**MEMORIA**

**(Ejercicio cerrado al 31 de marzo de 2015)**

Correspondiente al ejercicio comprendido entre 1 de abril del 2014 al 31 de Marzo del 2015.

La Memoria de la Institución que acompaña los Estados Contables es un momento oportuno para repasar el contexto económico que debieron enfrentar los Socios de la Institución como también para reflejar la intensa actividad que llevo adelante la Institución.

Desde el inicio del ejercicio antes citado, comenzaron a manifestarse una serie de dificultades económicas que dieron lugar a un proceso recesivo que tuvo en principio diversas manifestaciones (caída de la producción, incertidumbres de diverso tipo derivadas de una errática política de importaciones, incremento de los salarios reales, etc) que al finalizar el ejercicio y con la vigencia absoluta del denominado “cepo” en el manejo de las divisas que ya en enero de 2014 había comenzado con una devaluación de casi el 10%

Podríamos sintetizar la magnitud del problema diciendo que esa devaluación, y lo que sucedió a las PYME fue el tremendo impacto de una crisis de balanza de pagos más importante de la República Argentina y cuyas perspectivas resultan poco alentadoras dadas las resoluciones judiciales que a lo largo del Ejercicio se han tomado por parte de las Instituciones judiciales de los EEUU y que la República Argentina basada en complejos argumentos de razonabilidad dudosa no está dispuesta a acatar.

Con recortes de horas extras, ajustes de gastos, y un fuerte salto en la capacidad ociosa, las PyMES industriales enfrentaron un duro periodo en materia productiva.

Los sectores de maquinaria y equipo, productos electrónicos y material de transporte, fueron los más afectados, aunque detectamos en el resto de los sectores una alta heterogeneidad en cuanto al estado de situación que debían enfrentar.

Se comenzó así en las PYME, a desarrollar estrategias de supervivencia.

La pregunta que atravesó el Ejercicio para la Comisión Directiva fue: ¿Qué podemos hacer para que el impacto sobre las Empresas no conlleve consecuencias fa­tales?

Muy brevemente precisemos el objeto de la incertidumbre.

La crisis, está definida hoy por la aparición de una nueva revolución industrial y consecuentemente de una nueva división internacional del trabajo y remite en todos los casos a una cesura, a una situación cuyo resultado podría parafrasearse al poeta diciendo “para bien o para mal, nada va a quedar igual” y tiene, un largo periodo de incubación en el transcurso del cual los síntomas se van manifestando cada vez en forma más definida y precisa hasta que, un día, un acontecimiento, no importa cual, nimio, sin mucha trascendencia e importancia en sí mismo, aparece como la causa eficiente de todos los males, de todas las calamidades subsecuentes.

Esta nueva etapa del capitalismo, que propone como metodología productiva la “fragmentación de los procesos productivos” y su externalización ha dado paso a que se comenzara a hablar de las “cadenas de valor”.

Como siempre, las PYME se convirtieron frente a la caída de ventas en lo que en el mundo de los negocios se conoce como “stakeholders”

Es decir, las grandes corporaciones, externalizaron los costos de la crisis a lo largo de la “cadena de valor” y dejaron a muchas PYME sin respuestas.

¿Cuál es la razón por la que mientras algunos sectores concitan la aten­ción por su alta conflictividad otros parecen no ser afectados? ¿Por qué mientras se verifica la caída de la inversión y el leasing ha desaparecido muchas empresas se empeñan en llevar adelante planes de inversión y reclaman, por ejemplo, que se reglamente la Ley de Promo­ción de Inversiones o que se ponga en marcha un sistema de capitalización de utilidades y otros instrumentos de financiación de la inversión?

Parece ser que un rasgo de estos tiempos es la no homogeneidad y la asimetría de los im­pactos que la llamada “crisis internacional” habrá de generar. El rasgo que caracteriza la “no homogeneidad” es precisamente la tendencia a la “desapari­ción de empresas, en particular las PYME debido a la dinámica del proceso de concentración del capital.

