

## DIAGNÓSTICO Y DETECCIÓN DE OPORTUNIDADES DE MEJORA EN RELACIONES ECOSISTÉMICAS DE TIPO PROVEEDOR-CLIENTE EN EL PARQUE INDUSTRIAL CHIVILCOY

Lic. en Qca. Laura Renzi<sup>1</sup>

Colaboraciones: Ing. Ind. Facundo Monti<sup>2</sup>, CPN Natalia Barbieri<sup>3</sup>

Junio de 2021

### RESUMEN EJECUTIVO

En un relevamiento preliminar del Parque Industrial Chivilcoy (PIC) en la fase inicial de presentación de la sede Chivilcoy del INTI a las empresas que lo componen en el período de febrero a abril del corriente año, se detectaron relaciones ecosistémicas del tipo proveedor-cliente débiles o, en algunos casos, inexistentes. En consecuencia, se propuso realizar un estudio del caso por sondeo simple y dinámico de este tipo de relaciones a modo de línea de base, que permitiera establecer iniciativas de corto plazo tendientes a promover una vinculación efectiva (eficaz y eficiente) entre las empresas tanto a nivel vertical, en su propia cadena de valor, como horizontal, entre diferentes cadenas de valor.

- Se logró el objetivo de tener un nivel de participación muy alto que permitiera respaldar las conclusiones obtenidas y, simultáneamente, detectar el nivel de compromiso de las empresas participantes con la proposición y ejecución de iniciativas de cambio.
- Se alcanzó el objetivo de determinar la línea de base de relaciones interempresariales de tipo proveedores-clientes.
- Se verificó que el nivel de interacciones ecosistémicas de este tipo es débil o nula, posiblemente:
- No se detectaron espacios virtuales que, en el contexto sanitario actual, permitan generar, promocionar y mantener en el tiempo interacciones de ecosistémicas interempresariales.
- Entre 6 y 10 empresas encuestadas están interesadas y dispuestas a participar activamente de iniciativas que promuevan las relaciones ecosistémicas de tipo cliente-proveedor.
- Están dadas las condiciones en el PIC para que se comience a trabajar en el diseño y ejecución de acciones ecosistémicas en ese conglomerado industrial.
- La APPIC adhiere a la iniciativa planteada por INTI Chivilcoy de comenzar a desarrollar el espacio virtual de la página web del PIC como un lugar de encuentro virtual y de difusión dinámica de la evolución de cada iniciativa a diseñar y ejecutar.
- La representación del INTI desde su nueva sede en la ciudad de Chivilcoy establecida en enero de 2021 se enfoca en el análisis de las actuales sinergias interempresariales de la comunidad industrial de este distrito, con el objetivo de colaborar en la promoción de las interacciones de mutuo beneficio que permitan profundizar el desarrollo de la industria nacional local y regional.

Desde la fase inicial del diseño y ejecución de las iniciativas de tipo ecosistémicas en el PIC, se trabaja en la construcción colaborativa generando *Productos Mínimos Viables* que permitan avanzar rápidamente en la construcción de un modelo de intervención dinámico y evolutivo. Cada intervención trabajada con ese encuadre es diseñada y ejecutada con un enfoque de replicabilidad del modelo desarrollado a los Parques Industriales manufactureros de todo el territorio nacional.

<sup>1</sup> Especialista en Gestión y Vinculación Tecnológica, INTI Chivilcoy

<sup>2</sup> Especialista en Gestión y Vinculación Tecnológica, INTI San Luis

<sup>3</sup> Administración de la Asociación de Propietarios del Parque Industrial Chivilcoy (APPIC)

## CONTEXTO

En un relevamiento preliminar del Parque Industrial Chivilcoy (PIC) en la fase inicial de presentación de la sede Chivilcoy del INTI a las empresas que lo componen en el período de febrero a abril del corriente año, se detectaron relaciones ecosistémicas del tipo proveedor-cliente débiles o, en algunos casos, inexistentes. En consecuencia, se propuso realizar un estudio del caso por sondeo simple y dinámico de este tipo de relaciones a modo de línea de base, que permitiera establecer iniciativas de corto plazo tendientes a promover una vinculación efectiva (eficaz y eficiente) entre las empresas tanto a nivel vertical, en su propia cadena de valor, como horizontal, entre diferentes cadenas de valor.

## CARACTERIZACIÓN DEL CASO DE ESTUDIO

Se propone la determinación de la línea de base de las interacciones ecosistémicas del tipo proveedor-cliente mediante una encuesta denominada "Creando nuestra *Comunidad Industrial Chivilcoy*" aplicada en una primera fase en el PIC. Posteriormente se aplicará en el resto de las industrias del partido de referencia<sup>4</sup>.

