de CADEA), Roberto Kurtz (Director Nacional de Control de la Contaminación de la Subsecretaría de Ambiente Humano Nacional), Luis Castelli (asesor de la Comisión de Ecología y Desarrollo Humano del Senado de la Nación), Ricardo Jilek (asesor de la Comisión de Recursos Naturales y Conservación del Ambiente Humano de la Cámara de Diputados de la Nación), Alejandra Folgarait (periodista especializada), Ricardo Gillari (de Multimedios Ambiente Ecológico), Emiliano Ezcurra (de Greenpeace) y Horacio de Belaustegui (de la ONG Fundación Biosfera).

Cabe destacar la importancia que estos empresarios le dieron a la opinión pública, para generar conciencia sobre el carácter no contaminante de los aerosoles y obviamente no disminuir las ventas por una concepción errónea de los aerosoles. Este caso ejemplifica

una herramienta proactiva que utilizan las nuevas asociaciones empresariales: las campañas de prensa.

La seguridad en el transporte y almacenamiento de aerosoles con propelentes inflamables es un tema al que se le presta gran atención, independientemente de que la hermeticidad del aerosol ya configura un mecanismo precautorio. Es un asunto presente en las actividades de la Comisión Técnica, cuyo objetivo es propender a una asimilación de las normativas de la ONU y del Mercosur. Las normativas internas de la Cámara (Recomendaciones CADEA) están siendo incorporadas por el IRAM en un trabajo conjunto de estudio. Este esfuerzo relativo a la normalización respalda las exportaciones de productos terminados.

Desde los años '90 CADEA organiza cursos y seminarios sobre Tecnología del Aerosol con asistencia de aerosolistas argentinos y extranjeros. Los disertantes de los diferentes temas son expertos de las empresas asociadas a la Cámara. Es interesante advertir el espíritu de consenso que prima, cuando los competidores se ponen de acuerdo para dividirse los temas sin preconceptos.

La Ética está presente en la vida de la Cámara. Una comisión de tres altos ejecutivos de las principales asociadas vela por el respeto a las normativas y a la sana competencia. Una sanción ejemplarizadora de la Comisión de Ética puede hacerle perder su condición de asociado al infractor.

Gracias a esta estructura la Cámara fue capaz de plantearse un gran desafío a partir de lo que desde su origen era una clara fortaleza institucional: su capacidad para conciliar intereses contrapuestos detrás de un proyecto común, privilegiar los que son comunes e integrar el desarrollo del sector como objetivo principal de la Cámara.

En resumen las actividades que logro la cámara son:

Actividades	Logros
Normalización (anticipándose a otros sectores)	La anticipación responsable a la normativa internacional del Protocolo de Montreal y participación en la redacción de la Ley N° 24.040 que regula sobre el tema.
Campañas de prensa	La superación de la agresión mediática infundada al sistema del aerosol acusándolo de contener gases que afectan la capa de ozono. A través de conferencias de prensas, información en los diarios, charlas educativas y premios a mejores trabajos periodísticos sobre problemática medioambiental.
Formación de RRHH en el sentido de la cadena	Cursos y seminarios sobre Tecnología del Aerosol con asistencia de aerosolistas argentinos y extranjeros.
Exportaciones	Logro de la competitividad de la industria, contribuyendo a que dos de las multinacionales más importante de la cadena decidiesen producir en Argentina para toda Latinoamérica.
Lobby ante el gobierno	La eliminación del regresivo y discriminatorio impuesto interno a productos cosméticos en aerosol (una categoría que gravaba al consumidor y afectaba el desarrollo industrial)

3.5. CADEA sigue creciendo

Para el 2007, año de su 50° Aniversario, CADEA tiene un proyecto de reestructuración institucional de la Cámara. Se plantea la necesidad de crear más comisiones para temas

que por el crecimiento del tamaño de la Cámara y las exigencias oficiales son necesarias. Por esa razón, se le está dando vida a nuevas comisiones como la de comercio interior cuyo tema es la política oficial de costeo y las negociaciones en el Mercosur. Esta Comisión Técnica creó a su vez subgrupos específicos de trabajo (seguridad, transporte, normativas/IRAM). Al abrir el espectro de actividades, más socios encuentran ámbitos de participación. En cuanto a las actividades docentes, se dividirán los cursos en dos categorías: principiantes y funcionarios ya entrenados. Como se expresó anteriormente, no existe otra fuente de capacitación específica para los funcionarios de las empresas Aerosolistas.