Los análisis económicos continúan abordando la problemática desde la macro, las políticas públicas elaboran planes generales y masivos y la sensación es que no se está obviando un aspecto sustantivo de la cuestión: los impactos- a diferencia de las tradicionales crisis ar­gentinas, son diferenciales, no sólo ya a nivel de sectores sino que también intra sectorial­mente y en muchísimos casos, a nivel de grupos de empresas situadas en un determinado territorio.

La paradoja es que se hace imprescindible abordar los impactos, diseñar y desarrollar res­puestas a una crisis global pero que debe ser abordada desde lo “microeconómico” lo que obliga casi a un análisis caso por caso una suerte de política económica especializada, a medida, ¿es esto posible?.

Algo es seguro, las explicaciones y las soluciones globales ya no alcanzan, los grandes agrupamientos de países han comenzado a intentar soluciones particulares, por ahora sin abandonar esas uniones, durante una década se promovieron Trade Act, ahora se promueve “el compre norteamericano”.

¿Cuáles son las estrategias que recomendamos implementar en las PYME con el objetivo de sobrellevar el momento:

* Reprogramación o eliminación de horas extras (en muchos casos con compensación a los trabajadores). Absorción de “anticipos a cuenta de futuros aumentos”. Ajuste de los niveles salariales a los niveles convencionales. Eliminación de “bonus” o premios anua­les. Mayor rigurosidad en los pagos por productividad, puntualidad, asistencia, etc. No se han eliminado ni suspendido los comedores ni se han ajustado los menús. En general se mantienen los beneficios “no salariales” aunque es posible que los mismos sean rene­gociados o ajustados de mantenerse la situación.
* Si bien hemos detectado que hasta ahora los despidos (como consecuencia de la reducción de ventas y ajuste patrimonial de la PYME) se han llevado adelante por goteo, esa metodología, acusa en las estadísticas del INDEC que sólo en junio de 2014 se han perdido más de 25.000 empleos (algo así como 100.000 argentinos reducidos a la marginalidad y la exclusión) en un proceso que recién se inicia y que, aunque poco notable al inicio del Ejercicio, ya tomo rasgos definidos y tendencias difíciles de resolver.
* Queremos señalar que las pérdidas de puestos de trabajo señaladas por el INDEC son sólo un indicador. El problema es más grave porque nada dice del modo en que éstos requieren a la PYME la liquidez necesaria para hacer frente a los mismos (dado que en general se trata de antigüedades altas o la necesidad de adicionar “ayudas financieras” para evitar la posible conflictividad de los mismos derivados del Sistema de ART. Si bien en general negociado y pagado en cuotas, afectan el capital de trabajo de modo muy importante impidiéndole a la empresa ampliar su giro.
* En éstos casos, y dado que en muchos casos, se trata de personal con mucha experiencia o bien capacitados y que las plantas de trabajadores estaban muy ajustadas, el Empresario PYME debe tener presente que en caso de revertirse el ciclo, le demandará costos adicionales volver a recontratar y especializar a los trabajadores.
* Por lo señalado anteriormente, y con la mirada puesta en la deseada presencia de la PYME en lo que denominamos “la post crisis”, RECOMENDAMOS que, salvo que se detecte sobre actuaciones en la planta de personal o la existencia de falta de productividad o de manifiesta falta de disciplina por parte del trabajador, NO disminuir la panta de personal y sostener los niveles actuales.
* En caso de trabajadores a los que les falte muy poco tiempo para acceder a la jubilación y salvo que ocupen oficios muy difíciles de suplantar (matriceros, por ejemplo) RECOMENDAMOS la posibilidad de anticiparle los salarios faltantes para la la jubilación y si es necesario recontratarlo pero ahora, externalizando la provisión de los servicios.
* Evaluar la posibilidad de acceder a los planes oficiales de sostenimiento del empleo que en general consisten en hacerse cargo de una parte del salario del trabajador (REPRO, PREBO (Bs As), etc)
