

E. Rama textil²⁷

1. Características generales y estructura productiva de la rama textil

La rama textil marplatense representa, según datos del último Censo Nacional Económico un 13% del valor agregado industrial del Partido y un 16% de la ocupación declarada. Si se observan los datos ajustados por subdeclaración, este sector de actividad pasa a tener el 21% del Valor Agregado industrial del PGP y el 31% del personal ocupado. Ello muestra el alto nivel de actividades no registradas relacionadas al sector, que pueden tener su origen en trabajos realizados en el hogar ya sea para consumidor final o como subcontratistas de productos terminados, partes o etapas del proceso productivo de terceras empresas, así como en la subdeclaración de los establecimientos censales. Ello pone de manifiesto la importancia del sector como generador de fuentes de trabajo, aún cuando dicha información no se encuentre habitualmente incluida en la estadísticas económicas ni totalmente analizadas las interrelaciones entre la economía registrada y no registrada.

Cuadro 37

PARTICIPACIÓN RAMA TEXTIL EN EL EMPLEO, PRODUCTO INDUSTRIAL Y PBG

(En porcentajes, VA y Personal ocupado)

Sub-ramas textiles	Personal ocupado	% en la rama	% en la industria	Valor Agregado	% en la rama	% en la industria
Tejido de punto	7 082	51.4	15.9	52 688 466	47.6	10.1
Confecciones	5 270	38.3		43 479 383	39.3	
Resto Textiles	1 420	10.3		14 417 565	13.0	
Total rama textiles	13 772			110 585 415		
Total industria	44 369			518 707 264		

Fuente: Elaboración propia sobre datos de "Producto Bruto PGP" 1993 –(CIE-FCE y S) y CNP 91 ajustado por EPH.

Analizando la estructura interna del sector textil, éste se encuentra formado por dos ramas prioritarias: tejido de punto y confecciones. Si se consideran los datos de la economía registrada de la rama,²⁸ el tejido de punto representaba en 1993 el 66% del valor de producción y el 65% del empleo mientras que la rama confecciones aportaba el 25% del valor de producción el 24% del empleo de la rama.

Con relación al tamaño de las empresas de tejido de punto y confecciones para el año 93 se observa que en ambas sub-ramas un elevado porcentaje de ellas son microempresas –tienen menos de 5 empleados y facturan menos de 16.000 anuales–, especialmente en confecciones donde el 73 % de las firmas se halla dentro de ese estrato de tamaño, mientras que en tejidos de punto dicho porcentaje es del 44% y con un mayor número de empresas en los estratos medios de facturación.

²⁷ Esta parte del trabajo fue realizada por Ana G. de Rearte (gennero@mdp.edu.ar) y Fabiola Baltar (fabaltar@mdp.edu.ar), con la colaboración de Irene Rabioglio del Grupo de Economía Industrial – CIE.

²⁸ Con fines de analizar la situación y evolución del sector basaremos nuestro análisis sobre los datos de empresas registradas, pues si bien se puede estimar la magnitud de las actividades no declaradas no se dispone de información detallada de las unidades económicas generadoras de la misma.

Cuadro 38
ESTRUCTURA DE LA RAMA TEXTIL EXCLUYENDO CUEROS
VALORES ABSOLUTOS. AÑO 1993

Rama	N° Est		Personal ocupado		Valor Agregado		Valor de producción	
Hilado/tejido	9	4	52	2	466 015	1	1 299 202	2
Otros produc.textiles	24	10	207	9	14 870 999	4	6 205 955	7
Tejidos de punto	113	48	1.541	65	24 480 419	70	55 804 989	66
Prendas de vestir	88	38	565	24	8 639 744	25	20 688 243	25
Total	234		2.365		35 074 177		83 998 389	

Fuente: Elaboración propia sobre la base de datos del CNE '94.

