UNTREF

UNIVERSIDAD NACIONAL
DE TRES DE FEBRERO

PROVINCIA DE TUCUMÁN

CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES (CFI)

AGENCIA DE PROMOCIÓN DE EXPORTACIONES DE ALIMENTOS CON VALOR AGREGADO Y DIFERENCIACIÓN

INFORME FINAL

# *Instrumentos para ampliar la participación de la oferta argentina de alimentos elaborados en mercados consolidados y emergentes, aplicación de mejores prácticas relevadas, recomendaciones y propuestas*

Junio 2018

**Índice**

## Contenido

A. Introducción y síntesis 5

B. Universo, demanda y actores 11

I. El universo de alimentos “VAD” o sea, basados en Valor Agregado y potencial de diferenciación. 12

Definición del universo 12

Productos incorporados 14

II. La producción y el comercio mundial de alimentos VAD (con valor agregado y diferenciación) 17

III. El Hemisferio Sur y la Argentina en el comercio de alimentos VAD 30

Los mercados de la Argentina. 32

IV. Los actores. 35

C. La inserción internacional: fortalezas, debilidades, proyecciones y *benchmarking* 37

I.- El escenario internacional de la producción y los flujos de comercio e inversiones en el sector agroalimentario en el mundo. 38

Comercio creciente, concentración de la oferta y la demanda, pero nuevos actores en escena. 38

Ventajas comparativas 45

Empresas, innovación y diversificación 46

Tendencias, formas y canales de negocios 48

II. Las empresas locales frente a las tendencias en el comercio y flujos de inversión. 51

La inserción en los eslabones superiores: Comercio intraindustrial. 51

Evaluación del mercado de exportación y costos de información. 52

Condiciones económicas en países de destino 53

Políticas de Importación 54

Inversión extranjera directa en el sector de alimentos procesados. 55

III.- Acuerdos de libre comercio y Mega Acuerdos de segunda generación. 56

IV. Análisis por principales productos, servicios y cadenas productivas. 60

4. i Identificación de fortalezas, debilidades y “cuellos de botellas” en distintas etapas de la cadena 60

4. ii . Procedimientos administrativos para el comercio exterior de alimentos procesados y diferenciados, VAD. 92

4.iii. Barreras en cada etapa de la cadena productiva y de comercialización. 100
V. Innovaciones en organización e internacionalización de firmas. 132
VI. Análisis de Casos; las empresas latinoamericanas de alimentos y bebidas 217
Las empresas multinacionales brasileñas de alimentos y bebidas 218
La experiencia de Argentina. ARCOR 222
Identificación y descripción sintética de servicios y tecnología exportables vinculados a la producción, progreso técnico y comercialización en el sector agroalimentario. 137
VII. Revista de agencias de exportación en la Argentina. 227
Agencias Provinciales 234
VIII. Agencias de Promoción de Exportaciones (APEs): Evaluación de desempeño y mejores prácticas. 244
La importancia de las APEs 244
Síntesis y recomendaciones generales 252
Muestra de agencias 255
Servicios brindados por las APEs 268
El papel de las Agencias de promoción APEs, de “segunda generación”. 288
Agencias de Promoción (II) Nuevas y mejores prácticas 290
D. Propuesta de Agencia de Promoción de Exportaciones de Alimentos de Valor Agregado y Diferenciación 318
I. Lecciones sintéticas sobre Agencias de promoción de exportaciones 319
II. Justificación y fundamentos de la propuesta de organización. 323
III. Vinculación entre promoción de exportaciones e inversión. 326
IV. Inteligencia de mercado. 328
V. Asistencia Técnica 331
Capacitación 331
Tutoría integral (Coaching) 332
Facilitación: el papel de un Help Desk en la agencia de promoción de exportaciones. 334
Articulación con agencias y organizaciones privadas, públicas y académicas. 338
Innovación 340
Acceso y manejo de base de datos 342
VI. Promoción de Exportaciones e Internacionalización de empresas 343
Actividades de promoción para la adaptación 343
Promoción de alimentos con valor agregado y diferenciación. 344

Exportación de tecnología y servicios basados en el conocimiento 344
Canales de distribución: identificación, vínculos 346
Plataformas comerciales, de inteligencia, logísticas y administrativas en destino 346
VII. Sistema institucional 347
Marcas y denominación de origen 347
Promoción y organización de Asociatividad (Consorcios de Exportación) 351
Educación al consumidor en mercados de exportación 352
VIII. Organización prevista 353
IX. Presupuesto de la agencia propuesta 354
X. Impacto previsible. 357
E. Anexos 359
C. IX. 372
Sector Biotecnológico 372
Innovación e Incentivos en la IMA y la ABT 376
Cobertura de los componentes de la Clasificación 379
Extendida de Servicios de la Balanza de Pagos (EBOPS) 379
Oferta Servicios Agropecuarios Argentina 384
Actores en Biotecnología 387
D. IX 388

# A. Introducción y síntesis

El objetivo particular del presente trabajo consistió en generar una propuesta de organización específica y oferta de instrumentos de “segunda generación” de apoyo a pequeñas y medianas empresas exportadoras de alimentos, de servicios y tecnologías relacionadas bajo criterios de especialización, coordinación e interrelación entre sector público y privado en base a las enseñanzas y mejores prácticas relevadas entre agencias de promoción de países exitosos en exportación e internacionalización de sus empresas para las cadenas de producción y comercialización seleccionadas.

Tal propósito se sustenta en un diagnóstico del mercado internacional de alimentos con valor agregado y diferenciación (llamados a los efectos de este informe “alimentos VAD”) y la posición relativa y potencial de la oferta argentina en ese mercado.

La primera parte del trabajo describe el universo de tales productos y su situación en el escenario de la producción y el comercio global, partiendo de datos de intercambio que permiten concluir que la penetración de alimentos procesados argentinos en el mundo no alcanza los niveles de participación esperables dado el potencial competitivo de nuestras producciones básicas.

También se identifican y describen las aptitudes competitivas y las principales debilidades de las distintas cadenas de valor que componen el universo de alimentos VAD seleccionados. Estas “fortalezas” y “debilidades”, algunas intrínsecas, otras vinculadas al marco económico, normativo y de infraestructuras disponibles, son enunciadas primero en forma sintética y luego, en los casos en que se lo ha visto aconsejable, se procede a un encuadre más detallado. Esta descripción fue complementada en la sección siguiente, con el repaso de las cuestiones normativas y administrativas más habituales que afectan la salida exportadora de los alimentos seleccionados, sobre todo desde economías regionales.

El propósito de ambas secciones fue establecer el escenario desde el cual debería comenzar a actuar una organización como la que se propone al final de este documento. Se pudo definir de esta manera, no sólo el punto de partida, sino las múltiples normas, organizaciones, competencias y jurisdicciones que intervienen en el negocio internacional para los alimentos argentinos. La articulación de esa red, la facilitación del acceso a sus procesos y cómo gestionarla desde empresas de tamaño medio y pequeño, muchas veces ubicadas a distancia de puertos y

despachos administrativos, es uno de los objetivos de la organización propuesta.

Examinando indicadores relevantes, se construyeron cuadros comparativos que muestran que, en el caso argentino, la “distancia a la frontera” de mejores prácticas es amplia, y por lo tanto su posición en los índices que miden la aptitud o facilidad para que las empresas locales actúen en el comercio exterior está muy por debajo de todos los demás países proveedores del grupo de alimentos seleccionados.

La segunda parte del trabajo, núcleo de la propuesta, consiste en un ejercicio de *benchmarking* de las mejores prácticas detectadas, ejecutadas por organizaciones exitosas de países protagonistas en el mercado internacional de este tipo de alimentos. Los instrumentos y factores relevados se incluyen en cuadros síntesis de las agencias por país y región. El ejercicio permitió relevar instrumentos, formas de organización y alcance de servicios ofrecidos por agencias especializadas sobre los cuales se podrían diseñar a su vez acciones especializadas para la promoción de inversiones y exportaciones de alimentos elaborados y diferenciados, sobre todo para empresas pequeñas y medianas. Algunos de esos instrumentos, denominados de segunda generación, han sido parcialmente aplicados por programas e instituciones públicas de promoción en la Argentina. Pero de la evaluación de la disponibilidad de programas en los países analizados, y sobre todo de las formas de operar en términos de coordinación de esfuerzos, especialización en cadenas alimentarias, vinculación con empresas, conectividad, selección de firmas beneficiarias, acompañamiento estratégico, herramientas de evaluación de resultados, entre otra resta un amplio campo de instrumentación y organización en materia de promoción comercial y generación y difusión de una marca reconocida.

Por último, en base a la evaluación de las prácticas e instrumentos en uso por parte de las agencias relevadas se formula una propuesta de organización y programa de apoyo a la exportación de alimentos elaborados en base a mejores prácticas detectadas. La propuesta incluye líneas de acción, organización y presupuesto.

Como principal conclusión del trabajo puede afirmarse que, con una organización eficiente, una aproximación integrada y criterios de desempeño, las APEs tienen un impacto positivo en presencia de barreras en el comercio exterior y cuanto más diferenciado es el tipo de bienes exportados y por lo tanto mayores son las asimetrías de información. Así, el papel de una agencia de promoción de exportaciones puede ser clave en el comercio de alimentos procesados, ya que justamente se trata de productos donde existen importantes barreras, por ejemplo, sanitarias o de calidad, y también por las características de heterogeneidad y diferenciación que los caracterizan.

En el caso particular del universo de alimentos elaborados y diferenciados (VAD), el análisis de *benchmarking* permitió determinar algunos rasgos especialmente notables de las acciones de APEs de “segunda generación”.

Rasgos organizacionales:

- Las APES estudiadas responden a diversas formas de gobierno, pueden ser parte de una estructura diplomática (como el caso de Prochile), o una estructura autónoma (como el caso de Promperú), o ser parte de un universo complejo que debe operar coordinadamente (como el caso de ITA). Algunas tienen una dependencia directa de la Administración Central y otras funcionan más autónomamente. En general, los directorios cuentan con participación privada.
- El organigrama típico de las agencias es una división en departamentos especializados bajo un Director Ejecutivo.
- La coordinación de acciones entre organismos y agencias de distintas jurisdicciones o enfocados a distintas etapas de la cadena de valor (producción, comercialización, inversiones, incorporación y difusión de tecnología, relaciones internacionales, entre otras). Tal coordinación incluye la participación de cada una de ellas en
    - Una estrategia de exportación coherente y enfocada en prioridades precisas, con programas de mediano y largo plazo, con perspectivas de continuidad y presupuestos mínimos previsibles,
    - Intercambio de conocimientos acerca de qué hace y puede ofrecer cada organización, entrenamiento inicial y continuo de recursos humanos especializados por cadena de producción, por capacidades de oferta regionales, por etapas de la cadena y en el uso intensivo de recursos *on line,*
    - Especialización en cadenas de valor, mercados externos, y nivel y capacidad de firmas a las cuales dar apoyo, con roles claros acerca de los roles de agencias, su personal y área de especialización.
    - Comunicación de las organizaciones entre sí y con las empresas “clientes”.
- Vinculación público-privada: se observa una fuerte vinculación público-privada en las actividades de promoción comercial. Por ejemplo, las actividades para impulsar las marcas sectoriales son diseñadas en conjunto entre el sector privado y las agencias públicas. Son los empresarios los que llevan adelante la planificación de las actividades, y es el sector público el

que les brinda las herramientas necesarias y los audita. Esto también sucede en actividades de capacitación y tutoría, en donde no son las mismas agencias las que brindan los servicios, sino que tercerizan la actividad en profesionales del sector.

- Presencia en el mercado de destino, para construir y disponer de una base de contactos locales, poder evaluar en tiempo real oportunidades de negocios y calidad de posibles importadores, distribuidores y socios. La presencia en varios puntos del país, facilita además la organización de misiones comerciales. Permite además no sólo proveer estudios de mercado en el sentido tradicional, sino informes de "diligencia debida" acerca de características precisas de cómo operar en un mercado específico y de referencias acerca quienes son los que actúan en él.
- Sistemas permanentes de evaluación de prioridades, éxitos y fracasos y criterios de determinación de responsabilidades.
- Generación de plataformas *on line* "amigables" donde resulte fácil enterarse de los programas, servicios y productos que ofrecen las organizaciones y agencias con amplias posibilidades y recursos para consultas e interconectividad.
- Generación de confianza mutua entre las agencias públicas y los usuarios privados, a través de atención personalizada, reuniones, intercambio de correos y garantías de confidencialidad en el uso de la información.
- Vinculación entre internacionalización y captación de inversión extranjera: en algunos casos, las agencias incorporan el concepto, y las acciones consecuentes, de vinculación entre la internacionalización de las empresas, y la captación de inversión extranjera. Brasil, Chile, Nueva Zelanda, Perú y Australia brindan apoyo al inversor extranjero que desee realizar inversiones productivas, como medio para elevar la competitividad de las empresas e integrarse al comercio mundial.
- Transparencia: varias de las agencias como PromPerú, ProChile, NZTE son totalmente transparentes en cuanto a sus gestiones, utilización del presupuesto, empleados, salarios, etc. Toda la información está disponible online en los sitios oficiales.
- Focalización: las acciones de desarrollo de mercado son enfocadas en pocos países y pocas ciudades; y en algunos casos, en algunos sectores o cadenas productivas.
- Presupuesto: los presupuestos con los que cuentan algunas agencias son

mucho mayores a los de la Argentina. Sin embargo, esto no es necesariamente una limitante, ya que, con presupuestos similares a los previstos en la Argentina, ciertas agencias ofrecen servicios de calidad mundial. Independientemente de los presupuestos, cabe mencionar la efectividad que tienen los servicios de estas agencias, como el caso de *Austrade*, que se estima generó negocios para empresas australianas de entre 13,5 y 27 veces lo invertido.

En lo atinente a los servicios brindados, se destacan otra serie de cuestiones:

- Diferenciación de programas según las características del usuario: aplicación de criterios acerca del grado de preparación para los negocios internacionales de las empresas "clientes", de manera de poder dirigirlas a programas específicos según el nivel detectado, tomando como variables de evaluación rasgos tales como años en operación, facturación anual, capacidad de gestión y tecnológica y competitividad internacional de productos y servicios ofrecidos. De esta manera, se puede lograr un mayor impacto de los recursos disponibles.
- También existen los servicios generales (ej. estudios de mercado, respuesta a consultas, herramientas *online* como los test de evaluación o las guías de exportación), que son de uso público; y otro nivel de servicios (ej. tutorías*, due dilligence* sobre potenciales clientes) que es arancelado.
- *Coaching* diferenciado por empresas que se traduce por ejemplo en programas destinados a preparar a las empresas para competir en el mercado global. El coaching diferenciado implica atender necesidades particulares no de un grupo de empresas sino de cada empresa a un costo por hora. En general, los servicios de *coaching* están destinados a determinado grupo de empresas con alguna capacidad estimada previamente, de internacionalizarse.
- Planes integrales: se destaca la existencia de planes integrales. Ejemplos de ello son el *White Paper* de Australia con Asia y NZ Inc. Este aspecto sale a la luz desde lo discursivo simplemente al observar la misión de las agencias, pero también a través del análisis de los diversos programas de apoyo y servicios brindados. Se trata de estrategias integrales, ya que abarcan diversos aspectos de la competitividad y las relaciones, como calidad de la educación, aspectos arancelarios, impositivos y normativos. Los organismos públicos se alinean tras esta estrategia integral para minimizar la duplicación de

esfuerzos.

- Preparación del empresario: en línea con estas estrategias integrales, destaca la preocupación de las agencias en brindar capacitación sobre aspectos de planeamiento estratégico, negociación y competitividad, previamente a asistir a una feria. De esta manera, se aseguran que los empresarios que participan en ellas dispongan de las herramientas necesarias al momento de ubicarse frente a sus clientes. La participación en una feria, que es el rasgo más distintivo de los servicios que ofrecen las agencias en nuestro país, son solamente un eslabón más en la internacionalización de las empresas, y no un fin en sí mismo. También se prepara al empresario para que realice acciones post feria, como seguimiento de clientes. La participación en ferias adquiere además un componente institucional de presencia del país en el mercado en nuestro caso, de alimentos.

# B. Universo, demanda y actores

# I. El universo de alimentos "VAD" o sea, basados en Valor Agregado y potencial de diferenciación.

## Definición del universo

La definición del universo objeto del trabajo parte del concepto previo de que se busca una presencia agroalimentaria "no tradicional" de la producción argentina en el mundo. ¿Qué productos del intercambio posible en ese espectro integran el universo del que se habla?

Expresamente, en vez de optar por un criterio restrictivo basado en características físicas, como grado de manufactura o procesamiento de los productos a incluir en el relevamiento del *benchmarking*, se ha optado por un procedimiento sustractivo, fundado en las características de comercialización de los productos incluidos y el lugar que acciones y políticas activas y puntuales, pueden tener en el éxito de su penetración en el mercado.

Dado que el objeto final de este trabajo es formular recomendaciones acerca de instrumentos de apoyo a la exportación e internacionalización de empresas productoras locales, el criterio prioritario de selección del universo es el de las características de comercialización de los alimentos a incluir, en segundo lugar, el de su posición relativa en las cadenas de valor y por último su demanda tecnológica en cualquiera de sus etapas de producción y comercialización.

De tal modo se define como universo a tratar, el de aquellos alimentos de consumo final no sometidos en principio a precios dados, que registran un cierto grado de elaboración o incorporación de tecnología y que son diferenciados o susceptibles de diferenciación. Se considera todos aquellos alimentos para los cuales políticas de producción, promoción y comercialización, pueden significar cambios en sus posibilidades de acceso al mercado. Se excluyen entonces los "*commodities*": los graneles indiferenciados que no suponen un esfuerzo de comercialización y son básicamente tomadores de precios, más allá de reconocerse en muchos casos la complejidad de la logística asociada a su comercialización.

Los productos definidos como *commodities* son homogéneos y carecen de identidad propia diferencial frente al mercado. Aún con agregado de valor a los insumos empleados, la suma de trabajo, logística, envases, marca o diferenciación que incorporan, es proporcionalmente pequeña, su ciclo de vida es largo, muchos de ellos son insumos para la industria de alimentos, en sus eslabones primarios, y por lo tanto no son destinados en gran parte, al consumo directo, por lo cual no requieren de esfuerzos especiales de diferenciación, distribución o

comercialización. Los cereales, oleaginosos, azúcar, aceites crudos, harina de soja y leche en polvo son ejemplos de este grupo. En el caso de los *commodities* agroalimentarios se los define en cuanto a su composición de grasas, azúcares o proteínas. Emplean una tecnología de procesos "continua" y en series largas de alto volumen. El destino de los *commodities* es, en primer lugar, abastecer de insumos a la agroindustria, entre ellas, la de alimentos balanceados, la de panadería, de confituras o a demandas masivas. Los mecanismos de gobernanza están principalmente ligados al mercado, si bien en muchos casos también se incluyen en procesos completos de integración vertical.

El foco de los agronegocios de *commodities* es la seguridad alimentaria. La estrategia de negocios es de "bajo costo". Las claves para competir son la creciente economía de escala y el aumento de la productividad, para lo cual el énfasis está puesto en el "cómo hacer" (*know-how*) y en las tecnologías de proceso. El precio de los *commodities* es el de los mercados y se los reconoce como tomadores de precio. A título ilustrativo, por ejemplo, en Estados Unidos se ha dado la definición legal de "*commodity*", a todo lo que sea subyacente en un contrato de futuros de una bolsa de productos previamente establecida.

Los límites del universo considerado en este trabajo están determinados entonces por la sustracción de esos graneles o "*commodities*" que incidentalmente, constituyen hoy el grueso de las exportaciones argentinas. El propósito es que los alimentos a considerar se destinen a consumo humano final, revistan cierto grado de transformación o agregación de valor ya sea directamente incorporado a su propio proceso de producción o en eslabones anteriores (desarrollos tecnológicos y biotecnológicos) y cuya comercialización requiere en forma actual o potencial cierto nivel de diferenciación, de manera que estrategias empresarias y políticas públicas sean relevantes para generar una mayor exportación y presencia internacional de empresas locales.

Existen algunos casos "en la frontera". Las carnes frescas o congeladas, por ejemplo, requieren un nivel de utilización de mano de obra, instalaciones y tecnología de frío muy específicos que hacen que se hayan incluido en el universo objeto de análisis. El nivel de dependencia de la mano de obra directa, poseedora de habilidades manuales, durante el procesamiento, lo diferencia de otros procesos, por ejemplo, en la obtención de aceite de soja, donde todo el procedimiento es efectuado por máquinas. Esto se termina reflejando en los precios de los productos por unidad de peso, donde la diferencia es significativa. Igual consideración vale para las frutas frescas, más allá de que en algunos casos se aplican hoy procedimientos de selección de calidad hecha por maquinaria basada en mecanismos electrónicos de alta sensibilidad.

Tomado en cuenta estas consideraciones, se excluyen del análisis las

exportaciones de granos de cereales y oleaginosas, los productos de la primera industrialización de la soja y el trigo (aceite, harinas de soja y de trigo) y los pescados congelados, en gran medida de procesamiento *off shore.*

Excepcionalmente se incluyen algunas *commodities* de producción regional, por su impacto socio económico específico como el azúcar, la yerba mate y el té, caso éste para el cual, de todos modos, pueden imaginarse propuestas de diferenciación.

***Productos incorporados***
**Productos de origen animal**

**Ganadería de carne**:

Carne de ganado bovino, fresca, refrigerada o congelada

Carne y despojos de carne, preparados o en conserva, n.e.p.

Carnes y despojos comestibles de carne, salados, en salmuera, secos o ahumados; harinas comestibles de carne o despojos de carne

Otras carnes y despojos comestibles de carnes, frescos, congelados o refrigerados (excepto carne y despojos de carne no aptos para el consumo humano)

Aceites y grasas de origen animal

**Ganadería de leche:**

Leche, crema y productos lácteos, excepto mantequilla y queso

Mantequilla y otras grasas y aceites derivados de la leche

Queso y cuajada

**Avicultura**

Huevos de ave y yemas de huevo, frescos, deshidratados o conservados de otro modo, edulcorados o no; albúmina de huevo

**Pesca:**

Pescados, crustáceos, moluscos y otros invertebrados acuáticos, preparados o en conserva, n.e.p

**Productos de origen vegetal:**

**Frutas**

Frutas en conserva y preparados de frutas (excepto jugos de frutas)

Frutas y nueces (excepto nueces oleaginosas, frescas o secas)

Jugos de frutas (incluso mosto de uva) y jugos de legumbres, sin fermentar y sin adición de alcohol, con adición o no de azúcar u otra sustancia edulcorante

**Hortalizas**

Legumbres frescas, refrigeradas, congeladas o simplemente conservadas (incluso leguminosas secas); raíces, tubérculos y otros productos vegetales comestibles, n.e.p, frescos o secos

Legumbres, raíces y tubérculos, preparados o en conserva, n.e.p.

**Azúcar o preparados con azúcar**

Azúcares, melaza y miel

Artículos de confitería preparados con azúcar

**Bebidas:**

Bebidas alcohólicas

Bebidas no alcohólicas, n.e.p.

**Infusiones y cacao**

Té y mate

Chocolate y otros preparados alimenticios que contengan cacao, n.e.p.

(Se excluye el cacao)

**Especias**

**Elaborados a partir de diversas materias primas**

Margarina y mantecas de pastelería

Pienso para animales, se consideran a los alimentos balanceados ya formulados o parcialmente formulados, excepto cereales sin moler por ejemplo la exportación de cebada forrajera que es consumida directamente por camélidos en los países árabes y que está tomando importancia en las exportaciones.

Preparados de cereales y preparados de harina o fécula de frutas o legumbres

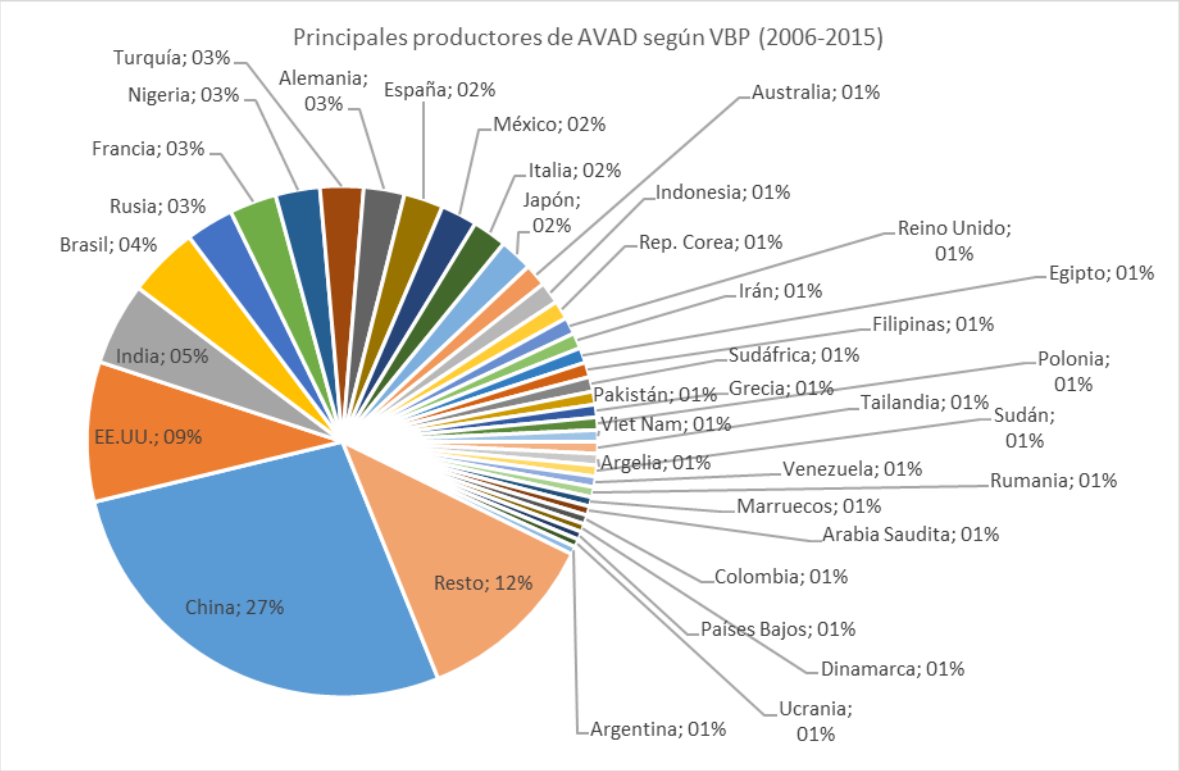
Productos y preparados comestibles, n.e.p.

## *II. La producción y el comercio mundial de alimentos VAD (con valor agregado y diferenciación)*

En esta primera parte se propone establecer un panorama de la distribución de la producción, la significación del comercio en términos de su participación en el valor de producción y volúmenes producidos, detectar cuáles son los principales protagonistas desde el lado de la demanda y la oferta respectivamente, en el mercado internacional de alimentos elaborados y con diferenciación y finalmente realizar un primer examen acerca de la posición actual y potencial del país como proveedor del universo tomado.

En el Gráfico I están destacados los principales productores mundiales del universo de alimentos seleccionado (AVAD) considerando el Valor Bruto de Producción (VBP).

**Gráfico 1**

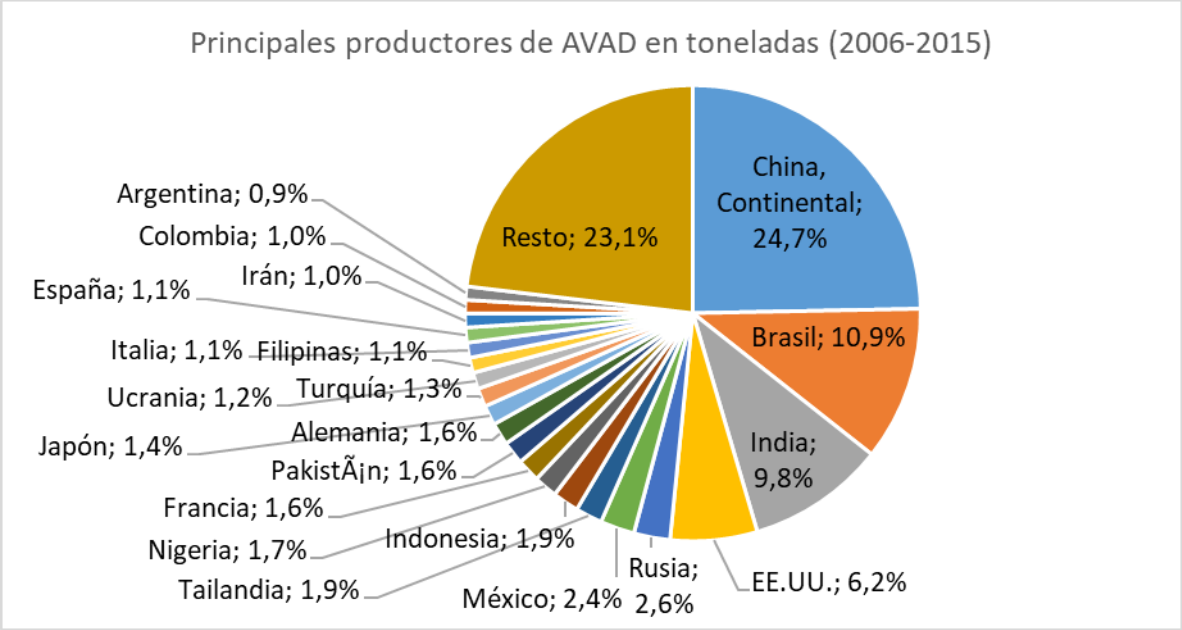



**Fuente: Elaboración propia en base a datos de FAO**

Se destaca el grado de concentración de la producción en sólo cuatro países individuales: China, que responde por una cuarta parte de la producción mundial, Brasil casi un 11%, India alrededor de un 10% y los Estados Unidos un 6% (promedio 2006-2015).

La Argentina aparece en el puesto 21 del ranking de productores con una participación que no alcanza al 1%:

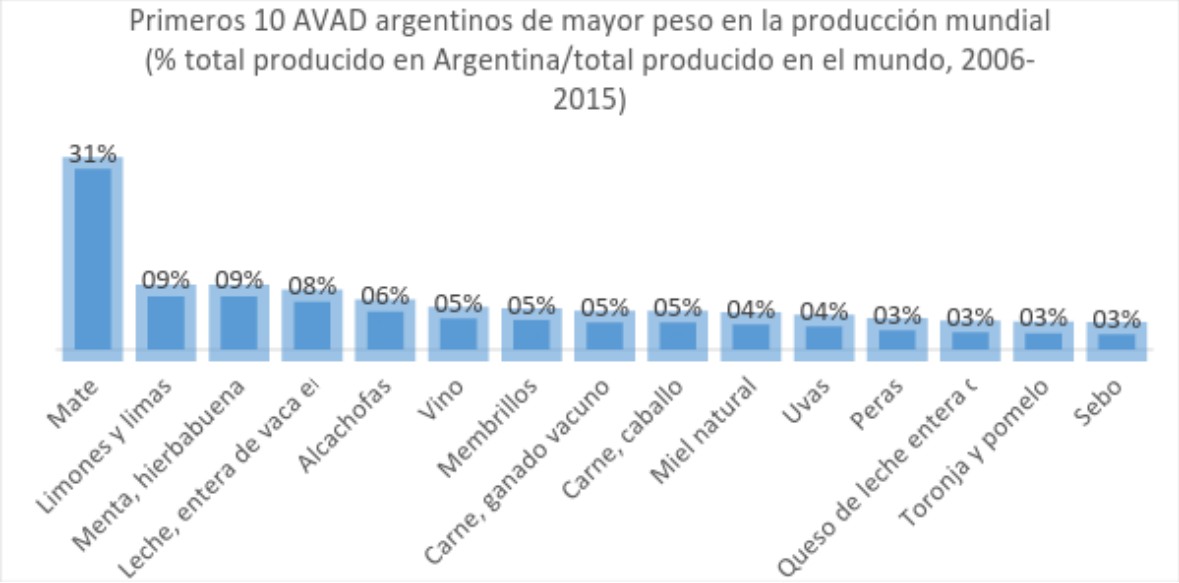
## Gráfico 2




Fuente: FAO

En ese marco, la participación de la Argentina como proveedor (Gráfico 3) es especialmente relevante en los grupos de mate (30,6%), y más lejano aparecen los limones y limas, menta, lácteos, alcachofa, vinos, membrillo, carne vacuna, de caballo, miel, uvas, peras, quesos, toronja y pomelo y sebo.

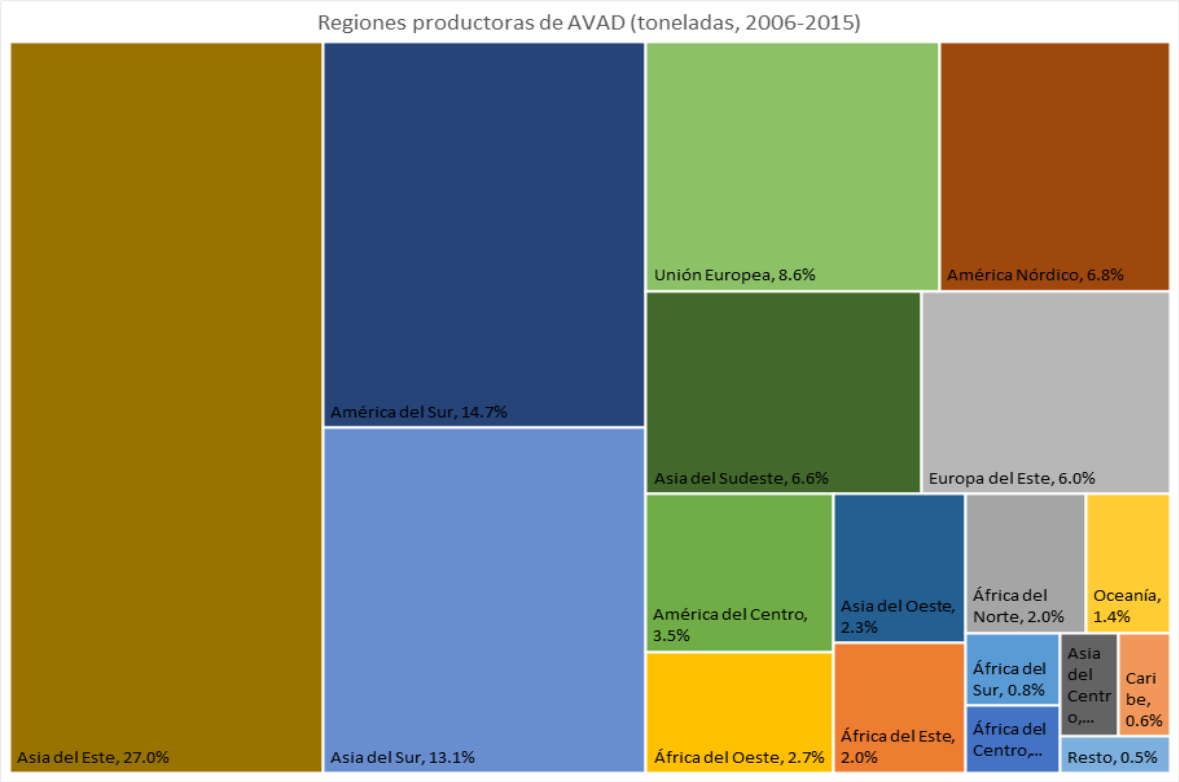
## Gráfico 3




**Elaboración propia en base a datos de FAO**

Medida en volúmenes físicos, la producción de alimentos con valor agregado y diferenciados, por principales regiones, muestra la distribución siguiente, donde se destacan Sudamérica y el este de Asia como zonas productoras relevantes:

**Gráfico 4**




**Fuente: elaboración propia en base a FAO**

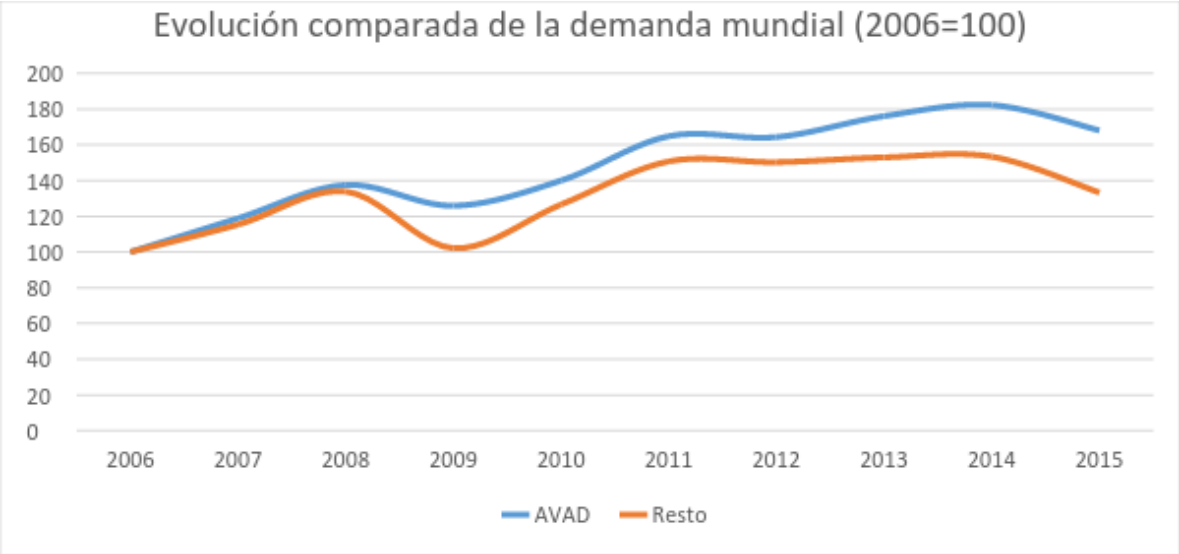
Tal como refleja el siguiente gráfico, la participación de los alimentos seleccionados en el VBP mundial asciende en promedio, a un 35%:

**Gráfico 5**

**Fuente: Elaboración propia en base a datos de FAO y WITS**

El comercio de alimentos en los últimos diez años ha seguido una tendencia similar a la del comercio mundial en general y lo mismo ha ocurrido con el universo objeto de este trabajo:

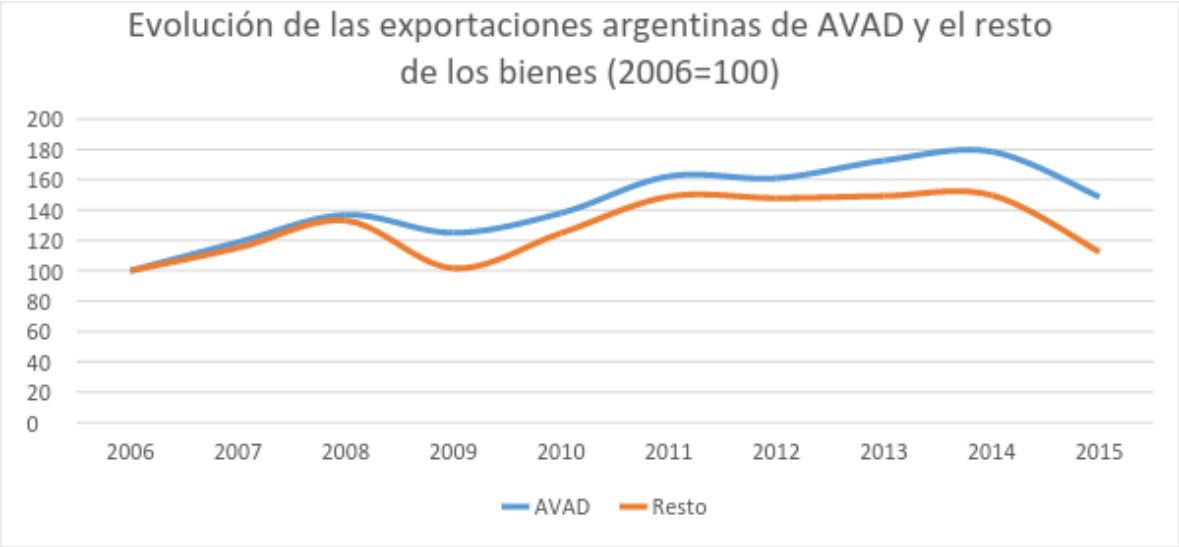
**Gráfico 6**




**Fuente: Elaboración propia en base a WITS**

Las exportaciones argentinas de alimentos VAD no se mostraron mucho más dinámicas que las restantes ventas del país, sólo crecieron a una tasa levemente más acelerada antes de la crisis (promedio 17% interanual versus 15% del resto de los bienes) y presentaron una retracción más leve en 2009 y 2015.