* Los ajustes a los planteles, que aún NO se han verificado en las PYME (incluso en secto­res que públicamente han llamado la atención por el impacto que podría ya estar generando la situación económica) serán muy “meditados”. Debe tenerse presente la importante inversión en el desarrollo de capacitación y entrenamiento que desarrollaron las PYME en relación con su personal en los últimos 5 años. La posible pérdida de éste “capital intelectual” será motivo de un análisis muy detallado y exhaustivo por parte de la PYME llegado el caso.
* En síntesis, nuestra RECOMENDACIÓN fue siempre evitar despidos. No resulta una estrategia que resuelva de modo fundamental y estratégico el impacto de la crisis en la Empresa.
* Ajustes de gastos generales (ajustes a las dimensiones de las “cajas chicas”, disminu­ción de los niveles de autorización de gastos extraordinarios, mayor control de erogacio­nes no asociadas a la producción, etc.)
* Deben renegociarse los contratos de Consultaría, por ejemplo asociados a Programas de Calidad Voluntarios (Normas ISO 9000, 14000) y a otros Programas de Trabajo orientados a la capacitación Interna o el Posicionamiento Comercial tratando en lo posible de organizar el acceso a los planes gubernamentales que los financian mediante Aportes No reembolsables ( PACC y otros).
* Los Programas relacionados con lo estrictamente productivo (ingeniería, mantenimiento, medio ambiente, control de proce­sos, etc.) ya fueron renegociados en términos de costos de honorarios y en muchos casos se los internalizo. Las erogaciones por honorarios asociados a la gestión (contadores, abogados y asesores en general) fueron renegociados. Se demanda mayor productividad (es decir mejor relación costo/servicio) y que éstos tengan una mirada crítica sobre la Empresa y contribuyan a detectar “costos ocultos” que deben ser removidos. En suma RECOMENDAMOS reclamar y exigir mayor compromiso y responsabilidad por parte de los profesionales asesores.
* Ajustes en los gastos de representación y otros gastos asociados a la “imagen” o posicio­namiento comercial. En particular los gastos de viaje (por ejemplo hemos verifi­cado que el valor del km recorrido para la liquidación de los gastos de viaje, gastos de estadía y manutención. Se eliminaron, en general, los llamados “gastos de homenaje” (regalos empresarios, a clientes y otras personas vinculadas en particular a la gestión). Se cancelaron suscripciones, abonos y cuotas.
* El Empresario debe dar testimonio de austeridad y evitar dar señales confusas respecto de su conducta. Esta debe, en todo momento, dar cuenta de la crisis, de su deseo de sostener la Empresa de modo formal, de mostrar coherencia y consistencia en sus actos. Mostrarse solidario y responsable en todo momento y proactivo a todas aquellas posibles reingenierías de procesos o de costos que contribuyan a mejorar la productividad y la competitividad.
* Se ajustaron los gastos operativos relacionados con el comercio exterior. Se cancelaron participaciones en Ferias, Exposiciones, Seminarios, etc. Se reprogramaron y re planifi­caron las misiones comerciales. En general se ajustaron los presupuestos a lo impres­cindible y a los potenciales resultados esperados.
* Un aspecto importante fue la renegociación y reformulación de los costos de los seguros en particular en el rubro “rodados”. Se ajustaron las valuaciones y los riesgos cubiertos. Una medida de ésta “reducción de costos” significó alrededor de un 25% en promedio de los gastos aplicados al rubro.
* En materia de producción se debe “recotizar” todos aquellos insumos “no estratégi­cos”. No obstante, podemos decir que en general se reformulo la política de abasteci­miento. Se trata de ajustar los stocks a los denominados “punto de pedido” o “puntos críticos”.