Al compás del crecimiento de la industria y de la competitividad (no hay signos de cartelización) las empresas asociadas están multiplicando las inversiones en máquinas, equipos, nuevas líneas de llenado y armado.



Universidad de
San Andrés

4. CONCLUSION

Como se mencionó antes, hoy nos encontramos en un ambiente de competencia salvaje, con velozes cambio de escenario, la globalización de los mercados, la internacionalización de las firmas y la aceleración de la introducción de la tecnología. En esta dinámica solo las empresas más fuertes o capaces de adaptarse a la complejidad del entorno logran sobrevivir.

En estas circunstancias las cadenas productivas de empresas multinacionales, imponen severas barreras a una empresa que actúa aisladamente. Para alcanzar el mercado interno, enfrentando la competencia de empresas externas, y extrapolar sus actividades para el mercado internacional, las empresas, por medio de asociaciones, pueden vislumbrar una mejora de su actuación

Dada la realidad de Argentina, su estructura empresarial compuesta mayoritariamente por micro y pequeñas empresas a menudo familiares, los tipos nuevos de asociaciones empresariales son una alternativa apropiada para lograr ventajas competitivas. El movimiento de cooperación de empresas en un mismo segmento es un hecho que viene llamando la atención en los últimos años.

Tenemos como ejemplo el caso de la Cámara Argentina del Aerosol, que esta centrada en cuestiones estratégicas para toda la cadena de la producción de aerosoles, dejando de lado las cuestiones de negociación laboral y operativa a sus respectivos gremios. Después de analizar el caso, podemos considerarla como una nueva forma de acción colectiva organizada pues:

- Integra la cadena de producción del aerosol en función del mercado
- Tiene un alcance que desborda los sectores.
- Tiene una orientación ofensiva, esta en busca de competitividad.
- Tiene tres figuras clave que son sus líderes empresarios fundadores.
- Uno de los recursos principales que utiliza son las campañas de prensa, sin dejar de lado el lobby frente a las autoridades y la prestación de servicios.

- Mantiene las acciones defensivas, pero se preocupa por la competitividad: busca posicionarse internacionalmente y localmente desarrollando las ventajas competitivas.
- Impulsa el entrenamiento y la generación de trabajadores capacitados con sus propios medios.
- Genera un entorno que permite compartir conocimiento y experiencia entre empresas, especialmente facilitar la transmisión de la experiencia de las grandes hacia las chicas.

La mayoría de las funciones que realiza la cámara están alineadas con lo planteado por los autores en el primer capítulo sobre lo que necesitan tener hoy las asociaciones empresariales para estar orientadas hacia el mercado. Observamos que no solo mantiene los servicios ofrecidos por las tradicionales asociaciones sino que presenta un accionar proactivo respecto a la competitividad.

La particularidad de esta cámara es que tiene una base asociativa más amplia y distinta a la que caracterizaba a las tradicionales asociaciones empresariales. Esto implica mantener una estructura centrada que articule y armonice los intereses de los diferentes sectores que forman la cadena de producción. Un dato genético interesante es que la CADEA nace en la Cámara de Comercio Argentina, una asociación empresaria que por definición se orienta hacia el mercado. Esta composición le permite a la asociación una visión amplia, permitiéndole integrar intereses de sectores distintos entre sí.

En cuanto al sistema de gobierno, luego de estudiar la composición y estructura de la cámara se observa que la presencia de empresas titulares de marcas multinacionales dinamiza y dirige la cadena de producción. Sin embargo, es claro el esfuerzo de las PYMES locales para seguir sus lineamientos y darles garantías de calidad y servicios que les permiten mantenerse traccionadas por ellas.

Entre las características de la acción de la Cámara, se observa su interés por hacer fuertes campañas comunicacionales para enseñar y demostrar al consumidor que los aerosoles ya no se producen en Argentina con gases que adelgacen la capa de ozono. Pero no se limita a influir sobre la opinión pública, sino que logró que se sancione la ley 24.040 para que se prohíba el uso de gases que afecten la capa de ozono. Este

acontecimiento refleja la proactividad de la Cámara en cuanto a crear las condiciones para un crecimiento sostenible de la industria.