## Gráfico 7

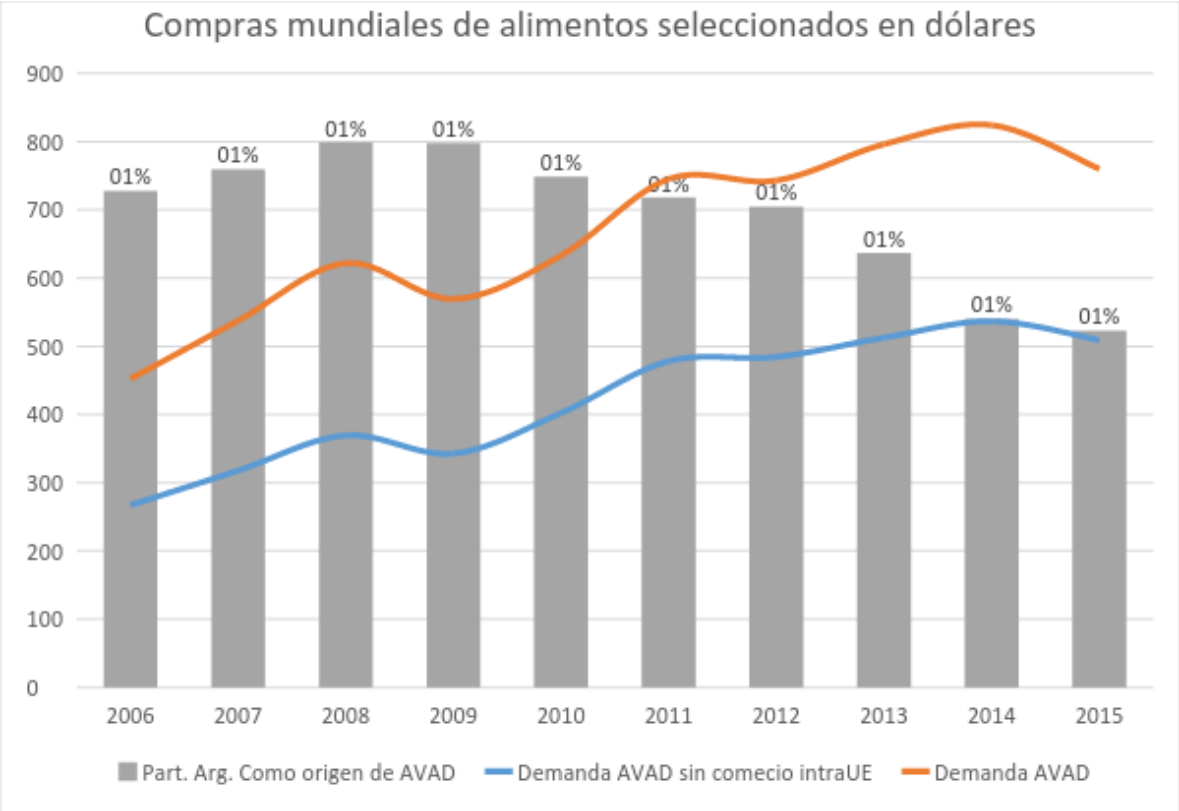



**Fuente: Elaboración propia en base a WITS**

La participación de la Argentina como se ve en el cuadro I, es algo menos del 1% de la producción mundial de alimentos. Medida respecto del comercio mundial (importaciones) al cual se refiere el cuadro siguiente, alcanza al 0,93% en 2015 (1,2 en promedio para la década). La diferencia, aunque relativamente pequeña, denota el potencial del país como proveedor neto de alimentos no *commodities*. Debe recordarse que la participación de las exportaciones de la Argentina en el comercio mundial es poco más del 0,4%.

Como se observa, una gran parte del comercio de los alimentos seleccionados se da en el ámbito de la UE.

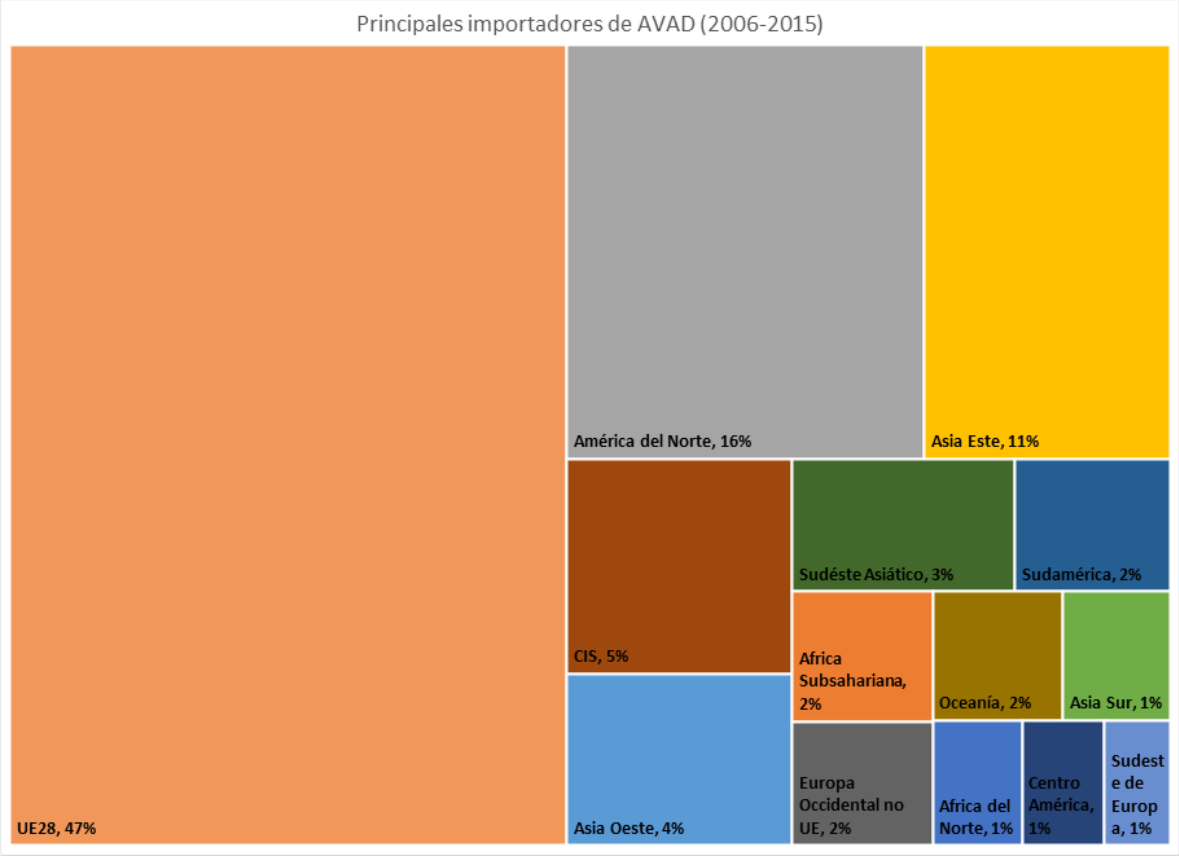
## Gráfico 8




**Fuente: elaboración propia en base a WITS**

Además, buena parte de la demanda de alimentos seleccionados se origina en Estados Unidos y la UE de modo que algo más del 60% de las importaciones provienen de allí.

## Gráfico 9




**Elaboración propia en base a WITS**

Sin embargo, respecto a la situación de pocos años atrás, se ha verificado un creciente protagonismo de otros mercados, que en este caso justificadamente, pueden ser denominados emergentes. Como se observa buena parte de los cuadros color verde los detentan los países emergentes:

**Cuadro 1. Principales compradores de AVAD, participación en las compras mundiales totales**

| | 2006 | 2011 | 2015 |
|---|---|---|---|
| EE.UU. | 12.4% | 10.1% | 12.3% |
| Alemania | 9.7% | 8.1% | 7.6% |
| Reino Unido | 8.9% | 6.8% | 6.7% |
| Francia | 6.0% | 5.3% | 4.8% |
| Japón | 5.8% | 5.1% | 4.4% |
| Holanda | 4.1% | 4.4% | 4.2% |
| China | 1.1% | 2.5% | 4.1% |
| Canadá | 3.5% | 3.3% | 3.6% |
| Italia | 4.5% | 3.7% | 3.1% |
| Bélgica | 4.0% | 3.2% | 2.9% |
| Rusia | 3.5% | 4.0% | 2.4% |
| Hong Kong, China | 1.3% | 2.1% | 2.4% |
| España | 3.0% | 2.5% | 2.1% |
| Rep. Corea | 1.4% | 1.6% | 1.7% |
| Arabia Saudita | 1.1% | 1.4% | 1.7% |
| México | 1.8% | 1.5% | 1.6% |
| Emiratos Árabes Unidos | 0.0% | 0.0% | 1.4% |
| Australia | 1.1% | 1.2% | 1.3% |
| Polonia | 1.0% | 1.3% | 1.3% |
| India | 0.5% | 0.7% | 1.2% |
| Suecia | 1.4% | 1.3% | 1.2% |
| Austria | 1.4% | 1.2% | 1.1% |
| Singapur | 0.9% | 1.1% | 1.1% |
| Suiza | 1.3% | 1.1% | 1.1% |
| Dinamarca | 1.4% | 1.1% | 1.0% |
| Malasia | 0.6% | 0.9% | 1.0% |
| Acumulado | 81.4% | 75.3% | 77.4% |

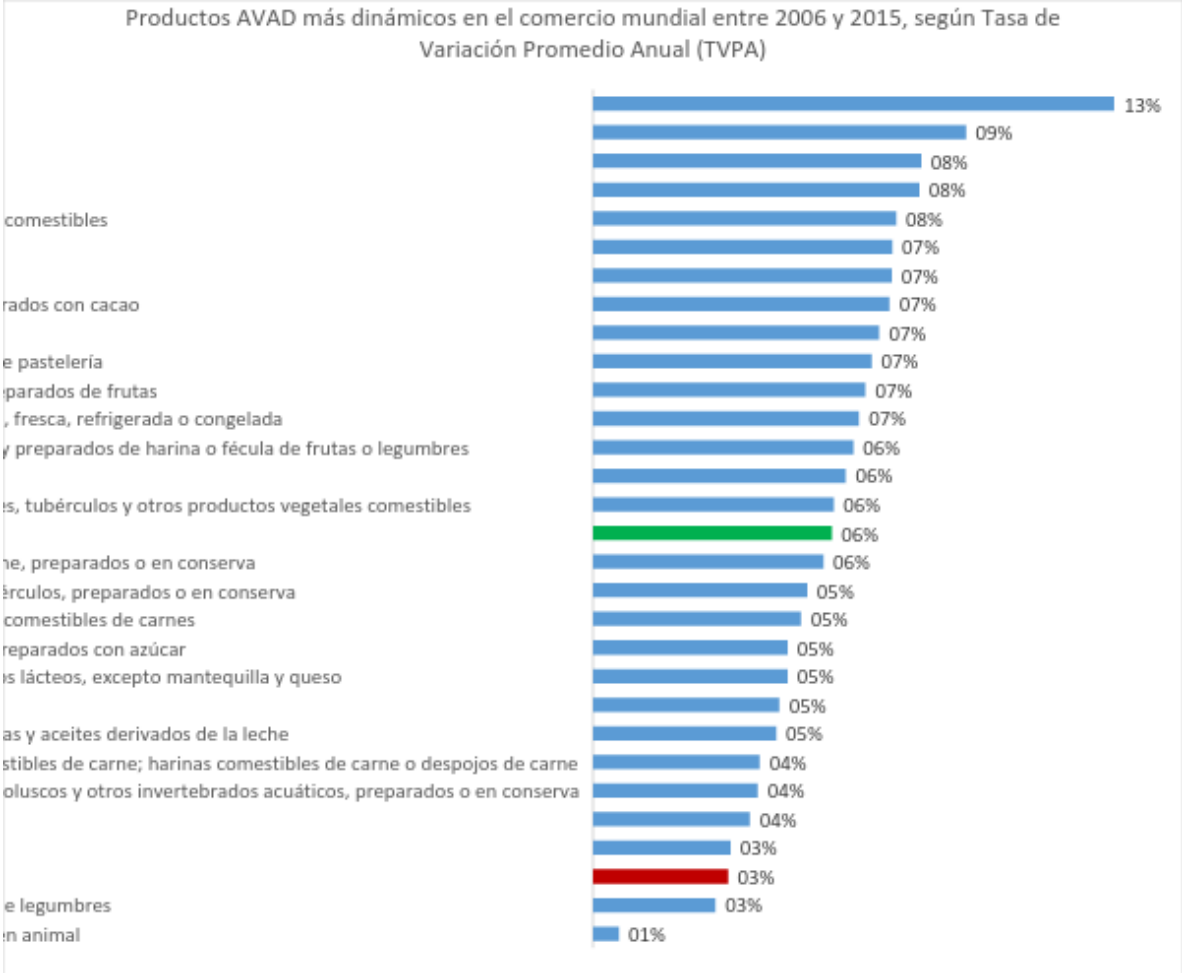
*Verde: mayor participación, amarillo: participación media, rojo: menor participación.

**Elaboración propia en base a WITS**

## Dimensión y dinamismo del comercio de alimentos VAD

El valor del comercio internacional de los alimentos VAD, se incrementó en los últimos diez años a una tasa anual del 5,9%, algo mayor que la del comercio global. En el cuadro que sigue, se muestra la evolución relativa de los rubros que componen el universo seleccionado: puede observarse que, entre ellos, la dinámica de comercio de varios de los grupos considerados ha superado el promedio del comercio global de mercancías en el período considerado, la excepción son los jugos, frutas y legumbres y las grasas y aceites de origen animal. Los grupos más dinámicos fueron especias, huevos, cacao, café (en los últimos dos casos, los incluidos son preparaciones).

**Gráfico 10**




**Elaboración propia en base a WITS**

Si al criterio de “dinamismo”, medido en el cuadro anterior por la tasa de variación promedio anual (TVPA) en el período considerado, se lo “tamiza” por el grado de importancia en el comercio mundial de los productos del universo analizado, se obtiene un gráfico de cuadrantes. El cuadrante más “ventajoso” es por cierto el NE, donde se combinan productos “importantes” con crecimiento relativamente rápido en los mercados de consumo. Los cinco grupos de productos ubicados en ese cuadrante forman parte al menos potencialmente, de la oferta exportable argentina.

Sin embargo, la conducta respecto a la importancia del comercio respecto de la producción no es igual para todos los grupos de productos:

En el gráfico siguiente se indican en el eje *Y*, la importancia de cada grupo en términos de su participación en el comercio internacional, medido por sus importaciones en relación a las totales del universo tomado y en el eje *X*, la TVPA de dichas importaciones, una forma de considerar el grado de dinamismo del mercado en cuestión.

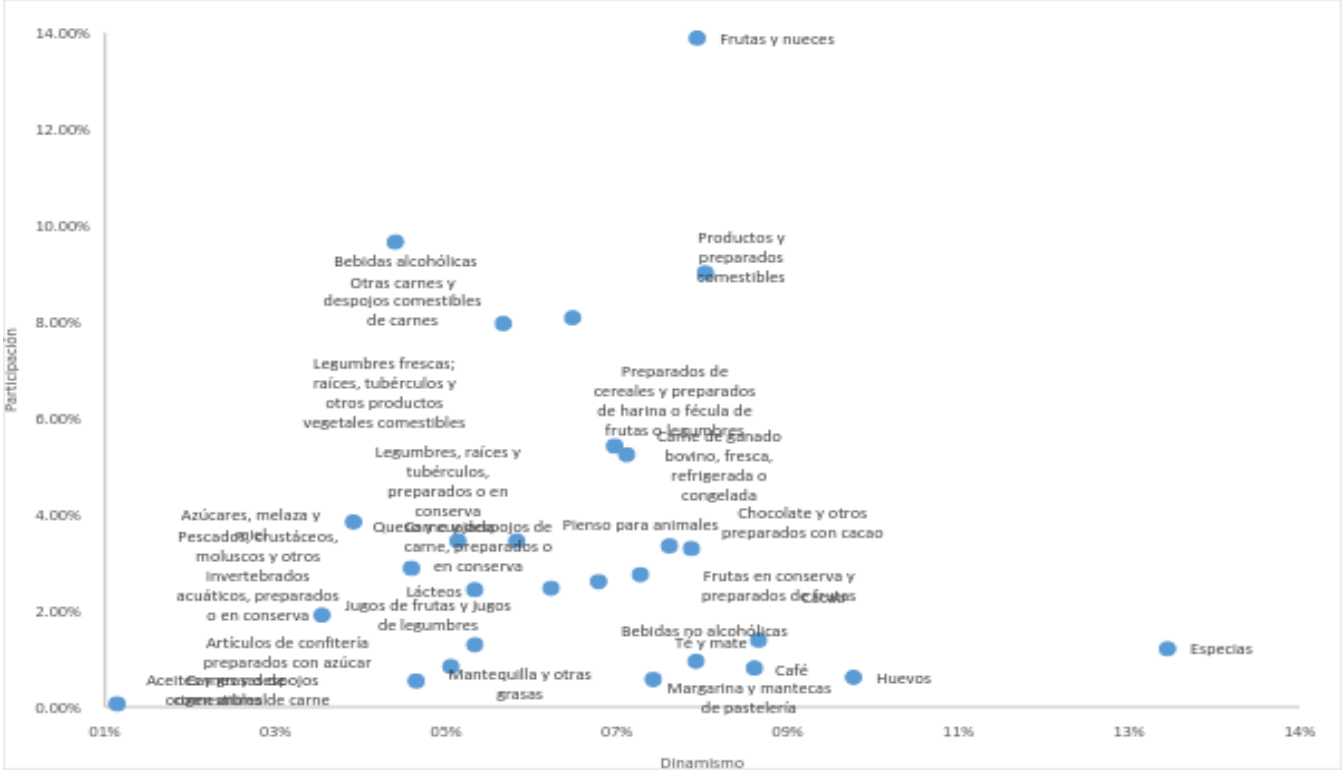
De tal modo, el cuadrante SO indica grupos de productos de poca significación en el comercio y poco dinamismo de sus mercados. El cuadrante de los productos “privilegiados” es el NE, mercados dinámicos y de grandes dimensiones relativas.

El rubro ubicado más al “Oeste”, el de mayor dinamismo, aunque poca significación relativa en el comercio, son especias, su participación en el comercio de alimentos es pequeña, no alcanza al 2%, pero en la década la demanda ha crecido a una tasa media cercana al 13% anual.

En el cuadrante NE o “de privilegio”, los cuatro grupos incluidos incluyen rubros de exportación efectiva o potencial desde la producción argentina. Se destacan, más al “Oeste” o sea alto crecimiento dentro de una participación comercial todavía moderada, de los “productos y preparados comestibles”, un conjunto de productos heterogéneo pero que en general incluye procesos de elaboración relativamente significativos, vinculado a las nuevas tendencias en el consumo de alimentos en el mundo industrializado y entre las clases urbanas emergentes en el mundo en desarrollo. Entre los más importantes de la categoría destacan las preparaciones para la elaboración de bebidas; polvos para budines, cremas, flanes, helados; mayonesa; condimentos, entre otros. Entre los productos más dinámicos se destacan las preparaciones para la alimentación infantil y las confituras, jaleas y mermeladas. Argentina vende al mundo principalmente preparaciones para alimentación infantil; polvos para budines, cremas, flanes, helados; y dulce de leche. Las “frutas y nueces” en el extremo norte del cuadro, fueron fuertemente dinámicos en el período (7% anual) pero resultan los de mayor significación dentro de los flujos de intercambio en la década estudiada (14%).

El grupo se completa con Preparados de cereales, harinas, féculas y frutas y Carne bovina fresca, congelada o refrigerada. Ambos con una participación y un dinamismo similar, en torno al 6 y 7%, respectivamente.

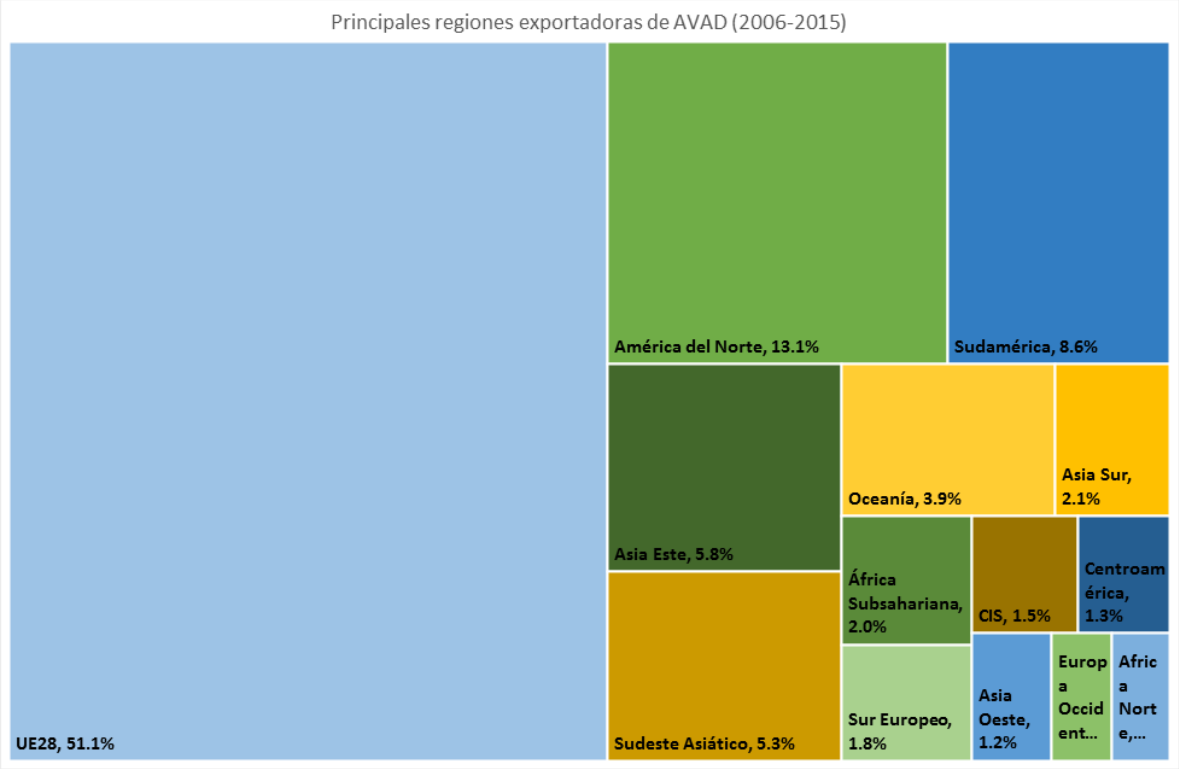
## Gráfico 11




**Elaboración propia en base a WITS**

Así como existe una concentración entre países y zonas productoras de alimentos, también se verifica que pocos exportadores dominan el mercado mundial, no coincidiendo empero totalmente productores y exportadores. Esto se agrega a la ya mencionada concentración de mercados, más aún cuando el enfoque es por regiones:

## Gráfico 12

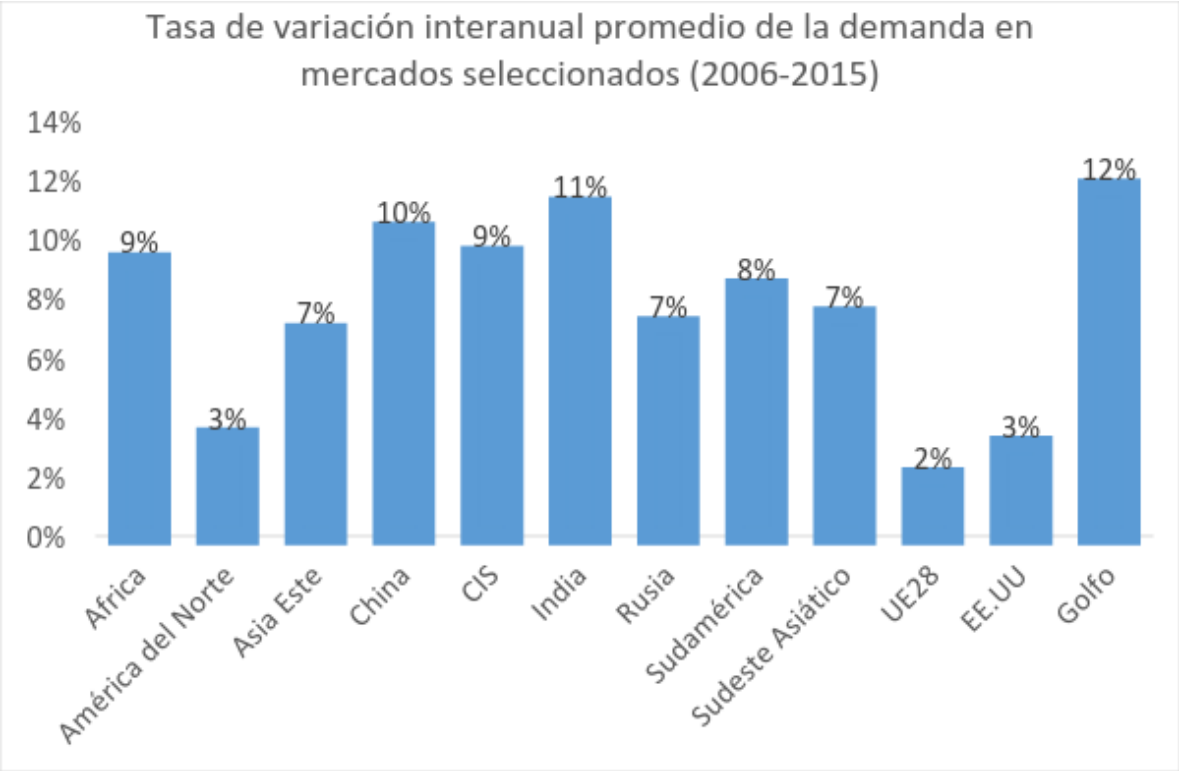



**Elaboración propia en base a WITS**

El comercio intraeuropeo de alimentos representa algo más de la mitad del comercio total de alimentos seleccionados. Sudamérica, resulta más importante como vendedor de este tipo de productos que como demandante (8,6% de participación en la oferta mundial de alimentos seleccionados, versus 2% en el caso de la demanda mundial).

China, India, África, el Sudeste de Asia, Sudamérica y la región del Golfo Pérsico en ese orden han sido los mercados emergentes que más rápidamente han crecido en la década considerada:

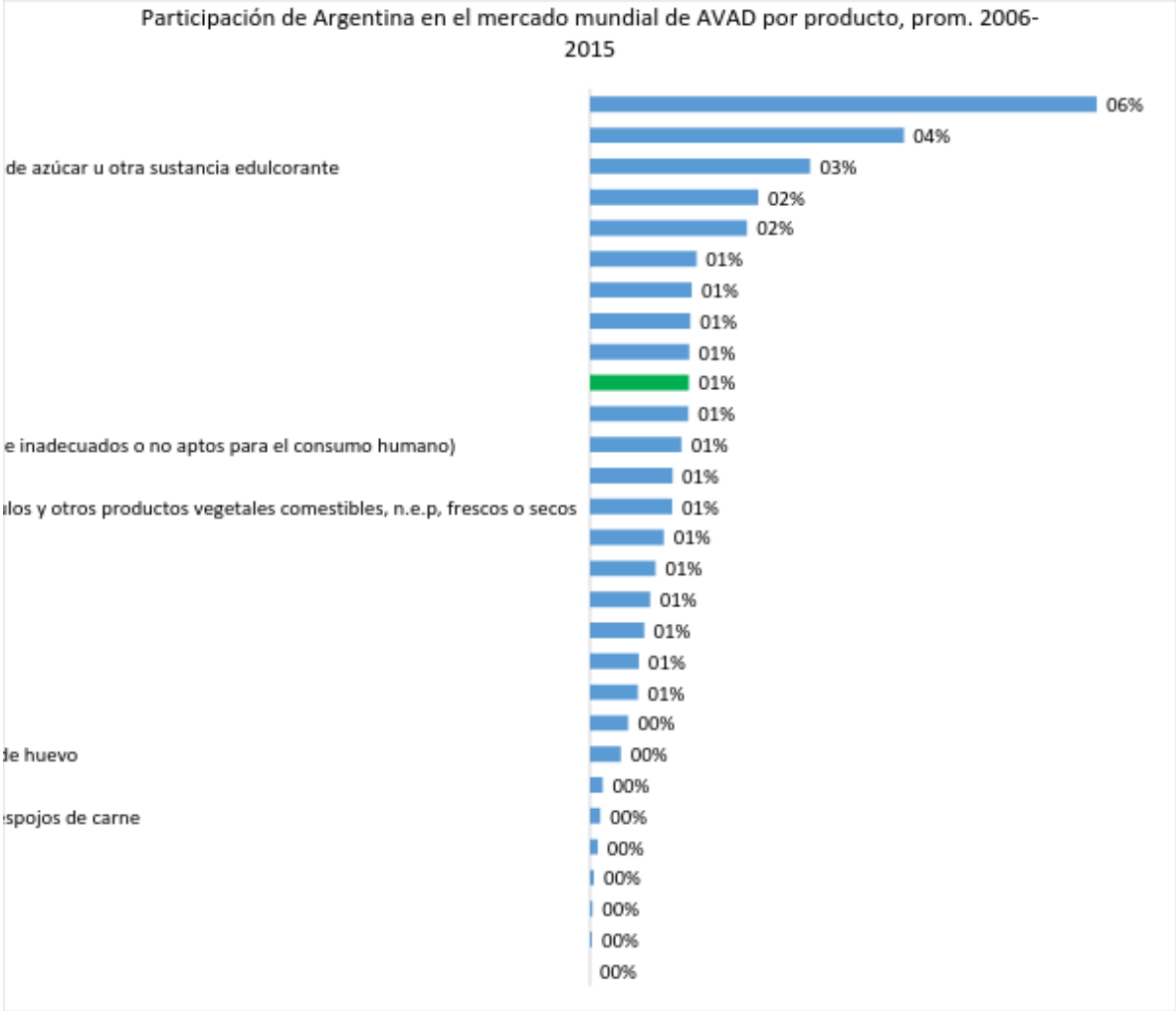
## Gráfico 13




**Elaboración propia en base a WITS**

La participación argentina en el comercio global, sigue aproximadamente el perfil de su participación en la producción mundial de alimentos destacando especialmente la participación en margarinas, carne, jugos de fruta, té y mate.

**Gráfico 14**




**Elaboración propia en base a WITS**

## *III. El Hemisferio Sur y la Argentina en el comercio de alimentos VAD*

La participación de la Argentina en el mercado mundial, parece entonces estar por debajo de su potencial. Un indicador alternativo de la misma, puede ser su papel comparado con el de otros proveedores de alimentos del Hemisferio Sur, una parte del globo donde las condiciones de producción de base pueden ser consideradas, a grandes rasgos, similares.

Los países del Hemisferio Sur, considerados en el cuadro siguiente, pueden ser tomados como un buen término de comparación en cuanto a capacidad de oferta y

exportación de alimentos, dadas algunas características comunes, en principio por sus posibilidades de abastecer al hemisferio Norte en contraestación, por disponibilidad de recursos territoriales y en general parecidas condiciones climáticas.

**Cuadro 2. Comercio internacional de alimentos VAD: los proveedores del Hemisferio Sur (Valor de Exportaciones miles us$)**

| | 2006 | 2011 | 2015 | Índice 2015/2006 (2006=100) |
|---|---|---|---|---|
| **Argentina** | 5849105 | 7255886 | 8837515 | 120.7 |
| **Australia** | 12706912 | 13644935 | 14058082 | 157.9 |
| **Bolivia** | 137054 | 168951 | 250001 | 252.4 |
| **Brasil** | 16702524 | 21802317 | 25026883 | 162.8 |
| **Nueva Zelanda** | 8350046 | 9581924 | 10890412 | 173.2 |
| **Paraguay** | 448154 | 452269 | 691221 | 268.7 |
| **Perú** | 1526443 | 1850108 | 2342847 | 327.3 |
| **Sudáfrica** | 4086655 | 5095116 | 5636368 | 164.8 |
| **Uruguay** | 1463272 | 1580372 | 1979191 | 164.0 |
| **Total Hemisferio Sur** | 51270166 | 61431877 | 69712520 | 164.7 |
| **Demanda mundial de AVAD** | 452168651 | 537385416 | 621954365 | 168.0 |
| **% Hemisferio Sur** | 11.3% | 11.4% | 11.2% | |

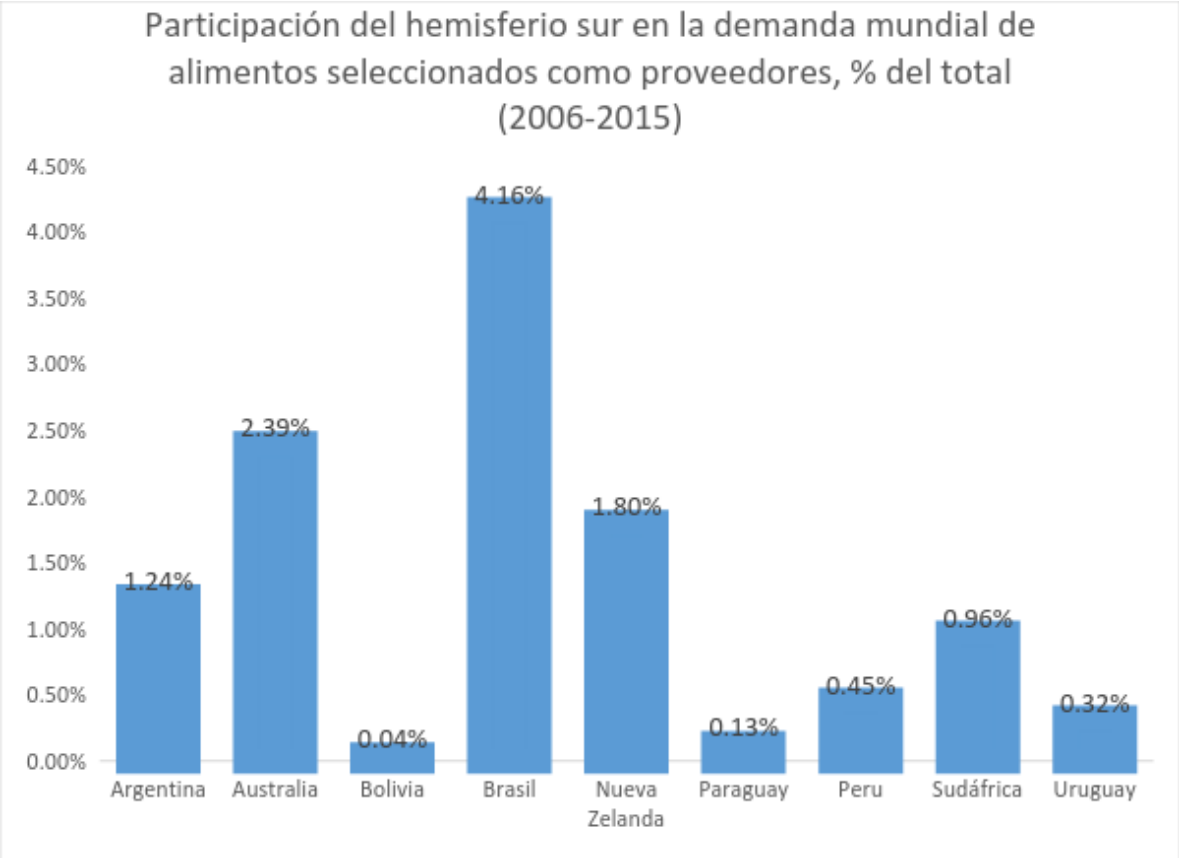
Fuente: WITS, elaboración propia.

La participación del hemisferio se mantiene relativamente constante en un 11% del valor del comercio mundial de los alimentos seleccionados. Entre los nueve países considerados, la Argentina ocupa el cuarto puesto como proveedor de los alimentos seleccionados, después de Brasil, Australia y Nueva Zelanda. Debe notarse empero, que hemos considerado en el universo, el caso del azúcar, de la cual Brasil es un proveedor masivo. Su participación en el comercio empero, se reduce sensiblemente si se elimina el azúcar.

En cuanto a la evolución de sus exportaciones, es especialmente notable la evolución de Paraguay que en 2015 superó los mil millones de dólares de exportaciones. Tanto este país como Perú han superado largamente la media de evolución del comercio de alimentos elaborados en los términos definidos para

este trabajo.

**Gráfico 15**

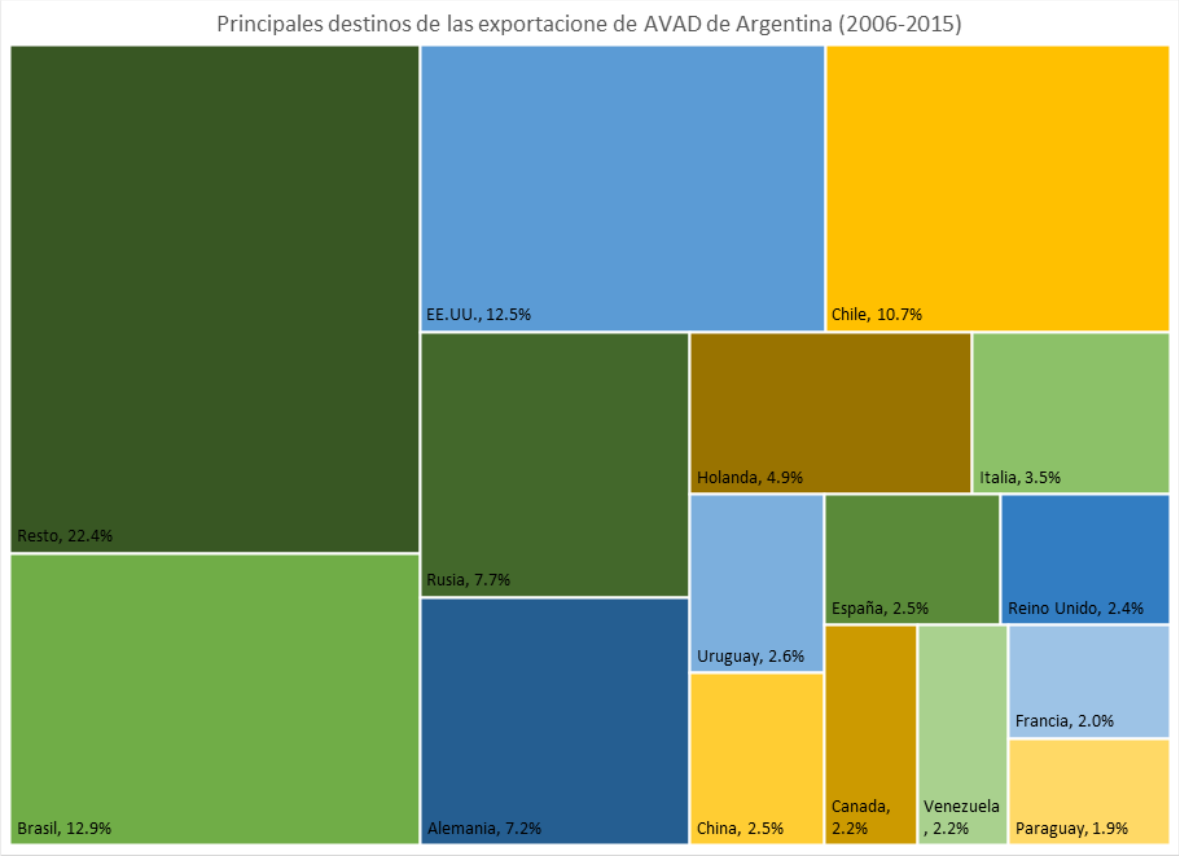



Elaboración propia en base a WITS

***<u>Los mercados de la Argentina.</u>***

Nueve mercados explican más de dos tercios de las exportaciones argentinas de alimentos elaborados y diferenciados (VAD), sólo cinco de ellos representan más del 50% de las exportaciones durante la década 2006-2015, un tercio se dirige a América del Sur y Central.