* El punto anterior nos llevó a RECOMENDAR al Empresario sostener una mirada crítica sobre lo que produce y en qué contexto se posiciona lo que produce, es por eso que, en nuestra opinión debe evitarse mostrar cierta “tozudez” respecto de tal o cual producto al que consideramos “estrella”. Reflexionar sobre ésta cuestión es fundamental y debe desarrollarse con total desapego y flexibilidad para comprender y ejecutar los resultados de ése análisis
* Se ajustaron los horarios de producción, debe tenerse presente que el aumento del costo de la energía eléctrica (por eliminación de subsidios) obliga (más allá de la situa­ción económica) a analizar la planificación y programación de la producción bajo otras condiciones.
* Debe tenerse pre­sente el alar­gamiento de la cadena de pagos, los incrementos en la mora (involuntaria o deliberada), el incremento de los cheques rechazados que ponen fuertes restricciones al financia­miento operativo de la Empresa. Reflexionar a “quién se le vende, cómo se le vende” lleva a tener que evaluar nuevos mercados, a intentar acceder a otros clientes que estén en mejores condiciones y a evaluar, desapasionadamente, la relación con aquellos clientes en problemas a quienes tal vez podamos apoyar para resolverlos y sostenerlos como tales.
* Sostener la liquidez es de suma importancia, porque permite una mayor flexibilidad y capacidad de negociación tanto con los proveedores como con los clientes.
* Es cierto que mantener el capital de trabajo y desarrollar estrategia para ampliarlo es básico y puede ser tomado como una señal para evitar la inversión en bienes de capital. Lo que estamos recomendando es que el proceso inversor en bienes de capital u otras ingenierías asociadas, deben ser atendidas con una mirada muy crítica en cuanto a que aporte hacen ésas inversiones, en éstos tiempos y de qué modo habrán de contribuir al posicionamiento en lo que denominamos “post crisis”.
* Detectamos en las PYME la decisión de continuar invir­tiendo, fundamentalmente en la mejora de procesos productivos y en aspectos sustanti­vos de la competitividad. Las limitaciones en materia de financiación encuentran aún solución por la existencia de “stocks financieros” que les permiten la autofinanciación de aquellos proyectos que son considerados estratégicos. Se tiene acabada comprensión de la selectividad con la que habrán de manifestarse los impactos de la situación económica y de la necesidad de no ahorrar en ésta materia. Los ajustes a los proyectos están más relacionados con la el modo en que visualizan la reestructuración de su mercado obje­tivo que con restricciones de costos de la inversión.
* Se están renegociando los costos de los fletes y de la logística en general (gastos de distribución). La percepción de “alta nivel de capa­cidad ociosa” por parte de las Empresas las lleva a renegociar con buenos resultados esos costos.
* Esta crisis de balanza de pagos impacta en la existencia de limitaciones a la obtención de insumos, partes y piezas de origen importado. En éste caso, sostenemos que deben mejorarse las presentaciones y desarrollarse con fuerte compromiso empresario. Las denuncias que procesamos de desabastecimiento obedecen más a presentaciones desordenadas y/o a situaciones puntuales que pueden ser resueltas.
* Hemos detectado que muchas PYME han comenzado a informar retrasos e impagos de obligaciones tributarias y sociales. Aunque se aduce que la tasa de interés que cobran los Entes oficiales es menor que la de mercado, lo cierto es que ésa “cuenta” no es el punto más importante de la decisión. Lo que verdaderamente indica éstos retrasos o impagos es los cambios que se verifican en los flujos de fondos proyectados. Se cobra mal, se paga mal o no se paga. Se debe ser muy cuidadoso en éste tema dado que la AFIP cada vez hace más refinados los sistemas de control.
* No se verifican atrasos en los pagos de salarios. De acuerdo a al momento del año en que estamos (obligación de liquidar sueldos, aguinaldos)
* En general los titulares de las PYME ( o importantes directivos de las mismas o sus aboga­dos y contadores, según sea el caso) han retomado la actividad de “agilizar la co­branza” como actividad diaria personal (esta actividad había sido casi abandonada en los últimos 5 años)