Cuadro 39
CANTIDAD DE EMPRESAS POR ESTRATO DE TAMAÑO
SUB-RAMA TEJIDOS DE PUNTO. 1993

(En porcentajes y número de empleados)

Facturación Empleo	Hasta 5 empleados	%	Entre 6 y 50 empleados	%	Entre 50 y 100 empleados	%	Mas de 100 empleados	%	Total
Hasta \$16.000	58	44	8	6	0	0	0	0	66
Entre \$16.001 a 1.000.000	8	6	43	33	0	0	0	0	51
De 1.000.001 a 5.000.000	0	0	6	5	7	5	0	0	13
De 5.000.001 a 8.000.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Más de 8.000.000	0	0	0	0	0	0	1	1	1
% sobre Total	66	50	57	44	7	5	1	1	131

Fuente: Elaboración propia sobre la base de datos del CNE '94.

Cuadro 40
CANTIDAD DE EMPRESAS POR ESTRATO DE TAMAÑO
SUB-RAMA CONFECCIONES. 1993

(En porcentajes y número de empleados)

Facturación Empleo	Hasta 5 empleados	%	Entre 6 y 50 empleados	%	Entre 50 y 100 empleados	%	Mas de 100 empleados	%	Total
Hasta \$16.000	58	44	8	6	0	0	0	0	66
Entre \$16.001 a 1.000.000	8	6	43	33	0	0	0	0	51
De 1.000.001 a 5.000.000	0	0	6	5	7	5	0	0	13
De 5.000.001 a 8.000.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Más de 8.000.000	0	0	0	0	0	0	1	1	1
% sobre Total	66	50	57	44	7	5	1	1	131

Fuente: Elaboración propia sobre la base de datos del CNE '94.

Con relación a los niveles de facturación, ambas sub-ramas están dominadas por un número reducido de empresas grandes, con un elevado nivel de concentración de la producción, medida a través de un indicador que relaciona las cuatro primeras empresas según su facturación con el resto de la rama o sub-rama. En la sub-rama tejido de punto dicho indicador muestra una tendencia creciente pasando de 0,50 en 1994 a 0,61 en el año 1999, fenómeno que será analizado con más

detalle en las páginas siguientes. En cambio, la sub-rama confecciones que tenía un índice de concentración superior a 0.80 en 1994 ha disminuido a 0.61 en el año 1999.

Ello se debe a la convocatoria y posterior cierre de la principal empresa de confecciones del Partido, que ocupaba más de 300 personas como asalariados y un número elevado de subcontratistas. Si bien en ambas ramas la producción está liderada por un número muy reducido de empresas dominantes, en la sub-rama tejido de punto las restantes empresas tienen mayor tamaño que en confecciones, contribuyendo a la constitución de un entramado productivo con identidad sectorial y mayores posibilidades de desarrollo como tal.

El **sector tejidos de punto** es una industria tradicional de la ciudad que surge en la década del 50 sobre la base del trabajo artesanal de inmigrantes italianos que bajo el impulso de una demanda creciente generada por el turismo masivo permitió la formación de un importante conglomerado de empresas. Según los datos del Censo Nacional Económico de 1974 –primeros registros oficiales que dan cuenta del sector– tenía alrededor de 180 empresas registradas con una amplia red subcontratistas locales, que utilizaban la venta en locales propios dentro de la ciudad como la base de su estrategia de comercialización.

La apertura de la economía de finales de los años 70 y la revolución microelectrónica de la época permitió acercarse a los avances de la frontera técnica internacional. En la primera parte de la década de los 80, se incorporaron un número considerable de máquinas electrónicas que junto a una nueva generación de empresarios permitió un salto cualitativo en la industria, incrementando su capacidad productiva y abriendo nuevos mercados en el interior del país.

La apertura de los años 90, la competencia con los países que dominan el mercado mundial del producto y la sofisticación tecnológica del período impulsó una tasa de incorporación tecnológica muy elevada en las empresas del sector. Ello trae como consecuencia un aumento sustancial en la capacidad productiva y en la oferta potencial del mismo que no es acompañada por un incremento en la demanda del producto. En este sentido las empresas marplatenses no lograron posicionarse en el mercado internacional ni en el mercado regional ampliado del Mercosur. Ello junto a una demanda interna deprimida por el menor poder adquisitivo de la población y a la mayor competencia de productos importados, en muchos casos bajo distintas formas de competencia desleal, genera una elevada capacidad ociosa y coloca a la industria en una difícil situación.

Sin embargo, existen diferencias entre las empresas del sector, pudiendo identificar tres tipos de firmas según su tamaño y estrategias de crecimiento.