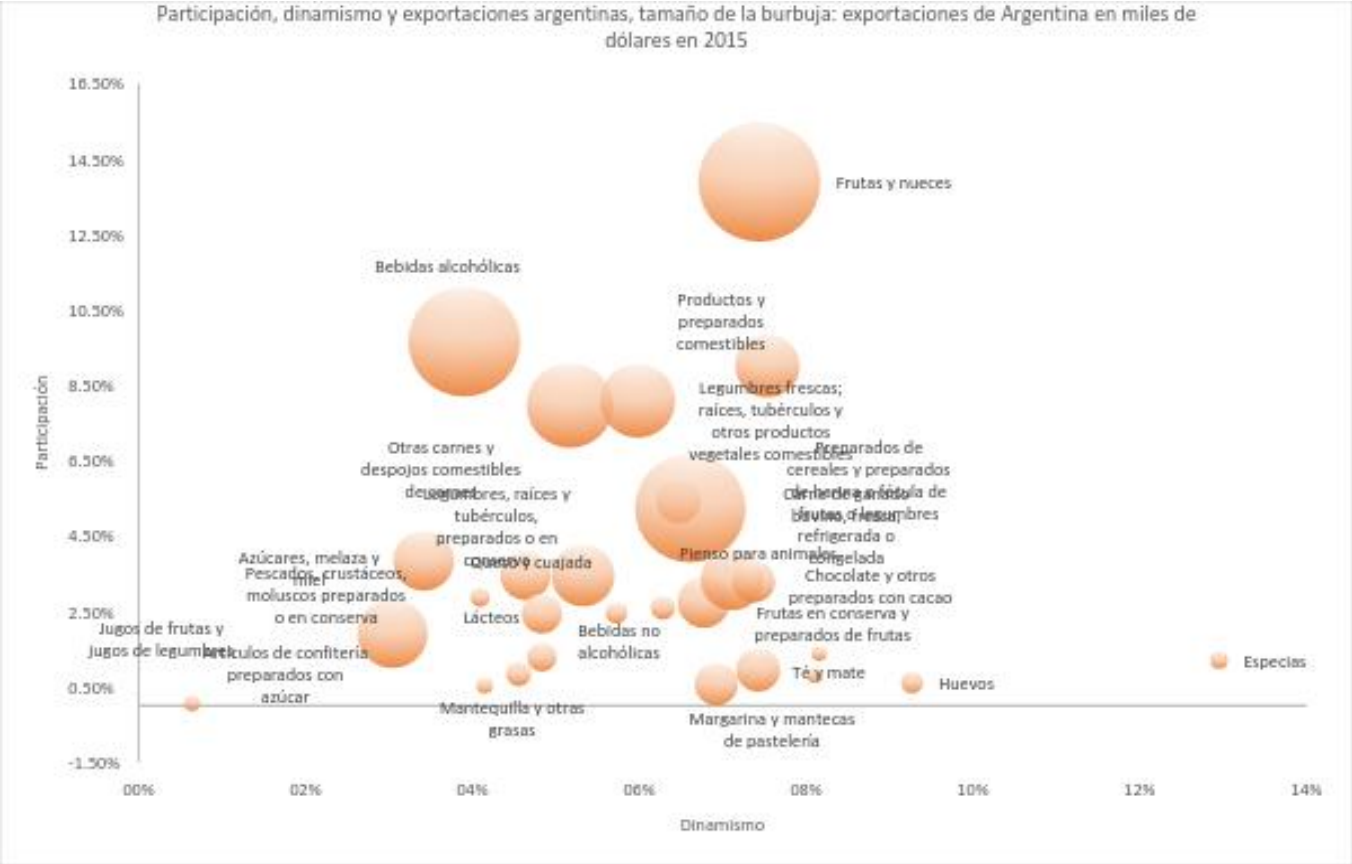
## Gráfico 16




**Elaboración propia en base a WITS**

La posición de Argentina como proveedor de los productos del cuadrante NO, se incorpora en el gráfico siguiente mediante una variable adicional: las exportaciones argentinas en miles de dólares (tamaño de burbuja). De ese modo se pone en evidencia el potencial de la oferta del país como proveedor de varios de estos alimentos dinámicos e importantes en la demanda mundial.

## Gráfico 17




**Elaboración propia en base a WITS**

## *IV. Los actores.*

Una primera aproximación, sobre la base de datos disponibles en Nosis, da cuenta de un grado de mayor dispersión en número y tamaño de empresas que actúan en los mercados de AVAD. 30 empresas responden por el 40% de los embarques de este tipo de productos. Esto significa que como posibles destinatarios de acciones de promoción estamos hablando de grupos relativamente poco concentrados y de tamaño unitario medio a pequeño, salvando los casos de las grandes empresas ya conocidas que aparecen en el listado, como Sancor o Nestlé.

**Cuadro 3**

| Empresa | Part. |
|---|---|
| SANCOR COOPERATIVAS UNIDAS LIMITADA | 2.5% |
| JBS ARGENTINA SOCIEDAD ANONIMA | 2.3% |
| Molfino Hnos Sociedad Anonima | 2.0% |
| ARCOR S A I C | 1.8% |
| ACEITERA GENERAL DEHEZA S A | 1.7% |
| NESTLE ARGENTINA S A | 1.6% |
| Ledesma Sociedad Anonima Agricola Industrial | 1.6% |
| QUICKFOOD S A | 1.5% |
| MC CAIN ARGENTINA S A | 1.5% |
| GRANJA TRES ARROYOS SOCIEDAD ANONIMA COMERCIAL AGROPEC | 1.4% |
| ARRE BEEF S A | 1.4% |
| MASTELLONE HNOS S A | 1.4% |
| Grupo Pe-aflor Sa | 1.4% |
| S.A SAN MIGUEL A G I C I Y F | 1.3% |
| F R I A R S A | 1.3% |
| FRIGORIFICO GORINA S A I C | 1.2% |
| SUCESORES DE ALFREDO WILLINER S A | 1.2% |
| Offal Exp Sociedad Anonima | 1.1% |
| FRIGORIFICO RIOPLATENSE S A I C I F | 1.0% |
| Finexcor Sociedad De Responsabilidad Limitada | 1.0% |
| Bodegas Esmeralda Sociedad Anonima | 1.0% |
| MOLINOS RIO DE LA PLATA S A | 0.9% |
| Expofrut Sociedad Anonima | 0.9% |
| VERONICA S A C I A F E I | 0.9% |
| Bunge Argentina S A | 0.9% |
| Ferrero Argentina S A | 0.9% |

| | |
|---|---|
| **SOCIEDAD ANONIMA LA SIBILA** | 0.9% |
| **CITRUSVIL S.A.** | 0.8% |
| **PATAGONIAN FRUITS TRADE SA** | 0.8% |
| **Kasdorf Sociedad Anonima** | 0.7% |
| **Acumulado** | 38.9% |

**Fuente: NOSIS**

# C. La inserción internacional: fortalezas, debilidades, proyecciones y *benchmarking*

# ***I.- El escenario internacional de la producción y los flujos de comercio e inversiones en el sector agroalimentario en el mundo.***

## ***Comercio creciente, concentración de la oferta y la demanda, pero nuevos actores en escena.***

En el capítulo anterior sobre producción y comercio, se han presentado algunas de las tendencias más marcadas respecto a la evolución reciente de la producción y comercio de alimentos en general y de los alimentos VAD, ya definidos.

La participación del comercio internacional de alimentos en el comercio total es baja y se ha mantenido constante.

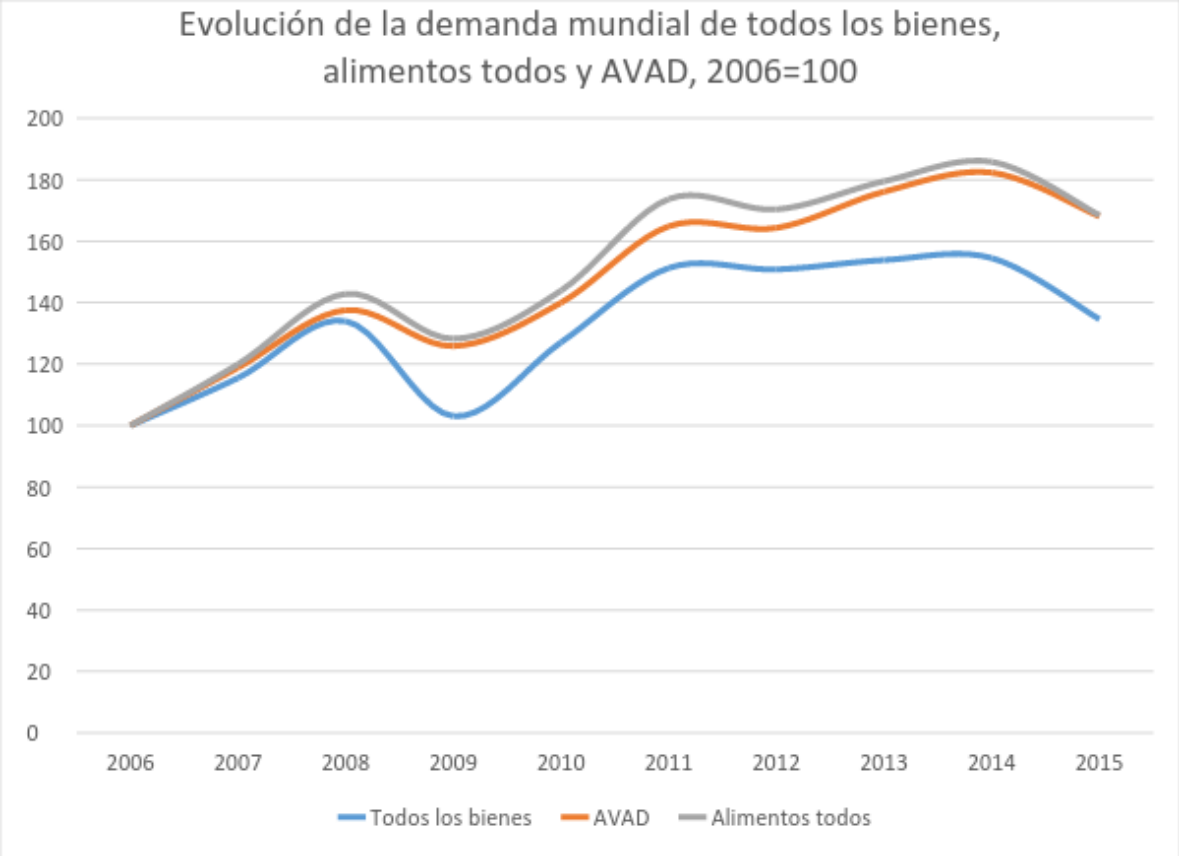
También es baja la proporción del comercio internacional de alimentos en su producción y consumo.

Pero la vasta mayoría del comercio internacional de alimentos – dos tercios- es de **alimentos procesados** y no *commodities*.

Asia ha crecido como importador, pero Europa sigue siendo el primer mercado mundial de alimentos.

Como puede verse en el gráfico a continuación, hasta la crisis financiera de 2008-9 y el subsecuente colapso en los valores del comercio mundial de mercancías, el comercio de alimentos se venía incrementando rápidamente, a instancias de los ingresos crecientes, el incremento de la población mundial, menores costos de transporte, procesos inéditos de urbanización y en algunos casos, facilitación del acceso a los mercados como consecuencia de la Ronda Uruguay.

**Gráfico 18.**




Fuente: elaboración propia en base a datos de WITS.

Luego de la crisis, los valores comerciados repuntaron, recobrando los niveles previos, pero el crecimiento de la demanda mundial ya no siguió al mismo ritmo.

En especial, el comercio de los alimentos objeto de este informe, aumentó casi un 40% entre 2006 y 2008, alcanzó un pico de 745 mil millones de dólares en 2011, pero en 2015 fue poco mayor a la cifra de dicho año.

**Cuadro 4. El comercio de alimentos VAD entre 2006 y 2015.**

| Miles de millones de dólares | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Demanda AVAD sin comecio intraUE | 267 | 318 | 369 | 342 | 402 | 478 | 484 | 513 | 537 | 509 |
| Demanda AVAD | 452 | 537 | 622 | 569 | 633 | 745 | 743 | 796 | 824 | 760 |
| Part. Arg. Como origen de AVAD | 1.3% | 1.4% | 1.4% | 1.4% | 1.3% | 1.3% | 1.3% | 1.1% | 1.0% | 0.9% |

**Fuente: elaboración propia en base a datos de WITS**

En general los países de mayores ingresos son quienes dominan el comercio en productos agrícolas, especialmente los procesados y los que son objeto del presente trabajo. El comercio intraUE, como se observa en el cuadro anterior, ocupa una porción decisiva. Los miembros de la UE son participantes sustanciales en el comercio de productos agrícolas y sobre todo, de productos procesados. La Europa 28 sigue siendo el mayor mercado mundial para alimentos procesados y diferenciados

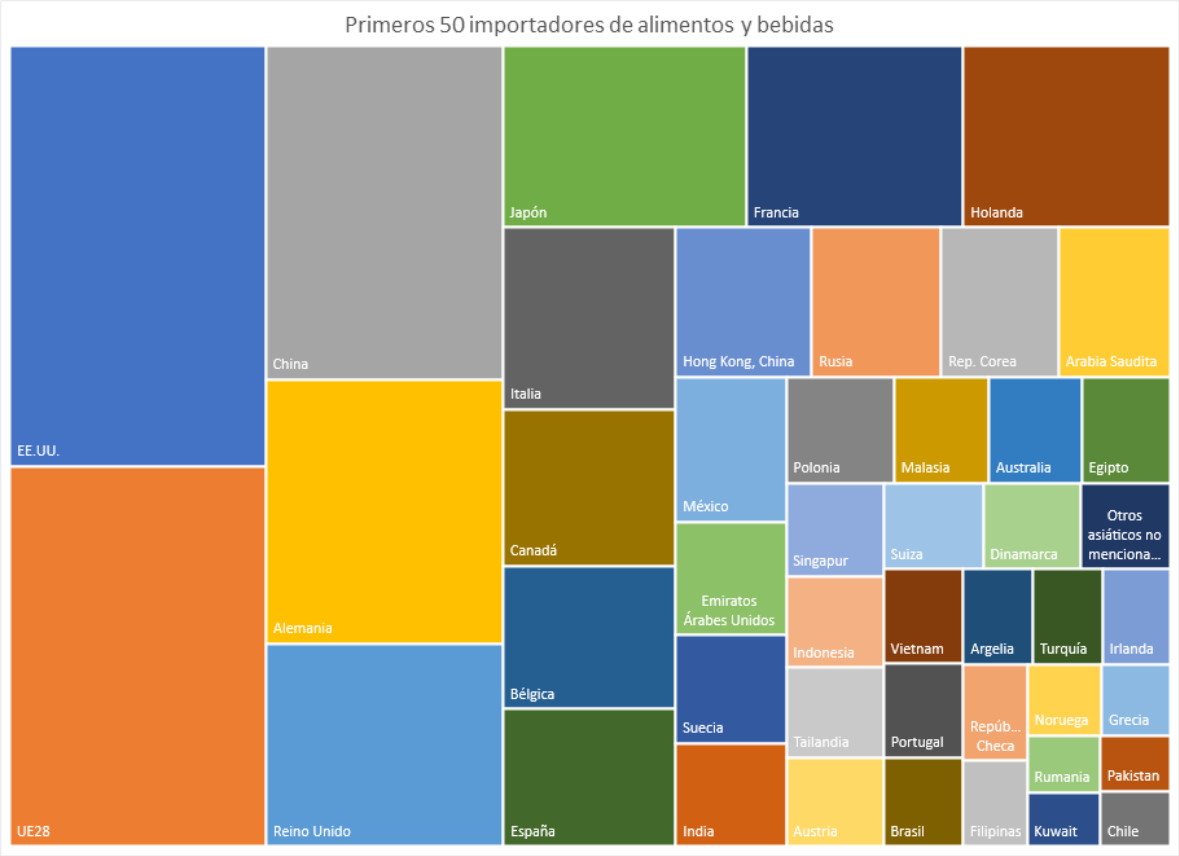
Con todo, mientras el comercio global de estos alimentos aumentó alrededor de una vez y media entre puntas, si se descuenta el intrarregional de la Unión Europea, el comercio casi se duplicó, lo cual deja entrever que la dinámica del intercambio fue determinada por nuevos mercados fuera de esa Unión.

**Cuadro 5.**

| Principales países importadores de alimentos VAD | Participación |
|---|---|
| Mundo | 100.0% |
| UE28 | 47.3% |
| América del Norte | 15.7% |
| Asia Este | 10.8% |
| CIS | 5.1% |
| Asia Oeste | 4.1% |
| Sudeste Asiático | 3.2% |
| Sudamérica | 2.2% |
| África Subsahariana | 1.9% |
| Europa Occidental no UE | 1.9% |
| Oceanía | 1.8% |
| Asia Sur | 1.5% |
| Otros | 1.4% |
| África del Norte | 1.2% |
| Centro América | 1.1% |
| Sudeste de Europa | 0.9% |

**Fuente: elaboración propia en base a datos de WITS**

## Gráfico 19.



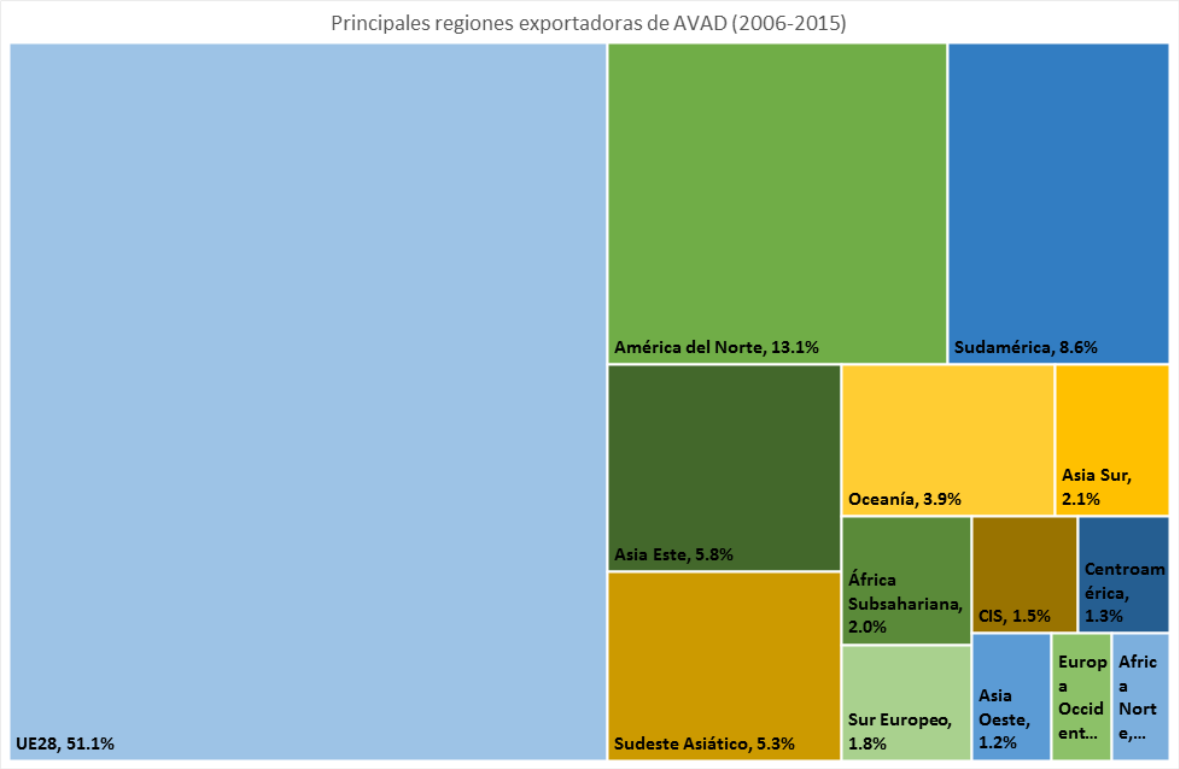

**Fuente WITS.**

Muchas economías emergentes como Brasil, China, India, Indonesia y Sudáfrica son crecientemente competitivas en los mercados mundiales. Como veíamos, el comercio de esos países en alimentos VAD, crece más rápidamente que la media mundial, de modo que su participación en el mercado se incrementa y alcanza ya un tercio de las importaciones mundiales (Cuadro 2).

La importancia creciente de esas economías en el comercio global de alimentos también se manifiesta en los cambios de los patrones bilaterales de comercio. El comercio entre las economías de altos ingresos se modera, al mismo tiempo que los intercambios entre economías emergentes crecen rápidamente. Las exportaciones agrícolas de países de ingresos bajos también crecen, pero desde una base muy estrecha. Esos países todavía representan una muy pequeña porción del comercio en productos agrícolas y procesados.

Como se muestra en el capítulo I, el comercio en alimentos VAD está altamente concentrado, con relativamente pocos países capturando una participación dominante del mercado.

**Gráfico 20. Las economías desarrolladas siguen siendo protagónicas en el mercado de alimentos VAD.**




**Fuente: elaboración propia en base a datos de WITS**.

Las economías de altos ingresos exportan el 55% del flujo total de alimentos VAD y están entre los primeros exportadores en el ranking. Los 20 países exportadores líderes (desarrollados y emergentes) exportaron entre 2006 y 2015 algo más del 65% del total, si se incluye el comercio intra EU. Por su parte, 113 países responden por sólo el 1% de los embarques.

La concentración de las importaciones es algo menor que la de las exportaciones, pero de todas maneras un reducido número de países son los principales demandantes, si bien respecto a la situación de pocos años atrás, se ha verificado un creciente protagonismo de otros mercados:

**Cuadro 6. Principales importadores de AVAD**

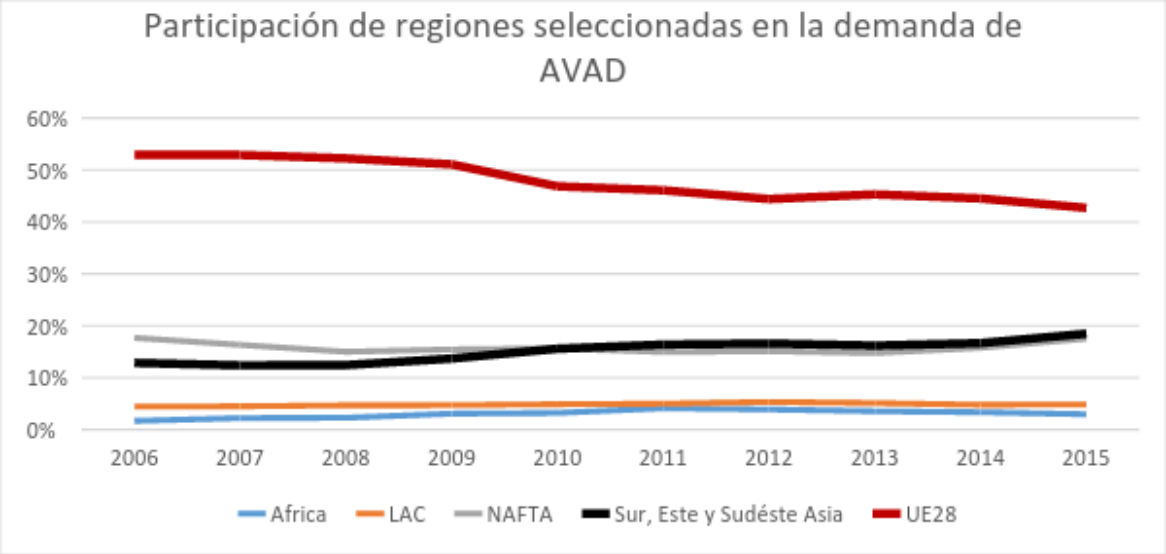
| | 2006 | 2011 | 2015 |
|---|---|---|---|
| EE.UU. | 12.4% | 10.1% | 12.3% |
| Alemania | 9.7% | 8.1% | 7.6% |
| Reino Unido | 8.9% | 6.8% | 6.7% |
| Francia | 6.0% | 5.3% | 4.8% |
| Japón | 5.8% | 5.1% | 4.4% |

| | | | |
|---|---|---|---|
| Holanda | 4.1% | 4.4% | 4.2% |
| China | 1.1% | 2.5% | 4.1% |
| Canadá | 3.5% | 3.3% | 3.6% |
| Italia | 4.5% | 3.7% | 3.1% |
| Bélgica | 4.0% | 3.2% | 2.9% |
| Rusia | 3.5% | 4.0% | 2.4% |
| Hong Kong, China | 1.3% | 2.1% | 2.4% |
| España | 3.0% | 2.5% | 2.1% |
| Rep de Corea | 1.4% | 1.6% | 1.7% |
| Arabia Saudita | 1.1% | 1.4% | 1.7% |
| México | 1.8% | 1.5% | 1.6% |
| Emiratos Árabes Unidos | 0.0% | 0.0% | 1.4% |
| Australia | 1.1% | 1.2% | 1.3% |
| Polonia | 1.0% | 1.3% | 1.3% |
| India | 0.5% | 0.7% | 1.2% |
| Suecia | 1.4% | 1.3% | 1.2% |
| Austria | 1.4% | 1.2% | 1.1% |
| Singapur | 0.9% | 1.1% | 1.1% |
| Suiza | 1.3% | 1.1% | 1.1% |
| Dinamarca | 1.4% | 1.1% | 1.0% |
| Malasia | 0.6% | 0.9% | 1.0% |
| Acumulado | 81.4% | 75.3% | 77.4% |

**Fuente: elaboración propia en base a datos de WITS.**

Sólo doce mercados concentran dos tercios de las importaciones totales de alimentos procesados y diferenciados. Pero el crecimiento de sus economías, de la población y del ingreso disponible ha contribuido a expandir las importaciones hasta un mayor espectro de países. Al mismo tiempo al nivel de productos también se registra una alta concentración.

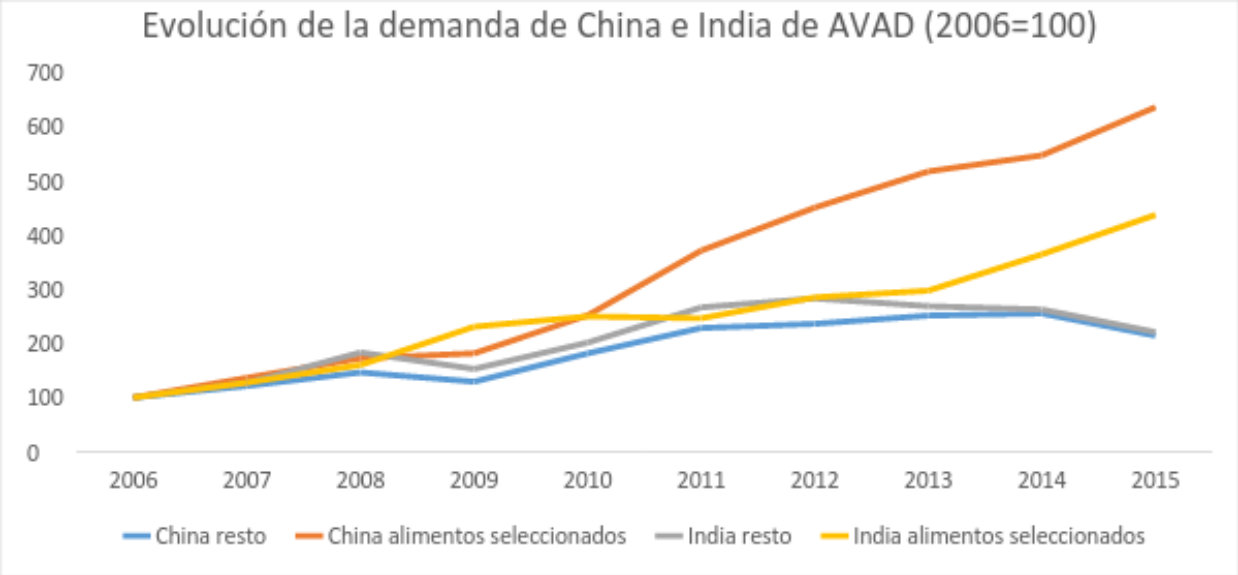
**Gráfico 21. Regiones en el comercio de alimentos: La UE declina, Asia crece.**




**Elaboración propia en base a Comtrade**

Como se observa, la demanda de alimentos VAD ha sido más dinámica que el resto de las importaciones, especialmente desde la crisis internacional:

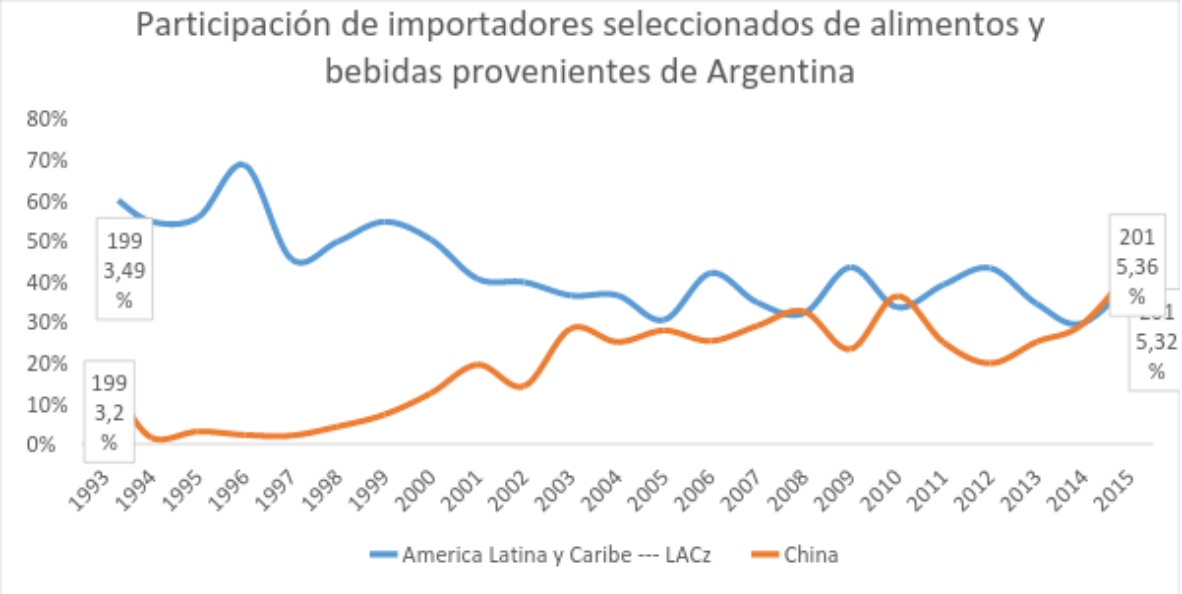
**Gráfico 22**




**Elaboración propia en base a WITS**

Como se observa, China ha venido ganando posiciones como demandante de alimentos de la Argentina, desplazando en gran medida a los socios latinoamericanos:

**Gráfico 23**




**Elaboración propia en base a WITS**

## ***Ventajas comparativas***

Los países exportadores que concentran el grueso del *market share* han demostrado tener una ventaja comparativa revelada (medida por el índice de Balassa). Sin embargo, y esta es una afirmación importante para las conclusiones a extraer, las firmas individuales pueden encontrar y explotar mercados nichos – y no tan nichos- como lo prueban empresas de cierto tamaño – Arcor en la Argentina, Bimbo y Gruma en México, *Brazil foods*, entre otras-. A nivel de las firmas se pueden encontrar ventajas comparativas desarrolladas, incluso cuando el país en que se inician no parece disfrutar de ventajas comparativas dadas. En el caso argentino, como se describe en el capítulo específico, aparecen en cada una de las cadenas importantes ventajas y fortalezas tanto recibidas como adquiridas.

Las ventajas comparativas en el comercio de alimentos procesados están presentes en todo el espectro de países, pero la mayor parte de los que disfrutan de una participación importante en el mercado son países desarrollados de altos ingresos, tal como se destaca en el cuadro 2 Estos países no sólo exportan grandes volúmenes, sino también exportan una gran variedad de productos, de modo que ofrecen a sus clientes una mayor posibilidad de elección, a la vez que pueden alcanzar niveles superiores *(upstream)* en las cadenas de comercialización y distribución. Existen por supuesto, muchos países de bajos

ingresos con ventajas comparativas en agricultura, pero pocos de ellos gozan de tales ventajas en el nivel de productos procesados. Como vimos en el capítulo 1, esta situación es claramente visible en un país de medianos ingresos, como la Argentina.

La ventaja comparativa está asociada al nivel de productividad de la canasta de exportación del país. Resultados de distintas fuentes[1] indican que el nivel de productividad del perfil exportador del país afecta su crecimiento del ingreso. Un 10% de incremento en el nivel de productividad de una canasta de exportación de productos procesados, aumenta el ingreso en un 0,04%. Para países de menores ingresos esto implica que políticas que promuevan ganancias de productividad al mismo tiempo que desarrollan un perfil de exportación más similar al de la canasta de exportación de países más ricos, promoverán el crecimiento[2].

## ***Empresas, innovación y diversificación***

Un amplio número de empresas en todo el mundo interviene en la producción de alimentos procesados, empleando millones de trabajadores fuera del sector agrícola. Su comercio internacional, como vimos se expande rápidamente, pero incluso así, la mayor parte de la producción se destina al consumo local (de cada país o regional, en el caso de la UE). Muchas ellas, sobre todo que gozan de altos índices de productividad de su mano de obra y dominan la producción global se encuentran, no obstante, en los países de altos ingresos, contribuyendo así a promover su ventaja comparativa general. Según estudios de la OECD, el trabajador promedio en los países de mayor nivel de ingresos de la propia Organización es no menos de tres veces más productivo que el de otros países. Los países de altos ingresos de la OECD conforman la red más extensa de proveedores de esos productos. Mucha de la mano de obra que trabaja en producir alimentos procesados también se encuentra en países en desarrollo, pero los estudios indican que su productividad en más bien baja.

En ese sentido, la cuestión de las políticas y medidas de apoyo como las que se tratan en el capítulo de Agencias de Promoción, se vuelve relevante: el acento puesto no tanto en cuánto se exporta sino en la innovación en productos y la diversificación de lo que se exporta es considerado hoy un medio irremplazable para generar al mismo tiempo divisas y crecimiento.

Los alimentos procesados representan casi dos tercios del valor de las exportaciones agrícolas del mundo, incluso tomando los valores máximos de las *commodities* agrícolas registrados en 2007-2008. Al respecto, un reciente informe de la OECD señala que **"la capacidad de un país para participar exitosamente**

[1] Liapis, P. (2011)

[2] Rodrik, Dani, The New Development Economics: We Shall Experiment, but How Shall We Learn? (October 24, 2008). HKS Working Paper

**en el comercio mundial de agricultura y alimentos posiblemente dependerá cada vez más de la forma en que se integre en los sectores de productos procesados. Es más, mayores exportaciones de productos procesados tienen el potencial de expandir el empleo y las oportunidades de trabajo más allá de las tranqueras de las fincas"[3].**

El mismo informe destaca que las firmas dedicadas a la exportación tienden a ser de mayor dimensión, más productivas y más eficientes que aquellas que nos exportan, aún en la misma actividad.

**Cuadro 7. Ventajas dadas y adquiridas: La Argentina en el comercio global y de alimentos: las ventajas comparativas no alcanzan.**

| Participación en % | 2003 | 2012 |
|---|---|---|
| | | |
| Todos los productos | 0,42 | 0,46 |
| Alimentos y bebidas | 2,28 | 2,97 |
| Semillas y frutos oleaginosos | 0,48 | 1,15 |
| Aceites y grasas vegetales | 10,78 | 6,76 |
| *Memo:* | | |
| Alimentos y bebidas exc. alimentos para animales | 1,57 | 2,04 |
| *Memo:* | | |
| Alimentos y bebidas exc. Alimentos para animales y Cereales | **1,14** | **1,26** |
| | | |

**Fuente: elaboración propia en base a datos de UNCTAD.**

Mientras la Argentina participa en casi el 3% del mercado mundial de alimentos y bebidas en general, ese porcentaje cae a menos de la mitad cuando se excluye de la cuenta los alimentos para animales.

Por lo visto, las ventajas competitivas no son suficientes: representan el nivel 0, sobre el cual se asientan los "pisos" que sostienen una pirámide cuya cúspide es la posibilidad de establecer negocios que den beneficio: no basta con precio y

[3] OECD: Changing Patterns of Trade in Processed products, 2011.

cumplimiento, ese es el piso.

**Ilustración 1.**

**Fuente: New Zealand T&E**

## ***Tendencias, formas y canales de negocios***

A este respecto, nos preguntamos ¿cuáles son los segmentos y canales de mercado de los Alimentos VAD?

| Alimentos preparados. Un sector amplio y que se modifica en el tiempo: |
|---|
| ● Cocinas: tradicionales de cada país – mediterránea – francesa – italiana – india - mexicana – china – otras<br>● Modos: fresco, en conserva, seco, congelado/listo para calentar – refrigerado/listo para cocinar – ambiente/listo para comer – pre-empacado<br>● Usos: listo para hornear, microondas, hervir, al vapor<br>● Compradores: familias – individuos – fiestas – empresas – fuerzas armadas – hospitales – hoteles – escuelas - importadores - distribuidores<br>● Canales de venta: almacenes – hipermercados – supermercados – catering – servicios de comida – *delivery* o *take away*<br>● Formato de distribución: marca propia/canal propio – marca |

propia/*piggy back* (por terceros establecidos) – *façon* para distribuidores que le ponen su marca

Las razones detrás del crecimiento del mercado de “alimentos preparados:

- Aumento del empleo de las mujeres en occidente
- Crecimiento de la renta y urbanización en economías emergentes
- Occidentalización de los hábitos en Asia-Pacífico
- Compra de heladeras, congeladores y microondas
- Incremento de número de personas que viven solas
- Menor tiempo para afrontar la comida y cocina
- Demanda de los *senior citizens*
- Versatilidad y calidad del *packaging*
- Durabilidad de los alimentos (congelados/refrigerados)

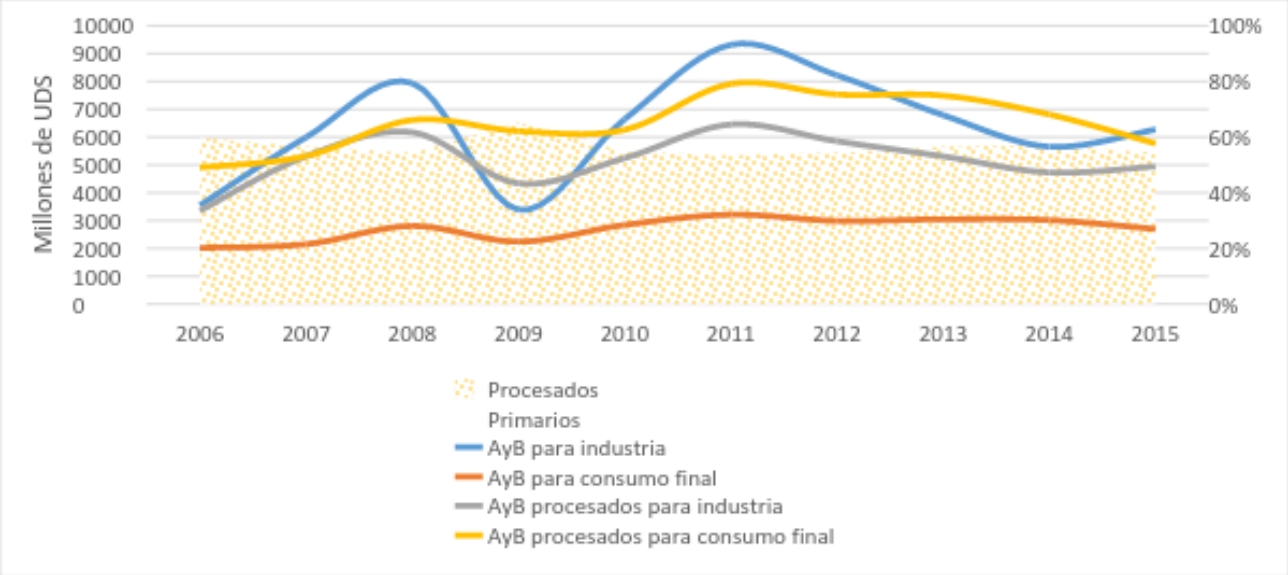
¿Cómo agregar valor?

- Se trata de convertir productos sin diferenciación en alimentos diferenciados, próximos al consumidor,
- Cuyo valor puede ser de 3 a 20 veces el valor del mismo producto indiferenciado.
- P.ej: el precio FOB de la leche en polvo es de unos us$ 4,5/kg, pero el de la fórmula infantil es de us$ 40/kg.

Los mercados de la Argentina, tendencias recientes:

- En alimentos elaborados no commodities, recentralización en América Latina,
- Disminución de la participación del principal mercado mundial, Europa,
- Pequeño avance en Asia del Este.

**Gráfico 24. Exportaciones argentinas de alimentos y bebidas (AyB) según grado de procesamiento y destino productivo**

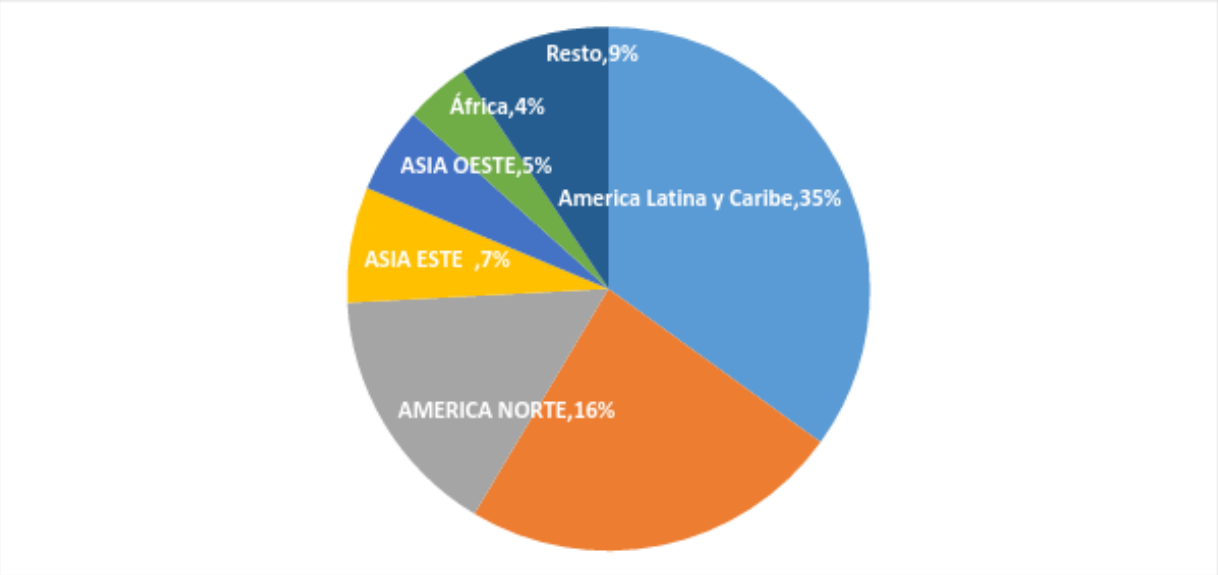



Fuente: WITS, BEC 111, 112, 121 y 122, elaboración propia. *Primarios y procesados se representan en el eje secundario.