Según algunos autores, la capacitación de los asociados es uno de los servicios que prestan las nuevas asociaciones empresariales. CADEA se asegura de que cada socio nuevo que ingresa a la industria tenga un panorama general de todos sus aspectos como la tecnología, la normativa, la seguridad, el transporte, etc.

En síntesis, podemos decir que la Cámara Argentina del Aerosol es un claro ejemplo de las nuevas asociaciones empresariales, aunque haya nacido en los años '50. Mantiene el formato asociativo tradicional en términos de misión y servicios, pero agrega una nueva manera de defensa de intereses empresariales a través de una estrategia proactiva en busca de la competitividad.

Hoy los socios de CADEA cuentan con una larga experiencia de acción colectiva necesaria para competir internacionalmente, consolidada por los logros alcanzados, que instauró una diferencia sustancial con industrias similares de otros países de la región. La Cámara ayudó a agregar valor a la cadena del aerosol gracias a su estructura y la composición de sus socios, y al modo de coordinación y representación de los mismos. La clave esencial de su forma organizativa reside en la aptitud para comprometer actores con intereses diversos coordinándolos en función del mantenimiento, el desarrollo y la conquista de nuevos mercados.

5. BIBLIOGRAFIA

ANDREWS, K.A., 1980. *The concept of corporate strategy*, Irwin Inc.

BORELLO, J., AGOFF, S., CARMONA, R., ROFMAN, A. Y LUCERO R., 2001. *Las cámaras empresariales industriales en el conurbano bonaerense: caracterización preliminar y presentación de una metodología de investigación- acción*. 6ª Reunión Anual Red PyMEs Mercosur- Rafaela, Septiembre.

Revista CADEA, 1997. *Cámara Argentina del Aerosol, 40 años*.

CARMONA, R., BORELLO, J. 2002. *Análisis comparado y evaluación de cámaras empresariales industriales en la Región Metropolitana de Buenos Aires*. 7ª Reunión Anual Red PyMEs Mercosur-Rafaela.

Clarín Económico.2000. *Las Pymes en Argentina*, Abril 4, pág. 4.

CLERI C., 2000. *Estrategias Pymes y cooperación interempresaria*. publicado en la Colección Mercado (libro IX).

CORRAL, L., 2007. *La asociatividad Empresarial en la Argentina, El caso de la Fundación Pro Tejer*. Trabajo de Licenciatura en Administración de Empresas. Victoria, Pcia. de Buenos Aires : Universidad de San Andrés.

DEMOS N.; CHUNG S.; BECK M. “La nueva trama” (artículo). En revista Gestión, Arte Graficas Rioplatenses S.A. Buenos aires, Marzo Abril, año 2002.

Énfasis. 2006. *La industria de envases en aerosol crece un 20% por año*. Agosto 10. <http://www.enfasis.com/packaging>

FERRARO, C., COSTAMANGA, P., SALTARELLI, N., CAUSSI, M., y WOLLANSKI, R., 2003. *Cooperaciones Empresariales en Argentina: Principales Elementos de los Procesos Asociativos y Demandas de Servicios de Apoyo para Fortalecer la cooperación*. 8ª Reunión Anual Red PyMEs Mercosur- Rafaela, Octubre.

FRIEL, D. 2005. *Networks and Regional Competitiveness: Towards a Transaction Cost Approach of Small-scale Cooperation* Universidad & Empresa 8: 63-83

FRIEL D. and LOPEZ D., 2005. *Towards an Understanding of Different Types of Business* Victoria, Pcia. de Buenos Aires : Universidad de San Andrés.

FUMAGALLI, 2005. *Come Cambia la rappresentanza del mondo imprenditoriale, Impresa Artigiana*, Roma.

GEREFFI, G., HUMPHREY, J. and STURGEON, T., 2005. *The governance of global value chains*. Review of International Political Economy; Feb, Vol. 12 Issue 1, p78-104.

GEREFFI, G., 1994. “The Organization of buyer-driven global commodity chains: how US retailers shape overseas production networks”, in Gereffi and M. Korzeniewicz z (eds), *Commodity Chains and Global Capitalism*, Westport: Praeger, pp. 95 – 122.

HUMPHREY, J. and SCHMITZ, H., 2002. *Governance in Global Value Chains*. Review of International Political Review. March.

La situación actual de la PyMIs argentinas vista desde el observatorio PyMIs. *En Boletín Informativo Techint*, N° 292, octubre-diciembre 1997.