En primer lugar se presentan las empresas de mayor tamaño que compiten en base a costos y a su vez con un producto de calidad y variedad. Ello requiere tecnología flexible y una escala mínima eficiente de producción elevada que muy pocas empresas han logrado. La flexibilidad de la tecnología incorporada permite la fabricación continua en series cortas de una familia de productos pudiendo usufructuar las ventajas de la variedad junto a la precisión de la fabricación automatizada de productos estandarizados. En este estrato se ubican un número reducido de empresas.

Sin embargo, la imposibilidad de ampliar los mercados no permite a las empresas más pequeñas lograr los beneficios de las economías de escala que presentan potencialmente las nuevas tecnologías. De hecho el sector textil marplatense en su conjunto ha incrementado su producción sobre la base de las empresas de mayor tamaño que se han expandido con aumentos en productividad derivados de la escala.

Si bien no hay trabajos que estimen la escala mínima eficiente para las empresas de producción de tejidos de punto, vista la evolución de las empresas del sector en la última década, se puede inferir que la producción de la rama tiene una escala mínima eficiente elevada, y que por tanto las empresas pequeñas tendrán desventajas en costos derivados de su baja escala de producción.

Aún cuando algunas empresas de menor tamaño pudiesen desarrollar una estrategia basada en la diferenciación del producto por diseño, calidad o marca, que compense las desventajas en escala, un estudio reciente del sector muestra que la mayor parte de las empresas –cualquiera sea su tamaño– consideran que tienen una buena situación competitiva en diseño y calidad. Sin embargo presentan posiciones menos ventajosas en el reconocimiento de marca y publicidad. Estos factores, especialmente el último de ellos, están fuertemente ligados al tamaño de la firma y son fundamentales a la hora de lograr nuevos mercados.

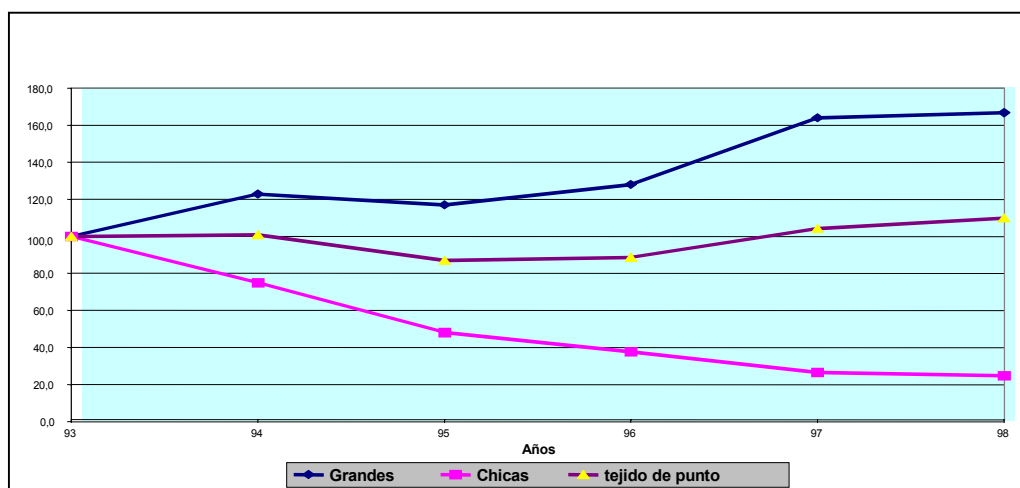
Ante esta situación surge un grupo de empresas medianas y pequeñas que conscientes de sus limitaciones para competir en base a precios, lo hacen por calidad del producto. Algunas de ellas, con algún reconocimiento de su marca o con una cartera de clientes considerable dentro de este segmento de demanda, se mueven en el mercado del producto final ya sea a través de la venta en locales propios o por medio de mayoristas. Otras, que no tienen dicho reconocimiento, son subcontratistas (*façoniers*) de marcas reconocidas nacionales o internacionales captando, estas últimas, buena parte del valor agregado generado.

Finalmente, aquellas empresas medianas o pequeñas con producción sin diferenciar por marca o calidad y sin las ventajas de las economías de escala, se enfrentan a una situación económico-financiera muy delicada.