Entonces, ¿qué alimentos exporta Argentina?:

- Casi mitad y mitad entre alimentos para consumo final y para industria
- Casi mitad y mitad entre alimentos procesados y primarios
- Menos alimentos primarios para consumo final

**Gráfico 25. Un exportador regional. Dónde exporta alimentos la Argentina (2012)**




Exc. Semillas oleag. Alimentos p/animales.

**Fuente elaboración propia en base a datos de WITS.**

El mercado de las exportaciones argentinos, está concentrado en la región, algo previsible, la segunda posición está ocupada por África. Una pregunta a formularse es el grado de exigencia y de acompañamiento de esos mercados a las tendencias hacia mayor especialización, elaboración y diferenciación que caracterizan el mercado global de alimentos VAD.

## *II. Las empresas locales frente a las tendencias en el comercio y flujos de inversión.*

### *La inserción en los eslabones superiores: Comercio intraindustrial.*

El comercio de alimentos procesados es sustancialmente diferente al de materias primas agrícolas. La tecnología, la gran diferenciación de las marcas de alimentos, los productos listos para consumo, y la estructura de mercado de muchos de esos productos agregan dimensiones que no son capturadas exclusivamente por la dotación de recursos de los países productores. En general, el procesamiento de alimentos ofrece oportunidades para la diferenciación. A su vez, mayores niveles de procesamiento proveen mayores oportunidades para diferenciación. Los

factores que distinguen los alimentos procesados de las materias primas agrícolas también pueden explicarse por el nivel de comercio intraindustrial. Es más probable que se produzca comercio intraindustrial cuando existe diferenciación de productos, demanda del consumidor por variedad de productos, competencia imperfecta, economías de escala en el procesamiento o similitud de gustos en consumidores de diferentes países.

Las hipótesis que explican este tipo de comercio son las siguientes: el comercio intraindustrial (CII) será mayor en los productos manufacturados que en las materias primas; el CII será mayor entre países con similares dotaciones de recursos que entre países de diferentes dotaciones de recursos; el CII será mayor entre países desarrollados que entre países desarrollados y países en desarrollo; el CII será mayor entre países cercanos geográficamente que entre países distantes; el CII será mayor entre países en los cuales ambos participan de algún tratado de integración.

El indicador más usado para medir este fenómeno es el índice de Grubel-Lloyd que mide la superposición de exportaciones sobre importaciones a nivel de cada subsector, generalmente a nivel de 4 dígitos. Los estudios disponibles para varios países indican que entre los subsectores de mayor índice se encuentran las bebidas y aguas gaseosas, las carnes preparadas, las frutas y vegetales congelados, los productos de panadería congelados, las frutas y vegetales en lata y las galletitas.

## ***Evaluación del mercado de exportación y costos de información.***

Siempre resulta más difícil entablar negociaciones en un país extranjero que en el propio, especialmente en las primeras etapas de la operación. La planificación de esa expansión requiere conocimiento en profundidad de los canales de comercialización y de los oferentes locales, de las preferencias del consumidor, de las modalidades de consumo y de las regulaciones del mercado objetivo. Las barreras culturales e idiomáticas ofrecen considerables desafíos, así también como las diferencias institucionales entre los países.

El ingreso inicial al mercado suele ser la etapa más difícil comparándola con la operación misma de exportación o la expansión con nuevos productos.

Las variables a analizar pueden clasificarse en: déficits de información, rasgos propios de mercado, y aspectos financieros que deben ser analizadas en tres horizontes: comienzo, continuidad y expansión de las operaciones.

Los problemas más citados se refieren fundamentalmente a la etapa de inicio de

las operaciones en la cual se destacan la falta de información de los mercados potenciales y el escaso conocimiento acerca de los mercados en expansión; los problemas de entrada en los mercados externos y la promoción y distribución en los mercados de destino.; la complejidad de las operaciones de exportación y su burocracia. Dos de estos ítems, la entrada al mercado y la complejidad de las transacciones suelen presentarse también en la etapa de expansión del mercado y la introducción de nuevos productos. Los aspectos financieros se observan en todas las etapas de las operaciones de exportación.

La información y la comunicación, más allá de las barreras idiomáticas, suelen presentar obstáculos a las empresas no solo en el momento de entrada al mercado sino también en la operación de la misma. Las condiciones económicas cambian, los gustos y preferencias cambian, los hábitos culturales cambian. Las empresas exportadoras tienen que estar atentas a estas variables en cuanto afecten a la venta de sus productos. Y esto es especialmente delicado para el mercado de los alimentos procesados, que tiene tendencia al cambio. Nuevas empresas competidoras, nuevos productos, nuevas formas de empaque para viejos productos, nuevas modalidades de comercialización, son hechos recurrentes. Las empresas exportadoras tienen necesidad de tener representaciones en los mercados de destino. Por ello a veces resulta conveniente establecer empresas subsidiarias para la comercialización y a veces también para la elaboración de sus productos.

Las evaluaciones de mercado en las primeras etapas y la recopilación de información en todas las etapas constituyen costos significativos para las empresas que desarrollan operaciones en mercados externos, costos que en general son menores para la misma empresa operando en el mercado doméstico. Como estos mayores costos se convierten en mayores precios que la empresa debe cobrar en el mercado externo para continuar sus operaciones, las firmas exportadoras sufren una desventaja competitiva en los mercados externos. Esta desventaja debe ser compensada de otras maneras, tal como menores costos de producción, métodos de distribución más eficiente o productos más innovadores.

En mercados y productos como los analizados, cumplimiento de condiciones contractuales y calidad son datos que se presumen dados: de ello deriva que las bases de la mayor o menor competitividad deben estar en cuestiones de diferenciación, de adaptación a la demanda, de proximidad y conexión con el consumidor final, a veces muy puntuales.

## ***Condiciones económicas en países de destino***

La demanda de un producto está determinada tanto por la preferencia como por la capacidad de los consumidores para comparar el producto. Los niveles de

ingresos actuales y futuros, así como las facilidades de crédito al consumidor son las variables principales que inciden sobre las decisiones del consumidor.

La estructura del mercado de destino es otra variable clave, en cuanto a número de competidores, presencia de empresas extranjeras, regulaciones de entrada, y otras.

Las políticas gubernamentales de intervención en los mercados de alimentos suelen ser claves. Los motivos por los cuales los gobiernos interviene en este mercado suelen ser: apoyo al sector doméstico, generar ingresos gubernamentales, y protección al consumidor.

Las políticas de apoyo a la producción doméstica a través de asistencia a la producción o protección en frontera pueden ser políticas de largo plazo a los fines de dar oportunidad a los productores locales, con desventajas competitivas, para competir con los productos extranjeros o puede ser una política de corto plazo para estabilizar la oferta y demanda.

## ***Políticas de Importación***

El escalamiento de los aranceles de importación, es decir el aumento del arancel a medida que aumenta el valor agregado del producto es un fenómeno que afecta a los alimentos procesados. De esta manera se favorece la importación del producto con menos procesamiento.

Además de los aranceles, hay numerosas restricciones cuantitativas incluyendo cuotas de importación estacional. Las licencias de importación, especialmente las no automáticas es otra manera de controlar las cantidades importadas.

No puede dejar de mencionarse la postura general en materia arancelaria de los mercados de destino de países industrializados, descripta por ejemplo en este informe del FMI[4].

> Los "*máximos*" arancelarios para ciertos grupos de productos, que frecuentemente superan el 50% o, en el sector agrícola, el 100%, están concentrados en productos con uso intensivo de mano de obra [...] Los máximos arancelarios en la UE y Japón se concentran en la agricultura y los productos alimenticios. Una "*escalada*" de los aranceles —los aranceles aplicados a los productos procesados exceden los aplicados a los productos básicos— puede reducir considerablemente las utilidades para los empresarios de países en desarrollo que realizan actividades con un valor agregado más alto. Esto dificulta la diversificación de las exportaciones, limita la acumulación de conocimientos especializados y capital y,

[4] FMI (2002): “Mejorar el acceso a los mercados: Mayor coherencia entre la ayuda y el comercio exterior”. https://www.imf.org/external/np/exr/ib/2002/esl/032102s.htm#P40_5972

por tanto, contribuye a perpetuar la dependencia en un número reducido de productos no procesados con escaso aumento de demanda y precios sumamente volátiles.

## ***Inversión extranjera directa en el sector de alimentos procesados.***

Hemos mencionado que el comercio internacional de alimentos procesados excede sustancialmente el valor de los intercambios de commodities agrícolas y que a su vez se expande más rápidamente que éste. Pero más significativas son aún, las ventas de las filiales extranjeras de procesamiento de alimentos, de ventas al por mayor y de distribución y las ventas de servicios vinculados a los alimentos. Las filiales se adquieren a través de la inversión en plantas y establecimientos en el extranjero. Así, por ejemplo, en el caso de las subsidiarias de empresas de los Estados Unidos, sus ventas fueron sólo en 2013, más de cuatro veces el de las exportaciones desde las empresas "madre" desde ese país. A su vez las ventas de alimentos procesados de empresas extranjeras en los Estados Unidos a través de filiales de empresas extranjeras en los Estados Unidos, duplicaron las importaciones totales de esos productos en el país[5]. De modo, que al momento de pensar en los instrumentos de promoción y soporte no puede olvidarse que los patrones de comercio en alimentos procesados están fuertemente influidos por esta nueva morfología del mercado además de las políticas públicas vinculadas al transporte, las comunicaciones, reglas del comercio regional e internacional, estándares de producción y procesamiento, consideraciones y reglas ambientales y propiedad intelectual.

Los flujos de inversión, tanto en *greenfield* como en fusiones y adquisiciones (M&A) ocupan un protagonismo creciente en el negocio internacional de alimentos, y dentro de ellos, la aparición como actores relevantes de las grandes corporaciones chinas, como COFCO, están modificando el mapa internacional del negocio en todas sus etapas.

[5] Globalization of the Processed Foods Market by Dennis R. Henderson, Charles Handy, and Steven A. Nef, Agricultural Economic Report No. (AER-742) 217 pp, April 1997 last updated April 24, 2013

En 2013 grupos chinos invirtieron en 5090 empresas en el extranjero, en 156 países, por más de 100 mil millones de dólares, convirtiendo a China en el tercer gran origen de inversión externa global. Sólo en lo que va de 2014, capitales chinos invirtieron o adquirieron casi 10 mil millones de dólares en empresas del sector agrícola en el mundo, de las cuales las adquisiciones más importantes fueron Nidera, una firma transnacional protagónica en el negocio de semillas en la Argentina y Noble Agri Ltd., un *holding* de amplias ramificaciones en el comercio mundial de productos agrícolas. En sitios oficiales chinos se hace mención a que "la agricultura será foco de atención de futuras adquisiciones chinas, con compromisos a través de toda la cadena del valor, en particular cría y ganadería".

Así, al analizar los instrumentos de apoyo a las exportaciones de empresas argentinas, no puede menos que tenerse presente estas tendencias, que se suman a la competencia de grandes empresas multinacionales que integran todas sus etapas de producción.

Para tener una idea de dimensiones de empresas, basta señalar que la más pequeña de la lista de las Top 100 empresas internacionales de alimentos registra ventas anuales de us$ 794 millones de dólares. Ver Anexo Cuadro 68.

## III.- Acuerdos de libre comercio y Mega Acuerdos de segunda generación.

Los Acuerdos comerciales regionales (ACR) cubren hoy más de la mitad del comercio internacional y operan paralelamente a los acuerdos multilaterales de la OMC.

El número de acuerdos comerciales regionales (ACR) no ha dejado de aumentar desde principios del decenio de 1990. Al 8 de enero de 2015 se habían notificado al GATT/OMC unos 604 ACR (si se cuentan por separado bienes y servicios), de los cuales 398 estaban en vigor. Estas cifras de la OMC corresponden a 446 ACR establecidos (acuerdos sobre mercancías, sobre servicios y de adhesiones), 259 de los cuales están en vigor actualmente

En el contexto de la OMC, la característica común de todos los ACR es que son acuerdos comerciales recíprocos entre dos o más socios.

Entre los países proveedores de alimentos, merecen citarse Australia, Chile y Nueva Zelanda, que se han mostrado particularmente activo en las firma de acuerdo de libre comercio. En noviembre de 2014 se puso en vigor el acuerdo de libre comercio entre Australia y China (Chile y Nueva Zelanda ya tenían sendos acuerdos en vigor). El esquema de ese acuerdo en la materia específica de alimentos es un ejemplo del modelo de tratamiento relativo que los productos australianos tendrán en China y de los márgenes de preferencias de que gozarán frente a terceros proveedores no firmantes de acuerdos de ese tipo:

Al presente, Australia provee poco menos de 10 mil millones de dólares de productos agroalimentarios a China.

De acuerdo con el Consejo Australiano de Alimentos, el Acuerdo, ChAFTA por sus siglas, “otorgará a Australia una ventaja significativa sobre grandes competidores, incluyendo los Estados Unidos, la UE y Canadá, al mismo tiempo que emparejará las ventajas hasta ahora gozadas por Nueva Zelanda, Chile y ASEAN como resultados de sus ALC vigentes con China”

A modo de ilustración, los resultados clave del acuerdo en lo que respecta a alimentos son:

Los resultados clave del acuerdo incluyen:

• Remoción de 7,5 a 30 por ciento en la tarifa de jugo de naranja en 7 años, y de aranceles de hasta 30 por ciento en otros jugos de frutas dentro de 4 años,

• Eliminación del 15% de arancel para miel natural, y el del 25 por ciento de aranceles en productos relacionados con la miel dentro de 5 años,

• Remoción del arancel del 15 por ciento en las pastas en 4 años,

• Eliminación del 8 al 10 por ciento de arancel sobre el chocolate eliminado dentro de 4 años,

• 15 a 25 por ciento de arancel en conservas de tomates, melocotones, peras y albaricoques retirados dentro de 4 años,

• 15 a 20 por ciento de arancel en galletas y pasteles removido dentro de 4 años, y

• 20 por ciento a los refrescos, removido dentro de 4 años.

Las eliminaciones arancelarias más amplias incluyen:

Carnes rojas

• 12-25 tarifa por ciento a las importaciones de carne de vacuno removidas gradualmente dentro de 9 años,

• Arancel del 12 por ciento sobre los despojos vacunos removidos en 4-7 años,

• Tarifa por ciento 12-23 en la carne de ovino eliminada en 8 años,

Lechería

• Arancel del 15 por ciento en fórmula infantil removido en 4 años,

• 10 - 19 por ciento de tarifas en helados, lactosa, caseína y lacto albúminas removido dentro de 4 años,

• Arancel del 15 por ciento en la leche líquida, eliminado en 9 años,

• 10 al 15 por ciento de tarifas en el queso, la mantequilla y el yogur eliminado en 9 años,

• Arancel del 10 por ciento en la leche en polvo eliminado en 11 años,

Horticultura

• 10 a 25 por ciento en la tarifa de nueces de macadamia, almendras, nueces, pistachos y otras nueces todos removidos dentro de 4 años,

• 11 a 30 por ciento de arancel en las naranjas, mandarinas, limones y todos los otros cítricos retirados en 8 años,

• 10 a 30 por ciento de arancel en cualquier otro fruto eliminado dentro de 4 años, y

• 10 al 13 por ciento de tarifas en todos los vegetales frescos retirados dentro de 4 años.

Aunque los acuerdos de acceso al mercado para los productos básicos como el arroz, el trigo, el algodón, el maíz, el azúcar y los aceites vegetales se mantendrán sin cambios en los actuales compromisos de la Organización Mundial de Comercio de China, la Asociación de productores de alimentos de Australia entiende que los alimentos procesados que contienen aceites de arroz, trigo, maíz, azúcar y vegetales recibir también importantes reducciones arancelarias.

El acuerdo incluye un proceso de revisión en tres años de modo de permitir una revisión a fondo de su avance, así como la creación de una plataforma para una mayor liberalización.

Los acuerdos comprensivos, mega acuerdos o acuerdos de segunda generación incluyen no sólo materias vinculadas estrictamente al comercio, sino a las inversiones, servicios, regímenes laborales, regulaciones financieras y ambientales, entre otras. Se trata del ***Trans-Pacific Partnership*** **(TPP),** negociado por 12 países de la Cuenca del Pacífico; los Estados Unidos, que se

retiró en 2017, Canadá, México, Chile, Perú, Australia, Nueva Zelanda, Malaysia, Singapur, Vietnam, Japón y Brunei, hoy llamado **CPTPP** y el *Transatlantic Free Trade Agreement (TAFTA)* en negociación entre los Estados Unidos y la Unión Europea.

El Cuadro 69 del Anexo incluye una selección de los tratados firmados por países potencialmente competidores de la Argentina en el sector Alimentos. Puede observarse que ocupa varias páginas, dado que se intenta ilustrar justamente la magnitud de la red de tratados que se ha ido consolidando, de modo que, fuera de la región Mercosur/Aladi, la posición de la Argentina es comparativamente débil en términos de acceso a mercados.

# IV. Análisis por principales productos, servicios y cadenas productivas.

En esta sección se identifican y describen las aptitudes competitivas y principales debilidades de las distintas cadenas de valor que componen el universo de alimentos VAD seleccionados. Estas "fortalezas" y "debilidades", algunas intrínsecas, otras vinculadas al marco económico, normativo y de infraestructuras disponibles, son enunciadas primero en forma sintética y luego, en los casos en que se lo ha visto aconsejable, se procede a un encuadre más detallado. Esta descripción es complementada en la sección siguiente, con el repaso de las cuestiones normativas y administrativas más habituales que afectan la salida exportadora de los alimentos seleccionados, sobre todo desde economías regionales.

El propósito de ambas secciones es establecer el escenario desde el cual debería comenzar a actuar una organización como la que se propone al final de este documento. Se trata de establecer de esta manera, no sólo el punto de partida, sino las múltiples normas, organizaciones, competencias y jurisdicciones que intervienen. La articulación de esa red, la facilitación del acceso a sus procesos y cómo gestionarla desde empresas de tamaño medio y pequeño, muchas veces ubicadas a distancia de puertos y despachos administrativos es visto como uno de los objetivos de la organización propuesta.

## 4. i Identificación de fortalezas, debilidades y "cuellos de botellas" en distintas etapas de la cadena

Productos de origen animal

Ganadería de carne:

- Carne de ganado bovino, fresca, refrigerada o congelada
    - Fortalezas de la oferta argentina:
        - Carne proveniente de animales de razas británicas en su mayoría con excelente calidad genética.
        - Materia prima de excelente calidad en palatabilidad y terneza
        - Costos de producción competitivos a nivel mundial debido a las extensas praderas argentinas y acceso a granos muy baratos en el caso de *feedlot* o cuota 481 para la UE
        - Frigoríficos habilitados para exportación con equipamiento

necesario para los mercados más exigentes.

- Posicionamiento en el consumidor como “Carne de excelente calidad”, identificada con el origen argentina.
- Sector generador de Valor Agregado con disponibilidad de mano de obra muy calificada históricamente en el sector
- Disponibilidad de profesionales aptos en toda la cadena.
- Buenos niveles de sanidad reconocidos mundialmente, salvo por la calificación de país libre de aftosa CON VACUNACIÓN que restringe a algunos mercados como Japón.
- Capacidad de faena ociosa que podría ponerse en funcionamiento rápidamente
- Posibilidad de producir productos diferenciados como por ej “Carne de Pastizales Nativos” o “Carne Orgánica”.
- Existencia de un organismo muy calificado y prestigioso para el control higiénico-sanitario como es el SENASA
- Existencia de una organización de cadena como el IPCVA, sostenida por el sector privado.

o Debilidades:

- Industria frigorífica en crisis, con muchas plantas cerradas
- La carne que exige el exportador no proviene en su mayoría de las categorías de animales faenados para el mercado interno Argentino. Novillo de exportación vs Novillito/vaquillona/ternero bolita para mercado interno que hoy constituye una amplísima mayoría.
- Marco de políticas y normas muchas veces cambiantes que dificultan la previsión a mediano y largo plazo.
- Falta de interacción entre los distintos eslabones que componen la cadena.
- Presencia de un importante segmento del mercado interno donde se comercializa fuera de marcos laborales, sanitarios e impositivos,
- Doble estándar sanitario mercado interno-externo.

- Carne y despojos de carne, preparados o en conserva, n.e.p .

A los analizados en Carne de ganado bovino, fresca, refrigerada o congelada, se puede agregar

  - Fortalezas:
    - Industria que cumple con los estándares mundiales requeridos
    - Gran proveedor internacional desde hace más de un siglo de estos productos
    - Excelente materia prima.
    - Mano de obra calificada
    - Importadores demandantes
  - Debilidades:
    - Principal planta procesadora en manos de capitales extranjeros que, debido a la inestabilidad económica y de políticas locales, han optado por proveer de este producto desde otras sucursales en otros países.

- Carnes y despojos comestibles de carne, salados, en salmuera, secos o ahumados; harinas Comestibles de carne o despojos de carne

Corresponden los mismos a los analizados en Carne de ganado bovino, fresca, refrigerada o congelada agregando la presencia internacional argentina de algunos de estos productos, como los salados, desde hace 3 siglos.

- Otras carnes y despojos comestibles de carnes, frescos, congelados o refrigerados (excepto carne y despojos de carne inadecuados o no aptos para el consumo humano)

Puede ser tomado como “carnes no tradicionales” de la oferta Argentina.

  - Fortalezas:
    - Experiencia internacional consolidada en algunos rubros como liebre que se exporta a Europa hace muchas décadas.
    - Disponibilidad de mano de obra apta
    - Distribución de diferentes opciones en distintos territorios en todo el país
    - Desarrollo de líneas de alto valor

- Desarrollo incipientes como carnes “Gourmet”
- Amplio territorio y distintos climas que permite producir o recolectar diversas especies
- Fauna nativa diversa con buenas calidad culinaria

o Debilidades:
- Consumo atado al consumo de carnes mundial
- Escaso volumen de venta y escala de producción, salvo el caso de la liebre.
- Productos nuevos y desconocidos en muchos mercados
- Ambiente institucional formal poco desarrollado

● Aceites y grasas de origen animal

Corresponden los mismos a los analizados en Carne de ganado bovino, fresca, refrigerada o congelada ya que forman parte de esta cadena como subproductos sin ningún rasgo a destacar especialmente.

**Ganadería de leche:**

● Leche, crema y productos lácteos, excepto mantequilla y queso

o Fortalezas:
- Rodeo ganadero de buena calidad genética especializado en sistemas semi-intensivos
- Fuerte adopción tecnológica en la producción tanto de la materia prima leche como en la industrialización de la misma
- Bajos costos de producción
- Disponibilidad de mano de obra calificada, tanto para la fase de producción de leche como para la industrialización
- Disponibilidad de profesionales capacitados en toda la cadena

- Industria desarrollada y de buen nivel tecnológico
- Mercado interno desarrollado con consumos per cápita que si bien son deficientes en algunos aspectos es la más alta de los países latinoamericanos
- Cartera de productos diversificada
- Disponibilidad de amplios territorios que potencialmente permiten la producción a costos razonables
- Existencia de un organismo muy calificado y prestigioso para el control higiénico-sanitario como es el SENASA
- Experiencia en la exportación de leche en polvo y quesos

o Debilidades:

- Estancamiento productivo
- Desaparición de muchas pymes productoras de leche y elaboradoras de la misma
- Bajo desarrollo de experiencias de gestión cooperativa en un rubro que por sus características es manejado a nivel global por cooperativas.
- Baja participación del insumo leche en el precio final. Combinación de altos precios al consumidor final y muy bajos al tambero.
- Distorsiones comerciales en las cadenas de comercialización
- Falta de marcas globales nacionales
- Eslabones de la cadena con escasa interacción
- Escasa tradición exportadora en ciertos productos de alto valor
- Variabilidad institucional, especialmente en la comercialización internacional.
- Falta de una organización de cadena que intente vertebrar los intereses en un marco de crecimiento en general

Falta de financiamiento

Aumento en los costos de producción

- Mantequilla y otras grasas y aceites derivados de la leche

Además de las correspondientes a Leche, crema y productos lácteos

- Fortalezas:
  - Industria desarrollada
  - Importante para la industria (10 % de la leche destinada a productos lácteos)
  - Eliminación de las margarinas (grasas trans) por campañas de salud pública en productos elaborados.
- Debilidades:
  - El consumo de grasa animal ha perdido terreno por los aceites de origen vegetal en la cocina

- Queso y cuajada

Además de las correspondientes a Leche, crema y productos

- Fortalezas:
  - Gran variedad de productos
  - Reconocidos mundialmente por exportaciones realizadas desde hace varias décadas.
  - Industria desarrollada
  - Productos de calidad
  - Coexistencia de Grandes, Medianos y Pequeños productores
  - Alimento saludable, nutritivo y adecuado para un número muy grande de usos
- Debilidades:
  - Marco institucional formal local desfavorable
  - Falta de financiamiento
  - Falta de un programa consistente de promoción de exportaciones

**Avicultura**

**Carne aviar**

- Fortalezas:
  - Gran cantidad y calidad de materia prima disponible para alimentos balanceados
  - Industria desarrollada en el país con un plan estratégico exitoso en las dos últimas décadas con crecimiento del consumo y las exportaciones.
  - Creciente exportación de productos a mercados con requerimientos diferentes en tamaño de las aves (Venezuela vs árabes) o tipo de producto (China)
  - Existencia de una entidad de cadena organizada y con liderazgo. CEPA
  - Buena dotación de mano de obra.
  - Inversiones importantes para los diferentes eslabones desde la producción de alimentos balanceados hasta el consumidor final ya sea local como internacional
  - Desarrollo Importante de la actividad en diferentes regiones del interior del país
  - La cadena está bien desarrollada tecnológicamente en sus varias etapas (cabañas genéticas, galpones de cría, industria procesadora, industrias con agregación de valor creciente)
  - Buena disponibilidad de tecnología para acompañar el aumento del consumo mundial de comidas pre-elaboradas.
  - Coexistencia desde Pymes hasta grandes empresas integradas.
  - Existencia de organismos de control de calidad y sanidad. SENASA
  - La Argentina está libre de Influenza aviar y el mal de Newcastle
- Debilidades:
  - Alimento subsidiado (retenciones) Esto puede ser interpretado como una ventaja de corto plazo, pero eso no es sustentable ya que cambios en el mercado o en la reglamentación interna del país, la pueden hacer desaparecer de un momento a otro dejando a quienes dependen de ella en situación delicada. Brasil y Chile

exportadores vecinos han logrado competir en mercados globales sin necesidad de retenciones en Brasil y aún sin producción de soja y maíz, base de los balanceados. Por tanto habría que aprovechar este momento para llegar a la competitividad de ellos, en estas casos en general ligada a la escala productiva.

- Falta de financiamiento para el sector
- Diferencia en tecnología y rentabilidad entre grandes empresas y Pymes
- Falta de escala para crecer en exportaciones hacia ciertos mercados internacionales
- Un mercado en crisis es por mucho el principal importador, un 40%. Venezuela

- Huevos de ave y yemas de huevo, frescos, deshidratados o conservados de otro modo, edulcorados o no; albúmina de huevo

  - Fortalezas:
    - Gran cantidad y calidad de materia prima disponible
    - Industria desarrollada en el país.
    - Buena dotación de mano de obra.
    - Inversiones importantes para el desarrollo de la actividad
    - Importante actividad en el interior del país (La actividad de desarrolla en varias provincias entre ellas: Bs As, Entre Ríos, Sta. Fe, Córdoba, Mendoza y Tucumán.)
    - La cadena está bien desarrollada en sus varias etapas (cría en cabañas, re-cría, galpones de ponedoras, etc)
    - Buena disponibilidad de tecnología para acompañar el aumento del consumo mundial por el crecimiento en el consumo de comidas pre elaboradas.
    - Coexistencia desde Pymes hasta grandes empresas integradas.
    - Argentina es libre de Influenza aviar y el mal de Newcastle

- Debilidades:
  - Alimento subsidiado (retenciones)
  - Falta de financiamiento para el sector
  - Diferencia en tecnología y rentabilidad entre grandes empresas y Pymes
  - Informalidad del sector
  - Exportación de huevo fresco casi inexistente

**Pesca:**

- Pescados, crustáceos, moluscos y otros invertebrados acuáticos, preparados o en conserva, n.e.p

  - Fortalezas:
    - Argentina cuenta con todas las condiciones ecológicas para el desarrollo de la actividad
    - Mano de obra entrenada en la elaboración
    - Incipiente crecimiento de la acuicultura en Argentina.
    - Fuerte inversión del sector privado
    - Producto aceptado para la exportación de productos a China
    - "Programa de desarrollo acuícola pesquero sustentable" aprobado por el BID.
    - Acuerdo sobre Cooperación Pesquera entre el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación y el Ministerio de Agricultura de China en junio de 2010
    - Amplia cultura de consumo a nivel mundial
    - Proteína animal con mejor conversión de materia prima por kg de proteína
  - Debilidades:
    - Escasa participación como productor a nivel mundial
    - Competencia de barcos extranjeros en el mar Argentino
    - Costo de los envases poco competitivos

**Productos de origen vegetal:**

**Frutas**

- Frutas en conserva y preparados de frutas (excepto jugos de frutas)
  - Fortalezas:
    - Importante industria instalada en Argentina.
    - Experiencia exportadora
    - La producción de conserva (donde el durazno juega un papel importante, con 21 plantas que lo producen) ha tenido un crecimiento importante en los últimos años.
    - Involucra a un gran número de productores primarios.
    - Actividad importante en el interior del país
    - Adecuadas condiciones agro ecológicas
    - Personal y profesionales capacitados
  - Debilidades:
    - Bajos rendimientos en la producción primaria comparada con otros países del mundo
    - En los últimos años se experimentó un aumento en los costos de producción y una pérdida de competitividad en comparación a los competidores mundiales
    - Productores primarios con bajo nivel tecnológico
    - Falta de políticas a largo plazo e instrumentos de financiación
    - Insuficiente cantidad de mano de obra calificada en el sector primario
    - Costo de los envases

- Frutas y nueces (excepto nueces oleaginosas, frescas o secas)

    - Fortalezas:
        - Argentina importante productor mundial
        - Liderazgo en la exportación de diferentes especies (limón, pera, arándano)
        - Gran diversidad de especies y zonas productoras
        - Estándares sanitarios que cumplen con requisitos internacionales
        - Existencia de un organismo muy calificado y prestigioso para el control higiénico-sanitario como es el SENASA
        - Importante actividad de economías regionales
        - Mercado exportador desarrollado
    - Debilidades:
        - Heterogeneidad en adopción de tecnología entre pequeños y medianos y grandes productores.
        - Aumento de los costos de producción.
        - Distancias largas hasta los puertos.
        - Derechos de exportación
        - Costo de envases
        - Dificultad para posicionar contendores en planta
        - Falta de infraestructura y servicios ferroviarios
        - Congestión en puertos y aeropuertos en épocas pico.

- Jugos de frutas (incluso mosto de uva) y jugos de legumbres, sin fermentar y sin adición de alcohol, con adición o no de azúcar u otra sustancia edulcorante
    - Fortalezas:
        - La Argentina es un importante productor mundial de jugos cítricos, de frutales de pepita (manzana y pera) y mostos
        - Industria exportadora desarrollada
        - Mercados desarrollados

- Industrias ubicadas en el interior del país con importante ocupación de mano de obra
- Existen cooperativas y empresas familiares que tienen un fuerte impacto socio económico en su región.
- Mosto de uva de excelente calidad reconocida a nivel mundial

o Debilidades:
- Nuevos competidores del mosto en el mundo
- Aumento de los costos de producción
- Dificultades para incorporar tecnología importada
- Altos costos logísticos

**Hortalizas**

● Legumbres frescas, refrigeradas, congeladas o simplemente conservadas (incluso leguminosas secas); raíces, tubérculos y otros productos vegetales comestibles, n.e.p, frescos o secos

o Fortalezas Legumbres:
- Producción nacional por encima del consumo permite colocar gran cantidad en el mercado externo.
- Requiere procesos industriales generando mano de obra para la región.
- Buenos precios internacionales.
- Principal fuente de proteína en países en desarrollo.
- Experiencia exportadora a diversos países americanos y asiáticos
- Amplias zonas agroecológicas para el incremento productivo

o Debilidades Legumbres:
- Argentina ocupa un lugar poco significante en el mercado internacional de legumbres con agregado de valor.
- Mercado interno poco desarrollado.
- Falta estrategia nacional de promoción

- Fortalezas raíces, tubérculos y otros:
  - Importante desarrollo tecnológico en papa ya sea en la producción a campo como en industrias
  - Posibilidad de proveer el consumo de raíces como la zanahoria a nivel mundial que ha aumentado a mayores tasas que la producción.
  - Producción primaria de excelente calidad.
  - Productores predispuestos a adoptar nuevas tecnologías.
  - Mano de obra y profesionales de buen nivel
- Debilidades raíces, tubérculos y otros:
  - Pérdida de competitividad por lo que las exportaciones en los últimos 3 años han disminuido
  - La producción mundial medida por habitante tiene una tendencia decreciente.
  - Marco institucional formal local débil.
  - Industria de Pymes poco desarrollada
  - Falta de cooperación e innovación en la cadena
  - Elevados costos internos y poca colaboración de organismos públicos
  - Zonas productoras de difícil acceso y pocos servicios

● Legumbres, raíces y tubérculos, preparados o en conserva, n.e.p.

- Fortalezas:
  - Industria de la papa muy desarrollada como preparados (*snacks*) y papa frita congelada
  - Experiencia exportadora de papas fritas congeladas
  - Disponibilidad de mano de obra
  - Gran capacidad de innovación
  - Precios altos
  - Demanda sostenida

- Alto valor agregado

- Debilidades:
  - A nivel mundial lo preparado o en conserva de lo considera como “poco saludable”
  - Concentración industrial
  - Baja oferta varietal

**<u>Azúcar o preparados con azúcar</u>**

- Azúcares, melaza y miel
  - Fortalezas. **Azúcar**:
    - Industria tradicional y madura
    - Productores primarios e industriales disponen de gran cantidad de mano de obra entrenada en el campo y la industria, significando una actividad muy importante en las regiones productoras del país.
    - Aumento de la productividad por adopción de tecnología y conocimientos.
    - Fuerte apoyo por medio de instituciones públicas-privadas a la investigación y desarrollo de nuevas tecnologías y conocimientos que son difundidas a los productores.
    - Crecimiento en la producción en los últimos 20 años.
    - Ley de Biocombustibles estableció corte obligatorio de alcohol en la nafta.
  - Debilidades **Azúcar**:
    - Concentración e integración vertical de la actividad
    - El precio internacional para la exportación es menor que el precio interno del producto.
    - Pequeños productores han quedado atrasados en adopción de nuevas tecnologías.
    - Ocho grupos económicos representan el 85 % de la producción de azúcar.
    - Problemas ambientales generados por las industrias.

        - Las industrias se encuentran a más de 1.000 kilómetros de los puertos, con las dificultades logísticas y los altos costos de fletes asociadas a ello.

    - Fortalezas **Miel**:
        - Argentina es el segundo país exportador de miel en el mundo.
        - Reconocida en el mundo por excelente calidad.
        - Tercer productor mundial.
        - Aumento de la diferenciación de productos y agregado de valor.
        - Empresas exportadoras fuertes y competentes a nivel internacional.
        - Actividad que ocupa gran mayoría del territorio Argentino
        - Tecnologías disponibles de alta calidad.
        - Aumento del consumo mundial de productos sanos y naturales.
        - Excelente rendimiento por colmena de los productores.
        - Actividad importante en la generación de mano de obra.
    - Debilidades **Miel**:
        - Solo 6 empresas controlan el 85 % de las exportaciones.
        - Atomización de productores con escaso poder de negociación con acopiadores y exportadores.
        - Mucha informalidad en los pequeños y medianos productores.
        - Los grupos exportadores no lograron en muchos casos afianzarse ni consolidarse.
        - Hasta ahora, no existía prácticamente una diferenciación de productos y agregado de valor.

**<u>Bebidas:</u>**

- Bebidas alcohólicas
    - Fortalezas:
        - Industria de excelente nivel instalada en Argentina especialmente en vinos
        - Diversidad productiva en cuanto a tamaños, desde

establecimientos grandes a bodegas boutique.

- Disponibilidad de personal y profesionales de alta calidad.
- Diversificación territorial.
- En algunas bebidas como Vinos y Cervezas Premium, reconocimiento internacional.

Productos diferenciados referenciados con Argentina, Malbec

- Crecimiento de los mercados internacionales.
- Adecuada materia prima para la industria.
- Mercado interno bien desarrollado

o Debilidades:

- Aumento del consumo de bebidas no alcohólicas, n.e.p. (el mercado de bebidas sin alcohol es liderado por empresas multinacionales y en donde el 98,5 por ciento de lo producido es para el mercado interno, y de lo que se exporta, las bebidas energizantes son las de mayor participación)
- Costos elevados de envases e insumos
- Dificultad para importar: Países competidores disponen de acuerdos bilaterales e ingresan con aranceles preferenciales
- Disminución en los últimos años de la competitividad
- Dura competencia de mercados europeos posicionados en el imaginario de los nuevos mercados, por ej. Francia e Italia en China

**<u>Infusiones y cacao</u>**

- **Té y mate**

o Fortalezas:

- Gran diversidad en tamaño de empresas
- Concentrada y originaria de Misiones y Corrientes de gran cultura productiva y exportadora
- Altos niveles productivos.
- Gran mercado interno que atraviesa todas las clases sociales

        - Industria instalada competitiva a nivel mundial. Tecnificada, moderna y con certificaciones internacionales.
        - Gran mercado interno
        - Mercado exportador en crecimiento.
        - Presencia de un organismo regulador de la actividad
        - En té, buena calidad para dar color en cortes comercializados internacionalmente
    - Debilidades:
        - Aumento de los costos de producción internos.
        - Escasas herramientas de financiamiento.
        - Contexto interno imprevisible, sin políticas a largo plazo.

- Chocolate y otros preparados alimenticios que contengan cacao, n.e.p.
    - Fortalezas:
        - Exportaciones a numerosos países en todo el mundo.
        - Importante industria instalada en argentina de reconocimiento mundial.
        - Creación de nuevos nichos de mercado como chocolate *gourmet*.
    - Debilidades:
        - Dependencia de la importación de la materia prima cacao.
        - Industria liderada por empresas Multinacionales.

- Especias
    - Fortalezas:
        - Producción primaria distribuida a lo largo y ancho del País.
        - Varios destinos para la producción como alimenticio, medicinales, cosméticos y perfumería.
        - Gran cantidad de productores.
        - Industria Argentina desarrollada.
        - Consumo internacional en crecimiento

- Debilidades:
  - Gran número de productores pequeños con escaso acceso a información y capacitación.
  - Producción no alcanza para cubrir el mercado interno.
  - Argentina aporta al mundo el 0,25 % de las especies elaboradas.
  - El 8% del total elaborado es exportado, por Argentina.
  - Importa gran cantidad de especias elaboradas.
  - Concentración en la comercialización

**Elaborados a partir de diversas materias primas**

- Margarina y mantecas de pastelería
  - Fortalezas:
    - Alta disponibilidad de materias primas, aceites vegetales
    - Producción nacional desarrolla hace muchos años
    - Bajo costo de producción
  - Debilidades:
    - Fuerte restricción de uso por la presencia de grasas trans
    - Disminución del uso en la industria

- Pienso para animales (excepto cereales sin moler)
  - Fortalezas:
    - Fuerte crecimiento de la industria que abastece el mercado nacional y está en condiciones de avanzar sobre la demanda mundial.
    - Industria Argentina instalada y competitiva a nivel mundial.
    - Materia prima adecuada en cantidad y calidad.
    - Amplia variedad de productos y demandas ya sea para producir como para mascotas
    - Buena tecnología

- Debilidades:
  - Dificultades de acceso al crédito.
  - Cambios frecuentes en las regulaciones comerciales e impositivas
  - Contexto nacional desfavorable para invertir en nuevos equipamientos.
  - Recursos humanos escasos

- Preparados de cereales y preparados de harina o fécula de frutas o legumbres
- Productos y preparados comestibles, n.e.p.
  - Fortalezas:
    - Disponibilidad de oferta local
    - Materia prima adecuada en cantidad y calidad.
    - Amplia variedad de productos y demandas
    - Buena tecnología
  - Debilidades:
    - Dificultades de acceso al crédito.
    - Discontinuidades que desalientan la inversión.