LAMBERT, D.,2004. *Supply chain management: Processes, Partnership, Performance*. Supply Chain Management Institute. The Hartley Press, Inc. Jacksonville.

LANZALACO, L.,1990. *Dall'Impresa all'associazione. Le organizzazioni degli imprenditori: la confindustria in prospettiva comparata*. Milano: Franco Angeli.

LESETER, T.,1999 *Alianzas estratégicas con proveedores*. Editorial Norma.

PEREGO, L., 2003. *Competitividad a partir de los Agrupamientos Industriales*. Un modelo Integrado y Replicable de Clusters productivos.

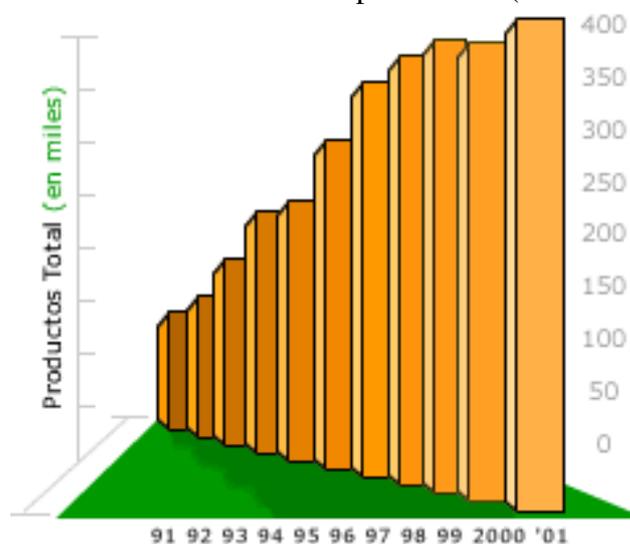
PYKE, F.,1992. *Industrial Development Through Small- Firm Cooperation. Theory and Practice*. Geneve: International Labour Office.



Universidad de
San Andrés

ANEXO

Grafico 1: Crecimiento de la producción (1991-2001)



Fuente: CADEA

Cuadro 1: Estadística anual de la producción de aerosoles discriminada por grandes rubros. Periodo 1992-1997

GRUPO	CANTIDAD EN MILES					
	1992	1993	1994	1995	1996	1997
PRODUCTOS PERSONALES						
Capilares	3.600	5.000	5.500	5.750	6.000	6.200
Desodor. person. y antitransp.	51.000	65.000	91.000	96.300	115.000	136.250
Medicinales (uso humano)	3.200	3.500	3.900	3.600	7.600	7.600
Espumas de afeitar	1.800	3.000	2.200	2.000	4.000	4.000
Colonias y perfumes	200	200	300	350	380	400
Bronceadores	100	100	100	120	200	200
Otros	100	100	150	180	220	230
TOTAL	60.000	76.900	103.150	108.300	133.400	154.880
PRODUCTOS PARA EL HOGAR						
Desodorantes de ambientes	12.000	18.500	25.000	27.000	30.000	32.000
Ceras y pulidores	7.000	9.300	11.200	11.500	13.000	13.500
Limpiadores	2.800	2.800	3.200	2.850	3.200	3.700
Aprestos	8.000	8.500	10.000	10.500	11.500	12.000
Otros	200	200	300	300	300	300
TOTAL	30.000	30.000	49.700	52.150	58.000	61.500
INSECTICIDAS	50.000	50.500	64.000	67.500	80.000	117.000
ALIMENTICIOS	400	500	600	500	500	800

OTROS PRODUCTOS						
Cotillón	1.500	2.000	1.500	2.000	4.200	4.300
Gas para encendedores	300	300	400	450	360	380
Veterinarios	500	600	800	900	2.000	2.100
Industriales	1.200	1.300	1.600	1.900	2.200	2.300
Pintura y barnices	1.700	2.500	3.000	2.800	2.300	2.300
Automotor	400	550	900	1.300	1.500	1.600
Otros	200	200	300	400	480	500
TOTAL	5.800	7.450	8.500	9.750	13.040	13.480
TOTAL GENERAL	146.200	165.350	225.950	238.200	284.940	347.660