Mientras las empresas de mayor tamaño incrementan la producción, las más pequeñas pierden cada vez más participación dentro de la industria. Ellas presentan dificultades económicas y financieras, con elevado endeudamiento y muy baja rentabilidad del capital pues tienen elevada capacidad ociosa debiendo afrontar altos costos de amortización dado que la rápida obsolescencia de la maquinaria obliga a establecer alícuotas elevadas.

Tal como muestra el gráfico 11 la evolución del Índice de Producción Industrial de la Subrama Textil- Tejidos de Punto ha sido muy dispar entre distintos tamaños de empresas. Si bien existe un número similar de empresas a través del tiempo en los estratos de menor tamaño –menor a 50 empleados–, su contribución al desarrollo del sector ha sido negativo, habiendo crecido el mismo sobre la base de las empresas de mayor tamaño.

Gráfico 12
EVOLUCIÓN DEL SECTOR TEJIDO DE PUNTO



Fuente: Elaboración propia sobre datos de la Encuesta de Coyuntura Industrial CIE-FCE y S.

Todo ello se ve reflejado en el elevado nivel de concentración de la industria. El índice C4, que como se dijo anteriormente es un indicador habitual de concentración y que relaciona la

producción de las cuatro mayores empresas con el total de la producción del sector, muestra que el mismo en 1974 era de 0.21, pasando en 1985 a 0.33, en 1989 a 0,45 llegando a 0,61 en el año 1999²⁹. Es decir pasa de ser una industria escasamente concentrada a tener elevados niveles de concentración.

Ello cambia notablemente la estructura del sector textil-tejido de punto. Los datos de los dos últimos censos económicos y cifras propias del año 1999, muestran un número similar de empresas en los estratos de menos de 50 ocupados, mientras que por otra parte se observa una mayor concentración de la producción en las empresas de mayor tamaño, con una clara estructura de dominio del mercado por parte de estas últimas.

Cuadro 41
ESTRUCTURA DE TEJIDO DE PUNTO POR ESTRATOS DE TAMAÑO

(En porcentajes y número de empresas)

Estratos de Tamaño	1985		1989		1999	
	Empresas	% en producción	Empresas	% en producción	Empresas	% en producción
< 5 empleados	40	5	52	8	69	11
6-50 empleados	68	52	71	66	25	25
51-100 empleados	6	43	9	26	3	13
> 100 empleados	-	-	-	-	2	51
Total Empresas	114*	100	132*	100	99*	100
C4= Participación 4 mayores empresas en el total producción del sector	0.33		0.45		0.61	

Fuente: Elaboración propia s/ datos CNE 85, Censo Ind. 1989 UNMDP y datos CIE 2000

* Número de empresas que respondieron los relevamientos estadísticos. En 1999 corresponden a un padrón de 142 empresas. En todos los casos se cuenta con datos de las empresas más representativas de la rama.

Con relación al posicionamiento del tejido de punto marplatense en el mercado extralocal, se observa un mayor crecimiento en la última década de la producción de Capital y Gran Buenos Aires en términos relativos a Mar del Plata, habiendo perdido participación no sólo en ese mercado sino en el interior del país.³⁰ El tejido de punto de Mar del Plata, se encuentra así frente a una fuerte competencia extra local que ha avanzado sobre la trayectoria sectorial y reconocimiento de “marca local” que el mismo había logrado en varias décadas de desarrollo. A su vez, la escasa participación de las exportaciones en las ventas totales, se fue reduciendo a través del tiempo, siendo en la actualidad de tan sólo un 1%.

La mayor capacidad productiva del sector originada en el generalizado ritmo de incorporación tecnológica realizado hasta mediados de la década del 90, no fue acompañado por un incremento en la apertura de nuevos mercados, observándose entre 1991 y 1998 una tendencia a la concentración de las ventas en el mercado local y resto de la provincia de Buenos Aires, revirtiendo la mayor apertura hacia el interior alcanzada en el periodo previo.