**Encuadre**

**Productos de origen animal**

**Ganadería de carne**:

Carne de ganado bovino, fresca, refrigerada o congelada:

- Materia prima de excelente calidad con reconocimiento internacional por sus características organolépticas y estándares de sanidad. La mayoría de los cortes se exportan envasados al vacío y luego son enviados en cajas de cartón por lo que no representa ningún inconveniente ni los envases plásticos para el envasado al vacío ni las cajas ya que existen numerosos proveedores de ambos, aunque en algunos casos con costos por encima de la competencia.

Por distintas razones, las exportaciones de carne han disminuido en los últimos años habiéndose estancado la inversión en plantas e infraestructura para la exportación. Se ha producido el cierre de cierto número de establecimientos.

Existen numerosas instituciones tanto de carácter público como organizaciones privadas que llevan a cabo avances en investigación y desarrollo, adaptación de tecnologías y brindan a la cadena información, que han llevado a las carnes argentinas a ser reconocidas mundialmente no solo por su calidad (la cual se debe a genética bovina, conocimientos productivos, adopción de nuevas tecnologías a lo largo de toda la cadena, etc.), sino por estándares sanitarios aceptados y respetados por los importadores.

En cuanto a la financiación estas instituciones han contado en algunos momentos de su historia, con acceso a la financiación brindada tanto desde el sector público como privado, pero esto no ha sido así siempre para la cadena productiva en general. Los productores primarios y las industrias han sufrido a lo largo de la historia ciclos económicos recurrentes sin suficientes herramientas financieras para compensarlos, lo que ha llevado a la alternancia de ciclos de crecimiento de stock ganadero, inversión en plantas frigoríficas y otros de cierre de los mismos y de disminuciones de stock. En los últimos años esto se ha repetido debido a diversas circunstancias vinculadas tanto a la alternancia agrícola ganadera como a políticas comerciales.

**Carne y despojos de carne, preparados o en conserva, n.e.p**.

- En cuanto a la descripción que figura para la cadena de la carne refrigerada o congelada a esta le corresponde lo mismo con las diferencias que se detallan aquí.

La carne en conserva o “Corned Beef” ha sido uno de los primeros productos elaborados por los frigoríficos. Las exportaciones, principalmente a Estados Unidos, se han llevado por muchos años pero desde el 2014 esto cambio. Debido a una serie de factores en donde se pueden identificar insuficiencias en las políticas exportadoras a mediano y largo plazo y la compra del principal frigorífico productor de Corned Beef por capitales brasileros, ha llevado a que esta firma decida exportar este tipo de productos, pero de otras sucursales lo que ha provocado que en el 2014 casi no se exportara. La industria frigorífica se ha volcado a abastecer el mercado interno y de esta manera el Corned Beef corre riesgo de extinción. El envasado de los productos se produce en latas lo que permite elegir entre muy pocos proveedores en el país. Este tema tiene impacto estructural ya que tradicionalmente el ganado que se empleaba para este uso es la vaca vieja de cría que no tiene otras alternativas de uso.

**Carnes y despojos comestibles de carne, salados, en salmuera, secos o ahumados; harinas comestibles de carne o despojos de carne**

Otras carnes y despojos comestibles de carnes, frescos, congelados o refrigerados (excepto carne y despojos de carne inadecuados o no aptos para el consumo humano)

CARNES NO TRADICIONALES DE ARGENTINA

- El mercado de las carnes “No Tradicionales” o “Exóticas” es un mercado nuevo en el que principalmente es liderado por PyMES pero que poco a poco han ido ganando terreno en el mercado interno gracias a la incorporación en los platos de la mano de *chefs* innovadores. Debido al contexto económico de estos últimos años la inversión en la cadena de las carnes no tradicionales no ha aumentado ya que si bien existe un mercado importador que consume dichas carnes, se exige cierta estabilidad y estándares sanitarios y de trazabilidad que no todos los productores cumplen y no todos los frigoríficos aptos para exportar están dispuestos a ocupar espacio que utilizan para otras carnes masivas. El más desarrollado es el de la liebre que con 3 establecimientos aptos para exportar, hacen un manejo de zafra que acompaña los momentos donde se libera la caza de las mismas.

Otras carnes, como la carne de caballo cuentan con una larga historia en nuestro país con destino de exportación. Los frigoríficos habilitados para esto son pocos y existe una asimetría en la negociación entre estos y los “productores” de materia prima y los intermediarios. No existe una especialización de criadores de ganado equino con el fin de faena tal vez debido a un fuerte *Path Dependence* en el cual los equinos son vistos como animales de trabajo y hasta mascotas. La Argentina juega un rol importante como exportador a nivel mundial.

Mundialmente el mercado de estas carnes ha crecido debido a que se las asocia con carnes más “naturales” y sanas ya que son consideradas “salvajes”, más allá de que hoy en día la cría se lleve en criaderos especializados.

En cuanto a los recursos humanos no hay un gran desarrollo de instituciones ni públicas ni privadas que acompañen y fomenten el desarrollo y crecimiento de esta cadena. La mayoría de los negocios se han formado por propio interés e investigación por parte de empresarios.

**Carne de pollo**

En Argentina el desarrollo de la avicultura moderna comienza en los 60 con la aparición de genética más productiva, mejores raciones e instalaciones modernas.

Inicialmente muy atomizados todos los eslabones de la cadena, la actividad crece con el consumo muy afectado cíclicamente por la relación de precios con la carne bovina, muy barata localmente.

Durante la convertibilidad, comienzan a generarse importaciones crecientes desde Brasil, generando la quiebra de la mayor parte de las empresas. En esa situación, los sobrevivientes se organizan y generan un plan estratégico que con los cambios generados por la crisis de 2002 permiten un gran despegue productivo, acompañado tanto por el consumo interno, como por la exportación.

La Argentina es hoy el décimo productor y noveno exportador de carne de pollo a nivel mundial

- El consumo de la carne de pollo per cápita en la Argentina, igual que en el mundo, ha crecido en los últimos años, pasando desde los 18,5 kilos en 2003 a los 40 del año 2014. Estrechamente ligado a ser la carne más barata y tener disponible cantidad y calidad. En ese periodo las exportaciones pasaron de 33 a 700 millones de dólares
- El nivel de competencia mundial es muy alto y Argentina ha podido crecer en los últimos años.
- Los estándares sanitarios exigidos por los importadores permiten a la Argentina exportar sus productos sin ningún inconveniente.

En cuanto a niveles productivos Argentina debe mejorarlas escalas de producción para ser realmente competitivo internacionalmente de manera similar a Brasil y Chile.

En disponibilidad de recursos humanos, existen instituciones tanto públicas como privadas que trabajan para que la cadena crezca, como el INTA, Universidades Nacionales, SENASA, CAPIA. También existe disparidad entre el asesoramiento, nivel tecnológico adoptado y sector de la empresa destinado a buscar nuevos mercados que existe entre las Pymes y las grandes empresas.

Es fundamental que tanto en esta cadena, como en el resto de las cadenas de carnes se comience a respetar determinados estándares de Bienestar Animal que van a pasar a ser Barreras de Entrada para mercados importantes.

**Aceites y grasas de origen animal**

Aquí valen las consideraciones presentadas para el ganado bovino en las anteriores secciones.

**Ganadería de leche:**

Leche, crema y productos lácteos, excepto mantequilla y queso

Mantequilla y otras grasas y aceites derivados de la leche

Queso y cuajada

- la Ganadería lechera cuenta con una larga historia de toda su cadena en la Argentina. Acompañado su desarrollo por instituciones público y privadas, le han permitido que sea competitiva a nivel mundial, tanto por la genética de los animales como en la calidad del producto final llevada a cabo por las industrias. Dentro de las industrias podemos distinguir significativas diferencias en financiación, inversión, adopción de tecnología, mercados de destino, asociadas o no con multinacionales y entre las grandes empresas y las PyMES. Esto mismo ocurre entre los productores de la materia prima en donde existe enormes diferencias en nivel productivo, sanidad y calidad de los rodeos y de la leche según tamaños y tecnologías empleados.

Al no haberse desarrollado una cultura cooperativa, dentro de la cadena el productor primario es “precio aceptante” y carece de poder de negociación frente a la industria. Esto ha provocado en los últimos años una concentración de la producción donde los pequeños productores son cada vez menos y quedan sólo aquellos cuya escala les permite obtener mayor margen e invertir para aumentar su productividad.

Los productos finales cumplen con los estándares de calidad y sanidad exigidos en el mundo y los insumos intermedios y de empaque son correctamente abastecidos.

Actualmente el sector atraviesa estancamiento en los volúmenes producidos y una fuerte crisis, debido a la coincidencia de la baja de los precios internacionales (en especial la leche en polvo), la crisis de Rusia (importador de quesos) y el ajuste del mercado interno.

## Avicultura

### Carne de pollo

En Argentina el desarrollo de la avicultura moderna comienza en los 60 con la aparición de genética más productiva, mejores raciones e instalaciones modernas.

Inicialmente muy atomizados todos los eslabones de la cadena, la actividad crece con el consumo muy afectado cíclicamente por la relación de precios con la carne bovina, muy barata localmente.

Durante la convertibilidad, comienzan a generarse importaciones crecientes desde Brasil, generando la quiebra de la mayor parte de las empresas. En esa situación, los sobrevivientes se organizan y generan un plan estratégico que con los cambios generados por la crisis de 2002 permiten un gran despegue productivo, acompañado tanto por el consumo interno, como por la exportación.

La Argentina es hoy el décimo productor y noveno exportador de carne de pollo a nivel mundial

- El consumo de la carne de pollo per cápita en la Argentina, igual que en el mundo, ha crecido en los últimos años, pasando desde los 18,5 kilos en 2003 a los 40 del año 2014. Estrechamente ligado a ser la carne más barata y tener disponible cantidad y calidad. En ese periodo las exportaciones pasaron de 33 a 700 millones de dólares
- El nivel de competencia mundial es muy alto y Argentina ha podido crecer en los últimos años.
- Los estándares sanitarios exigidos por los importadores permiten a la Argentina exportar sus productos sin ningún inconveniente.

En cuanto a niveles productivos Argentina debe mejorarlas escalas de producción para ser realmente competitivo internacionalmente de manera similar a Brasil y Chile.

En disponibilidad de recursos humanos, existen instituciones tanto públicas como privadas que trabajan para que la cadena crezca, como el INTA, Universidades Nacionales, SENASA, CAPIA. También existe disparidad entre el asesoramiento, nivel tecnológico adoptado y sector de la empresa destinado a buscar nuevos mercados que existe entre las Pymes y las grandes empresas.

Es fundamental que tanto en esta cadena, como en el resto de las cadenas de carnes se comience a respetar determinados estándares de Bienestar Animal que van a pasar a ser Barreras de Entrada para mercados importantes.

Huevos de ave y yemas de huevo, frescos, deshidratados o conservados de otro modo, edulcorados o no; albúmina de huevo

- El sector del huevo en la Argentina ha crecido en los últimos años principalmente gracias al aumento del consumo interno. Las exportaciones de huevo industrializado han aumentado en el 2014 en comparación al año anterior y se espera para el 2015 que siga así. El nivel de competencia mundial es muy alto y Argentina ha podido mantenerse gracias a las grandes empresas (algunas de ellas con capitales extranjeros) y quedando fuera de juego las pequeñas y medianas por el aumento en los costos de producción que se han producido en los últimos tiempos. Hoy en día los estándares sanitarios exigidos por los importadores permiten a la Argentina exportar sus productos sin ningún inconveniente.

En cuanto a niveles productivos la Argentina debe mejorar para ser realmente competitivo internacionalmente ya que, por ejemplo Estados Unidos, tiene mejores índices de eficiencia que provocan mejor competitividad.

En cuanto a recursos humanos se pude decir que existen instituciones tanto públicas como privadas que trabajan para que la cadena crezca como son (INTA, Universidades Nacionales, SENASA, CAPIA). También existe disparidad entre el asesoramiento, nivel tecnológico adoptado y sector de la empresa destinado a buscar nuevos mercados que existe entre las Pymes y las grandes empresas.

Es fundamental que tanto en esta cadena, como en el resto de las cadenas de carnes se comience a respetar determinados estándares de Bienestar Animal que van a pasar a ser Barreras de Entrada para mercados importantes como lo es la Unión Europea.

**Pesca:**

**Pescados, crustáceos, moluscos y otros invertebrados acuáticos, preparados o en conserva, n.e.p**

- La industria procesadora de organismos acuáticos en Argentina se ha desarrollado básicamente en Mar del Plata, producto de la conjunción del puerto pesquero con la cultura de las colectividades italiana y en menos medida española. La industria artesanal de enfrascado de anchoíta o de almejas, se combina con la industrial de enlatado de caballa, atún y anchoas. El foco de este negocio fue el mercado interno.

**Productos de origen vegetal:**

**Frutas**

**Frutas en conserva y preparados de frutas (excepto jugos de frutas)**

- La fruticultura es una actividad de mucha importancia varias provincias de la Argentina. Se viene llevando hace muchos años y ha llevado a la Argentina a ocupar un lugar importante en el mercado internacional de las frutas como por ejemplo la pera, el limón, la manzana, el durazno y la uva de mesa, o de nuevas alternativas como el arándano.
- Otras producciones regionales están destinadas casi exclusivamente a dulces y conservas como los *berries* nativos o cultivados en la Patagonia.

La fruta con destino a conserva es la de menor calidad, ya que la de mayor calidad se cosecha, se empaca y se conserva en frio para el consumo en fresco.

La producción primaria se caracteriza por requerir mano de obra intensiva, elevadas inversiones (en general hay que esperar 4-5 años para las primeras cosechas) y una adopción permanente de nuevas tecnologías que permiten mejores resultados. Esto sin embargo no es igual para todas las escalas de productores, ya que aquellos pequeños son los que les resulta difícil acceder a la financiación y adaptarse a los cambios tecnológicos o varietales que ocurren continuamente para poder ser competitivos. El mayor porcentaje de productores tienen establecimientos pequeños (10 ha) pero que solo representan entre el 15 y 20 por ciento del total de superficie, en cambio aquellos grandes (más de 100 ha) son tan solo el 2 % y producen entre el 35 y el 40 por ciento.

Existen numerosas instituciones públicas y privadas que están continuamente avanzando en investigación y desarrollo y la adopción de nuevas tecnologías tanto para el sector primario como el secundario.

En los últimos años el mercado de la fruta en conserva ha sufrido vaivenes producidos por el aumento de los costos de producción y la pérdida de competitividad frente a otros países competidores.

**Frutas y nueces (excepto nueces oleaginosas, frescas o secas)**

- La cadena de la fruta fresca se encuentra atravesando una fuerte crisis debido a que se conjugaron aumento de los costos internos de producción por inflación, falta de financiamiento a los productores, aumento de la carga impositiva y la crisis de Rusia, el cual era un importador importante de fruta

fresca como el limón y las pepitas.

Ausencia de políticas internas claras y las trabas existentes a las exportaciones hacen que estas actividades, de vital importancia para las economías regionales e encuentren, nuevamente, atravesando un mal momento y pérdida de competitividad mundial.

Dentro de la cadena existe asimetría en el poder de negociación entre los productores y la industria y sobre todo en una serie de intermediarios que existen a lo largo de la cadena que provocan que la materia prima para el productor resulte poco rentable y el producto para el consumidor final resulte de altísimo precio.

En cuanto a los bienes intermedios y de envase para la exportación no existen dificultades importantes en abastecimiento pero si en costos, hay heterogeneidad en el sector de empaque, conservación en frio y comercialización, en donde no todos cuentan con acceso a tecnologías que permitan hacer estos pasos con la eficiencia que permita obtener fruta de excelente calidad para la exportación. El nivel de adopción de tecnología en el sector primario es muy asimétrico, en donde los pequeños productores (mayor número) han perdido competitividad por falta de adopción de estas mismas y los medianos y grandes han podido adoptarlas.

La Argentina cuenta con estándares de sanidad que permiten la exportación a diversos países.

**Jugos de frutas (incluso mosto de uva) y jugos de legumbres, sin fermentar y sin adición de alcohol, con adición o no de azúcar u otra sustancia edulcorante**

Se aplican aquí los puntos anteriores aplicados a las frutas, además de las siguientes consideraciones

- Los jugos de fruta se obtienen de los excedentes o del descarte de la fruta fresca, por ellos estas industrias están asociadas geográficamente a las plantas de clasificación. En Argentina con liderazgo en diversos frutos, por ejemplo el limón, se han conformado industrias con alta competitividad y escala mundial
- En el caso del mosto, éste está asociado a la vitivinicultura, donde además de ser una actividad en sí misma con mercados internacionales importantes cumple un rol regulador de la oferta de vinos al sacar de la oferta las cantidades que las autoridades establecen con el objeto de bajar la oferta de vinos.

## Hortalizas

**Legumbres frescas, refrigeradas, congeladas o simplemente conservadas (incluso leguminosas secas); raíces, tubérculos y otros productos vegetales comestibles, n.e.p, frescos o secos**

- La Argentina produce una gran diversidad de estos productos que son consumidos directamente o a través de un proceso de conservación. Del enlatado tradicional de legumbres como la arveja, las jardineras, remolacha y otros vegetales hasta los refrigerados o congelados han pasado muchos años y cambios en los requerimientos del consumidor. La posibilidad de dar vida útil a estos productos en general muy perecederos permite pensar en generar espacios muy especializados en zonas agroecológicas muy aptas y con bajos costos que permitan llevar a largas distancias a los mismos. Estas características brindan grandes oportunidades a países como Argentina que teniendo aptitudes agroecológicas y estar en el hemisferio sur en contraestación, le permiten aprovechar estas características. Un caso paradigmático son las papas fritas congeladas que una empresa en el país elabora con sus variedades tanto para el mercado interno como para exportarlas a las cadenas de *fast-food* de Brasil. Este país es consumidor de papa pero no tiene condiciones agroclimáticas adecuadas para lograr calidad en el producto.
- La Argentina tiene muchas posibilidades de crecer en distintos rubros de estas características, aunque salvo el caso citado aún es incipiente.

**Legumbres, raíces y tubérculos, preparados o en conserva, n.e.p**.

Valen las consideraciones del punto anterior.

## Azúcar o preparados con azúcar

Azúcares, melaza y miel

- La industria del azúcar en Argentina tiene un muy largo desarrollo histórico desde que en Tucumán se comenzó a elaborar. Este inicio en un ambiente agroecológico marginal genero una industria y proveedores en esta

provincia. La misma se caracteriza por un número grande de pymes plantadoras de caña que proveen a ingenios que su vez tienen su propia plantación. Esta situación se complementa con la producción de Salta y Jujuy totalmente diferente, donde la disponibilidad de grandes superficies de tierra, baja densidad poblacional y una situación ambiental más apta, genero empresas más grandes que se auto proveen de caña.

- Este negocio a lo largo de su historia tuvo diversas crisis que en el caso de Tucumán derivaron en crisis sociales de magnitud por la gran cantidad de mano de obra empleada antes de la mecanización de procesos. La incorporación del cultivo de limón en las últimas décadas absorbió mucha de la mano de obra que antes se empleaba en los ingenios.
- Hoy la industria y el cultivo han logrado buenos estándares productivos.
- Esta industria como productos asociados cogenera energía, produce alcohol, papel para diversos usos.
- Como novedad en los últimos años el programa Alconafta agregó una demanda adicional a la tradicional.
- Un tema por resolver, sobre el que se está trabajando es que hacer con la vinaza un residuo de la industrialización que puede contaminar suelos y cursos de agua.

**Bebidas:**

Bebidas alcohólicas

- Las industrias de bebidas alcohólicas son de vieja raigambre en nuestro país, desde las bebidas que los aborígenes preparaban fermentado maíz o algarrobo, hasta las vides que los colonizadores primero y los inmigrantes después, traían de sus lugares de origen. Así se va conformando en los lugares más aptos emprendimientos vitivinícolas especialmente en Cuyo y marginalmente en otros lugares (vino de la costa). Otras industrias como la cervecera se establecen en las zonas productoras de granos, especialmente cebada. En licores también hay desarrollo, tanto que la primera patente en Argentina la establece un futuro gran industrial el Sr Bagley para su producto *Hesperidina*, un licor en base a cáscara de naranja amarga.
- De aquellos inicios se llega a una industria vitivinícola de gran calidad y cantidad. En las últimas décadas a partir de fuertes inversiones se logró salir de la exportación de los graneles de baja calidad a ingresar con vinos

varietales embotellados en origen de gama media a los mercados más dinámicos de Europa y EEUU. También se impuso un varietal, el Malbec, muy identificado con Argentina.

- Superada la crisis de competitividad actual, argentina puede jugar un rol relevante en los nuevos mercados internacionales.
- Por costos también podría sumarse la cerveza, para lo cual habría que encontrar un espacio con una marca diferencial en un mercado muy masivo y concentrado.

## Infusiones y cacao

Té y mate

- El mate es originario del Nordeste argentino, sureste paraguayo y sur de Brasil. Era consumido por los guaraníes y cuando toman contacto con los jesuitas, estos expanden el consumo comercializando el producto en los distintos lugares donde establecieron sus misiones, es decir los tres países de origen más Uruguay. En estos se trasforma en un consumo masivo que hoy atraviesa todas las clases sociales y territoriales. El consumo de migrantes que retornan a sus países de origen genera un mercado mundial adicional, por ejemplo, en Siria y Líbano, y hoy también en Israel.
- Se pasó de recolección en la naturaleza, al cultivo, la selección genética y la estandarización industrial
- La industria maduró y generó marcas reconocidas y una gran diversidad de productores de hoja con tecnologías y manejos muy diversos. En los últimos años han aparecido una diversidad de presentaciones y mezclan que potencian su uso. Incluso Coca Cola ha hecho intentos de generar nuevas bebidas usando yerba mate.
- En un contexto global de aprecio por las infusiones y una cultura abierta que habilita nuevas experiencias, el mate puede tener oportunidades de crecer internacionalmente. Para ello será importante liberar al cultivo de prácticas que aún persisten de por ejemplo el trabajo infantil.

**Chocolate y otros preparados alimenticios que contengan cacao, n.e.p.**

- A partir de insumos importados, cacao, y por un sofisticado consumo local se fue generando una industria de dulces varios y preparados de cacao que han alcanzado calidad de exportación. Esta industria es en el contexto de Argentina un caso curioso ya que es un caso especial al ser productos elaborados con materia prima agrícola importada. Aunque a nivel global no lo es ya que las grandes marcas de chocolate son provenientes de países sin cultivo de cacao.

**Especias**

- Bajo la denominación de especias se reúne un amplio grupo de especies vegetales que a partir de diversos órganos tienen la condición de saborizar, conservar, colorear o aromatizar alimentos. Los órganos pueden ser una raíz como en jengibre, hojas como perejil, romero, orégano, laurel, semillas como cilantro o comino (también sus hojas) pimienta o hinojo, frutos como los pimentones o los estambres de la flor como en azafrán. Vaina de frutos como la canela o hongos secos y rayados como las trufas.
- Esta diversidad también lo es geográfica. En general son pymes productoras que deben recurrir a comercializadoras que muchas veces ejercen una asimetría importante a la hora de fijar precios. Este es un punto que de resolverse de otra forma permitiría un fuerte crecimiento de estos productos,
- La presentación de los mismos en muchos casos solo requiere un proceso de deshidratado, en general natural, en otros el molido o clasificación.

**<u>Elaborados a partir de diversas materias primas</u>**

**Margarina y mantecas de pastelería**

- El consumo e industrialización de margarina en Argentina se ubica en Argentina en los 60, cuando en contra del consumo de grasas animales como la manteca, por razones de salud, aunque también de costos, se aconseja su empleo. Hoy son desaconsejadas para muchos usos ya que

las grasas trans que contienen se probaron perjudiciales para la salud. Por ellos en muchos mercados cae el uso.

- Argentina tiene grandes ventajas para producirlas ya que es uno de los más eficientes productores de la materia prima para obtenerla que son los aceites vegetales.

**Pienso para animales (excepto cereales sin moler)**

- La gran expansión del consumo de proteínas animales generados por la transición alimentaria de centenares de millones de pobres rurales que pasaron a las clases medias urbanas generaron una gran demanda de alimentos balanceados integrados básicamente de dos partes de maíz y una de soja más según especie un mix de vitaminas, minerales y otros principios nutricionales menores. Estas raciones en general se basan en maíz local y harinas de soja importadas. Argentina produce ambos componentes en forma muy competitiva lo que genera oportunidades muy importantes de exportar esos alimentos preparados o las carnes producidas con los mismos.
- Desde los sesenta cuando comienza a desarrollarse en Argentina la moderna industria avícola comienza a desarrollarse una moderna industria productora de alimentos balanceados para el mercado interno. Hoy también se están exportando concentrados a los que solo hay que adicionar maíz para su consumo.
- La otra vertiente de mayor valor es el mercado de las mascotas, que crecen fuertemente en el mundo. Hoy el 10 % de los cereales producidos por la UE son consumidos por las mascotas, en Argentina el 4% del consumo de los cereales, a nivel global se estima que el 10% de los cereales producidos en el mundo en 2025 será consumido por las mascotas.
- Ambas vertientes pueden ser muy interesantes mercados para empresas nacionales.

**Preparados de cereales y preparados de harina o fécula de frutas o legumbres**

- El consumo de estos productos se divide en dos sectores, uno popular y el otro vinculado a productos saludables. Para ambos en Argentina hay materias primas abundantes y baratas, estas constituyen una parte importante de los costos totales. Para algunos productos se han

desarrollado industrias básicamente para el mercado interno, pero con potencial, si se logra escala, de exportar.

- En el caso de los preparados de consumo humano directo se deben generar canales comerciales específicos, así como marcas que sean identificadas con calidad.

## ***4. ii . Procedimientos administrativos para el comercio exterior de alimentos procesados y diferenciados, VAD.***

Como es de suponer, entre las barreras que deben afrontar las empresas que pretenden participar del mercado internacional de alimentos, se encuentran no sólo las externas (barreras arancelarias y pararancelarias, distancia, costo de transporte, idioma, cultura de consumo y de negocios) sino también las barreras "internas", que tienen que ver con el "ambiente de negocios" mostrado en la pirámide de competitividad (ver capítulo escenario internacional). Entre ellos, requerimientos burocráticos redundantes, excesiva documentación, procedimientos aduaneros y de sanidad poco ágiles, costosos, o poca disponibilidad de atención en zonas alejadas, operatoria portuaria poco eficiente y demoras, pueden reducir y aún anular el potencial exportador existente. Según el Banco Mundial, "los exportadores en países en desarrollo pueden ganar más de una caída del 10% en los costos de comercialización aludidos que de una reducción similar en las tarifas a sus productos en los mercados globales"[6].

Entre los indicadores del índice "*Doing Business*" que publica anualmente el Banco Mundial, se miden el tiempo y el costo (exclusión hecha de las tarifas aduaneras y el tiempo y costo del transporte marítimo) asociadas a exportar e importar un embarque estándar por vía marítima y el número de documentos necesarios para completar la transacción. Los indicadores cubren etapas predefinidas tales como los requerimientos de documentación y procedimientos aduaneros y otras agencias reguladoras, así como en el puerto. También cubren la logística del comercio incluyendo el tiempo y costo del transporte interno hasta los puertos principales del país. Así se establece un ranking que califica a los países en función de la facilidad de acceso al comercio internacional, como resultado de la "distancia" al puntaje de frontera para el comercio internacional. Tales puntajes son el promedio simple de la distancia a la frontera de cada uno de los indicadores. Para que los datos sean comparables a través de las economías, *Doing Business* asume que los negocios se basan en ciertas condiciones definidas de antemano.

Los indicadores incluidos son:

[6] World Bank, Doing Business 2015.

**Documentos requeridos para exportar e importar (en número)**

- Documentos bancarios
- Documentos para el despacho aduanero
- Documentos de la terminal portuaria
- Documentos de transporte

**Tiempos requeridos para exportar e importar (en días)**

- Para obtener, completar y presentar toda la documentación,
- Transporte interno y manipuleo
- Despacho aduanero e inspecciones
- Manipuleo en puerto y terminal de cargas,
- No se incluye tiempo de transporte marítimo

**Costos requeridos para exportar e importar (us$ por contenedor)**

- Toda la documentación,
- Transporte interno y manipuleo,
- Despacho aduanero e inspecciones,
- Manipuleo en puerto y terminal de cargas,
- Costos oficiales solamente, no “coimas”.

**El caso argentino**.

De acuerdo con los datos recolectados por *Doing Business*, exportar un contenedor estándar requiere de 12 documentos, toma 12 días y cuesta us$ 1.770 (jun 14). Importar el mismo contenedor requiere de 8 documentos, toma 30 días y cuesta us$ 2.320. (Ver anexos con los datos completos). La Argentina se ubica en el lugar 128 del ránking de 189 economías ordenadas según su facilidad para el comercio internacional, por debajo de Chile (40), México (44), Perú (53), Uruguay (83), Colombia (93), el promedio de América Latina (86) y Brasil (123).

## Cuadro 8. Facilidad para hacer negocios en Argentina. Comercio transfronterizo

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| DB 2015 CLASIFICACIÓN | 128 | DB 2014 CLASIFICACIÓN*** | 133 | CAMBIO | ↑5 |
| DB 2015 DAF** (PUNTOS PORCENTUALES) | 65,11 | DB 2014 DAF** (PUNTOS PORCENTUALES) | 63,38 | CAMBIO EN DAF** (PUNTOS PORCENTUALES) | ↑ 1,73 |

| Indicador | Argentina | América Latina y el Caribe | OCDE |
|---|---|---|---|
| Documentos para exportar (numero) | 6 | 6 | 4 |
| Tiempo para exportar (días) | 12,0 | 16,8 | 10,5 |
| Costo de exportación (US$ por contenedor) | 1.770,0 | 1.299,1 | 1.080,3 |
| Costo de exportación (US$ deflactados por contenedor) | 1.770,0 | 1.299,1 | 1.080,3 |
| Documentos para importar (numero) | 8 | 7 | 4 |
| Tiempo para importar (días) | 30,0 | 18,7 | 9,6 |
| Costo de importación (US$ por contenedor) | 2.320,0 | 1.691,1 | 1.100,4 |
| Costo de importación (US$ deflactados por contenedor) | 2.320,0 | 1.691,1 | 1.100,4 |

| Naturaleza de los procedimientos de la exportación | Duración (días) | US$ Coste |
|---|---|---|
| Preparación de documentos | 6 | 470 |
| Autorización de aduana y control técnico | 2 | 150 |
| Puertos y manejo terminal | 2 | 550 |
| Transporte interior y manejo | 2 | 600 |
| Totales | 12 | 1.770 |

| Naturaleza de los procedimientos de la importación | Duración (días) | US$ Coste |
|---|---|---|
| Preparación de documentos | 22 | 620 |
| Autorización de aduana y control técnico | 3 | 400 |
| Puertos y manejo terminal | 3 | 800 |
| Transporte interior y manejo | 2 | 500 |
| Totales | 30 | 2.320 |

** Distancia a la frontera (DAF). Esta medida muestra la distancia de cada economía a la "frontera", la cual representa el desempeño más alto observado en cada uno de los indicadores en todas las economías analizadas en el informe *Doing Business*, desde el momento en que cada indicador se incluyó en el informe. La distancia de una economía a la frontera se indica en una escala de 0 a 100, donde 0 representa el desempeño más bajo y 100 el más alto.

***La clasificación anterior ha sido ajustada: está basada en 10 temas y refleja las correcciones a los datos.

**Fuente: Doing Business, Banco Mundial.**

**Cuadro 9. Sumario de etapas predefinidas y documentos necesarios para exportar internacional en la Argentina.**

| Etapas para exportar | Tiempo (días) | Costo (us$) |
|---|---|---|
| **Despacho aduanero e inspección** | 2 | 150 |
| **Preparación de documentos** | 6 | 470 |
| **Transporte interno y *handling*** | 2 | 550 |
| **Totales** | 12 | 1770 |

**Fuente: *Doing Business*, Banco Mundial, 2016**

## El ránking general del *Doing business*.

Las economías se clasifican del 1 al 189 en la facilidad para hacer negocios. Una clasificación elevada indica un entorno regulatorio más favorable para la creación y operación de una empresa local. La clasificación se determina al ordenar el agregado de las puntuaciones de distancia a la frontera en 10 áreas a las que se otorga el mismo peso, cada una consistiendo de varios indicadores. La clasificación de todas las economías está determinada con fecha de junio de 2014. Se han seleccionado aquellas economías destacables porque su perfil exportador incluye los alimentos seleccionados (VAD).

**Cuadro 10**

| Economía | Facilidad de hacer negocios (clasificación) ▲ | Apertura de un negocio | Obtención de Electricidad | Obtención de crédito | Pago de impuestos | Comercio transfronterizo | Cumplimiento de contratos |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Colombia** | 34 | 11 | 19 | 1 | 22 | 21 | 29 |
| **Perú** | 35 | 13 | 18 | 4 | 3 | 8 | 14 |
| **México *** | 39 | 6 | 25 | 4 | 11 | 4 | 1 |
| **Uruguay** | 82 | 4 | 10 | 10 | 20 | 16 | 16 |
| **Costa Rica** | 83 | 20 | 11 | 14 | 16 | 6 | 22 |
| **Ecuador** | 115 | 27 | 28 | 14 | 19 | 24 | 10 |
| **Brasil *** | 120 | 28 | 5 | 14 | 30 | 27 | 20 |
| La Argentina | **124** | **25** | **22** | **11** | **29** | **29** | **2** |

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Italia** | 56 | 18 | 28 | 27 | 31 | 23 | 30 |
| **Chile** | 41 | 22 | 15 | 22 | 13 | 25 | 25 |
| **Israel** | 40 | 21 | 29 | 12 | 27 | 7 | 28 |
| **España** | 33 | 24 | 23 | 16 | 23 | 21 | 27 |
| **Francia** | 31 | 14 | 18 | 22 | 26 | 6 | 7 |
| **Países Bajos** | 27 | 9 | 25 | 22 | 10 | 8 | 13 |
| **Portugal** | 25 | 4 | 13 | 27 | 20 | 20 | 17 |
| **Canadá** | 16 | 2 | 31 | 4 | 2 | 16 | 26 |
| **Alemania** | 14 | 31 | 2 | 7 | 21 | 12 | 10 |
| **Australia** | 10 | 3 | 16 | 3 | 15 | 28 | 9 |
| **Reino Unido** | 8 | 17 | 22 | 5 | 5 | 10 | 20 |
| **Estados Unidos *** | 7 | 18 | 19 | 2 | 18 | 11 | 22 |
| **Dinamarca** | 4 | 11 | 6 | 7 | 3 | 5 | 19 |
| **Nueva Zelandia** | 2 | 1 | 14 | 1 | 9 | 19 | 6 |
| | | | | | | | |

Fuente: *Doing Business*, Banco Mundial, 2016

## Cuadro 11

| | DB 2010 | DB 2011 | DB 2012 | DB 2013 | DB 2014 | DB 2015 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Alemania | 88,32 | 88,39 | 88,11 | 88,19 | 88,26 | 87,67 |
| Argentina | 61,66 | 63,7 | 66,79 | 59,03 | 63,38 | 65,11 |
| Australia | 80,5 | 80,88 | 80,95 | 81,22 | 81,06 | 80,53 |
| Austria | 86,93 | 87,06 | 87,18 | 87,81 | 87,93 | 87,66 |
| Brasil | 71,48 | 66,85 | 65,03 | 66,11 | 64,36 | 66,11 |
| Brasil - São Paulo | 71,48 | 66,85 | 65,03 | 66,11 | 66,89 | 68,87 |
| Brasil - Río de Janeiro | | | | | 60,4 | 61,8 |
| Canadá | 85,48 | 85,25 | 85,59 | 86,21 | 86,26 | 86,07 |
| Chile | 80,35 | 80,56 | 80,93 | 81,4 | 81,52 | 82,05 |
| China | 72,97 | 72,95 | 73,2 | 72,97 | 71,58 | 71,68 |
| Colombia | 73,86 | 74,78 | 70,1 | 71,36 | 72,34 | 72,69 |
| Costa Rica | 77,37 | 78,17 | 78,88 | 80,41 | 80,46 | 80,84 |
| Dinamarca | 91,75 | 91,79 | 92,01 | 92,04 | 92,15 | 92,23 |
| Ecuador | 65,35 | 65,42 | 66,92 | 66,85 | 67,31 | 68,23 |
| España | 83,35 | 84,64 | 84,64 | 84,77 | 84,77 | 84,68 |
| Estados Unidos | 88,34 | 88,4 | 88,5 | 88,5 | 88,34 | 88,25 |
| Estados Unidos - Nueva York | 88,34 | 88,4 | 88,5 | 88,5 | 88,64 | 88,4 |
| Estados Unidos - Los Ángeles | | | | | 87,89 | 88,01 |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Francia | 90,01 | 90,07 | 89,82 | 89,94 | 90,08 | 90,18 |
| Grecia | 77,04 | 77,21 | 77,3 | 79,31 | 80,3 | 80,8 |
| Israel | 87,05 | 88,15 | 89,23 | 89,21 | 89,37 | 89,39 |
| Italia | 81,94 | 82,03 | 82,06 | 82,86 | 83,34 | 83,44 |
| México | 76,7 | 79,66 | 80,4 | 80,98 | 81,29 | 81,26 |
| México - Ciudad de México | 76,7 | 79,66 | 80,4 | 80,98 | 82,07 | 81,98 |
| México - Monterrey | | | | | 77,49 | 77,75 |
| Nueva Zelandia | 84,85 | 85,06 | 85,32 | 85,42 | 85,25 | 85,41 |
| Perú | 73,24 | 78,41 | 78,78 | 78,98 | 78,71 | 78,81 |
| Portugal | 84,67 | 84,72 | 84,75 | 86,61 | 85,1 | 85,2 |
| Reino Unido | 85,68 | 87,78 | 88 | 88,16 | 88,24 | 88,32 |
| Sudáfrica | 57,08 | 58,22 | 60 | 70,42 | 71,18 | 71,05 |

Fuente: *Doing Business*, Banco Mundial, 2016

A su vez la puntuación de distancia a la frontera ayuda a evaluar el nivel absoluto de desempeño en materia regulatoria y su mejoría a través del tiempo. Esta medida muestra la distancia de cada economía a la "frontera" que representa el mejor desempeño observado en cada uno de los indicadores en todas las economías de la muestra de *Doing Business* desde 2005. La medida permite a los usuarios observar la brecha entre el desempeño de una economía en particular y el mejor desempeño a nivel global en cualquier punto en el tiempo. También permite evaluar el cambio absoluto en el entorno regulatorio de una economía a través del tiempo medido por *Doing Business*. La distancia a la frontera de una economía se muestra en una escala del 0 al 100 en la que 0 representa el desempeño más bajo y 100 la frontera. Por ejemplo, una puntuación de 75 en DB 2014 significa que una economía se encontraba a una distancia de 25 puntos porcentuales de la frontera determinada por el mejor desempeño entre todas las economías a través del tiempo. Una puntuación de 80 en DB 2015 indicaría una mejora en el desempeño de dicha economía. De esta manera, la distancia a la frontera sirve de complemento a la clasificación anual sobre la facilidad para hacer negocios la cual compara a las economías entre sí en un punto específico en el tiempo.

Puede observarse que, en el caso argentino, la "distancia a la frontera" es amplia, y por lo tanto su posición en el índice está muy por debajo de todos los demás países proveedores del grupo de alimentos seleccionados.

**Cuál es la situación relativa de la Argentina respecto de otros países competidores en materia de facilidades para el comercio internacional.**

En el siguiente cuadro se pueden observar los indicadores relativos a tiempos, procedimientos y costos vinculados con el comercio internacional: en la primera columna se observa la posición en el ranking, en el cual se han seleccionado sólo aquellos países con capacidad competidora en materia de alimentos. La segunda columna registra el indicador de distancia a la frontera definida en términos de las economías mejor situadas en términos de facilidad para el comercio. La posición de la Argentina al respecto es inferior al de la media de las economías regionales.