Fuente: CADEA

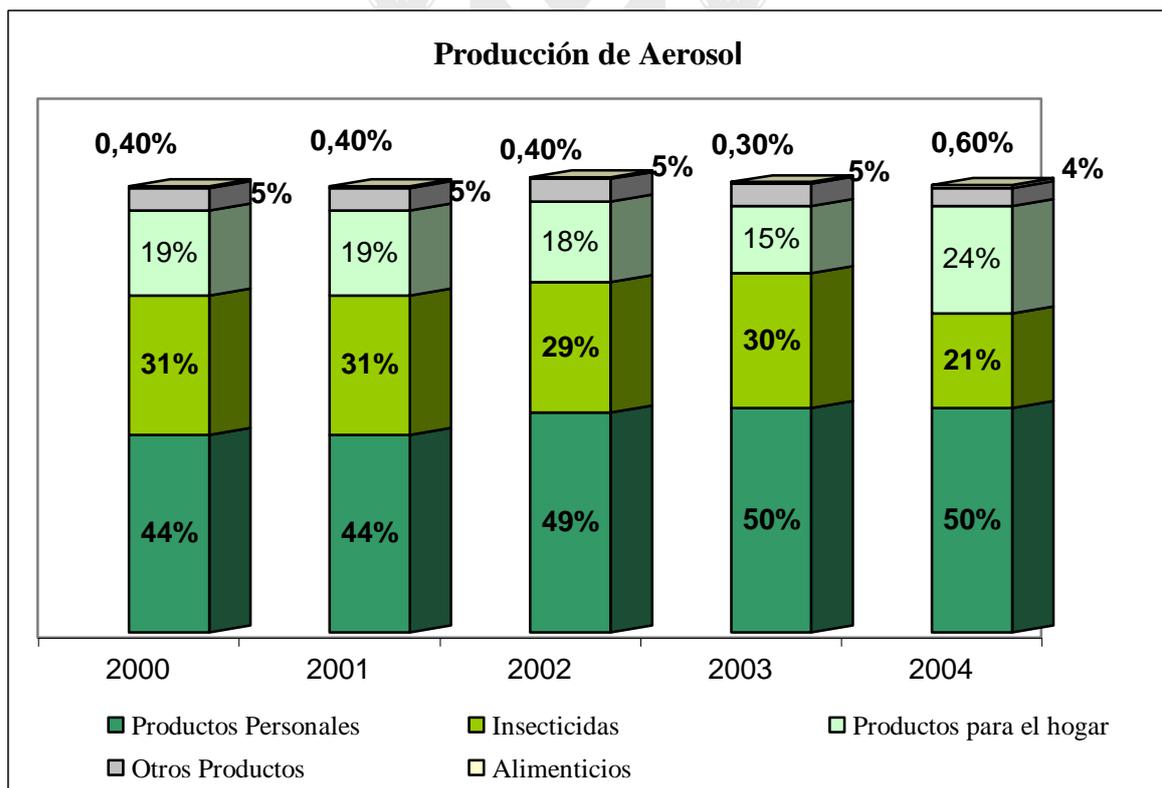
Cuadro 2: Estadística anual de la producción de aerosoles discriminada por grandes rubros. Periodo 1998-2005

GRUPO	CANTIDAD EN MILES							
	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
PRODUCTOS PERSONALES								
Capilares	6.500	5.360	6.500	6.800	4.000	2.000	4.500	4.500
Desodor. person. y antitransp.	145.000	147.000	143.500	150.400	144.000	195.000	234.000	293.000
Medicinales (uso humano)	7.800	7.800	7.000	7.400	6.000	5.400	7.000	7.000
Espumas de afeitar	2.000	1.700	3.500	3.700	3.300	7.500	9.000	9.000
Colonias y perfumes	400	540	500	500	400	400	500	500
Bronceadores	200	200	200	200	150	100	150	150
Otros	230	300	300	300	250	100	250	150
TOTAL	162.130	162.900	161.500	169.300	158.100	210.500	255.400	314.300
PRODUCTOS PARA EL HOGAR								
Desodorantes de ambientes	34.000	38.000	42.000	44.000	37.000	40.000	92.000	96.600
Ceras y pulidores	14.431	13.500	12.700	13.300	10.500	14.000	14.000	16.000
Limpiadores	3.700	4.300	4.000	4.200	3.600	3.000	7000	6.000
Aprestos	12.660	11.800	11.000	11.600	6.000	6.000	5500	8.000
Otros	310	500	500	550	600	400	500	500
TOTAL	65.101	68.100	70.200	73.650	57.700	63.400	119.000	127.100
INSECTICIDAS	117.000	121.000	115.000	119.500	93.200	125.000	107.000	122.000
ALIMENTICIOS	980	1.500	1.500	1.600	1.300	1.300	3.000	3.200