Adicionalmente se establece el objetivo estratégico de lograr un nivel de participación en la encuesta muy alto a modo de respaldo de los resultados y conclusiones obtenidas, estableciendo simultáneamente desde el inicio un empoderamiento de las mismas empresas sobre cada iniciativa propuesta desde la sede Chivilcoy del INTI en la que participan, así como también de aquellas propuestas por ellas mismas, como protagonistas de la evolución de este ecosistema industrial.

El cronograma de diseño y ejecución de esta actividad se detalla a continuación:

Fecha	Detalle de tareas que componen la actividad	Institución participante	Responsable de la tarea y colaboradores
12-04 al 17-05-21	Diseño de la encuesta	INTI	Laura Renzi – INTI Chivilcoy
17 al 20-05-21	Verificación y validación del diseño	INTI	Laura Renzi – INTI Chivilcoy Facundo Monti – INTI San Luis
20-05 al 10-06-21	Difusión de la actividad. Seguimiento y control.	INTI APPIC	Laura Renzi – INTI Chivilcoy Natalia Barbieri – Administración del PIC
07 al 14-06-21	Tratamiento de la información recibida. Evaluación de resultados.	INTI	Laura Renzi – INTI Chivilcoy
16 al 22-06-21	Verificación y validación del tratamiento de la información.	INTI	Laura Renzi – INTI Chivilcoy Facundo Monti – INTI San Luis
11-06 al 25-06-21	Construcción del reporte. Selección de formatos y medios de difusión del reporte.	INTI	Laura Renzi – INTI Chivilcoy

## RESULTADOS

- **Nivel de participación y compromiso de las empresas.**
  - Participaron 51 de las 54 empresas manufactureras operativas a la fecha, es decir un 93 % del total.
  - Hubo un caso puntual, en el cual participaron dos integrantes de una misma empresa, ambos aportando contenidos diferentes pero complementarios, por lo cual se conservaron e integraron ambas respuestas en el análisis de la información.

<sup>4</sup> En una segunda fase se aplicará esta misma herramienta en todas las industrias del partido de Chivilcoy que estén localizadas fuera del PIC.

- El 90 % de los participantes se identificaron con nombre y apellido.

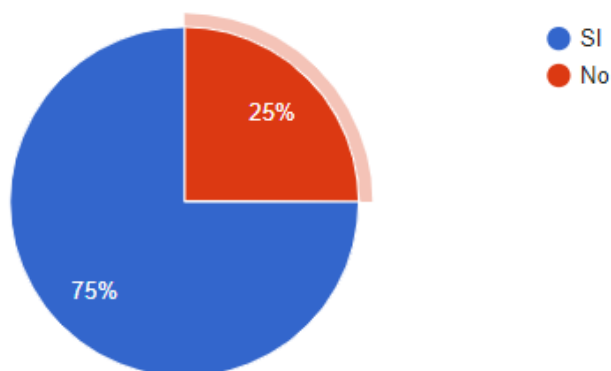
Tu nombre? Porque si nos conocemos, podemos construir juntos esta Comunidad.

47 respuestas

- **Pregunta 1**

¿ Conocés a tus colegas y vecinos en el PIC? .