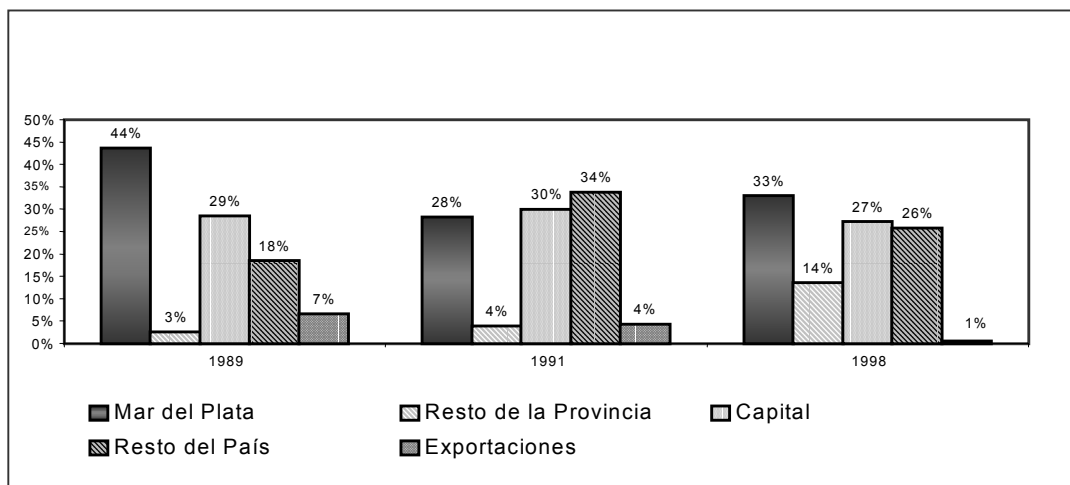
²⁹ C4= $\sum Si$ donde Si es la cuota de mercado de las y mayores

* Se considera usualmente:

- ✓ Niveles escasos de concentración cuando C4 < 0.25
- ✓ Niveles medios de concentración cuando C4 < 0.50
- ✓ Niveles altos de concentración cuando C4 > 0.50

³⁰ Información obtenida de proveedores de insumos, maquinaria y servicio técnico del sector.

Gráfico 13
DESTINO DE LAS VENTAS
(En porcentajes)



Fuente: Elaboración propia sobre datos del CNE 85 y datos de encuestas 91 y 98 CIE.

Si se analizan las exportaciones, se observa no sólo una disminución en el número de firmas que venden a destinos externos sino que los volúmenes exportados por empresa son muy bajos y residuales dentro del volumen de facturación de las mismas representando en 6 de ellas entre el 1 y el 5% de sus ventas. Ello ha incidido en la disminución de la escasa participación que ya tenían las exportaciones en las ventas totales de tejido de punto marplatense.

Cuadro 42
EVOLUCIÓN DE LAS EXPORTACIONES
(En porcentajes y número de empresas)

Año	Número de empresas que exportan	Volumen exportado (% sobre total del sector)
1989	13	7.0
1991	9	5.0
1998	7	1.1

Fuente: Elaboración propia sobre datos del Censo Ind. PGP (1989) y encuestas textiles 91-98 CIE.

Con relación a los motivos por los cuales las empresas no exportan casi el 50% menciona el desconocimiento de mercados externos, un 75% los elevados costos de producción, un 65% la reducida escala o falta de capital de trabajo siendo el nivel tecnológico o la calidad de producto una restricción en sólo el 25% de los casos. Aún cuando varias empresas de la rama intentaron estrategias de ampliación de mercados en el Mercosur, la devaluación del real socavó la competitividad del sector en dicho mercado e interrumpió los avances realizados. De todas maneras los valores exportados a nivel agregado de la rama se estima que siempre fueron reducidos aún en sus años pico –1995-96–.

Aún cuando se han podido establecer diferencias entre las empresas de la rama según tamaño y estrategias competitivas, las tecnologías comerciales aparecen en la mayor parte de los casos como un aspecto poco desarrollado. Tal como menciona Abad, K. et al. (1999) la mercadotecnia actual demanda algo más que el desarrollo de un buen producto a un precio accesible, es necesaria una buena comunicación a sus clientes actuales y potenciales. Los resultados de la encuesta realizada por los autores en 1998 muestran que sólo un 1% de las empresas realiza campañas

publicitarias, un 3% utiliza internet y un 19% concurren a ferias. Por otra parte la utilización de alternativas más tradicionales como folletos o catálogos son las más utilizadas. Ello muestra la escasa utilización de herramientas modernas de publicidad y marketing, lo cual restringe las oportunidades comerciales en una sociedad altamente influenciada por estos factores a la hora de tomar sus decisiones de consumo.