* No hemos verificado presiones adicionales sobre los asesores contables de las PYME para que desarrollen nuevas estradtegias de ajuste a las obligaciones fiscales ni tampoco hemos verificado que la porción de economía no registrada en las empresas haya cre­cido más allá de la “normalidad” en la que se encuentra en los últimos 5 años. Los me­canismos de control y monitoreo en materia tributaria y la “toma de conciencia” sobre la relación entre “situación patrimonial expuesta y accesibilidad a instrumentos financieros de calidad” son un argumento importante a las autolimitaciones en éstas metodologías.
* Si una recomendación hacemos a los profesionales asesores es contribuir a la detección de “costos de producción y operación” ocultos y que hacen a los costos de producción, a la generación de rentabilidad y finalmente a la determinación del precio.
* En materia financiera, y dado los niveles de la tasa de interés vigente en los últimos 90 días, se ha limitado de modo voluntario el uso de los descubiertos o descuento de do­cumentos. No obstante esa limitación fue en muchos casos involuntaria. Los bancos ajustaron a la baja los límites a los acuerdos por sobregiros y descuentos. Si bien ésta situación permitió bajar los “costos financieros” fue una de las causas eficientes en la pérdida de calidad de la cadena de pagos.
* No hemos detectado, aún, deslizamiento de PYMES hacia la marginalidad, no obstante de continuar la caída de demanda y las presiones sobre costos de producción, las estra­tegias de supervivencia, conforme lo estamos verificando en un número importante de casos, se orientarían a mantener la producción y la “calidad” de empresario, pero desde una mayor informalidad en materia de “facturación” y consecuentemente tributaria, de empleo, con menor bancarización y la aparición de mayor conflictividad intra sectorial por la competencia desleal.
* Un aspecto sustantivo que preocupa (o habrá de comenzar a preocupar a las PYME, sobre todo las que se encuentran instaladas en los “cinturones marginales” del GBA y otros agrupamientos urbanos, es las posibles denuncias que ejecuten las Organizaciones Políticas (oficialistas o no) de dichos barrios sobre posibles incumplimientos a las leyes de Abastecimiento y complementarias como modo de extorsión y la posible obtención de prebendas.
* La pregunta es ¿alcanzaran éstas estrategias?. Esperamos que sí, porque el paso si­guiente es acelerar el paso hacia la marginalidad o la desaparición silenciosa.
* Bajo estas condiciones, sumado a que hemos comenzado a detectar acumulación indeseada de los stocks de productos terminados, pueden comenzar a llevarse a cabo decisiones muy negativas para las PYME.
* En nuestra opinión, sin caer en el lugar común de que “crisis es oportunidad”, recomendamos a los Empresarios llevar adelante un profundo análisis del negocio que desarrollan y su nivel tecnológico o las posibilidades de acceder a él, en tanto es ésta la variable que discrimina.
* Sin embargo, la cuestión empresaria, y fundamentalmente para las PYME, nos es sólo sobrevivir -que lo pueden hacer- sino lo que denominamos la “POST CRISIS”, es decir, el momento en que “la tormenta ha pasado” o ya se preanuncia el fin de a misma. Tal vez, reiteramos, sea necesaria una reflexión que lleve a una reestructuración reconversión de la Empresa. En tal sentido a través de la UIO se puede acceder a un conjunto de instrumentos de apoyo a esas decisiones.
* La respuesta es muy sencilla: sólo aquellos que tomen la decisión AHORA, en plena crisis” de desarrollar PROYECTOS DE INVERSION para la “post crisis”. No se trata de esperar que esta llegue e iniciar allí el proceso de reflexión previa y organización que un Proyecto de Inversión requiere.
* NO. Las empresas (y obviamente los empresarios) que tienen la firme decisión de atravesar la crisis y posicionarse, en mejores condiciones competitivas en la “post crisis” inician YA el camino de la inversión.