52 respuestas

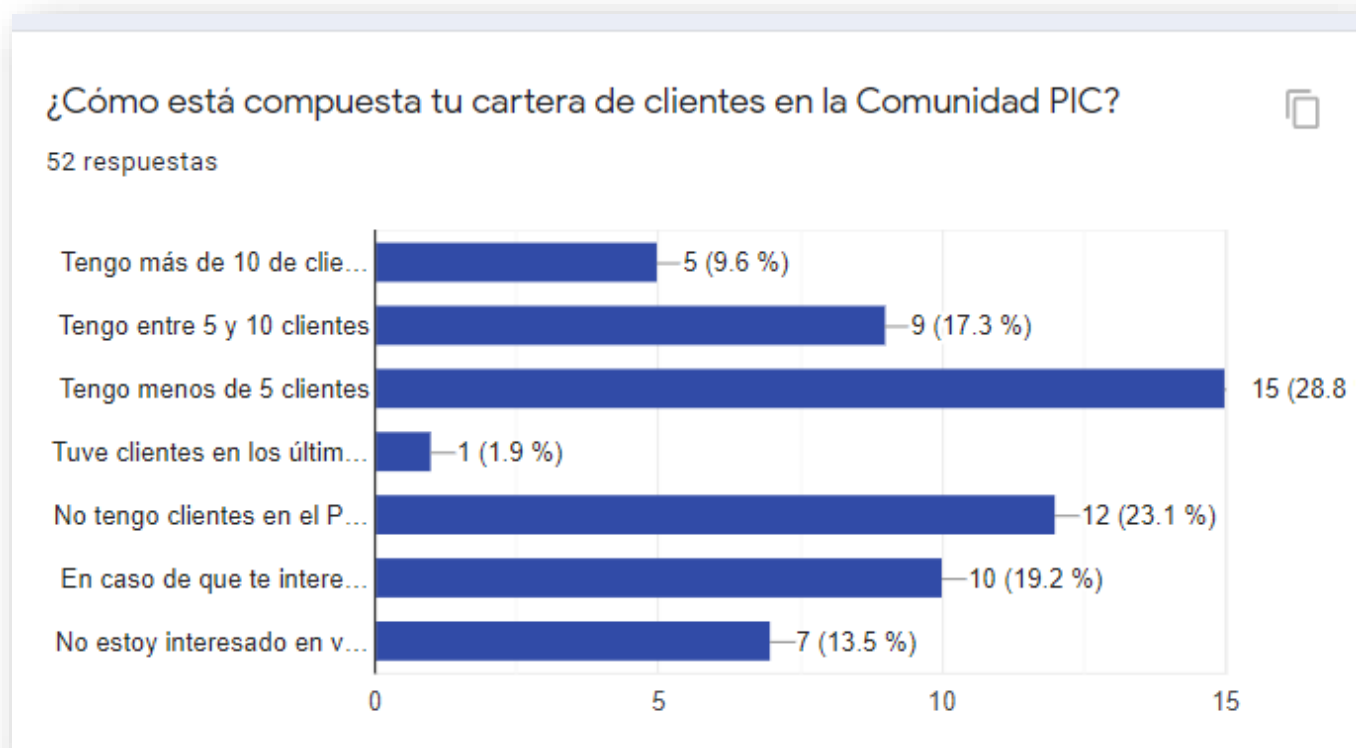


- 13 de las 51 empresas participantes no conoce a sus colegas del PIC.

**IMPORTANTE:**

- Al no estar especificado en este relevamiento el alcance del término “conoce”, las respuestas afirmativas recibidas implican que pueden ser conocidos por antigüedad en el conglomerado, por relaciones personales y/o por sus actividades industriales a nivel de detalle. Esto se tendrá en cuenta como oportunidad de mejora en próximas intervenciones del mismo tipo para desagregar la información proveniente de una respuesta afirmativa.
- La respuesta negativa del 25 % de los encuestados permite verificar que en esos casos, se desconoce al resto de las empresas del PIC aún a nivel personal/social.