La falta de presencia de las empresas del sector en el mercado externo, cualquiera sea el tamaño de las mismas, así como los retrasos en tecnología comercial dejan un espacio de acción para las políticas orientadas al sector.

2. Principales elementos del diagnóstico

El análisis previo permite encontrar una variedad de elementos centrales del diagnóstico de la subrama tejido de punto.

Debilidades

- Baja escala productiva que eleva los costos unitarios y disminuye la capacidad de acumulación de las empresas. A su vez, no permite armar redes de distribución en el interior del país que garantice dicho mercado ni cumplir con los volúmenes que requiere el mercado externo o utilizar tecnologías comerciales más costosas, de amplio alcance y efectividad.
- Subutilización de la capacidad instalada por falta de mercados. Aún cuando la mayor parte de los empresarios del sector considera tener un adecuado nivel tecnológico-productivo, éste será difícil de mantener en el tiempo por la rápida obsolescencia de los equipos y la dificultad de reponerlos.
- Falta de competencia en el mercado de insumos y falta de poder negociador de las empresas de menor tamaño, lo que implica precios más altos así como problemas de calidad y tiempos de entrega de la principal materia prima.
- Pérdida de reconocimiento de la "marca local"
- Elevados costos del producto doméstico, para buena parte de las empresas por problemas de escala o ineficiencias internas.
- Falta de diagnóstico al respecto e incapacidad de resolver las ineficiencias
- Falta de pensamiento estratégico como sector

Fortalezas

- La trayectoria del sector, el intercambio permanente con otras empresas y la circulación permanente de conocimiento por la aglomeración espacial de las mismas
- La disponibilidad y calificación del personal técnico
- La existencia de una institución específica gremial-empresaria que nuclea y provee servicios de apoyo al sector, aún con las limitaciones de representatividad o alcance que pudiera tener.

Amenazas

- Crecimiento de las empresas de Capital y Gran Buenos Aires y la pérdida de posiciones relativas en el mercado doméstico.
- Condicionantes macroeconómicos del país (atraso cambiario, falta de sanción para casos de dumping, importación de saldos en contraestación o en forma ilegal, altas tasas de interés relativas con otros países productores, elevada presión tributaria, etc.)

Oportunidades

- Nuevas propuestas de políticas sectoriales activas con elevación de aranceles, programas de financiamiento, capacitación o saneamiento tributario, entre otros.
- Desarrollo de nuevas formas de crecimiento descentralizado de las firmas, ie. franquicias, acuerdos de cooperación entre empresas etc.

- Oportunidades de un mercado regional ampliado, previa resolución de las asimetrías, ie. en el tipo de cambio.

3. Consideraciones finales

En relación a la presentado en los apartados anteriores se puede considerar una propuesta de desarrollo estratégico del tejido de punto marplatense, sobre la base de los elementos antes mencionados. Sería por tanto necesario actuar sobre dos frentes principales:

- Externo, contrarrestando las amenazas del entorno: A través de una gestión gremial empresaria agresiva que permita acceder y mantener derechos arancelarios especiales, revisión de impuestos distorsivos, líneas especiales de crédito, reintegros, etc., que compensen los desvíos ocasionados por la política macroeconómica.
- Interno, potenciando las capacidades de las empresas: Si las ventajas se logran sobre la base de economías de escala así como sobre diferenciación de producto, calidad o segmentación de mercado, y dado el reducido tamaño de las firmas del sector, sería necesario diseñar una **estrategia de reestructuración, crecimiento y posicionamiento “sectorial”** que permita lograr las ventajas de economías de escala externas a las firmas pero internas al sector. Se podría pensar por ejemplo en la creación de un Centro de Desarrollo Textil, como un proyecto consensuado entre la administración pública local, la Cámara Textil y los beneficiarios del mismo con gestión conjunta ante organismos de apoyo técnico y financiero a nivel provincial, nacional y/o internacional. Sus funciones serían de definiciones estratégicas y de implementación de políticas tendientes a desarrollar distintos aspectos que las empresas no tienen posibilidades de lograr en forma independiente, tales como:
 - Análisis permanente de mercados, características de los compradores, de sus formas habituales negociación, de los productos demandados, tecnología comercial, técnicas de negociación, estrategias empresariales y sectoriales.
 - Programas especiales de asistencia a ferias que contemplen los aspectos del punto anterior.
 - Apoyo para el desarrollo de eslabonamientos productivos con el sector proveedor de insumos y para acceder a una red nacional de distribución de los productos del sector local.
 - Diseño y promoción de una imagen de marca local, que permita incrementar el Valor Agregado por diferenciación del producto local.
 - Servicios de diseño, de tecnología y administración de producción.
 - Capacitación, información y asistencia en la gestión de acuerdos productivos y comerciales.