**Cuadro 12**

| Economía | Rango | Dist. A Frontera DAF | Documentos para exportar (numero) | Tiempo para exportar (dias) | Costo de exportación (US$ por contenedor) | Costo de exportación (US$ deflactados por contenedor) | Documentos para importar (numero) | Tiempo para importar (dias) | Costo de importación (US$ por contenedor) | Costo de importación (US$ deflactados por contenedor) |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| América Latina y | | 72,47 | 5,7 | 16,8 | 1.299,10 | 1.299,10 | 6,8 | 18,7 | 1.691,10 | 1.691,10 |
| OCDE | | 86,12 | 3,8 | 10,5 | 1.080,30 | 1.080,30 | 4,3 | 9,6 | 1.100,40 | 1.100,40 |
| Alemania | 18 | 87,67 | 4 | 9 | 1.015,00 | 1.015,00 | 4 | 7 | 1.050,00 | 1.050,00 |
| Argentina | 128 | 65,11 | 6 | 12 | 1.770,00 | 1.770,00 | 8 | 30 | 2.320,00 | 2.320,00 |
| Australia | 49 | 80,53 | 5 | 9 | 1.200,00 | 1.200,00 | 7 | 8 | 1.220,00 | 1.220,00 |
| Brasil | 123 | 66,11 | 6 | 13,4 | 2.322,80 | 2.322,80 | 8 | 17 | 2.322,80 | 2.322,80 |
| Brasil - São Paulo | | 68,87 | 6 | 13 | 1.925,00 | 1.925,00 | 8 | 17 | 1.925,00 | 1.925,00 |
| Canadá | 23 | 86,07 | 3 | 8 | 1.680,00 | 1.680,00 | 3 | 10 | 1.680,00 | 1.680,00 |
| Chile | 40 | 82,05 | 5 | 15 | 910 | 910 | 5 | 12 | 860 | 860 |
| China | 98 | 71,68 | 8 | 21 | 823 | 823 | 5 | 24 | 800 | 800 |
| Colombia | 93 | 72,69 | 4 | 14 | 2.355,00 | 2.355,00 | 6 | 13 | 2.470,00 | 2.470,00 |
| Costa Rica | 47 | 80,84 | 5 | 14 | 1.020,00 | 1.020,00 | 5 | 14 | 1.070,00 | 1.070,00 |
| Ecuador | 114 | 68,23 | 7 | 19 | 1.535,00 | 1.535,00 | 6 | 24 | 1.520,00 | 1.520,00 |
| España | 30 | 84,68 | 4 | 10 | 1.310,00 | 1.310,00 | 4 | 9 | 1.400,00 | 1.400,00 |
| Estados Unidos | 16 | 88,25 | 3 | 6 | 1.224,00 | 1.224,00 | 5 | 5,4 | 1.289,00 | 1.289,00 |
| Francia | 10 | 90,18 | 2 | 10 | 1.335,00 | 1.335,00 | 2 | 11 | 1.445,00 | 1.445,00 |
| Israel | 12 | 89,39 | 4 | 10 | 620 | 620 | 4 | 10 | 565 | 565 |
| Italia | 37 | 83,44 | 3 | 19 | 1.195,00 | 1.195,00 | 3 | 18 | 1.145,00 | 1.145,00 |
| México | 44 | 81,26 | 4 | 12 | 1.499,30 | 1.499,30 | 4 | 11,2 | 1.887,60 | 1.887,60 |
| Nueva Zelanda | 27 | 85,41 | 4 | 10 | 870 | 870 | 6 | 9 | 825 | 825 |
| Países Bajos | 13 | 89,22 | 4 | 7 | 915 | 915 | 4 | 6 | 975 | 975 |
| Portugal | 29 | 85,2 | 4 | 15 | 780 | 780 | 4 | 13 | 925 | 925 |
| Reino Unido | 15 | 88,32 | 4 | 8 | 1.005,00 | 1.005,00 | 4 | 6 | 1.050,00 | 1.050,00 |
| Sudáfrica | 100 | 71,05 | 5 | 16 | 1.830,00 | 1.830,00 | 6 | 21 | 2.080,00 | 2.080,00 |

**Fuente Doing Business, Banco Mundial, 2016**.

Puede observarse que de los países proveedores de alimentos considerados, la Argentina tiene la posición más baja en el ranking del *Doing Business*, por debajo de Brasil y Ecuador.

Los costos del flete interno, para posicionar la mercadería en una zona de consolidación, los costos de operación, de manipuleo descarga del camión y posterior carga del contenedor, los gastos en las terminales y el puerto, y los gastos aduaneros, tuvieron un incremento significativo en los últimos cinco años.

Cabe aclarar que los datos recabados para este estudio se hicieron tomando los

datos de la principal ciudad de cada país, y en el caso argentino, se los tomó en Provincia de Buenos Aires. Estos costos son mucho más significativos para aquellos productos o mercaderías, que provienen de regiones más alejadas, para las cuales llegar al puerto no sólo implica mayores costos, sino también más días en dicha operatoria.

Como se menciona anteriormente, en la Argentina se mejoró en los tiempos en lo que respecta a las operaciones de exportación: tales avances se deben en gran parte a la mejora en los sistemas informáticos y en la posibilidad de conseguir los documentos de los organismos de control, con firma digital.

Existen varios organismos cuya intervención previa es requerida: sus certificados forman parte de los documentos exigibles para completar la operación.

Cada organismo posee diferentes modalidades, requisitos y procedimientos específicos para la emisión de los certificados o autorizaciones. Ello hace necesario que previo a la realización de la operación se tenga idea de cómo se tramita, dónde, en qué horarios, cuánto tiempo demoran y cuáles son las diferentes formalidades de presentación de las solicitudes.

Existen mercaderías donde interviene más de un organismo. Un ejemplo son los vinos, mercadería donde interviene el INAL (Instituto Nacional de Alimentos) y el INV (Instituto Nacional de Vitivinicultura).

Cuando se trata de exportaciones agroalimentos o alimentos procesados o diferenciados, se requerir intervención además de la Dirección General de Aduanas, de organismos como el Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria (SENASA), Instituto Nacional de Alimentos (INAL) o del Instituto Nacional de Vitivinicultura (INV).

Los procedimientos para las operaciones de exportación, pueden ser muy distintos de acuerdo con los tipos de productos y el lugar donde se realizan las operaciones.

Las certificaciones fitosanitarias se manejan de forma distinta en las distintas regiones del país. Por ejemplo en Alta Valle, existe un lugar de inspección unificado (resguardo fitosanitario) y allí se reciben a todos los camiones que transportan los productos a otros países, ya sea en camión o en contenedores que luego irán al puerto.

En la zona de Cuyo al igual que en el NOA, las inspecciones se realizan de forma individual en los empaques o frigoríficos, que se encuentran previamente habilitados para dicha operación o bien en zonas primas habilitadas. El exportador debe lograr que los inspectores del SENASA y los verificadores de la Aduana concurran en horarios habituales, ya que después de dicho horario, se deben

abonar servicios extraordinarios y gastos de movilidad, lo cual encarece mucho las operaciones. El cuadro siguiente, similar al anterior, destaca algunos casos en especial:

**Cuadro 13**

| País | Cantidad de Procedimientos | Cantidad de días | Costo (% del Ing. Per) | Clasificación |
|---|---|---|---|---|
| **Australia** | 3 | 2,5 | 0,7 | 7 |
| **Francia** | 5 | 4,5 | 0,9 | 28 |
| **Estados Unidos** | 6 | 5,6 | 1,2 | 46 |
| **Chile** | 7 | 5,5 | 0,7 | 59 |
| **España** | 6 | 13 | 4,6 | 74 |
| **Argentina** | 14 | 25 | 15,2 | 146 |

**Fuente Doing Business, Banco Mundial, 2016**.

## ***4.iii. Barreras en cada etapa de la cadena productiva y de comercialización.***

La empresa exportadora tiene que enfrentar diversas barreras para acceder al mercado internacional. De algunas de ella da cuenta el informe *Doing business* analizado más arriba. Ellas pueden desalentar a las firmas exportadoras o aquellas que quieren serlo. Generalmente las empresas que más lo sufren son las pequeñas y medianas.

La preferencia actual en la demanda del consumidor final en el sector de agro alimentos favorece el crecimiento de la demanda de productos especializados (*specialties*) frente a los no procesados o sin distintivos de calidad. Es así como en el mundo las exportaciones agrícolas se han diversificado significativamente, particularmente hacia los productos frescos y procesados de alto valor (productos listos para consumir, funcionales o con certificaciones de calidad), impulsados principalmente por los cambiantes gustos de los consumidores y otras razones como avances productivos, tecnológicos y de logística. De esto ya se ha hablado en el capítulo I y se trata en detalle en la sección referida al escenario internacional.

Los mercados de especialidades ofrecen nichos, poco masivos al que las Pymes pueden acceder.

Pero sólo una fracción de las Pymes tiene la estructura y los recursos para aprovechar esos nichos. Para la mayoría de ellas los desafíos y requisitos para

llevar a cabo con éxito la exportación de alimentos especiales constituye grandes barreras de entrada al negocio.

## Barreras que enfrentan las Pymes

1. **Producción**

a) Disponibilidad de **materias primas** adecuadas

Como se señala en la revisión de fortalezas y debilidades, una de las principales ventajas de los productos argentinos es la calidad de nuestras materias primas, esto se da en muchas regiones de nuestro país. La cuenca lechera Rafaela/San Francisco, los jugos cítricos en el NOA y NEA, los vinos en Cuyo, el azúcar en el NOA, las frutas finas en Alto Valle, NOA, etc., son ejemplos de esta regionalización. Las empresas se instalan en las zonas productoras donde esas materias primas son producidas o elaboradas. Ello genera a su vez sus propios problemas.

b) Insumos intermedios, los proveedores de insumos intermedios, en muchos casos están ubicados y distribuidos en cercanías a las grandes empresas productoras de alimentos Como ejemplo puede mencionarse la región Centro (Bs.As. - Sta. Fe-Córdoba) donde se encuentran las grandes empresas productoras de alimentos, cuyos proveedores en muchos casos se establecen en sus cercanías. Se desarrollan así canales de distribución bastante fluidos de diferentes productos y marcas y existen varias alternativas en el mercado.

c) Envases: en la Argentina la fabricación de envases de vidrios se encuentra bajo una situación de monopolio o cuasi monopolio. Hay tres fábricas en Buenos Aires y Mendoza con sucursales en Chile y Rosario. Para las pymes que utilizan los envases como insumo, es difícil importarlos en forma directa, debido a las dificultades de importar directamente, ya que por cuestiones económicas-financieras, de exigencias de fletes y administrativas, se requieren órdenes por cantidades mínimas fuera del alcance de las empresas individuales. Por cuestiones de escala de provisión, barreras administrativas y políticas de negocio, hay proveedores de botellas y tapas en Chile que ya no exportan a la Argentina, a pesar de que también están radicados en el país. Para las empresas productoras de alimentos o bebidas, se trata de un punto crítico para el desarrollo de sus negocios, tanto por el costo del producto como por la falta de disponibilidad. A ello se suma las limitaciones respecto a cantidades que puedan optimizar

los fletes y servicios anexos, cuyos mínimos por lo general están fuera del alcance de Pymes individuales. A su vez las localizadas en el interior del país, sufren un costo adicional para llevar los envases vacíos y luego otro flete para volver al puerto o bien al paso fronterizo por el cual se lo exporte. Esto, en caso en que los envases sean nacionales, cuando son importados, debe sumarse el problema de los tiempos, ya que primero se debe contar con la aprobación de las correspondientes autorizaciones, sólo a partir de lo cual se empiezan a contar las demoras usuales de traslado. Muchas empresas utilizan la importación temporaria, para no pagar los tributos de importación, sobre todo aquellas que son netamente exportadoras. Como en la mayoría de los casos este tipo de problemas afecta más a las empresas pymes, cuya estructura no es suficiente para este tipo de operatorias. En el sector vitivinícola, los insumos (corchos y barricas) aumentaron su arancel de importación más de 100%. Además los importadores que no exportan tienen que salir a comprar créditos a empresas exportadoras, pagando entre un 5 y 15% y costos todos que terminan trasladándose al producto final. En lo que hace a la importación temporaria es muy difícil para las pymes poder importar bajo este sistema, debido a las dificultades administrativas asociadas.

d) Material de empaque. En lo que respecta a los materiales para el empaque, todas las empresas que venden productos directos para góndola, deben tener un mayor desarrollo de los mismos ya que en muchos casos será el empaque el que logre diferenciarlas del resto y mostrar sus virtudes o cualidades. Este es un punto fundamental en la pymes dedicadas a los productos gourmet, y deben ser muy claro los conceptos que van a utilizar a la hora de diseñar el empaque. Deberán tener en cuenta, el mercado destino, el idioma, los colores, y todos los requisitos que dicho país exija para poder ser comercializados en sus locales.

En la mayoría de los casos, los trabajos de diseño, son derivados a estudios profesionales, de diseñadores que están permanentemente actualizados con los nuevos materiales y tendencias en lo que hace a la estética y funcionalidad del *packaging* y las etiquetas. Para empresas pequeñas, ello tiene un costo relativo muy elevado que muchas veces tratan de evitar, diseñando ellas mismas, con las limitaciones y riesgos que ello implica. De todos modos hay marcadas diferencias, por ejemplo Arcor tiene su propia fábrica de envases y *packaging* y también provee a terceros. Las etiquetas engomadas son importadas de EEUU (con garantía) y Brasil, pero los importadores aclaran que pueden tener demoras.

e) Facilidad o dificultad de acceso a la incorporación de bienes de capital.

En lo que hace a la incorporación de bienes de capital, el principal problema que

encuentran las pymes que se dedican a la industria alimenticia es la reducida oferta de líneas de financiamiento que existe para la incorporación de estos bienes. Desde la SEPYME, se ofrece el FONAPYME, con buenas condiciones pero con algunas demoras para su aprobación, lo que trae aparejado problemas con los presupuestos que se desactualizan. El CFI también tiene una línea, con buenas condiciones, pero con montos menores.

Si bien hay en el país una gran cantidad de empresas fabricantes de maquinarias y equipos para el sector, la mayoría se encuentra en la región centro, con especialización en el sector lácteo, panificación y cámaras frigoríficas. Las que se dedican a la elaboración de jugos (por ejemplo) son importadas, bajo reserva de nombre. Las empresas del sector entrevistadas en NEA y NOA ven muy difícil la aprobación para importarlas tanto directamente como a través de los representantes usuales. En algunos casos tratan de que al menos los repuestos necesarios se puedan fabricar en el país, incluso en escala artesanal, para no interrumpir la producción.

f) Disponibilidad de **soporte técnico y tecnológico**, destinado entre otros fines a desarrollo de variedades o diferenciaciones de producto adaptadas a mercados de destino, logros de homogeneidad y cumplimientos de estándares técnicos y de calidad)

Este es un punto fuerte, en el cual se destacan los profesionales argentinos que brindan a las pymes un gran soporte en lo que hace a requerimientos técnicos y tecnológicos, no solo reconocidos en el país sino también en empresas del exterior.

Su trabajo, como así también el de organismos como el INTI, INTA, EEAOC, contribuye a que las empresas puedan adaptarse a las exigencias que demanda el mercado mundial, dando cumplimiento así a los estándares técnicos y de calidad. La base de oportunidades en la materia se describe en el capítulo 9.

g) Disponibilidad de **RRHH**, mano de obra (temporal, permanente, calificada, no calificada) y costos relativos.

El acceso a RRHH calificados es más sencillo para aquellas empresas de mayor envergadura ubicadas en localidades donde existen Universidades o están presentes los organismos arriba mencionados.

La disponibilidad de mano de obra calificada (e incluso menos calificada) aparece como una restricción importante para empresas que requieren una mayor calidad, selección y diferenciación de productos. En grandes ciudades resulta más fácil conseguir ese tipo de mano de obra calificada y con costos más bajos que en localidades pequeñas. En muchos casos los institutos terciarios o universitarios no califican personal en las disciplinas que más se necesitan precisamente. En el

NOA por ejemplo, en la Univ. Nac. De Tucumán en la Facultad de Agricultura, se dicta Agronomía y en la Facultad de Ciencias Exactas está la de Ingeniería Azucarera.

En Universidades privadas, se dicta la Lic. en Tecnología de Alimentos y desde 2015 se la Licenciatura en Logística y Gestión del Transporte. En Salta se dicta Bromatología y la Ingeniería en Tecnología de Alimentos.

Salvo las carreras de la UNT (agronomía y azucarera) las otras son muy recientes. Seguramente en un par de años, si esos profesionales lograr insertarse laboralmente en la región, se podrán ver empresas con una mayor nivel de profesionales, con ideas nuevas.

La carrera de Lic. en Comercio Exterior es dictada por la Universidad Católica de Salta, y no tiene muchos años, en Tucumán existen institutos terciarios para terminar la carrera en la Universidad sus egresados deben trasladarse por ejemplo, a Buenos Aires.

Las empresas buscan personal con experiencia comprobada y ahí es donde se ven los inconvenientes. En la mayoría de la pymes grandes, incorporan gente de carrera con otros títulos, salvo algunos casos de quienes trabajaron en Buenos Aires o en el exterior.

Pero son los menos. Las pequeñas empresas que quieren iniciar el negocio de exportación recurren a sus administrativos o contadores y se apoyan en los despachantes, que generalmente sólo saben de cuestiones aduaneras, y pueden asesorar como complemento, pero sin formación especial, respecto de lo comercial o logístico. De otro modo las empresas deben recurrir consultores externos que en el caso de muchas economías regionales no existen localmente.

h) Disponibilidad de cuadros gerenciales, consultores externos, formados y con experiencia internacional

Muchas de las pymes exportadoras o aquellas que quieren serlo no cuentan con gerencias de comercio exterior o departamentos especiales. En muchos casos, personal de áreas administrativas o contables es quien lleva adelante esta tarea, con conocimientos escasos en materia de comercio exterior y negocios internacionales.

Esto lleva consigo muchas limitaciones, sobre todo en lo que hace a la falta de planificación a mediano y largo plazo, ya que muchas pymes son familiares y la toma de decisiones es muy centralizada. A título de ejemplo, una encuesta realizada en la provincia de Tucumán incluía una pregunta acerca de quienes se encargaban del comercio exterior. Fueron 63 empresas, entre las cuales había grandes, medianas y pequeñas. El 38% respondió el departamento de comercio

exterior, el 33% el dueño, el 24% el departamento comercial y el 5% lo terceriza. Auditadas las respuestas pudo comprobarse que, del 38% que dijo tener departamento de comercio exterior, un 40% mintió. También hay que destacar que no todas las provincias cuentan con universidades que dictan la carrera de comercio internacional, solo 9 son las que tienen, de las cuales más de la mitad desde hace muy poco tiempo.

Cuando quieren estudiar nuevas alternativas de mercados o cuando tienen problemas con algunas operaciones, buscan asesoramiento en consultores externos, de honorarios relativamente elevados para el presupuesto de pymes, honorarios a menudo incrementado por los gastos de traslado desde otras provincias. Existe un apoyo por parte de las agencias nacionales y provinciales, pero no con la amplitud que sería menester. El programa de consorcios exportadores brinda un apoyo económico para un gerente o coordinador, pero no es exclusivo de una empresa, ni trabaja *full time*. También existe un programa de la Secretaría de Comercio Exterior (fondos BID) que prevé aportes no reintegrables del 60% del total del plan de negocios y puede financiar servicios profesionales, planificación estratégica, consultoría externa, etc.

i) existencia de instituciones educativas, foros, asociaciones aptas para ofrecer capacitación en formulación de estrategias empresarias y organización de empresas, vinculadas especialmente a la generación y gestión de negocios internacionales. Accesibilidad a los mismos existencia y acceso a la financiación para la producción (bienes de capital, capital de trabajo)

En Argentina existen muchas universidades que tienen dentro de sus carreras la Licenciatura en Comercio Exterior, como así también asociaciones de profesionales en la materia y fundaciones que brindan en forma permanente capacitaciones, para las empresas que desean incursionar en comercio exterior y aquellas que ya lo hacen para seguir haciéndolo. En muchos casos las capacitaciones son organizadas y difundidas por las Cámaras y Asociaciones empresarias o por los gobiernos provinciales, con la finalidad de brindar herramientas de conocimientos generales o específicos a sus asociados. Capital de trabajo insuficiente para financiar exportaciones**,** ingresar a mercados internacionales requiere gastos e inversiones para estudiar el mercado, participar en ferias, adaptar una estrategia de marketing exportadora, entre otros. Este problema marca mayores diferencias entre empresas más pequeñas y el resto.

**2. Comercialización**

a) acceso a la información: tanto global como específica (micro)

La falta de información limita la identificación oportunidades de negocio en el

extranjero, dificultad de analizar estudios de mercados y poca preparación para el ambiente de negocios internacionales. Muchas veces las oportunidades de negocio en el exterior son identificadas por agencias de promoción de exportaciones o cámaras sectoriales, etc., pero las PyME están poco preparadas para enfrentar el ambiente de negocios internacionales y la relación con un ámbito multicultural. La falta de información deriva en decisiones mal tomadas, que llevan aparejado, no solo pérdida de dinero, sino también un desaliento para encarar futuras oportunidades. La cuestión de la información es una de las debilidades remarcadas por los responsables de comercio exterior de distintas provincias que fueron consultadas sobre los aspectos negativos del comportamiento de sus pymes exportadoras o potencialmente exportadoras. Pequeñas pymes viajan en misiones comerciales, sin tener conocimiento del mercado que visitarán, las agendas no se cumplen, se reúnen con importadores que manejan grandes volúmenes y no logran concretar negocios ya que no alcanzan esos requerimientos.

b) acceso a la cadena de comercialización externa, sea en forma directa o a través de canales indirectos: acopiadores, agentes, representantes, distribuidores.

El acceso a canales de distribución, para las pymes de este sector, es especialmente arduo, sea porque el canal ya está ocupado por la competencia, porque manejarlo resulte costoso o porque el poder de negociación y decisión puede estar muy concentrado en el distribuidor que controla quien entra y quién no. Obtener una representación confiable es otro de los grandes problemas, ya que es necesario que estos tengan: presencia en territorio, fortaleza financiera, recursos logísticos, capacidad de almacenamiento y reputación de mercado. Y si se logra conseguir alguien con estas condiciones, seguramente ya tenga acuerdos con la competencia.

Cuando se trata del sector *gourmet*, los importadores / distribuidores son muy especializados y escasos, por su baja rotación, alto precio y especialidad. Algunos agentes concentran un alto poder de mercado ya que no se puede acceder al *retail* sin su intermediación, otras en ocasiones son distribuidores exclusivos de algunos productos y no aceptan productos sustitutos a su portafolio. En algunos países no es posible ingresar al portafolio de los distribuidores si no se tiene pactada la compra del producto con el establecimiento (supermercado, tienda o restaurante) lo que implica un doble esfuerzo de negociación con el cliente final y su distribuidor, y para una pyme es algo muy difícil de lograr.

Hay variaciones en cada país de destino y el acceso a los mercados crea dificultades para pequeños exportadores que tienen que ajustarse a los métodos

de distribución de acuerdo a la idiosincrasia de cada mercado externo. Hay algunos países en donde los canales de distribución son directos y en otros pueden tener varias etapas. Por otro lado, el rango de servicios y calidad ofrecida por el distribuidor puede variar entre países. Tal es el caso de Estados Unidos, donde el nivel de especialización es por áreas geográficas (como si fueran 3 países) lo que implica mayor gestión y negociación y una situación similar en lo complejo es la Unión Europea.

c) organización interna, existencia o no de departamentos específicos de comercio exterior, barreras para su constitución.

Como ya se mencionó, pocas empresas pymes cuentan con una organización interna dedicada exclusivamente a cuestiones de comercio exterior- Para ello utilizan a sus áreas contables y administrativas. Mantener un departamento de comercio exterior, o una persona abocada a esa tarea no garantiza el éxito, pero si da más previsibilidad. Existen casos exitosos de empresas familiares, que sin tener un área específica, lograron internacionalizarse y poder llevar adelante sus operaciones de exportación (productores de frutas finas) antes lo hacían a través de comercializadoras. También están los casos de aquellos en los cuales el contador o algún administrativo, con la ayuda de un despachante, se hizo cargo de las operaciones y fracasó por desconocer o bien no interiorizarse sobre aspectos específicos en el país de destino, o por no utilizar la logística adecuada, etc. No siempre saben que deben abocarse a todos los temas que hacen a una operatoria de comercio exterior (expo o impo), desde buscar información de los potenciales mercados, analizarla, tomar contacto con importadores, distribuidores, etc, conocer las cuestiones aduaneras (en este caso se apoyan mucho en los servicios de los despachantes de aduana), que también asesoran y brindan servicios en lo que hace a cuestiones con otros organismos de control y con cuestiones logísticas.

La principal barrera que encuentran las pymes para formar un departamento específico de comercio exterior, es el costo de tomar gente, sumado al hecho que quizás no se exporte en forma regular o quizás sean productos cíclicos y solo se realizan operaciones de exportación por un lapso de tiempo (4 o 5 meses al año). A esto también debe sumarse la poca disponibilidad de mano de obra especializada, con experiencia y que esté disponible a trabajar en empresas que se encuentran en ciudades alejadas de los grandes centros operativos o logísticos.

d) Prefinanciación, financiación, seguros de crédito, líneas internacionales de crédito.

El hecho de insertarse en comercio exterior implica para las empresas un mayor esfuerzo financiero ya que los plazos de pago que se manejan con los

importadores no son los mismos que están acostumbrados en el mercado interno, por lo menos hasta que se afianzan los vínculos.

Tanto el nivel de tasas de interés en el mercado financiero argentino como los límites de crédito de que disponen las empresas locales dejan a empresas pymes en desventaja a la hora de competir en el mercado internacional.

El acceder a líneas de financiamiento internacional para pymes que están buscando hacer sus primeras operaciones de comercio exteriores difícil. Existen propuestas, alguna con aplicación incipiente de soluciones a través de bancos oficiales (BNA) que ofrezcan tasas de intereses accesibles, con mayores plazos, ejecutables a través del descuento de la Factura Comercial en forma conjunta con el Permiso de Embarque y adicional a la calificación crediticia que tenga la empresa en el sistema financiero de manera de no afectar, y por el contrario, potenciar, la capacidad de endeudamiento. A título de ejemplo se mencionan entidades y líneas disponibles, con la salvedad de que, sobre todo en el caso de la banca privada, las garantías exigidas y en muchos casos los niveles de tasas, dejan con pocas posibilidades de acceso a las empresas de menor tamaño relativo.

**Créditos para pre y pos financiación de exportaciones.**
**BICE**
Condiciones financieras
- Máximo a Financiar

U$S 10.000.000 por operación, teniendo en cuenta el límite asignado y disponible del cliente.
- Plazo del crédito

Hasta 365 días o los plazos de ingresos de divisas que la Secretaría de Comercio Interior del Ministerio de Producción defina en su normativa.
- Moneda del Préstamo

Dólares Estadounidenses.
- Amortización

Al vencimiento
- Servicio de Interés

Al vencimiento.
- Tasa de Interés

Hasta 210 días Fija, entre 3,50% y 4,50%. Más de 210 días Fija entre 4,00% y 5,50%
- Garantía

A satisfacción del BICE.
CFT*
3,65%
Para un préstamo de dólares 500.000 a un plazo de 210 días. Para una empresa de categoría B. Se tomó una tasa fija del 3,5%. No incluye impuestos.

Plan Belgrano Productivo
Para las PyMEs del Norte Grande se dispone de una línea de crédito para inversión productiva con condiciones especiales para su desarrollo.

- Requisitos

1. Ser MiPYMEs (Resolución 24/2001 y modificatorias de la SEPYME).
2. Estar radicada en alguna de las siguientes provincias: Jujuy, Salta, Tucumán, Catamarca, La Rioja, Misiones, Santiago del Estero, Corrientes, Formosa o Chaco.

- Destinos

Financiar proyectos de inversión y adquisición de bienes de capital nuevos de origen nacional y adquisición de bienes de capital nuevos de origen extranjero respecto de los cuales no existan sustitutos de producción nacional.

- Monto a financiar

Hasta el ochenta por ciento (80%) del monto total de la inversión excluido el Impuesto al Valor Agregado.

- Monto máximo

Hasta $ 10 millones.

- Moneda

$ (Pesos).

- Tasa de Interés

Será variable, conformada por la tasa Badlar Bancos Privados más un margen de 450 puntos básicos, con un tope de tasa fija 21%.
Esta tasa tendrá una bonificación de hasta 600 puntos básicos provenientes de la SEPyME

- Plazo

Hasta 84 meses.

- Garantías

A satisfacción del BICE.

- Período de Gracia

Hasta 24 meses (solo para el capital).

- Sistema de amortización

Francés o Alemán.
CFT*
16,85
Para un préstamo de pesos 1.000.000 a un plazo de 60 meses con un año de gracia. En el cálculo del CFT correspondiente, se ha utilizado la tasa mínima entre tasa “Badlar Bancos Privados” + Spread y tasa fija 21%. Se utilizó el sistema francés para efectuar el cálculo de CFT.
Sobre dicha tasa se aplica un subsidio de 600pb otorgado por la Sepyme. No incluye impuestos. *Costo Financiero Total – Expresado como Tasa Efectiva Anual

**Banco de la Nación**

Financiación de Exportaciones Argentinas

Es una financiación en moneda extranjera, para vender a plazo bienes de origen argentino en los mercados del exterior y cobrar al contado.

Beneficios

Beneficia a los exportadores argentinos de mercaderías, permitiéndoles colocar sus productos en los mercados externos en mejores condiciones de oferta. Para ello, el BNA cuenta con un Régimen de Financiación de exportaciones de bienes de capital y contratos de exportación llave en mano, a mediano y largo plazo, "sin recurso", y otro Régimen de Financiación de exportaciones de bienes en general (incluye bienes de consumo durables) a corto plazo, "con recurso" o "sin recurso" (forfaiting).

Usuarios

Los exportadores finales de bienes de capital, contratos de exportación llave en mano, y de otros bienes en general. En operaciones "con recurso" (afectan el margen de crédito del cliente) el exportador deberá estar vinculado crediticiamente al BNA. En operaciones "sin recurso" (no afectan el margen de crédito del cliente) se deberá ser titular de una cuenta corriente o, sujeto a ciertas restricciones, sólo ser beneficiario de créditos documentarios de exportación notificados por el BNA.

Características del préstamo

Para exportaciones de bienes de capital y contratos de exportación llave en mano

Son operaciones cursadas sin recurso en dólares estadounidenses, por plazos de hasta 5 años y la financiación puede alcanzar hasta el 100% del valor FOB o CFR o CIF del bien exportado o sus equivalentes para otros medios de transporte. También se podrá financiar hasta el 10% del valor FOB o FCA en repuestos y accesorios; hasta el 100% de los servicios técnicos facturados concernientes a la instalación y puesta en marcha del bien exportado con un máximo del 10% del valor FOB o FCA y hasta el 100% de la prima de seguro de crédito a la exportación contra los riesgos extraordinarios.

Para exportaciones de bienes en general

Son operaciones cursadas con o sin recurso en dólares estadounidenses, por plazos de hasta 360 días y la financiación puede alcanzar hasta el 100% del valor de los documentos.

Requisitos

Para exportaciones de bienes de capital y contratos de exportación llave en mano

- Seguro de crédito a la exportación cubriendo los riesgos extraordinarios.
- No se requerirá cuando las exportaciones tengan como destino final alguno de los países de la ALADI, siempre que los instrumentos emergentes de la financiación se afecten a los Convenios de Pagos y Créditos Recíprocos suscriptos entre el B.C.R.A. y sus similares del resto de los países de la ALADI y cuenten con la asignación del correspondiente código de reembolso automático.
- Aval de las letras por un banco del exterior que satisfaga al BNA o por una institución autorizada a operar a través de los Convenios de Pagos y Créditos Recíprocos, endosadas a favor del BNA sin recurso.

Para exportaciones de bienes en general a corto plazo

- Documentos de embarque negociados conforme.
- Endoso de letras de cambio o cesión de los derechos de cobro de los instrumentos de pago, según corresponda, de una institución autorizada a operar a través de los Convenios de Pagos.

• Para operaciones con recurso, además se podrán requerir garantías de la institución autorizada a operar a través de los Convenios de Pagos y adicionales a satisfacción del BNA.

Resumen de la Línea

Usuarios
Exportadores finales de bienes de capital y de contratos de exportación llave en Mano.

Apoyo Financiero

Hasta el 100% del valor FOB o CFR o CIF del bien exportado o sus equivalentes para otros medios de transporte.

Plazo Hasta 1 año.

Garantía

(I) Seguro de crédito a la exportación cubriendo los riesgos extraordinarios.
(II) Aval de letras, por un banco del exterior que satisfaga al BNA o que esté autorizado a operar a través de los Convenios de Pagos y Créditos Recíprocos.

Instrumentación

Mediante la emisión de letras en dólares estadounidenses endosadas a favor del Banco, sin recurso.
- Letras por Capital: de igual monto y periodicidad, como máximo semestrales y por importes no inferiores a U$S 2.500 por cada una.
- Letras por Interés: como máximo semestrales.

Más de 1 año hasta 3 años.

Condiciones especiales de financiación de exportaciones de Bienes de Capital (I)

Apoyo financiero:

Hasta el 100% del valor FOB o CFR o CIF del bien exportado o sus equivalentes para otros medios de transporte.

Plazo

Hasta 5 años.

Instrumentación

Mediante letras de cambio avaladas por una institución financiera que integre la nómina de entidades autorizadas para operar en los convenios de pagos y créditos recíprocos de la ALADI con código de reembolso automático.

Garantías

(I) Seguro de crédito a la exportación cubriendo los riesgos extraordinarios.

(II) Mediante la emisión de letras en dólares estadounidenses endosadas a favor del Banco, sin recurso.
- Letras por Capital: de igual monto y periodicidad, como máximo semestrales y por importes no inferiores a U$S 2.500 por cada una.
- Letras por Interés: como máximo semestrales

Financiación de exportaciones de Bienes en General (incluye bienes de consumo durables). Hasta el 100% del valor de los documentos. Hasta 1 año. A determinar en cada caso, cuando la operación se realice con recurso. Mediante el descuento de letras de cambio o la cesión de los derechos de cobro de los instrumentos de pago, según corresponda.

Condiciones especiales de financiación de exportaciones de Bienes de Consumo Durables. Hasta el 100% del valor de los documentos. Hasta 1 año. Mediante crédito documentario irrevocable emitido o letra de cambio avalada por una institución financiera que integre la nómina de entidades autorizadas para operar en los créditos recíprocos de la ALADI. Mediante el descuento de letras de cambio o la cesión de los derechos de cobro de los instrumentos de pago, según corresponda.
Condiciones especiales de financiación de exportaciones de autopartes (de vehículos en general, maquinarias agrícolas y otros). Hasta el 100% del valor de los documentos.
Bienes Sector Autopartes: Hasta 18 meses. Mediante crédito documentario irrevocable emitido o letra de cambio avalada por una institución financiera que integre la nómina de entidades autorizadas para operar en los créditos recíprocos de la ALADI.
Mediante el descuento de letras de cambio o la cesión de los derechos de cobro de los instrumentos de pago, según corresponda.
(I) La Financiación de Exportaciones de Bienes de Capital contempla una tasa fija del 6,50% n.a. y un plazo de hasta 5 años de financiación en la medida en que la operación se curse con afectación al Convenio de Pagos y Créditos Recíprocos de la ALADI.
(II) No se requerirá cuando las exportaciones tengan como destino final alguno de los países de la ALADI, siempre que los instrumentos emergentes de la financiación se afecten a los Convenios de Pagos y Créditos Recíprocos suscriptos entre el B.C.R.A. y sus similares del resto de los países de la ALADI y cuenten con la asignación del correspondiente código de reembolso automático.

**BANCO NACIÓN**

El Banco Nación ofrece cuatro líneas de crédito en dólares destinadas a financiar las Exportaciones.

La primera, denominada Régimen de Financiación de Exportaciones a corto plazo tiene como usuario a los exportadores finales. Esta línea tiene tres destinos posibles: bienes en general, bienes de consumo durable y autopartes. Para todos los casos la financiación incluye hasta el 100% del valor de los documentos. El plazo de devolución es desde 18 meses hasta 180 días.

La segunda línea llamada Régimen de financiación de exportaciones de bienes de capital y contratos de exportaciones llave en mano tiene como usuarios a los exportadores

finales y el destino son los bienes de capital. El monto financiado abarca hasta el 100% del valor FOB o CFR o CIF del bien exportado o sus equivalentes para otros medios de transporte, mientras que el plazo para la devolución es de entre 1 y 5 años.

La tercera denominada Prefinanciación de Exportaciones en moneda extranjera tiene como usuarios a los exportadores finales. Hay dos opciones de destino en esta línea: Sector Agropecuario y Sector Industrial y Minero. Para ambos el monto a otorgar distingue dos posibilidades: para las Operaciones Base Documental incluye hasta el 80% del valor FOB y para las llamadas Operaciones Base “Record” de Exportaciones el monto mínimo es de U$S 200.000 por operación. El plazo de devolución para ambos destinos es de hasta 180 días.

Finalmente, la línea de Financiación a Empresas Exportadoras se dirige a aquellas empresas exportadoras de todos los sectores económicos, y tiene como destino Capital de trabajo e Inversiones. En el primer caso el plazo de devolución va de 30 días a 18 meses y para las inversiones es de hasta 5 años. El monto a otorgarse en ambos casos será fijado en función del riesgo cliente y el flujo de ingresos previstos en moneda extranjera provenientes de sus exportaciones.

Este Banco ofrece a su vez tres líneas destinadas a financiar Importaciones.

Por un lado, la denominada Financiación de Importaciones en moneda extranjera cuyo usuario son: Personas físicas o jurídicas vinculadas a crédito con el Banco inscriptas en el Registro de Importadores y Exportadores de la DGA-AFIP. El destino son los activos fijos y el capital de trabajo. El monto a financiar es de hasta el 100% del valor FOB, CFR, CIF o sus equivalentes para otros medios de transporte y los plazos de devolución varían de acuerdo al tipo de bienes.

Por otro, la línea de Financiación de Importaciones en moneda local, que comparte los mismos usuarios, destinos, montos que la línea anterior registrando solamente alguna variación en relación a los plazos de devolución.

Finalmente, la línea Régimen de Avales de Importación en moneda extranjera tiene como usuarios a personas físicas o jurídicas vinculadas a crédito con el Banco y el destino es: aval de operaciones comerciales de importación de bienes nuevos, sin uso, realizadas por integrantes de los sectores privados y públicos. El monto financiado y los plazos de devolución varían de acuerdo al tipo de bien.

Para financiar la participación en Ferias Internacionales el Banco ofrece una línea denominada Régimen de Financiación destinado a la participación en ferias, exposiciones o salones internacionales que se realicen en el exterior en moneda local. Los usuarios son personas físicas o jurídicas, exportadoras y/o productoras de bienes y servicios argentinos. Los destinos son cinco: a) alquiler, diseño e instalación de stand, b) alquiler de equipo audiovisual, c) gastos en catálogos y material de difusión, d) flete y seguros de los elementos a exhibir, e) pasajes y alojamiento. Se financia hasta el 70% de los gastos con

un plazo de devolución de hasta 2 años.
SISTEMAS PRODUCTIVOS LOCALES
Asistencia técnica y económica a grupos de pymes o cooperativas para implementar, desarrollar y fortalecer proyectos productivos que beneficien a sus integrantes y a la comunidad a la que pertenecen.
Otorga aportes no reembolsables de hasta $1.500.000 para proyectos de inversión de grupos asociativos nuevos; hasta $2.040.000 para grupos fortalecidos; y hasta $4.200.000 para la instalación de centros y laboratorios de investigación, desarrollo e innovación en parques y áreas industriales
MODALIDADES

---

1- PLANES Y PROYECTOS DE INVERSIÓN PARA GRUPOS ASOCIATIVOS
A- Planes de Asociatividad para el Desarrollo Productivo
Brinda asistencia técnica y económica a Grupos Asociativos nuevos o preexistentes en la ejecución de un plan de corto y mediano plazo con vistas a potenciar la competitividad de las empresas asociadas y el proceso de integración asociativa.
El Grupo Asociativo puede acceder a las siguientes líneas de asistencia:
-Asistencia económica para la contratación de un coordinador
El coordinador asistirá al Grupo en el cumplimiento del Plan, así como en la formulación y el seguimiento del Proyecto de Inversión a presentar. El coordinador será contratado por el plazo de un año en el cual el Programa reintegra al Grupo Asociativo el 100% de sus honorarios durante seis meses y el 50% durante el siguiente semestre. El resto debe ser abonado por el Grupo Asociativo.
-Proyectos de inversión
Aportes No Reembolsables (ANR) destinado a fortalecer y capitalizar colectivamente al Grupo Asociativo.
Según el proyecto pueden aplicar a las siguientes asistencias:
• Agregado de valor a la producción primaria. Se otorga un monto máximo de ANR por Grupo Asociativo de $ 960.000. El aporte local debe ser igual o superior al 40% del total del proyecto.
• Desarrollo y fortalecimiento de la producción industrial. Se otorga un monto máximo de ANR por Grupo Asociativo de $ 1.350.000. El aporte local debe ser igual o superior al 40% del total del proyecto.
• Diseño, Desarrollo e Innovación de Productos. Se otorga un monto máximo de ANR por Grupo Asociativo de $ 1.500.000. El aporte local debe ser igual o superior al 40% del total del proyecto.
B- Proyecto de Inversión para Grupos Asociativos Fortalecidos
Se solventa parte de las actividades de un Proyecto de Inversión presentado por grupos preexistentes y consolidados. El Proyecto de Inversión debe apuntar al desarrollo y fortalecimiento de la producción industrial. Se otorga un monto máximo de ANR por Grupo Asociativo de $ 2.040.000 y el aporte local debe ser igual o superior al 40% del total del proyecto.
2- PLANES Y PROYECTOS DE INVERSIÓN PARA COOPERATIVAS
Apoyo técnico y económico a Cooperativas para potenciar su desarrollo productivo. Se puede aplicar a las siguientes líneas:

a) Planes de Fortalecimiento Cooperativo
En aquellos casos que se requiera, y que el Programa considere pertinente, la Cooperativa puede contratar un coordinador por el plazo de un año para que los asista en el desarrollo de un Plan de Fortalecimiento, formule y realice el seguimiento de un Proyecto de Inversión. El Programa reintegra a la Cooperativa el 100% de los honorarios del coordinador durante seis meses y el 50% durante el siguiente semestre, mientras que el saldo restante debe ser abonado por la Cooperativa. Además, el Programa prevé Aportes No Reembolsables para fortalecer y capitalizar colectivamente a la cooperativa.
• Agregado de valor a la producción primaria. Se otorga un monto máximo de ANR por Cooperativa de $ 960.000. El aporte local debe ser igual o superior al 40% del total del proyecto.
• Desarrollo y fortalecimiento de la producción industrial. Se otorga un monto máximo por Cooperativa de $ 1.350.000. El aporte local debe ser igual o superior al 40% del total del proyecto.
• Diseño, Desarrollo e Innovación de Productos. Se otorga un monto máximo por Cooperativa de $ 1.500.000. El aporte local debe ser igual o superior al 40% del total del proyecto.
b) Proyectos de Cooperativas Fortalecidas
Si el Programa evalúa que la Cooperativa no requiere de la asistencia del coordinador, puede presentar directamente un Proyecto de Inversión destinado al desarrollo y fortalecimiento de la producción industrial. En este caso, se otorga un monto máximo de ANR por Cooperativa de $ 2.040.000 y el aporte local debe ser igual o superior al 40% del total del proyecto.