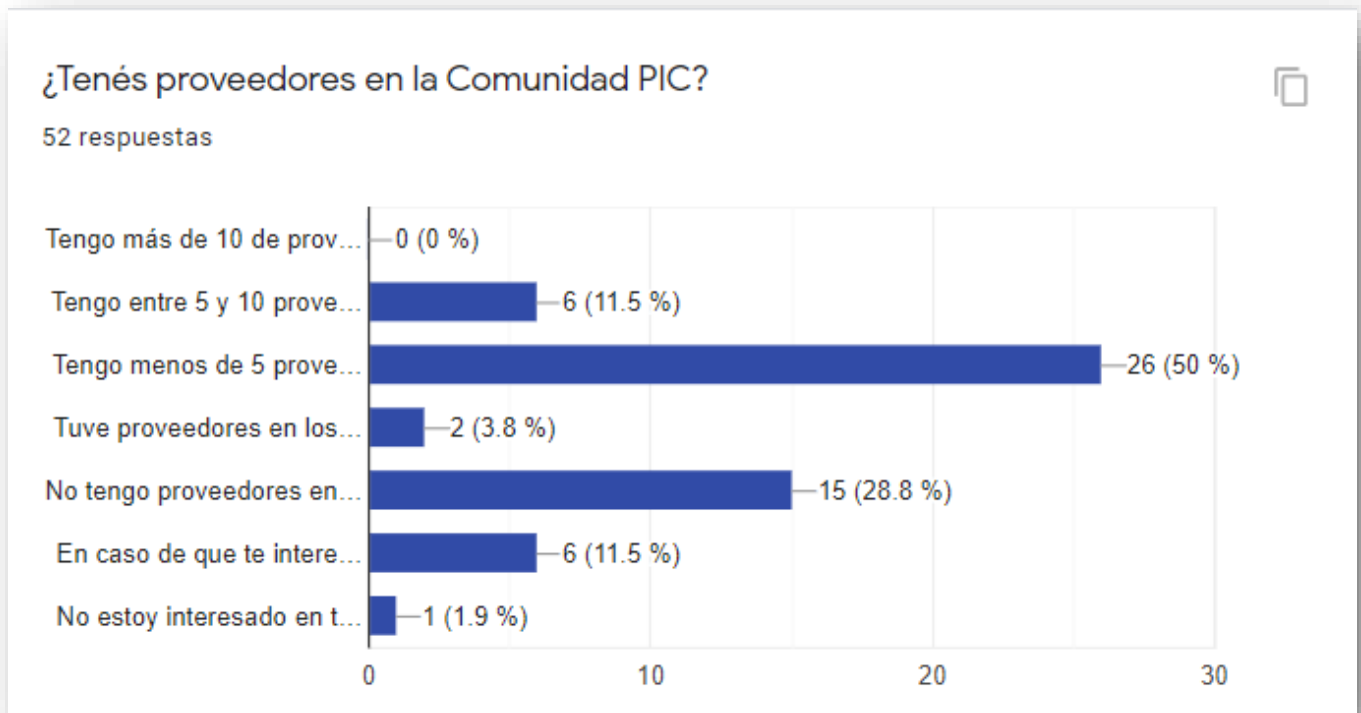
- **Pregunta 2**



- El 29 % de las empresas tienen menos de 5 clientes. Esto se relaciona directamente con el mayor porcentaje observado de las respuestas a la pregunta 3, que confirma que la mayoría de las empresas relevadas tienen menos de 5 proveedores del PIC.
- El 23 % de las empresas no tienen clientes en el PIC. Se replica la misma tendencia en esta condición de la pregunta 3, la segunda con mayor nivel de participación en los resultados obtenidos.
- El 17 % de las empresas tienen entre 5 y 10 clientes.
- Sólo 5 empresas (10 %) manifiestan tener más de 10 clientes en el PIC.

- **Pregunta 3**

- La mitad de las empresas que respondieron tienen menos de 5 proveedores en el PIC, lo que implica que se relacionan en su rol de clientes con menos del 8% de las empresas del conglomerado (54 empresas en total). Las empresas en esta condición representarían un 48 % del total de empresas existentes en el PIC.
- El 30 % de las empresas relevadas no son clientes de ninguna empresa del PIC.
- Una fracción minoritaria de las empresas encuestadas (11,5 %), tiene entre 5 y 10 proveedores, es decir, 6 empresas se relacionan como máximo con otras 10 de las empresas del PIC (18.5 %).



- **Nivel de disponibilidad para participar en iniciativas que permitan potenciar las relaciones del tipo proveedor-cliente en el PIC**
  - Según la Pregunta 2:
    - 10 empresas de las 51 participantes (19 %) están interesadas en participar en iniciativas de promoción de interrelaciones entre empresas del PIC en calidad de proveedores.
    - 6 empresas de las 51 relevadas (14 %) no estarían interesadas en participar en iniciativas de promoción de interrelaciones entre empresas del PIC en calidad de proveedores.
  - Según la Pregunta 3:
    - 6 de las 51 empresas (12 %) están interesadas en participar en iniciativas de promoción de interrelaciones entre empresas del PIC en calidad de clientes.
    - 1 empresa de las 51 (2 %) no está interesada en participar en iniciativas de promoción de interrelaciones entre empresas del PIC en calidad de clientes.

- 9 representantes de las empresas que participaron (17 % del total de participantes) aportaron la siguiente información adicional:

¡GRACIAS POR TU TIEMPO Y POR TUS GANAS DE CONSTRUIR JUNTOS LO QUE QUEREMOS SER!

9 respuestas

Estoy siempre dispuesto para tratar de mejorar la situación de nuestro parque industrial y el trabajo de las empresas que lo componemos . Saludos

Me parece muy importante el acercamiento/apoyo de inti.

Gracias por el acercamiento y predisposición de INTI

Trabajar unidos sanamente sin ventajas, nos fortalece a todos.

A seguir adelante con todo

Gracias por la iniciativa...., Dios quiera sea esta una oportunidad para encontrar el acompañamiento del Estado en el proyecto-desarrollo-crecimiento de nuestro emprendimiento.