Gestión ante distintos organismos provinciales, nacionales o internacionales de programas de apoyo al desarrollo productivo local.

ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA RAMA TEXTIL TEJIDO DE PUNTO

<p style="text-align: center;">De la rama Tejidos de Punto</p> <p style="text-align: center;">Del Ambiente</p>	<p>Fortalezas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Trayectoria del sector y acumulación de capacidades ➤ Disponibilidad y calificación del personal técnico ➤ Existencia de una institución específica gremial-empresaria que nuclea y provee servicios de apoyo ➤ Aglomeración de empresas que favorece la circulación permanente de conocimiento e información 	<p>Debilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Falta de pensamiento estratégico para el desarrollo del sector ➤ Ineficiencias internas de las empresas ➤ Baja escala ➤ Altos costos unitarios ➤ Subutilización de la capacidad instalada ➤ Bajo desarrollo de diseño ➤ Falta de posicionamiento de marca local ➤ Reducidas experiencias de cooperación entre empresas y entre empresas e instituciones ➤ Reducidas exportaciones
<p>Oportunidades:</p> <p>Disponibilidad de capacidades en distintas instituciones tecnológico-educativas (Univ.: Diseño Industrial, química, sistemas, computación,; Inti)</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Nuevas propuestas de política sectorial ➤ Elevación de aranceles ➤ Programas de financiamiento ➤ Programas sectoriales de apoyo a Pymes ➤ Expansión de nuevas formas vinculaciones entre empresas: franquicias, consorcios, etc. ➤ Mercado ampliado del Mercosur, si se resuelven las asimetrías en el intercambio 	<p>Propuesta:</p> <p>Se recomienda utilizar la masa crítica de empresas y su asociación empresaria para: Diseñar una estrategia de reestructuración sectorial que permita lograr ventajas provenientes de las economías de escala externas a la firma pero internas al sector, con una clara orientación a:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Desarrollo de capacidades tecnológicas e innovación de productos y procesos. ➤ Acceso a nuevos mercados externos preferentemente el Mercosur y recuperar el mercado interno. ➤ Diseño y promoción de una imagen y marca local. ➤ Desarrollo de cooperación interempresaria e institucional, favoreciendo los eslabonamientos productivos hacia atrás (con el sector proveedor de insumos) y hacia delante (red de distribución nacional). <p>Será fundamental:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Brindar servicios esenciales (calidad, análisis permanente de mercados, características de los compradores, de sus formas habituales negociación, de los productos demandados, tecnología comercial, técnicas de negociación, programas especiales de asistencia a ferias, etc.). ➤ Aprovechar las nuevas formas de acuerdos productivos y comerciales. ➤ Gestionar ante organismos externos programas apoyo al desarrollo del sector local. ➤ Formar a los dirigentes institucionales, generando capacidad de liderazgo y de gestión institucional profesional y creativa. 	
<p>Amenazas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Nuevos competidores de Capital y Gran BA con escala, eficiencia productiva y financiación propia ➤ Condicionantes macroeconómicos: <p>Atraso cambiario, falta de sanción para casos de dumping, importación de saldos en contraestación o en forma ilegal, altas tasas de interés relativas con otros países productores, elevada presión tributaria</p>	<p>Diseñar una estrategia de defensa de intereses sectoriales:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Gestión gremial empresaria para acceder y mantener derechos arancelarios especiales, revisión de impuestos distorsivos, líneas especiales de crédito, reintegros, etc., que compensen los desvíos ocasionados por la política macroeconómica. 	