OTROS PRODUCTOS								
Cotillón	6.500	6.500	6.000	6.300	4.000	9.000	7.000	8.000
Gas para encendedores	405	450	500	500	400	400	400	450
Veterinarios	2.105	1.800	3.000	3.200	2.800	1.500	2.000	2.200
Industriales	2.510	2.600	2.500	2.600	2.000	2.500	3.000	3.150
Pintura y barnices	3.460	2.300	3.200	3.400	3.000	6.000	5.000	5.500
Automotor	1.730	2.300	3.200	3.400	2.800	2.800	3.500	3.700
Otros	500	500	500	550	500	600	700	400
TOTAL	17.210	16.450	18.900	19.950	15.500	22.800	21.600	23.400
TOTAL GENERAL	362.421	369.950	367.100	384.000	325.800	423.000	506.000	590.000

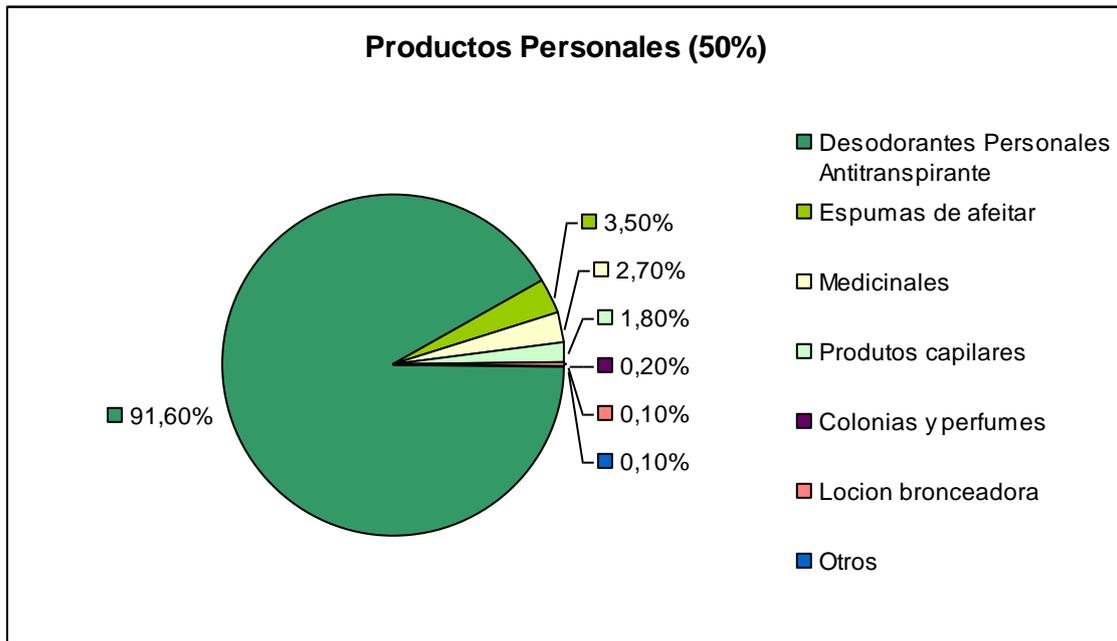
Fuente: CADEA

Grafico 2: Crecimiento de la producción de aerosoles por segmento (millones de envases)