Trabajamos con la intervención del INTI a través de las verificaciones anuales de nuestras balanzas de precisión.-

## CONCLUSIONES

- Se logró el objetivo de tener un nivel de participación muy alto que permitiera respaldar las conclusiones obtenidas y, simultáneamente, detectar el nivel de compromiso de las empresas participantes con la proposición y ejecución de iniciativas de cambio.
- Se alcanzó el objetivo de determinar la línea de base de relaciones interempresariales de tipo proveedores-clientes.
- Se verificó que el nivel de interacciones ecosistémicas de este tipo es débil o nula, posiblemente:
  - por la inexistencia de políticas públicas que se enfoquen en el desarrollo ecosistémico de los conglomerados industriales. Las políticas públicas históricas de desarrollo de Parques Industriales manufactureros están centradas en iniciativas asociadas principalmente a su infraestructura, a través del apoyo económico y financiero del Estado, sin embargo, no se consideran ni se promocionan las potencialidades relacionales de impacto de este tipo de conglomerados industriales.

- contexto sociocultural que da prevalencia a relaciones endogámicas. Está naturalizada desde la creación del PIC, desde hace décadas, la modalidad de trabajo conocida como “puertas adentro”.
- ausencia histórica de instituciones del Sistema Nacional de Innovación (SNI)<sup>5</sup> que promuevan el diseño y ejecución de acciones ecosistémicas interempresariales.
- No se detectaron espacios virtuales que, en el contexto sanitario actual, permitan generar, promocionar y mantener en el tiempo interacciones de ecosistémicas interempresariales.
- Entre 6 y 10 empresas encuestadas están interesadas y dispuestas a participar activamente de iniciativas que promuevan las relaciones ecosistémicas de tipo cliente-proveedor.
- Están dadas las condiciones en el PIC para que se comience a trabajar en el diseño y ejecución de acciones ecosistémicas en ese conglomerado industrial.
- La APPIC adhiere a la iniciativa planteada por INTI Chivilcoy de comenzar a desarrollar el espacio virtual de la página web del PIC como un lugar de encuentro virtual y de difusión dinámica de la evolución de cada iniciativa a diseñar y ejecutar, a falta de espacios reales de encuentro presencial (espacios de capacitación, comedores, Salón de Usos Múltiples u otros) que, si bien existen, su uso queda restringido en el contexto sanitario actual.
- La representación del INTI desde su nueva sede en la ciudad de Chivilcoy establecida en enero de 2021 se enfoca en el análisis de las actuales sinergias interempresariales de la comunidad industrial de este distrito, con el objetivo de colaborar en la promoción de las interacciones de mutuo beneficio que permitan profundizar el desarrollo de la industria nacional local y regional.

## INICIATIVAS PROPUESTAS

- Diseñar y ejecutar un espacio dinámico de concurrencia virtual de los integrantes del PIC utilizando los recursos disponibles de la APPIC. A modo de ejemplo se mencionan:
  - implementación de un espacio de oferta y demanda de productos y servicios de las empresas que integran el ecosistema del PIC.
  - Cartelera Virtual: novedades en tiempo real.
  - espacio dinámico virtual de sugerencias.
- Diseño e implementación de formulario de sugerencias.
- Diseño de una metodología de tratamiento de las sugerencias.
- Promoción y coordinación desde la sede Chivilcoy del INTI de iniciativas provenientes de las empresas del ecosistema industrial local, a demanda.

## REPLICABILIDAD

- Desde la fase inicial del diseño y ejecución de las iniciativas de tipo ecosistémicas en el PIC, se trabaja en la construcción colaborativa de cada una de ellas desde la lógica del marco de Metodología Agiles, generando *Productos Mínimos Viables* que permitan avanzar rápidamente en la construcción de un modelo de intervención dinámico y evolutivo.
- Cada intervención trabajada colaborativamente es diseñada y ejecutada con un enfoque de replicabilidad del modelo desarrollado a los Parques Industriales manufactureros de todo el territorio nacional. A modo de ejemplo, actualmente se está abordando la implementación de esta metodología de promoción de relaciones ecosistémicas en los Parques Industriales de la provincia de San Luis, a cargo del Ing. Ind. Facundo Monti.

<sup>5</sup> SNI: INTI-CONICET-INTA-Universidades, entre otras instituciones.

## AGRADECIMIENTOS

- Se agradece especialmente:
  - La colaboración del Ing. Ind. Facundo Monti de la sede San Luis del INTI y de la CPN Natalia Barbieri, a cargo de la Administración de la APPIC, quienes se sumaron a la propuesta de conformar el equipo multidisciplinario e interinstitucional, diseñado desde la sede Chivilcoy del INTI para la ejecución de esta iniciativa.
  - La participación y compromiso manifestados por cada una de las empresas del PIC en esta primera propuesta de la sede Chivilcoy del INTI a nivel de conglomerado industrial.