Finalmente, al cierre del Ejercicio en marzo de 2015, las condiciones, lejos de mejorar muestran una tendencia al agravamiento no tanto por las condiciones económicas e sí mismas, que son importantes, sino por la manifiesta debilidad institucional que se expone tanto a nivel interno como en su proyección internacional.

No queremos cerrar con un análisis producto de la futurología, pero si alertamos a nuestros asociados para que estén preparados para una nueva “larga marcha” hasta que el ciclo se revierta.

A partir de abril de 2015 comienza a tomar ritmo el año electoral más importante en los últimos 12 años.

De resultado incierto hasta el momento, las PYME sólo pueden incrementar su cuota de incertidumbre y reforzar sus estrategias de superviviencia.

* Actividades y participación Institucional:

A continuación, se destacarán las principales actividades que se realizaron en la UIO y otras en las que participo la Cámara a través de sus representantes, en cumplimiento de su objeto y fines estatutarios.

En el mes de abril el Sr. Ignacio Testi, por la UIO, concurrió con varios empresarios y funcionarios del Municipio de Morón, a una reunión que se llevó a cabo con el presidente del Círculo Catalán de Negocios. Con estos, posteriormente recorrieron el Parque Industrial La Cantábrica, las instalaciones de esta Cámara y la firma ROMI S.R.L.

También en el mes de abril se realizó la Asamblea General Ordinaria del IDEB y el ingeniero Gámbaro fue elegido Vicepresidente Primero por un nuevo período, de la Agencia de Desarrollo Local.

En el mes de mayo se mantuvo una reunión con la Dirección General de Cultura y Educación de la Provincia de Buenos Aires.

Además, se suscribió con el AABE la cesión de los terrenos linderos al Parque Industrial La Cantábrica, lo que tuvo lugar en la Casa de Gobierno, participando del acto el presidente de la UIO Ing. Gámbaro, el intendente de Morón Lic. Lucas Ghi y el Jefe de Gabinete de Ministros de la Nación Jorge Capitanich.

El 23 de junio de 2.014 se recibió en la UIO un contingente de estudiantes de la UBA, con quienes se recorrieron las instalaciones de la Cámara, del Parque Industrial y de las firmas GOOD FOOD S.A y SAPROGRAF S.A.

En el mes de agosto, tuvo lugar en la UIO un encuentro con un grupo de concejales del Partido de Morón para tratar el tema de la ampliación del Parque Industrial La Cantábrica.

El 04 de agosto de 2.014, continuando con sus actividades, esta vez, dirigidas a la comunidad educativa, se recibió en la UIO un nuevo grupo de estudiantes de la UBA, quienes visitaron las instalaciones de la Cámara, del Parque Industrial y de las firmas GOOD FOOD S.A y SAPROGRAF S.A.

En el mes de septiembre se llevó a cabo la nueva edición de la EXPO UIOTEC Educación e Industria 2014, que se inauguró el 2 de septiembre de 2.014, la que contó con una nutrida participación en entidades educativas, industriales y público en general.

También ese mes concurrió a la UIO la Ministro de Industria de la Nación Débora Giorgi, en el marco del Encuentro Regional de Parques Industriales.

El día 8 de octubre se realizó una charla sobre coaching organizada por la Escuela Latinoamericana de Coaching.

Por otra parte, se debe destacar que se realizó una extensa actividad a lo largo del año, trabajando en conjunto con CAME, donde la UIO tiene una destacada participación.

Asimismo, el ingeniero Gámbaro como presidente de la FEDERACION ARGENTINA DE PARQUES INDUSTRIALES (FAPI), continuó con su importante labor y gestión ante dicha entidad, que por su importancia nacional posiciona a la UIO como una cámara empresarial que siempre se ha ubicado —y continúa haciéndolo—, a la vanguardia en todo aquello vinculado al crecimiento y defensa de las actividad industrial del País.

El 19 de marzo de 2.015, se realizó la asamblea general ordinaria de la UIO, correspondiente al ejercicio anterior.

Para concluir, resta destacar que durante el ejercicio, la Cámara y, en particular, los miembros de la Comisión Directiva, participaron en representación de los asociados, en diversas reuniones y eventos vinculados al quehacer industrial y a su relación con los sectores que integran la comunidad en general.

Finalmente, deseamos agradecer a todos los colaboradores que nos acompañaron a lo largo de este año de gestión.

 **Sr. Jose María A. Suppa Ursi Ing. Edgardo Gámbaro**

**Secretario Presidente**