3- PROYECTOS DE FORTALECIMIENTO DE SISTEMAS PRODUCTIVOS LOCALES
Se apoyan Proyectos de Inversión orientados a la puesta en marcha de Centros de Servicios Industriales y Laboratorios de Investigación, Desarrollo e Innovación en parques, áreas u otros aglomerados industriales. Se otorga un monto máximo de ANR de$ 4.200.000 por Grupo Asociativo y el aporte local debe ser igual o superior al 40% del total del Proyecto.

Créditos para la Producción Regional Exportable
Su objetivo es brindar asistencia financiera a las empresas radicadas en las provincias argentinas, cuya producción muestre perspectivas exportables.
Estos créditos se orientan a:
• La prefinanciación de exportaciones
• Actividades vinculadas a la producción de bienes exportables:
Preinversión: Actividades tales como certificaciones de calidad y realización de misiones al exterior, entre otros.
Capital de trabajo: materias primas, insumos, elaboración y acondicionamiento de mercaderías, etc.
Activo fijo: en casos eventuales, siempre que la inversión admita una rápida devolución del crédito.

• OBJETO

- MONTOS
- TASA DE INTERÉS
- GARANTÍAS
- CONTACTO

Objeto
Se dirigen a las micro, pequeñas y medianas empresas exportadoras, productoras y /o proveedoras de bienes e insumos destinados a la exportación, o que formen parte de mercaderías exportables.
PLAZO DE AMORTIZACIÓN
Hasta un máximo de 18 meses a contar desde el desembolso del crédito.

**BANCO CIUDAD**
El Banco Ciudad ofrece Pre Financiación y Financiación de Exportación y Pos Exportación en dólares tanto para PyMEs como para empresas de mayor envergadura con plazos desde 90 días, hasta un año.

Asimismo, ofrece Financiamiento a largo plazo para exportadores grandes y también para PyMEs con plazos de devolución de hasta 36 meses.

**BANCO GALICIA**
El Banco Galicia ofrece líneas de financiamiento en dólares, a corto y largo plazo, para PyMEs y también para aquellas empresas no incluidas dentro de esta categoría.

- PyMEs

El financiamiento en dólares, a corto plazo, para PyMEs incluye Pre Financiación y Financiación de Exportación y Financiación con Contrato Forward. Los beneficiarios de estas líneas son aquellos clientes exportadores, directos e indirectos y su destino es el capital de trabajo. En este caso el plazo se define según la calificación.

Este segmento incluye también la Financiación de Importaciones a corto plazo. Esta línea tiene como beneficiarios a clientes importadores recíprocos y su destino es el capital de trabajo. El plazo de devolución contemplado son 180 días y el monto establecido es de mínimo U$S 100 mil por proveedor.

En cuanto al largo plazo, este banco ofrece tres líneas en dólares para las PyMEs. La primera se otorga en acuerdo con el Banco Bice y los beneficiarios son los clientes empresa (personas humanas o jurídicas). Su destino comprende: bienes de capital nuevos (preferentemente nacionales); proyectos de inversión en bienes y servicios, capital de trabajo permanente afectado al proyecto; proyectos de reconversión, relocalización, reestructuración y/o modernización. Esta línea permite financiar hasta el 85% del proyecto/bien y, en el caso de realizar “leasing”, se financia el 100% del bien a adquirir. Los plazos de devolución oscilan entre 36 y 60 meses.

Banco Galicia ofrece también una línea que se dirige a los mismos beneficiarios y destinos, pero que se diferencia de la anterior en el monto a otorgar. En este caso el préstamo financiero y el leasing no tienen estipulado valores máximos ni mínimos.

Finalmente, se incluye dentro de las líneas a largo plazo para PyMEs la de Proyectos de Inversión en dólares desarrollada para los clientes Agro Business. El destino de esta propuesta es: proyectos agropecuarios; proyectos relacionados con energía renovable; proyectos de inversión y capital de trabajo derivado de la inversión; bienes de Capital. Se puede financiar hasta un monto de U$S 2 MM, con un plazo de devolución de entre 5 y 7 años.

- No PyMEs

Para estas empresas el banco ofrece tres líneas de financiación en dólares y una en pesos. En cuanto a las líneas en dólares, una se otorga en acuerdo con el Banco Bice y otra con el IFC.

La primera línea tiene como destinatarios a los clientes empresa (personas humanas o jurídicas) y su destino son: bienes de capital nuevos (preferentemente nacionales); proyectos de inversión en bienes y servicios, capital de trabajo permanente afectado al proyecto; proyectos de reconversión, relocalización, reestructuración y/o modernización. Esta modalidad permite financiar hasta el 85% del total y, en el caso de realizar “leasing”, se financia el 100% del bien a adquirir. Los plazos de devolución abarcan entre 36 y 60 meses.

Una segunda propuesta en dólares para las No PyMEs se brinda en acuerdo con el IFC y apunta a los clientes Agro Business. El destino de esta propuesta es: proyectos agropecuarios; proyectos relacionados con energía renovable; proyectos de inversión y capital de trabajo derivado de la inversión; bienes de capital. Se puede financiar hasta un monto de USD 2 MM, con un plazo de devolución de entre 5 y 7 años.

Finalmente, se ofrece una línea en pesos en acuerdo con el Banco Bice. Esta tiene como destinatarios a los clientes empresa (personas humanas o jurídicas) y su destino son: bienes de capital nuevos (preferentemente nacionales); proyectos de inversión en bienes y servicios, capital de trabajo permanente afectado al proyecto; proyectos de reconversión, relocalización, reestructuración y/o modernización. Esta modalidad ofrece financiar hasta el 85% del proyecto/bien y, en el caso de realizar “leasing”, se financia el 100% del bien a adquirir. Los plazos de devolución abarcan entre 36 y 60 meses.

**BANCO CREDICOOP**

Este banco ofrece 8 líneas dirigidas tanto a exportadores como importadores, en pesos y en dólares.

Los Créditos a exportadores, en dólares, tienen como beneficiarios aquellas empresas que poseen un flujo habitual en moneda extranjera y cuyo destino de los fondos está vinculado a incrementar la producción de mercaderías para su exportación. Los destinos

son: capital de trabajo, adquisición de bienes de capital, proyectos de inversión. El monto por otorgar se estipula según la calificación crediticia y el plazo de devolución es de 36 meses.

Los Préstamos en dólares para capital de trabajo tienen como beneficiarias a las firmas agropecuarias y su destino son aquellas empresas del sector que tienen como fin financiar los gastos necesarios para la producción de *commodities* (granos) en la medida en que dicha producción sea vendida a un exportador. El monto a otorgar se estipula según la calificación crediticia, y el plazo de devolución es de 36 meses.

La Prefinanciación y financiación de exportaciones tiene como beneficiarios a personas humanas o jurídicas y el destino es la asistencia financiera que requieran los exportadores antes del embarque de las mercaderías a exportar, destinada a la fabricación y/o terminación de las mismas. Aplica para operaciones menores a U$S 500.000. La prefinanciación incluye hasta el 70% del valor FOB y la financiación alcanza hasta el 100% del valor FOB. El plazo de devolución es de 90 días.

Los beneficiarios de la línea Importaciones en pesos son los importadores de bienes de capital. Esta modalidad tiene como destino: préstamos de evolución destinados a financiar el pago de la obligación principal con el exterior provenientes de insumos y bienes de cambio para su comercialización a nivel local, créditos documentarios importación, pagos a la vista y pagos anticipados. El monto a otorgar se estipula según la calificación crediticia, y el plazo de devolución es de hasta 180 días.

Las PyMEs cuentan con una línea especial llamada Participación en ferias nacionales e internacionales que tiene como destino: préstamos para pymes que requieran financiar los gastos que demande el alquiler, diseño, producción e instalación del stand; catálogos y material de promoción y venta; alquiler de equipos audiovisuales; flete y seguro de los productos a exhibir; pasajes y alojamiento de los integrantes de la empresa. El monto por financiar abarca hasta el 100% de los gastos demostrados y el plazo de devolución es de hasta 12 meses.

**SANTANDER RÍO**

El Banco Santander Río ofrece dos líneas de financiamiento en dólares, ambos para el mismo beneficiario: Clientes personas físicas o jurídicas con actividad comercial.

La línea Prefinanciación de exportaciones está compuesta por líneas de préstamo para financiar exportaciones o procesos productivos del mercado local, con destino final exportación. Aplica a exportadores directos y productores agropecuarios. El monto está sujeto a la calificación crediticia y el plazo de devolución es de hasta un año.

La segunda opción, llamada Financiación de exportaciones abarca líneas de préstamos en moneda extranjera para financiar importaciones de bienes o servicios. Se otorga a través de líneas de corresponsales. El monto está sujeto a la calificación crediticia y el plazo de devolución es de hasta 180 días.

**BCRA** Los exportadores argentinos podrán financiar a sus clientes Buenos Aires, 1° de septiembre de 2016. El cambio normativo que extendió de uno a cinco años el plazo de liquidación de las exportaciones permitirá a las empresas argentinas dar financiamiento a sus clientes del exterior, generando una herramienta de desarrollo para intensificar el comercio internacional de nuestro país, en un contexto de expansión de los préstamos para el sector exportador. De esta manera, un exportador argentino, ya sea una gran empresa o una pyme, podrá pre financiar su exportación en el sistema financiero local y, a su vez, otorgar financiamiento a sus clientes hasta un plazo máximo de cinco años, mejorando claramente su competitividad y la posibilidad de ganar nuevos clientes y mercados. La modificación regulatoria fue introducida por la resolución 242 de la secretaría de Comercio del Ministerio de la Producción, que dispuso el alargamiento del plazo para liquidar hasta cinco años para las exportaciones de bienes de cualquier tipo. Según las estadísticas del Banco Central de la República Argentina (BCRA), los créditos en dólares vienen registrando un fuerte crecimiento, en particular aquellos ligados al comercio exterior, como los documentos a sola firma. El stock de préstamos en dólares al sector privado se ha incrementado en USD 4.500 millones, aproximadamente un 150%, desde el comienzo de 2016. Además del efecto positivo de la unificación cambiaria dispuesta por el BCRA en diciembre pasado, el crédito en dólares se benefició con la decisión normativa del BCRA de extenderlo a aquellas empresas que comercialicen productos con precios dolarizados, y no limitarlo solamente a las operaciones de prefinanciación de exportaciones. Vale aclarar que esta decisión, vigente desde febrero, no modificó la regla general de no otorgar préstamos en divisas a quienes no las generan, de manera de evitar el descalce de monedas.

### 3. Logística, comunicación y transporte.

a) condiciones físicas de acceso al mercado (distancia a puertos, alternativas, p.ej. Atlántico-Pacífico, ventajas y desventajas)

Sin ningún lugar a duda y teniendo en cuenta el universo de los productos seleccionados quiénes son los principales importadores y las distancias a puntos e embarque la cuestión logística juega un papel preponderante, para lograr que un producto llegue a destino, en tiempo, forma y con las condiciones adecuadas.

El proyecto de relanzamiento del Belgrano cargas es un paso en la dirección correcta. Desde Tucumán se hizo este año una operación con un convoy de 28 TEUs, desde una estación abandonada y con una grúa, todo a cargo de la empresa exportadora (la citrícola más grande). Seguramente que el servicio del ferrocarril será beneficioso, no solo para las pymes que operan con gran número de contenedores, sino también para aquellas que tienen menores volúmenes ya que podrán conseguir mejores precios y disponibilidad de camiones en la época de zafra cuando es muy grande la demanda de fletes.

Este fue otro de los factores débiles que mencionaron los referentes de distintas asociaciones o cámaras empresarias de las provincias.

En las cargas de exportación, se debe tener en cuenta el lugar de consolidado o registro de cada operación, que puede ser:

- En la planta procesadora en origen: para lo cual la empresa deberá contar con todos los requisitos exigidos por aduana y estar inscripto como exportador en planta. Esto significa una inversión en equipos informáticos y sistemas de cámaras filmadoras, que puedan registrar la carga y consolidación de los contenedores o camiones. El mayor problema radica en la poca disponibilidad de contenedores, a lo que se le suma que los mismos son llevados desde las terminales portuarias hasta el lugar de consolidado (flete muerto), y en muchas provincias del interior implica trayectos de más de 1.300 km, para luego retornar al puerto.
- La misma logística que el punto anterior es llevada a cabo, cuando la registración aduanera se hace en origen, pero utilizando los servicios de alguna zona primaria aduanera (pública o privada).

En los puntos mencionados se debe destacar que llevar un contenedor vacío desde el puerto hasta origen y regresar al puerto consolidado, implica un doble flete para las empresas.

- Otra alternativa es llevar la carga al puerto y consolidar ahí, utilizando los servicios de las terminales portuarias, lo que provoca una gran congestión en los puertos, sobre todo en las épocas en donde sale gran parte de la producción de fruta fresca de la Argentina.

Para cualquiera de las alternativas arriba mencionadas, se pueden utilizar tanto el camión como el tren, pero sin duda debe ser esta última opción la que más se utilice sobre todo para realizar las distancias más largas mientras que los camiones cubran hasta un rango de 400 kilómetros, específicamente en aquellas producciones que mueven grandes volúmenes y utilizan para ello gran cantidad de contenedores. De esa manera los costos bajarían de manera significativa y así las producciones de economías regionales, podrían llegar a mayores destinos y con mejores precios.

También es complicado el transporte aéreo para la exportación de productos frescos ya que, en el último trimestre del año, coinciden varias producciones locales e incluso productos de origen chileno lo que ocasiona al aeropuerto de Ezeiza una gran congestión. Cuando esto ocurre, la infraestructura colapsa, lo que hace que la fruta no tenga el frio adecuado y su calidad se vea afectada. Es lo que

se dejó planteado en la última reunión del PEA[7]. Durante los primeros tres trimestres el promedio de carga de estos productos es de 350 toneladas, en el último trimestre, es 13.500 toneladas. La posibilidad de que aeropuertos cercanos a la zona productora sean habilitados física, comercial y administrativamente para darles salida solucionaría en buena medida el problema: el año pasado por Tucumán salieron en ese periodo 5.000 toneladas, lo que es un alivio para el aeropuerto de Ezeiza

b) condiciones de infraestructura de comunicaciones (banda ancha, acceso a Internet, fiabilidad de proveedores de comunicaciones)

La infraestructura existente en lo que respecta a comunicaciones ha mejorado en los últimos años, pero aún dista de estar al nivel de la que gozan muchos de los países y empresa proveedoras que compiten con la producción argentina. Existen pasos fronterizos en los cuales el servicio de acceso a internet es pobre, pese a resultar imprescindible para los servicios de la Aduana y otros organismos que prestan servicio allí, para poder realizar los registros en el SIM. Lo mismo les sucede a las empresas que se encuentran ubicadas en localidades alejadas y con pocos servicios, no pudiendo realizar sus operaciones de consolidado y documentación en origen, por la falta o mala calidad del soporte disponible.

c) Disponibilidad, frecuencias, medios (terrestres, camión, FFCC) fluvial, marítimo aéreo, costos de a) transporte interno, b) internacional,

La disponibilidad de flete en Argentina es muy dispar de acuerdo con la región en que se encuentren las empresas exportadoras.

En lo que hace al transporte carretero, en épocas de mayor demanda estacional, los requerimientos de servicios son absorbidos por transportes que operan de manera irregular, con unidades en mal estado y en muchos casos sin seguro. También se recurre a transportes internacionales, llevando mercadería nacional hasta la frontera en donde documentan, lo cual está totalmente prohibido, pero por la falta de controles y costos menores para las empresas exportadoras, hace que esta práctica sea cada más común.

Al ser un país tan extenso, se deben buscar las mejores combinaciones posibles, para lograr estar en tiempo y forma, y manteniendo la calidad y en condiciones los productos exportados.

El puerto de Buenos Aires, presenta un gran congestionamiento, en gran parte por la falta de capacidad para almacenar contenedores, la gestión de las terminales no es eficientes, como así también la de los organismos de control que intervienen en la operatoria de comercio exterior.

[7] Plan Estratégico Agroalimentario y Agroindustrial, el cual está dividido en distintas mesas de trabajo

El mismo problema que presenta el puerto de Buenos Aires, lo tiene el aeropuerto de Ezeiza, en lo que hace al congestionamiento y la poca eficacia de quienes tienen que brindar servicios.

Para dar un ejemplo del costo logístico interno, para un recorrido de 750 km de un TEU. En Canadá es de 770 dólares, en Chile 2000, en Argentina 2400 y en Brasil 2850, lo que pone de relieve la gran implicancia que tienen los costos logísticos en Argentina, sobre todo para las economías regionales. Los costos logísticos representan en promedio un 13% del valor FOB de la mercadería, y resultan relativamente más elevados (hasta un 45%) para empresas PyMes .

La región más afectada por el peso de costos logísticos es el NOA, donde puede resultar hasta un 50% más elevado que el del promedio de las regiones Centro, NEA y Cuyo.

d) infraestructura existente y deseable.

Cuando hablamos de ser competitivos, no solo debemos atender a la eficiencia de los procesos logísticos de las exportaciones, sino también a todos los movimientos a lo largo de toda la cadena de valor, por tanto debemos involucrar a los flujos de importación y nacionales.

Dentro del análisis del desempeño logístico, debemos tener en cuenta entre otros aspectos a la infraestructura de transporte (carreteras, ferrocarriles, puertos, pasos fronterizos, etc.), y procurar cubrir toda la cadena logística y lo determinante de su desempeño.

La logística en el país en lo que hace al comercio exterior, se encuentra en una situación intermedia, con algunas fortalezas, pero también con muchas debilidades, sobre todo si tiene previsto aumentar el volumen de operaciones.

La congestión es uno de los puntos más críticos, sobre todo en los principales centros de operaciones como Rosario y alrededores con los cereales y oleaginosas, las terminales de contenedores en Buenos Aires y los pasos fronterizos.

La congestión ha provocado un importante impacto sobre los costos logísticos, por Rosario pasa el 58% del volumen de las exportaciones argentinas, las terminales de Buenos Aires concentran el 90% del movimiento de contenedores. En muchos de los casos, el congestionamiento se debe a la falta de capacidad para el almacenamiento de contenedores y de disponibilidad de sitios de atraque, lo que hace que la calidad del servicio sea cada más deficiente.

Tal deficiencia de infraestructura genera mayores costos en los servicios logísticos, en virtud de las esperas indebidas, falta de equipamiento para el movimiento o trasbordo de contenedores o cargamento, etc.

El mal estado de las rutas, la inseguridad, la falta de servicios en pasos fronterizos, atentan contra el transporte de cargas por carreteras. En cuanto al transporte ferroviario, si bien se viene trabajando, sigue siendo de un nivel deficiente, sobre todo el estado de las vías, la falta de equipamiento, y el estado de sus máquinas y vagones.

En lo que hace al transporte aéreo, Ezeiza no cuenta con la suficiente capacidad de frio para los meses en los cuales la demanda de bodega para fruta fresca es alta, en otros aeropuertos la actividad es casi nula, salvo excepciones como la de Tucumán, que desarrollo una terminal de carga aérea, con cámara de frío y que presta servicios a las producciones no solo del NOA, sino también del NEA y con eso no solo ayuda a ser más competitivos a sus producciones, sino también a descongestionar al aeropuerto de Ezeiza.

Esa falta de infraestructura, por la escasa inversión del sector privado, debería ser resuelta por el Estado y tomar como ejemplos la zona de Cuyo, donde un trabajo conjunto permitió el establecimiento de Zonas de Operaciones Logísticas, con la intención de que las cargas de exportación sean consolidadas en origen, contando con plazoletas de contenedores, equipamiento para la consolidación de los mismos, permitiendo así a las pymes, tener un alternativa más adecuada a sus necesidades, ya que ellas no cuentan con áreas específicas en cuestiones logísticas, ni están preparadas ni equipadas para llegar a ser operadoras en planta, y así dar cumplimiento a las normativas aduanera de que cada producto, sea documentado en origen y llegue a puerto o frontera ya consolidados, verificados y documentados.

e) puertos del Pacífico.

La conveniencia del uso de los puertos chilenos está vinculada a tanto al tipo de producto, en algunos casos el grado de competencia con la oferta chilena, así como a la disponibilidad de salida vial por los cruces cordilleranos.

En el caso de Mendoza, si bien la distancia geográfica a Valparaíso es más corta, no ocurre lo mismo con la distancia real, entre otras cosas por los riesgos climáticos. Los productos frescos deben supera barreras sanitarias que en algunos casos obligan a permanencias cuarentenarias que hacen impracticable la opción del Pacífico. En algunos casos se puede estudiar la posibilidad del establecimiento de facilidades de frío. En los casos de oferta estacional, la coincidencia con la salida simultánea de las cosechas chilenas, hace que la capacidad portuaria instalada y la oferta de bodega disponible se restrinja notablemente.

De allí que la opción de la carga por el Pacífico esté especialmente indicada en algunos casos, como destinos asiáticos, costa oriental de América del Sur, Central y del Norte a productos envasados, no perecederos.

Para tales casos se pueden utilizar los puertos del Norte Grande de Chile (Antofagasta, Mejillones e Iquique) a los cuales se puede acceder a través del Paso de Jama (Jujuy), que se encuentra en excelentes condiciones y cuenta con todos los servicios necesarios para poder desarrollar operaciones de comercio exterior, excepto cámaras para cuarentena. A diferencia de otros pasos en los cuales las condiciones climáticas son adversas, esto posibilita circular sin mayores inconvenientes durante gran parte del año.

También se está trabajando en los pasos de Zico (Salta) y San Francisco (Catamarca), para tener más alternativas, teniendo en cuenta que los tres son vías de acceso a Chile y están dentro del sistema de corredores bioceánicos (Atlántico – Pacifico), lo cual ofrece una posibilidad de conectividad para las regiones del NEA, NOA y la parte norte de la Región Centro.

A esto debe sumarse el trabajo conjunto que vienen realizando las empresas ferroviarias Ferronor de Chile y Belgrano Cargas y Logística SA de Argentina, para poner en funcionamiento el ferrocarril trasandino, que unirá ambos países, a través del paso de Socompa, llegando al puerto de Antofagasta desde la región norte de Argentina.

## 4. Organización administrativa del Estado: Provincial y Nacional

a) Cuestiones aduaneras (gestión aduanera, disponibilidad de aduanas próximas, regulaciones)

b) Como en gran parte del estudio, mucho se centra en el tamaño, estructura y localización de las empresas. Por lo tanto, las cuestiones aduaneras no son ajenas a los problemas que existen para las pymes lograr llevar adelante una operatoria de comercio exterior. Al no contar con organización especializada interna las dejan en manos de los despachantes de aduana, desconociendo en muchos casos el trato que recibe la mercadería, sobre todo cuando el registro y documentación, no se hace en la aduana correspondiente al lugar en donde se encuentra la empresa (puerto, paso fronterizo, etc.)

Las pymes que recién se inician y que no tienen experiencia en operaciones aduaneras, además de tener que adaptarse a todos los requerimientos, deben soportar los altos costos de operar fuera de los horarios habilitados por aduana, costos que forman parte del desconocimiento y la poca información que reciben antes de realizar las operaciones.

Si bien existe una sola aduana y un único código aduanero, no todos lo interpretan de la misma manera y cuando dichos trámites no son seguidos de cerca por gente

de la empresa, aparecen los problemas.

El desconocimiento de alguna normativa, la falta de documentación o bien problemas con el transporte, son usuales a la hora de tener que registrar una operación. Tales pérdidas de tiempo pueden hacer perder una reserva en un buque, o espacio en la bodega de un avión, llegar tarde a frontera y no tener servicios, o simplemente llegar después de lo convenido con el cliente.

A su vez esas demoras redundarán en problemas para la recepción de la mercadería, en mayores gastos de depósitos, en pago de mutas, y lo que es más grave, puede afectar la calidad o el estado del producto que se exporta.

Teniendo en cuenta el gran espectro de productos, y la diversidad de las pymes que exportan, en muchos casos despachos en volúmenes bajos y de importes no muy grandes, los costos por servicios aduaneros llegan a ser hasta de un 15% del valor de la operación.

c) Cuestiones fiscales (carga impositiva, reintegros, etc.)

Dentro de los entrevistados, muchos mencionaron las cuestiones fiscales como una de los principales impedimentos para exportar desde Argentina además de los trámites, documentación, impuestos, entre otros.

Entre ellas, los trámites entre instituciones, donde en algunos casos había contradicción o confusión de funciones, que resultaba en una gran pérdida de tiempo y dinero. También el lento balance entre los derechos de exportación y reintegros que perjudica el flujo de caja de la empresa.

Otra cuestión sobre la que se aduce tiene una importante carga fiscal es la mano de obra, sobre todo en aquellas producciones que necesitan una gran cantidad de mano de obra (ej. frutas finas) y que son zafras intensivas.

La presión, por otra parte legítima, por parte del Ministerio de Trabajo y de organismos que representan a los trabajadores rurales, para que sus cosecheros estén debidamente registrados, parece dificultar en los casos consultados al menos, la obtención de mano de obra, aduciéndose que no se consigue personal que quiera trabajar en la cosecha de manera formal, ya que pasa a ser incompatible con los planes sociales. Para el Ministerio de Trabajo en cambio, se trata finalmente de una cuestión de costos finales de la mano de obra que los productores estén dispuestos a pagar.

d) Cuestiones sanitarias

La Argentina posee ventajas comparativas, y un promisorio escenario internacional, para ubicarse como uno de los principales productores mundiales de alimentos, lo que constituye una oportunidad para el desarrollo durante los

próximos años. Para ello no solo habrá que tener en cuenta la particularidad de cada producto (calidad), sino también el mercado de destino donde habrá que estar dispuesto a satisfacer un conjunto de requisitos a certificar.

Organismos nacionales calificados son esenciales a la hora de poder estar calificados en el mercado internacional. En general, existe consenso acerca de la buena respuesta que las agencias existentes dan a la cuestión.

En relación con requisitos sanitarios, SENASA (Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria) cumple sus funciones en lo que hace a materias primas y el INAL (Instituto Nacional de Alimentos) en lo que respecta a los alimentos procesados.

El primero dependiente del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación y el segundo del Ministerio de Salud de la Nación. Ambos son miembros del Sistema Nacional de Control de Alimentos (SNCA)

El SENASA, tiene competencias sobre: sanidad animal, sanidad vegetal e inocuidad de los alimentos. Su participación en el SNCA, responde a la necesidad de mantener los estatus sanitarios animales y vegetales a fin de contribuir en la producción de alimentos tanto para el consumo interno como de exportación. Promueve buenas prácticas agrícolas, ganaderas, veterinarias, de higiene y de manufacturas, control de residuos y contaminantes en los alimentos y piensos producidos a nivel nacional o importados, control analítico de alimentos, productos, subproductos y derivados de origen animal y vegetal, la certificación de calidad para algunos productos, y cultivos orgánicos, además de la sanidad e inocuidad de los *commodities* y los alimentos destinados al mercado externo.

Con presencia en todo el territorio nacional dando cumplimiento de los diferentes programas sanitarios y normativas vigentes, el SENASA cuenta con un registro de los establecimientos productores, industrias e insumos de alimentos para consumo humano y animal.

En el plano internacional, el marco normativo está dado por la Organización Mundial de Comercio (OMC) y Acuerdo sobre Medidas Sanitarias y Fitosanitarias (MSF)

Estas son reglamentaciones de control sanitario de los animales y los vegetales, y en materia de inocuidad de alimentos y prácticas leales de comercio. Básicamente, define reglas claras para el comercio internacional de mercancías agropecuarias, sean animales, vegetales y/o alimentos.

Tres Organizaciones Internacionales de Referencia:

- Organización Mundial de Sanidad Animal (OIE): Normas de sanidad y bienestar animal

- Convención Internacional de Protección Fitosanitaria (CIPF): Normas fitosanitarias de alcance mundial
- *Codex Alimentarius*: Inocuidad de alimentos, Comités de Higiene de los Alimentos, Prácticas Leales de Comercio, Comités de Sistemas de Inspección y Certificación de Importación y Exportaciones de Alimentos, Etiquetado de Alimentos, etc.

Las normas emanadas de estas organizaciones, establecen el nivel base de referencia para los países miembro y no miembro de la OMC.

Cualquier desvío sobre estas normas, en general mayores exigencias, deben sustentarse en evidencia científica que salvaguarde el correspondiente análisis de riesgos.

Todo aquello que NO está regulado por estas organizaciones es acordado regional o bilateralmente, por lo general sobre bases científicas, pero principalmente cumpliendo con la Norma de País de Destino.

En esto el SENASA tiene un rol fundamental, ya que participa de manera activa en las negociaciones multilaterales, tanto del Acuerdo MSF como con las tres organizaciones de referencia, propiciando la armonización de las normas nacionales en cada área temática.

A nivel regional, como puede ser en el MERCOSUR u otros, también actúa en instancias de coordinación y armonización normativa y de protocolos, al igual que en negociaciones bilaterales.

Algunas características generales de los requisitos que solicitan los principales países importadores son:

Cumplimiento de las normativas internacionales, principalmente normas cuarentenarias de la OIE y CIPF, y normas de inocuidad de los alimentos del *Codex Alimentarius*,

Conformidad sobre el Sistema Nacional de Control de Alimentos, en lo que respecta a la fiscalización y las garantías brindadas a nivel integral.

Acuerdo sobre los requisitos específicos sobre el/los productos a exportar, y los certificados sanitarios/fitosanitarios a ser reconocidos.

Para conocer más sobre estos requerimientos, las empresas antes de lanzarse a exportar deben tomar contacto con alguna de las oficinas del SENASA y solicitar mayor especificaciones sobre exigencias del país de destino.

En el caso de requisitos específicos y certificados, se atienden las condiciones de país de destino y se cotejan con las nacionales, se acuerdan las condiciones a certificar y se acuerda el certificado a reconocer en destino, atendiendo las especificaciones a citar en el/los anexo/s.

Para las empresas exportadoras, cuyos productos se enmarquen dentro de los requisitos, resulta fundamental la reputación de la misma, principalmente en aspectos como: la calidad de producto, trazabilidad, aplicación de buenas prácticas y procedimientos operativos estandarizados y otras certificaciones específicas.

En lo que respecta al bilateralismo, el SENASA participa en la negociación entre las partes en varias etapas: durante el reconocimiento del sistema (auditoría externa), en el intercambio de requisitos específicos hasta el acuerdo y en el intercambio de modelo de certificado (anexos) hasta el acuerdo.

**5. Barreras en destino (descriptas en cada caso).**

Al igual que existen elementos que impulsan a la empresa alimentaria a su internacionalización, son varios los factores que pueden actuar como obstáculos a la actividad exportadora en general. Las pymes agroalimentarias deben tener presente estas barreras a la hora de identificar sus mercados prioritarios

a) Arancelarias derechos aduaneros y políticas arancelarias restrictivas de la importación.

b) No arancelarias: controles de calidad, sanidad, homologación, especificaciones técnicas, normas de seguridad, etc.
Antes de salir a los mercados exteriores, es preciso cumplir unos requisitos. Los procesos de homologación y de certificación son un paso más para adecuar los productos a mercados cada vez más exigentes, pero que tienen distintos niveles de calidad.

La homologación es una condición imprescindible para poder comercializar y circular con un producto en un mercado dado. Se trata de una reglamentación técnica, exigida por la administración de cada país, que regula las condiciones de entrada de los productos importados atendiendo a los aspectos de salud, seguridad e higiene, de cumplimiento obligatorio.

El grado de evolución de un país determinará los requisitos que deben cumplirse, siendo más estrictos para los productos alimentarios en la Unión Europea o en Estados Unidos que en países en vías de desarrollo, donde la reglamentación es más débil. En el caso de Argentina más del 50% de sus

exportaciones van a esos mercados en vías de desarrollo y solo el 22% a los Estados Unidos y la Unión Europea.

El *haccp* o sistema de análisis de peligros y puntos críticos de control apunta a prevenir contaminaciones que puedan causar daño a los consumidores y permite garantizar la inocuidad de los alimentos. En la Unión Europea y en los Estados Unidos el *haccp* es obligatorio para los elaboradores de alimentos. En el mercado internacional constituye una exigencia que se materializa en forma de barreras al comercio.

A pesar de que estos factores pueden actuar como barreras y afectan a la decisión de entrada en los mercados, las empresas deben responder con una actitud persistente y, tras identificar las barreras elaborar un plan de acción teniendo en cuenta las fortalezas que tiene la empresa para sortear dichas barreras y penetrar con éxito en esos mercados.

El sistema se basa en la identificación de peligros potenciales para la inocuidad de los alimentos. Los exportadores de alimentos necesitan contar, además, con garantías de inocuidad en sus procesos mediante el aval del estado o de certificadoras de reconocimiento internacional. En nuestro país, aunque el *haccp* no es obligatorio, el SENASA homologa los sistemas para productos elaborados de origen animal. Para el resto de los alimentos el aval sólo puede conseguirse a través de una certificadora privada.

El SENASA evalúa, verifica y observa la correspondencia de los procedimientos que se llevan a cabo en planta con el plan *haccp* presentado por la empresa. La homologación del SENASA tiene la misma validez que la de otros países.

Las certificadoras privadas tienen procedimientos y costos diferentes. En general, están acreditadas por los gobiernos de los países de la Unión Europea o el de los Estados Unidos.

La certificación incluye una pre auditoria opcional y una propiamente dicha. Luego de un plazo acordado entre la empresa y la certificadora, en el que deben realizarse todos los ajustes necesarios, se procede a certificar el sistema *haccp*. Los costos de las certificadoras son elevados y se determina en función de los distintos escenarios: Tamaño de la empresa, Número de procesos a certificar, Complejidad de los mismos, Número de empleados y turnos de trabajo. Todas estas variables influyen en la cantidad de días necesarios para la auditoría y, por lo tanto, en el costo de la certificación y el seguimiento. Costos que para una pyme son muy difíciles de abordar. Pero actualmente en Argentina, existen organismos del Estado, que brindan alternativas para ayudar a las pymes a que puedan dar cumplimiento con estas exigencias y poder ingresar a esos mercados, las

mismas pueden ser en forma de subsidios o aportes no reintegrables, créditos, y que cubren el 50% del costo y algunos casos un porcentaje mayor.

Superada la etapa de la homologación que permitirá comercializar y circular, pero para poder vender en un mercado exigente hay que dar un valor añadido en calidad y es aquí donde interviene la certificación, ya que como estrategia de marketing diferencia con un sello de calidad los productos propios de los de la competencia. Entre las certificaciones más importantes, referentes a la calidad de la gestión en la empresa, están las y ISO 9000, ISO 14001 o las Global G.A.P.

**6. "Clima de negocios**"

a) Asociatividad

El comercio de alimentos ha venido creciendo en los últimos años en el mundo, y esto debería generar prosperidad en los países exportadores, pero generalmente no logra el objetivo de desarrollo. Esto se debe, en gran parte, a las barreras que deben enfrentar, las pequeñas y medianas empresas para acceder y sostenerse en el comercio internacional.

Para tratar de superar estas barreras, la asociatividad en la forma entre otros, de grupos exportadores o consorcios de exportación constituye un modo, aún incipiente en la Argentina. Sus miembros conservan su autonomía financiera, jurídica, de gestión y comercial y se conforman en otras cosas para acceder a un mercado específico, para participar en ferias compartiendo los gastos, ahorrar en transporte ya que pueden negociar de otra manera al tener un mejor volumen, sino también en la compra de insumos, material promocional, publicidad y algo fundamental, la captación de información para la toma de decisiones.

En Argentina existen organismos públicos y privados, que fomentan este tipo de alianzas entre empresas, a través de ayudas económicas, asistencia financiera, capacitaciones, etc. Hay grupos que trabajan muy bien y que perduran desde hace tiempo y otros que no lograron esa continuidad. Muchos de estos grupos pertenecen al sector alimenticio o gourmet, y tienen representación en casi todas las regiones, de acuerdo a los productos de cada una. Antes de asociarse muchas de estas pymes intentan hacerlo en forma independiente y chocan con todas esas barreras que venimos mencionando y comienzan a exportar en forma discontinua o bien dejan de hacerlo. Es por ello que la asociatividad juega un papel muy importante en aquellas pymes que tiene potencial exportador. Los grupos exportadores o consorcios, comenzaron a crearse a fines de los años 90. Hoy en

la actualidad son más de 60 los que están en funcionamiento, algunos con más de 15 años de funcionamiento, con casi 400 pymes. De los grupos existentes aproximadamente un 35% pertenecen al sector de alimentos.

b) Otros

Un estudio realizado por la fundación Exportar sobre las empresas que exportaron en entre 2009 y 2016 y qué porcentaje de ellas los hicieron bajo una de las condiciones básicas la continuidad. La selección se hizo para aquellos sectores y productos fijados en el programa PADEX y sobre un total de 7.201 Pymes que exportaron en forma discontinua.

En Argentina en esos siete años exportaron 26.338, el promedio de empresas que exportan anualmente es de 13.500, y en 2013 fueron 11.864, de las cuales fueron 35% micro (<USD 50.000), 42% pyme (>USD 50.000 Y <USD 9,5 millones) y 23% grandes (>USD 9,5 millones).

De las 7.201 Pyme que exportaron en forma discontinua en los últimos 7 años, 5.730 pertenecen a la región centro, 635 región cuyo, 246 región NEA, 244 región NOA y 210 región SUR.

Se trata de cifras que demuestran que las pymes argentinas son discontinuas en sus operaciones de exportación, en lo que probablemente influyen los problemas y debilidades que se mencionan.

## ***V. Innovaciones en organización e internacionalización de firmas.***

¿Cuáles son las principales estrategias disponibles para las empresas? Además de las exportaciones y del establecimiento de empresas asociadas en el exterior, las empresas pueden emplear de licencias, establecer empresas conjuntas u otras alianzas estratégicas para abastecer los mercados externos. Por lo tanto, la eficacia de la política de fomento de las exportaciones del gobierno depende, en parte, de las variables que llevan a las empresas a elegir ciertas estrategias o sus combinaciones. Esto se refiere principalmente a las empresas procesadoras de alimentos. Los sectores de comercio mayorista y minorista y los servicios alimentarios no producen, en su mayoría, bienes para la exportación. Estos sectores agregan valor a un alimento procesado en términos del servicio que proveen. Por lo tanto, las alternativas de exportar u otras formas de abastecimiento de los mercados externos, que son especialmente importantes en el sector procesador de alimentos, no se presentan para el comercio mayorista y minorista y los servicios alimentarios.

La expansión en los mercados externos permite a las empresas aprovechar oportunidades de crecimiento que no están disponibles en el mercado doméstico, diversificar el riesgo en diferentes mercados, y aprovechar más los activos intangibles. A medida que las empresas adoptan estrategias de comercio global, pueden elegir entre varias combinaciones de producción y distribución;

- producir en el mercado doméstico y exportar el producto, usando una licencia extranjera o una asociación,
- otorgar una licencia de producción del bien para el mercado externo a una empresa del mercado de destino;
- convenio de producción conjunta con un socio para producir el producto en el mercado externo;
- establecer una empresa subsidiaria en el mercado de destino ya sea
    - a través de la compra de una empresa existente o
    - estableciendo una nueva empresa, para producir y vender el producto en el mercado externo.
- producir en otro mercado distinto al de destino a través de cualquiera de las alternativas destacadas anteriormente.

Las empresas procesadoras de alimentos eligen su alternativa en función de la factibilidad de la producción fuera del mercado doméstico, y el *trade off* entre el riesgo en el mercado externo y el deseo de la empresa de mantener el control

sobre el producto y su colocación en el mercado. En general, las empresas usan varias modalidades de ventas al exterior. Las empresas con fuerte vocación exportadora, emplean generalmente empresas asociadas en el mercado de destino. Las exportaciones de productos son características de los mercados donde resulta imposible la producción del producto. Las licencias de producción suelen ser raras en las actividades de exportación.