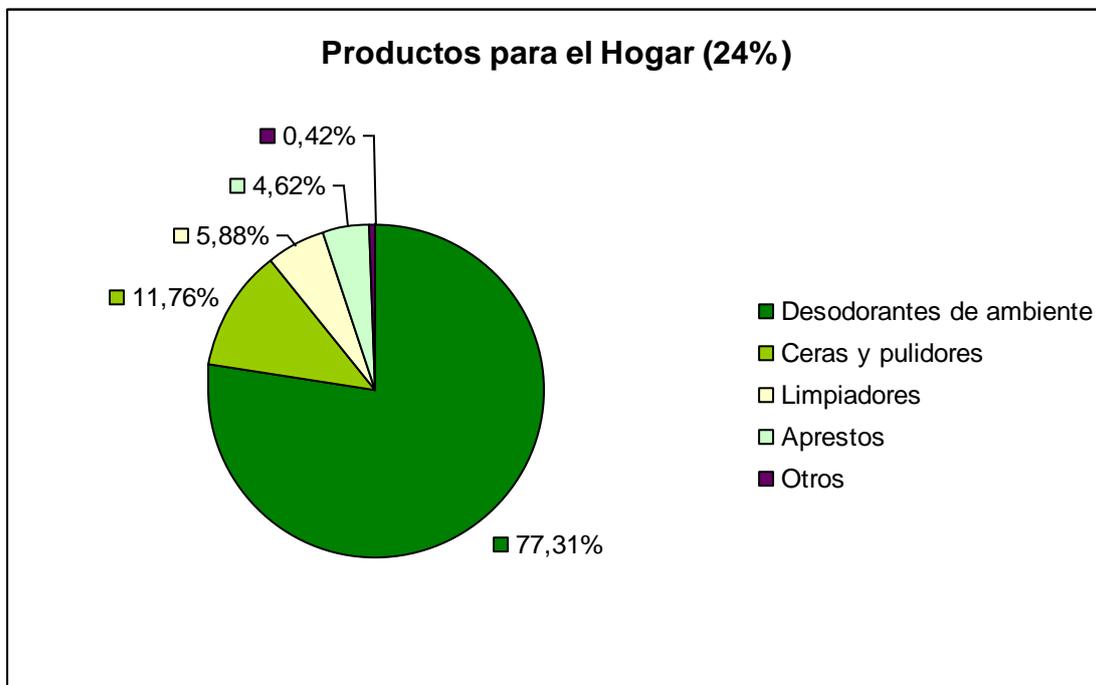
Fuente: Estadística de CADEA

Grafico 3: Producción de productos personales por segmento



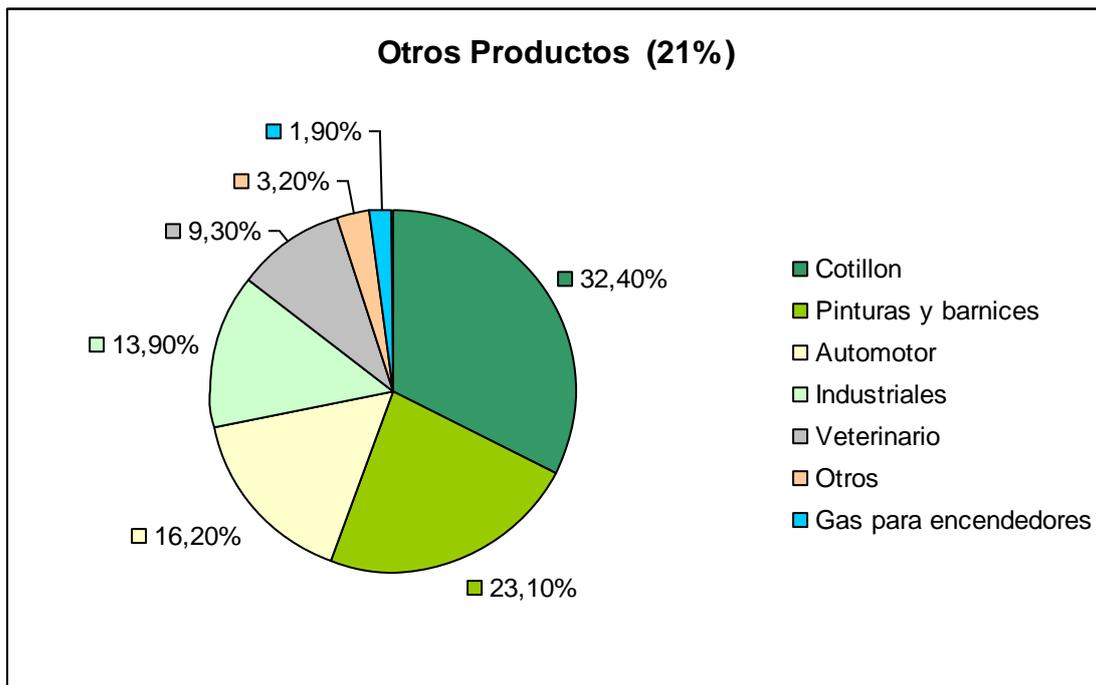
Fuente: Estadística de CADEA

Grafico 4: Producción de productos para el hogar por producto



Fuente: Estadística de CADEA

Grafico 5: Producción de varios productos



Fuente: Estadística de CADEA