La razón principal por la cual las empresas eligen producir en el exterior para abastecer el mercado externo suele descansar en el objetivo de capitalizar las inversiones intangibles existentes en la marca, tecnología y posicionamiento de la empresa, y de esta manera atender los mercados externos de la manera más efectiva desde el punto de vista de los costos. Por esta razón, las empresas generalmente prefieren asociaciones con subsidiarias extranjeras donde poseen control accionario para la producción local y pueden ejercer algún grado de control sobre el gerenciamiento de la empresa. Una empresa subsidiaria en el mercado externo permite a la empresa matriz capitalizar sus inversiones intangibles porque le permite mayor control sobre la calidad, distribución y presentación del producto en el mercado externo. También habilita a la empresa para producir el bien adaptado a las necesidades y preferencias delos consumidores. Estos beneficios hacen menos atractivas las exportaciones y establecen un fuerte incentivo para la producción en el exterior por parte de las empresas procesadoras de alimentos

A pesar de las fuertes motivaciones para la propiedad de empresas en el mercado externo, las empresas procesadoras de alimentos eligen otras formas de abastecer los mercados de acuerdo con la factibilidad de producción en el exterior y el *trade off* entre riesgo y control.

Cuando la producción fuera del mercado de origen no es posible, las exportaciones desde el mercado doméstico se transforman en la única alternativa viable para abastecer los mercados externos.

Las empresas consideran diferentes costos explícitos al determinar la factibilidad de producir en un mercado. Entre las consideraciones de costos más significativas para los procesadores de alimentos se encuentran la capacidad para alcanzar economías de escala, el costo y disponibilidad de insumos y los costos de distribución. Además de estos costos explícitos que se incurren durante el proceso de producción, juegan un rol importante las consideraciones sobre la demanda y los costos implícitos correspondientes a las barreras de entrada y la infraestructura en el mercado de destino.

Con referencia a las economías de escala, el primer tema a considerar para la empresa matriz es el aporte que de la producción global para alcanzar la eficiencia de costos de la sede central. Si no existe potencial para alcanzar esas economías de escala en el mercado externo, la exportación o las licencias de producción aparecen como las alternativas más adecuadas. Si bien las economías de escala se traducen en consideraciones de costo de eficiencia, las escalas de producción

requieren el análisis de las condiciones de demanda, en cuanto al nivel de ingreso por habitante, el tamaño de la población; las condiciones de oferta del producto en cuanto a competidores y condiciones de entrada al mercado; y la infraestructura de transporte y almacenamiento.
La localización de plantas procesadoras de alimentos que requieren gran cantidad de materias primas agrícolas antes que productos agropecuarios semi procesados, se encuentra fuertemente influida por la disponibilidad del insumo principal. Para las empresas que usan principalmente insumos agrícolas semi procesados que pueden ser obtenidos en el mercado internacional, las limitaciones para la elección de la localización son menores.
Por otra parte, los costos incurridos en la distribución y entrega del producto de una empresa desde el lugar de producción hasta el consumidor afectan la factibilidad relativa de la producción. Aun cuando una empresa pueda alcanzar niveles de costo eficiencia iguales en el mercado de origen y en el de destino, los altos costos de distribución pueden hacer la alternativa de exportación menos rentable. Si estos costos reflejan altos costos de transporte, se logra reducir costos cuando la empresa se localiza cerca del mercado consumidor. Por otra parte, si altos costos de distribución reflejan altos aranceles, las reducciones de costo se pueden obtener instalándose en el mercado externo. En cualquier caso, los altos costos de distribución hacia un mercado externo aumentan las posibilidades de que la producción, a través de licencias, empresas conjuntas o totalmente controladas, se realice en el mercado externo.

Las empresas también suelen enfrentar costos implícitos para superar barreras de entrada a nuevos mercados. Los problemas para acceder y establecer un sistema de distribución en el exterior pueden aumentar los costos de entrada de las exportaciones en ciertos mercados. A los fines de reducir estos costos puede organizarse un contrato de licencia o empresa conjunta con un socio que opere en sistema de distribución en ese mercado.

La factibilidad de producción en un mercado extranjero varía según las condiciones del mercado. Las empresas procesadoras de alimentos buscan mercados en expansión. Cuando las empresas entran en esos mercados, la demanda puede ser insuficiente como para justificar la producción en el mercado de destino. En ese caso, la empresa puede emplear las exportaciones para desarrollar ese mercado. A medida que la demanda por los productos de la empresa aumenta, la capacidad de una planta en el exterior para capturar las ventajas de costos de las economías de escala a aumentan, y la producción en el exterior pasa a ser una alternativa a considerar.

Las inversiones en marcas proveen a las empresas procesadoras de alimentos un

incentivo para mantener la calidad y reputación de su producto. El fracaso al no poder asegurar la calidad del producto o su reputación reduce el valor de la marca y, en consecuencia, la valoración de los activos de la empresa. Al ejercer el control sobre la producción y la distribución de sus productos, las empresas pueden mantener un nivel de calidad de sus productos, distribuir sus productos en tiempo y forma y responder más rápidamente a las necesidades del consumidor, permitir a otra empresa controlar la producción o la distribución aumenta el potencial de pérdida en el valor de la marca y prestigio de la empresa.

Las estrategias disponibles permiten a las firmas graduar el control sobre la producción y la distribución. Tanto la exportación como la producción por una empresa en el exterior totalmente controlada otorgan el mismo nivel de control sobre el proceso de producción, pero no sobre el proceso de comercialización y distribución. La exportación a un tercero en un mercado externo no garantiza la colocación o entrega correcta del producto en un mercado. En el caso de las exportaciones de alimentos diferenciados el control sobre el proceso de distribución puede obtenerse a través de licencias, empresas conjuntas, o una empresa distribuidora subsidiaria totalmente controlada en el mercado externo. El éxito de las licencias y de las empresas conjuntas, sin embargo, depende de la cooperación entre las partes. Por el contrario, a través de la propiedad de la empresa subsidiaria en el mercado externo, el control sobre el proceso de producción generalmente incluye con el proceso de distribución en ese mercado.

Ejercer el control sobre la producción y distribución a través de licencias o empresas conjuntas es más difícil por el desarrollo de una tercera parte en el proceso. Sin una clara convergencia con respecto a las prioridades e interesas, las diferencias sobre las promociones de productos, su ubicación, el gerenciamiento o los márgenes de distribución pueden ser significativas. Por supuesto, esos problemas pueden ser superados a través de acuerdos bien redactados, pero las dificultades para hacerlos cumplir y mantener el adecuado control sobre los mismos, a menudo lleva a las empresas procesadoras de a alimentos a ensayar otros métodos. De igual manera, el nivel de control ofrecido por cada estrategia ofrece un continuo de posibilidades desde el control total a través de la propiedad de las subsidiarias en el mercado externo hasta las exportaciones que proveen el menor de los controles.

Al elegir entre las estrategias disponibles, las empresas deben hacer un balance entre su deseo de control frente a la exposición al riesgo que cada estrategia implica. En general, los mercados externos presentan mayores riesgos que los mercados domésticos por el menor grado de conocimiento o experiencia de la empresa con respecto a la cultura, gustos y preferencias, y prácticas comerciales

del mercado externo. Otros riesgos adicionales están relacionados con la insuficiente infraestructura y la escasez de mano obra calificada.

Entre el abanico de estrategias disponibles para las empresas, las exportaciones y las licencias minimizan el riesgo asociado con los mercados externos. En ambos casos, las empresas y sus activos permanecen relativamente aislados de los riesgos del mercado externo. En el otro extremo del espectro del riesgo, la propiedad de una subsidiaria en el exterior y su correspondiente inversión financiera conlleva una exposición potencial de la empresa a un riesgo mayor. Las empresas conjuntas, que exigen un menor compromiso financiero, se encuentran en el medio del espectro de riesgo, dependiendo el mismo de la magnitud de la propiedad de la empresa en la empresa conjunta.

Al analizar el riesgo y las consideraciones de control también se presenta un *trade off* entre las estrategias disponibles para las empresas. La propiedad total de la subsidiaria en el exterior ofrece el mayor grado de control sobre la producción y la distribución, pero expone a la empresa a un mayor grado de riesgo financiero. Las licencias, por otro lado, constituyen una estrategia de bajo riesgo, pero brinda menor control directo tanto sobre la producción como sobre la distribución. Las exportaciones, una alternativa también de bajo riesgo, ofrecen mayor control sobre la producción, pero en ausencia de un acuerdo o de una empresa conjunta para la distribución, brindan escaso control sobre el proceso de distribución. Con respecto tanto a riesgo como a control, las empresas conjuntas se encuentran en medio del espectro de riesgo.

El grado de riesgo varía también según los mercados y también se observa un *trade off* entre riesgo y control. Un mercado externo con estabilidad económica y buen desarrollo de la infraestructura es un mercado de menor riesgo. Lo mismo se observa en mercados más riesgosos, pero donde la empresa tiene experiencia, siendo en este caso el riesgo menor. A medida que las empresas aumentan el conocimiento del mercado, la percepción del riesgo cambia, afectando el *trade off* entre riesgo y control, y en consecuencia también cambian las estrategias que la empresa elige. Las empresas que perciben riesgos de mercado debido a su falta de conocimiento del mismo pueden inicialmente evitar la propiedad de subsidiarias y elegir, en cambio, exportaciones, licencias o empresas conjuntas con menor compromiso financiero para minimizar la exposición al riesgo. A medida que aumenta la familiaridad con el mercado, el riesgo de la falta de conocimiento del mercado disminuye, y las empresas pueden elegir estrategias que ofrecen mayor grado de control.

Se puede concluir que la estrategia óptima para una empresa depende del

producto, de la empresa y de las características del mercado. Por ejemplo, es posible que las exportaciones sean elegidas para productos con bajos costos de distribución y entrega, para productos que contienen insumos no disponibles fácilmente en el mercado internacional, para productos vendidos en mercados cercanos o riesgosos o de pequeños volúmenes y para productos con poca experiencia en el mercado internacional. Cuanto menos de estas características correspondan al producto, a la empresa, y al mercado, mayor será la posibilidad de que la empresa elija la producción en el exterior como estrategia de largo plazo.

Es posible, también, que las empresas empleen las exportaciones como una manera inicial de entrar en un mercado externo a causa de la demanda insuficiente del producto o porque las condiciones d mercado o su inexperiencia hacen la producción muy riesgosa. Con el paso del tiempo, a medida que esas condiciones mejoran, la demanda aumenta, las condiciones de mercado mejoran, la empresa adquiere mayor experiencia internacional, las empresas pueden hacer cambiar las exportaciones por producción en el exterior. En este sentido, la producción externa sustituye las exportaciones.

***Identificación y descripción sintética de servicios y tecnología exportables vinculados a la producción, progreso técnico y comercialización en el sector agroalimentario.***

***Síntesis***

Las Exportaciones de Conocimientos (EC), a través de los Servicios Basados en el Conocimiento (SBC) y a los componentes **Intangibles** que integran una exportación de de agroalimentos son la materia de este capítulo.

**Etapa de la Vigilancia Tecnológica**

Se llevó a cabo un proceso de búsqueda, procesamiento y análisis de información sobre:

- Exportaciones de: Servicios Basados en el Conocimiento, Intangibles a través de Productos y Manufacturas de Agro Alimentos.
- Componentes de las Cadenas Globales de Valor.
- Sectores dinámicos vinculados al campo de interés del presente trabajo.
- Sistema Nacional de Innovación.

Se analizaron los datos de exportaciones de la serie 2003-2013, integrados en las Manufacturas de Origen Agropecuario (MOA), Manufacturas de Origen Industrial (MOI) y Productos Primarios (PP).

Aplicando criterios sobre el nivel tecnológico de los rubros, se determinó qué Servicios considerar en los SBC y, del análisis de las Cadenas Globales de Valor

(CGV), los know-how con mayor impacto en dichos rubros.[8]

**Servicios Basados en el Conocimiento**

Los SBC para las Exportaciones de Agroalimentos aparecen como una oportunidad de generar un volumen significativo de negocios internacionales: con recursos humanos y tecnológicos disponibles en el aparato productivo local se detecta sin embargo, que el acceso al mercado internacional es relativamente menor. La brecha entre recursos y frontera potencial permite entrever que debería haber rápidas respuestas a políticas de mediano y largo plazo que incluyeran estímulos y una organización adecuada:

- Los SBC principales siguen la dinámica internacional.
- Los servicios de I+D y de Arquitectura e Ingeniería (como parte de los KPO, Externalización de Procesos de Conocimiento (EPC), en inglés Knowledge Process Outsourcing (***KPO***),), representaron en 2014, 419 y 289 MM U$D respectivamente, con un gran crecimiento respecto al año 2000.
- Los aportes en agroalimentos aparecen integrados a los KPO descriptos, aunque no se los menciona específicamente en los análisis, excepto cuando se habla de los avances en biotecnología a nivel global.
- Una profundización en productos y servicios asociados a patentes de argentinos podría ser una fuente de oportunidades de exportaciones.
- La inclusión de Argentina en el sistema PCT[9] debería ser explorado como una oportunidad en el campo de las patentes.
- El “paquete exportable” incluye investigación y desarrollo, ingeniería, gestión agropecuaria, modelos comerciales y asociativos para el agronegocio.

Se estimaron los rubros con potencial exportador y en qué servicios[10]:

**Cuadro 14. Exportaciones argentinas por grandes rubros, clasificadas por aptitud de exportación de Servicios Basados en el Conocimiento**

[8] Acuerdo General sobre Comercio de Servicios
[9] Tratado de Colaboración en materia de Patentes
[10] Detalles y fuentes en el cuerpo del informe.

| Grandes Rubros Exportados U$D | Total general 2003-2013 | Servicios de ingeniería - proyecto | Servicios de consultoría | Servicios para terceros | Regalías - patentes |
|---|---|---|---|---|---|
| **MOA** | **192.085.194.231** | | | | |
| **Azúcar y artículos de confitería** | 2.823.340.020 | SI | SI | | SI |
| **Bebidas, líquidos alcohólicos y vinagre** | 7.216.988.660 | SI | SI | | |
| **Café, té yerba mate y especias** | 1.249.389.056 | SI | SI | | SI |
| **Carnes** | 19.489.543.962 | SI | SI | | SI |
| **Frutas secas o procesadas** | 1.375.114.285 | SI | SI | | |
| **Grasas y aceites** | 53.521.548.683 | SI | SI | | SI |
| **Hortalizas, legumbres y frutas preparadas** | 9.787.378.481 | SI | SI | | SI |
| **Otros productos de origen animal** | 614.120.063 | SI | SI | SI | SI |
| **Productos de molinería** | 4.632.623.905 | SI | SI | | |
| **Productos lácteos y huevos** | 9.481.705.145 | SI | SI | SI | SI |
| **Resid y desp de industria alimenticia** | 81.893.441.971 | SI | SI | | |
| **MOI** | **132.697.546.808** | | | | |
| **Máquinas, aparatos y materiales eléctrico** | 20.509.078.633 | SI | SI | SI | SI |
| **Material de transporte** | | SI | SI | SI | SI |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | 71.709.620.374 | | | | |
| **Productos químicos y conexos** | 40.478.847.801 | SI | SI | SI | SI |
| **Productos Primarios** | **104.913.525.064** | | | | |
| **Animales vivos** | 240.643.512 | SI | SI | SI | SI |
| **Cereales** | 56.241.590.846 | SI | SI | SI | SI |
| **Frutas frescas** | 9.894.231.696 | SI | SI | | SI |
| **Semillas y frutos oleaginosos** | 38.537.059.010 | SI | SI | SI | SI |
| **Total general EAA Seleccionados** | **429.696.266.103** | | | | |

Para establecer un escenario conservador, se consideró el año 2014 y se aplicó el porcentaje estimado de la participación del Sector de AGROALIMENTOS.

**Cuadro 15. Servicios Exportables relacionados al Sector de Agroalimentos**

| Servicios seleccionados | Mill. U$d. 2014 | Participación AA | SBC por AA |
|---|---|---|---|
| **8. Regalías y derechos de licencia** | **129,5** | 20% | **25,9** |
| **9. Otros servicios empresariales** | **4.265,1** | | **433,4** |
| **9.3. Servicios empresaliales, profesionales y técnicos** | **4.265,1** | | **433,4** |
| **9.3.1. Sev.jurídicos,contables,de asesoramiento** | **2.292,6** | 10% | **229,3** |
| **9.3.2. Sev. de publicidad, investigación de mercado** | **435,0** | 10% | **43,5** |
| **9.3.3. Sev. de investigación y desarrollo** | **418,9** | 15% | **62,8** |
| **9.3.4. Sev. arquitectónicos, ingeniería** | **289,4** | 15% | **43,4** |
| **9.3.5. Sev. agrícolas, mineros y de transformación** | **-** | 15% | **0,0** |

| | | | |
|---|---|---|---|
| **9.3.6. Otros servicios** | **285,3** | 0% | **0,0** |
| **9.3.7. Serv. entre empresas afiliadas n.i.o.p.** | **544,0** | 10% | **54,4** |
| **TOTAL** | **4.394,7** | | **459,3** |

O sea que en una primera aproximación de dimensionamiento del universo puede hablarse de que las exportaciones de servicios basados en el conocimiento generados o incorporados en las actividades de agroalimentos, representan actualmente unos 460 millones de dólares, poco más del 10 por ciento de las exportaciones de servicios. Se trata de una participación claramente inferior a la que podría esperarse de un sector reconocido por sus ventajas comparadas y su desarrollo tecnológico en el país.

**Intangibles en Productos y Manufacturas**

Por otro lado, los IPyM requieren un análisis más exhaustivo de las CGV locales para identificar los impactos del *Know-How* y potenciar los segmentos de creación de valor, dándoles sustentabilidad en el tiempo.

El análisis se llevó a cabo sobre grandes rubros exportados por ser la información estadística disponible. Para un análisis más pormenorizado, convendrá efectuar una revisión comparativa que requiere una construcción estadística ad-hoc sobre las CGV.

En base a la información relevada y a las consultas efectuadas, se estimó qué componentes de intangibles tendría cada rubro, basándose en los coeficientes detectados habitualmente en proyectos de las principales cadenas indicadas.

**Cuadro 16. Estimación de componentes intangibles para rubros seleccionados en U$D**

| Grandes Rubros Exportados U$D | Total general 2003-2013 | INGENIERÍA - PROYECTO | CONSULTORÍA | TECNOLOGÍAS NUEVAS |
|---|---|---|---|---|
| **MOA** | **192.085.194.231** | | | |
| **Azúcar y artículos de confitería** | 2.823.340.020 | 14.116.700 | 28.233.400 | 39.526.760 |
| **Bebidas, líquidos alcohólicos y vinagre** | 7.216.988.660 | 36.084.943 | 72.169.887 | |
| **Café, té yerba mate y especias** | 1.249.389.056 | | 12.493.891 | 17.491.447 |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| **Carnes** | 19.489.543.962 | 97.447.720 | 194.895.440 | 272.853.615 |
| **Frutas secas o procesadas** | 1.375.114.285 | 6.875.571 | 13.751.143 | |
| **Grasas y aceites** | 53.521.548.683 | 267.607.743 | 535.215.487 | 749.301.682 |
| **Hortalizas, legumbres y frutas preparadas** | 9.787.378.481 | 48.936.892 | 97.873.785 | 137.023.299 |
| **Otros productos de origen animal** | 614.120.063 | 3.070.600 | 6.141.201 | 8.597.681 |
| **Productos de molinería** | 4.632.623.905 | 23.163.120 | 46.326.239 | |
| **Productos lácteos y huevos** | 9.481.705.145 | 47.408.526 | 94.817.051 | 132.743.872 |
| **Resid y desp de industria alimenticia** | 81.893.441.971 | 409.467.210 | 818.934.420 | |
| **MOI** | **132.697.546.808** | | | |
| **Máquinas, aparatos y materiales eléctrico** | 20.509.078.633 | 102.545.393 | 205.090.786 | 287.127.101 |
| **Material de transporte** | 71.709.620.374 | 358.548.102 | 717.096.204 | 1.003.934.685 |
| **Productos químicos y conexos** | 40.478.847.801 | 202.394.239 | 404.788.478 | 566.703.869 |
| **Productos Primarios** | **104.913.525.064** | | | |
| **Animales vivos** | 240.643.512 | 1.203.218 | 2.406.435 | 3.369.009 |
| **Cereales** | | | | |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | 56.241.590.846 | 281.207.954 | 562.415.908 | 787.382.272 |
| **Frutas frescas** | 9.894.231.696 | 49.471.158 | 98.942.317 | 138.519.244 |
| **Semillas y frutos oleaginosos** | 38.537.059.010 | 192.685.295 | 385.370.590 | 539.518.826 |
| **Total general EAA Seleccionados** | **429.696.266.103** | | | |
| **Total Intangibles** | **11.123.290.408** | **2.142.234.385** | **4.296.962.661** | **4.684.093.362** |
| **% Intangibles en EAA Seleccionados** | **2,59%** | | | |

Considerando información relevada por otros autores, se puede estimar el potencial de aporte desde los productos biotecnológicos, en un escenario conservador.

**Cuadro 17. Exportaciones de base Biotecnológica – Comparación y Aporte de Intangibles**

| Actividad | MM U$D Año 2008- 2009 | % relativo actividad | MM U$D Mix 2011 a 2013 | % relativo actividad |
|---|---|---|---|---|
| **Inoculantes** | 8,6 | 4,98% | 20 | 6,63% |
| **Salud Animal** | 5,8 | 3,36% | 24 | 7,96% |
| **Micro-propagación** | 0,169 | 0,10% | 0,6 | 0,20% |
| **Semillas** | 157,9 | 91,52% | 250 | 82,89% |
| **Repro- ducción Animal** | 0,071 | 0,04% | 7 | 2,32% |
| **Total** | **172,54** | 100,00% | **301,6** | 100,00% |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| **Exp. Alto Cont. Tecnológico 7%** | **12,08** | | **21,11** | |

Obviamente se considera que las denominadas Tecnologías Nuevas, basadas en las Bios-, presentan una gran oportunidad para generar un diferencial en el agregado de valor.

**Misceláneas**

Se presentan casos de estudio y actores, así como las barreras internas y externas.

**Propuestas**

- Generar un "espacio de integración" de los instrumentos, en uso y futuros, para aprovechar sinergias en los esfuerzos sectoriales. Se mencionan como ejemplo el *Danish Food Tech Group*[11] y los programas del Ministerio de Agricultura de Israel[12].
- Una aproximación transversal al negocio internacional en base a Cadenas de Valor.
- Llegar a cada empresa, en su territorio, para encontrar soluciones específicas para potenciar su crecimiento.
- Capacitación de las representaciones argentinas en el exterior acerca de la oferta argentina de Servicios vinculados al conocimiento en el sector de alimentos y generación de un ámbito específico en materia de promoción de exportaciones. Se recomienda la inclusión de la oferta de SBC como una actividad especial de la Agencia propuesta en este trabajo.
- Generar mecanismos para agrupar y coordinar la oferta de SBC al exterior a través por ejemplo de colegios de ingenieros, cámaras de profesionales y de empresas de servicios.
- Dar soporte a la creación de "Antecedentes" para tener reconocimiento internacional.

**Recomendaciones**

- Documentos producidos por Universidades y agencias tecnológicas, que se mencionan más abajo pueden ser utilizados para el desarrollo de un plan en la materia.
- Profundizar los análisis de las CGV propias para identificar y dar mayor soporte a las Tecnologías Nuevas.
- Visión de largo plazo para conseguir competitividades sostenibles en el

[11] http://www.dk-export.com/networks/danish-food-tech-group

[12] http://mfa.gov.il/MFA/MFA-Archive/2002/Pages/FacetsoftheIsraeliEconomy-Agro-Technology.aspx

tiempo.

- Alinear políticas fiscales y financieras para dar apoyo a las empresas PYMES que demuestren su capacidad de crecimiento en la generación de valor. El modelo de cadena de proveedores es un ejemplo (integra grandes empresas con PYMES), otro caso es el de Empresas Madrinas (empresa consolidada que acompaña a un emprendimiento).
- Adaptación de instrumentos fiscales al comercio de intangibles
- Prever la integración con el aparato productivo local y el fortalecimiento del capital humano, con alta formación (por ejemplo, ampliar el Plan Estratégico de Formación de Ingenieros).
- Generar previsibilidad a través de políticas de largo plazo.
- Potenciar la propuesta contenida en el documento "Invierta en Argentina"[13].
- Seguir alineando las integraciones entre empresas y los centros de investigación.
- Mejorar las capacidades de innovación y gestión de las empresas, utilizando las diversas herramientas públicas de fomento.
- Intensificar la adopción de políticas focalizadas en sectores estratégicos, conglomerados productivos y regiones rezagadas.

Se han relevado experiencias adaptables en Dinamarca, Israel, Holanda y Australia. En general, en esos casos se ha integrado a los principales actores del sector, resaltando las potencialidades y generando soporte a su vocación emprendedora. A priori, los instrumentos de fomento requieren alineación, liderazgo y coordinación público-privado, políticas de estado de largo plazo, uso de recursos con destino específico y gran capacidad de gestión.

***Exportaciones del Conocimiento***

Las exportaciones de Servicios Basados en el Conocimiento (SBC) se registran en los sistemas vinculados al comercio exterior porque disponen de un identificador, más ó menos detallado. Sin embargo, también podrían considerarse los componentes **Intangibles** que integran una exportación de **Productos y Manufacturas** (IPyM). Obviamente que esta última puede inferirse a través de un análisis de la cadena de valor. El conjunto constituye una herramienta para las políticas públicas vinculadas al sector de Agroalimentos.

[13] https://mrecic.gov.ar/userfiles/servicios-profesionales_0.pdf

**Ilustración 2**

**Fuente: Elaboración propia**

**<u>El comercio de servicios SBC en general.</u>**

Las exportaciones de servicios son una de las formas más operativas y concretas de aumentar las exportaciones, especialmente cuando se trata de los servicios profesionales y empresariales.[14]

El mismo autor caracteriza tres aspectos de los mismos, "3 i": intangibilidad, inseparabilidad e imperdurabilidad. Sintetizando, expresa que constituyen el 65% del PGM[15] y del 70% del empleo generado en el mundo; lo interesante, para este análisis es que la exportación de servicios constituye el 25% del total de las transacciones mundiales, proyectándose al 50% para el 2020.

Los datos estadísticos para su análisis provienen, aún, del balance de pagos como se puede observar en la fuente de información, que utilizan los especialistas,

[14]G. Fadda (2013): El nuevo mundo de las exportaciones FLACSO, Programa de Cátedras de la OMC

[15] Producto Global Mundial

proviene del BCRA[16] e INDEC[17]. Con base en el Fondo Monetario Internacional, la Dirección Nacional de Cuentas Internacionales[18] contempla estas categorías en Servicios:

- Transportes
- Viajes
- Comunicaciones
- Seguros
- Servicios Financieros
- Servicios personales, culturales y recreativos
- Servicios empresariales: Servicios de compraventa y otros servicios relacionados con el comercio; Servicios de arrendamiento de explotación
- Regalías y derechos de licencia
- Servicios del gobierno n.i.o.p.
- Otros servicios: incluye servicios de informática y de información así como servicios de construcción

De acuerdo al enfoque del presente trabajo, que se basa en detectar el Know-How contenido, se consideran como aplicables al Sector de Agro Alimentos:

- Servicios Empresariales: servicios empresariales, profesionales y técnicos varios: incluye honorarios por servicios jurídicos, contables, de asesoramiento, de publicidad, investigación de mercado y encuestas, los servicios de investigación y desarrollo, servicios arquitectónicos, de ingenierÌa y otros servicios técnicos.
- Regalías y derechos de licencia: que corresponden a pagos y recaudaciones por el uso de activos no financieros intangibles y derechos de propiedad intelectual, tales como patentes, derechos de autor, marcas comerciales, procesos industriales y franquicias.

No existe un grado de desagregación que permita alcanzar un detalle mayor: debería preverse un encargo de este tipo al Sistema Estadístico Nacional.

*Lo que es menos difundido y analizado, aunque las evidencias están ante nuestros ojos, es que, en la economía moderna, los servicios se están constituyendo también en el principal núcleo de generación de innovaciones y valor agregado, y que concentran la mayor parte del empleo calificado*, de acuerdo a López y Ramos[19]. En su análisis, observan que el valor agregado de un producto industrial consiste en servicios (diseño, innovación, logística, marketing) que requieren el empleo de personal altamente calificado. *Y ello explica no sólo el dinamismo de un enorme número de firmas especializadas, sino también el hecho*

---

[16] Banco Central de la República Argentina

[17] Instituto Nacional de Estadísticas y Censo
http://www.mecon.gov.ar/cuentas/internacionales/documentos/metodologia.pdf.

[19] López y Ramos (2013): “Servicios Argencon”, CENIT DT 53/Octubre de 2013

*de que muchas firmas manufactureras tengan una creciente parte de sus ventas y sus ganancias concentradas en el área de los servicios*.

Diversas fuentes acuerdan que las TICs son la clave para exportar esos servicios de alto valor agregado; por reducir los costos de transmisión y de tiempos por facilitar reuniones a distancia, incluyendo el aprendizaje (e-learning).

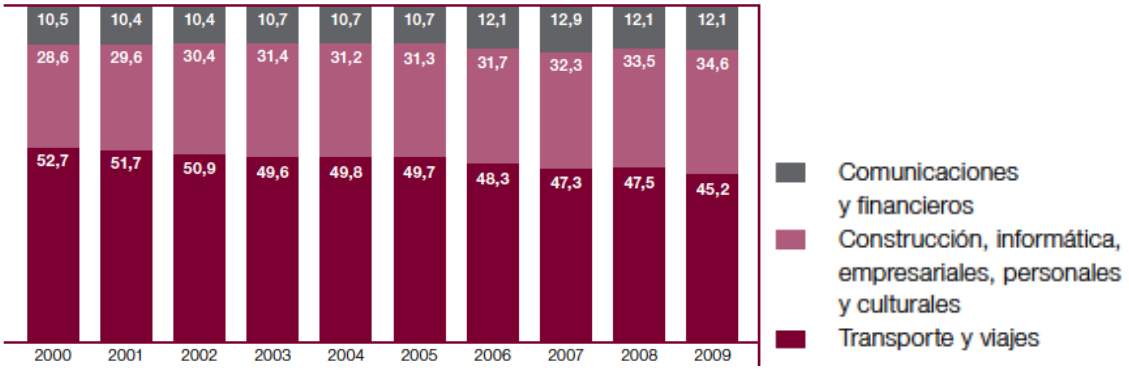
López y Ramos afirman...*Hoy también se prestan a distancia servicios que están en lo más alto de los requerimientos de capital humano y conocimiento. Las empresas industriales y de servicios descentralizan crecientemente sus actividades de Investigación y Desarrollo (I+D) en los lugares en donde encuentran talento y sistemas de innovación eficientes...*

**Cuadro 16**

| **Servicios Empresariales/BPO** | **Servicios de Salud** | **Industrias Creativas** | **Informática** | **Otros servicios** |
|---|---|---|---|---|
| Contabilidad y finanzas | Turismo médico | Industrias audiovisuales | Desarrollo de *software* | Educación |
| Desarrollo de procesos y *management* | Ensayos clínicos | Publicidad | Consultoría y servicios informáticos | I+D, desarrollo de productos |
| RRHH | Telemedicina | Industrias de contenidos | Gestión, integración y mantenimiento de aplicaciones | Ingeniería y construcción |
| *Call centers, Contact centers, Customer relations management* | Telediagnóstico | Arquitectura | Infraestructura y redes | *Knowledge process Outsourcing* (investigación de mercado y financiera, servicios legales, etc.) |
| Otros servicios de *back office* | Interpretación de análisis y prácticas médicas | Diseño | Videojuegos, animación y simulación | Servicios financieros |
| Centros de Servicios Compartidos (CSC) | | | | |

**Fuente: Extraído de López y Ramos (2013)**

**Gráfico 26. La composición del comercio internacional de servicios (%)**




**Nota: Las categorías del gráfico no suman 100%, pues se excluyeron los valores de Servicios de gobierno y Regalías y licencias.**

**Fuente: Extraído de López y Ramos (2013)**

La UNCTAD informa que, en el 2012, el comercio de las SBC llegó a 1.600.000 MM U$D, superando a al comercio de alimentos, minerales, acero, textiles y confecciones.

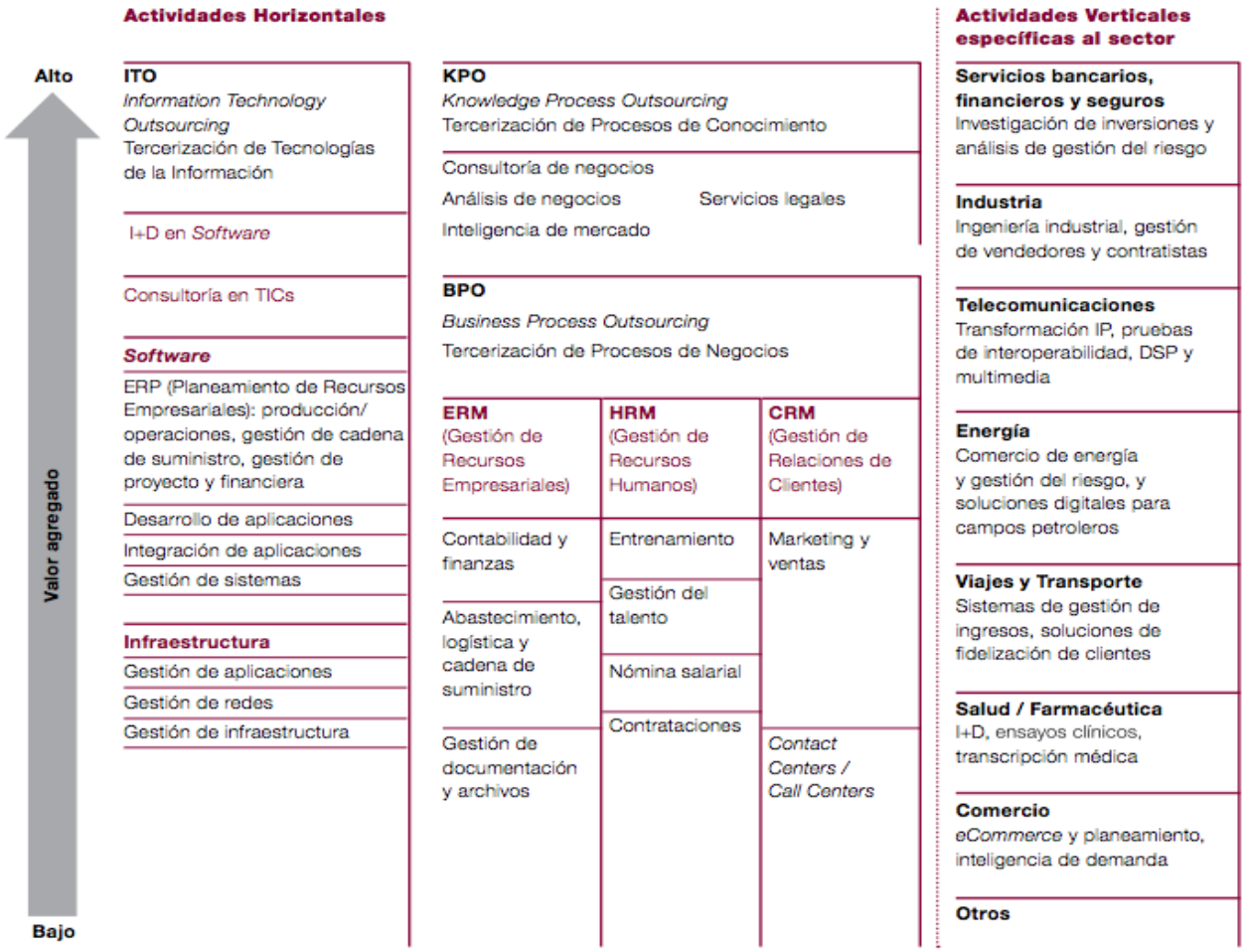
*India y China ya están cerca de exportar, cada una, 100 mil millones de dólares en este tipo de servicios. Pero países menos gigantescos también han sido capaces de generar significativos montos de divisas por esta vía; por ejemplo, Irlanda (80 mil millones de dólares), Noruega (cerca de 22 mil millones), Brasil (alrededor de 15.000 millones), Polonia y Dinamarca (14 mil millones), Filipinas y Malasia (11,5 mil millones), Indonesia, Tailandia, Hungría y República Checa (entre 8 y 9 mil millones) e incluso esto ha ocurrido en naciones todavía más pequeñas como Costa Rica (2,6 mil millones)*[20].

Gereffi y Fernández-Stark, 2010, CGGC[21], desarrollan gráficamente en la Ilustración 8 de su trabajo, la cadena global de valor de servicios offshore:

**Ilustración 3**

[20] López y Ramos (2013)

[21] GEREFFI, G., & FERNANDEZ-STARK, K. (2010). The offshore services value chain: developing countries and the crisis. World Bank Policy Research Working Paper Series, Vol.




**Fuente: Extraído de Gereffi y Fernández-Stark, 2010**

Para entender el conjunto y luego poder explorar el objetivo de este reporte es importante observar que, según estimaciones de KPMG (2013), el tamaño del mercado del Information Technology Outsourcing (ITO) y el Business Process Outsourcing (BPO) en conjunto superarán los USD 950 mil millones para el 2013 (USD 304 mil millones para BPO y el resto para ITO). Mientras que el BPO implica la subcontratación de funciones tales como contabilidad, administración de recursos humanos, impuestos, atención al cliente, etc., el ITO remite a la terciarización de funciones vinculadas a sistemas informáticos.

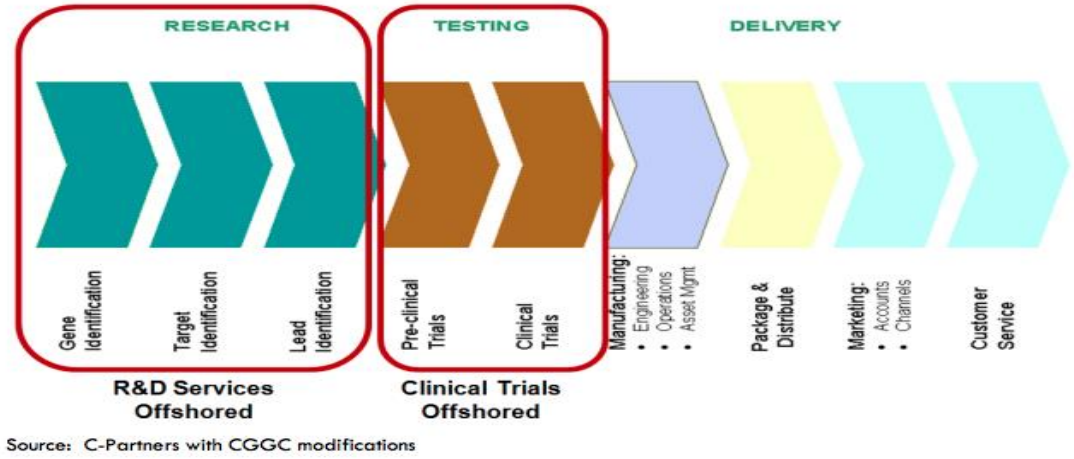
Los mercados más conocidos son los de BPO e ITO, sin embargo, los KPO muestran tasas de crecimiento importantes. Un estudio de NASSCOM[22] sugiere que la industria global de KPO crecería a una tasa acumulativa anual de 22,2% entre 2010 y 2015. Los segmentos más relevantes serían investigación de mercado, análisis de datos y servicios legales.

*Los servicios de ingeniería se han convertido en una de las principales áreas de*

[22] NASSCOM (2011): http://www.nasscom.in/indian-knowledge-services-outsourcing-industry-%E2%80%93-creating-global-business-impact

*outsourcing en los últimos años (Global Engineering Service Outsourcing, ESO)*[23]*.* Las empresas también descentralizan actividades de I+D. Una de las industrias donde más ha avanzado esta tendencia es la farmacéutica (Ilustración 14). *De acuerdo a datos de la Food and Drug Administration (FDA) de los EEUU, los ensayos clínicos realizados fuera de ese país crecieron un 15% por año mientras que las investigaciones hechas en los EEUU cayeron un 5,5% desde 2002 a la fecha*[24] *. El outsourcing en esta industria se está extendiendo crecientemente hacia la etapa más crítica que es el descubrimiento de drogas, un servicio que ya se está prestando desde China, India, Rusia y el Este de Europa*[25]. A su vez, las proyecciones de TechNavio estiman que el mercado global de las Contract Research Organizations (CROs), agentes especializados que juegan un rol clave en el outsourcing dentro de esta industria, crecerá a una tasa anual acumulativa del 10.7% de aquí al 2015.

**Ilustración 4**




Fuente: Extraído de Gereffi y Fernández-Stark (2010)

Hasta este momento todo apunta a las ITO y BPO pero vinculadas a sectores como comunicaciones, call centers y tercerizaciones de servicios contables y financieros.

La Ilustración 15 desarrollada por Gereffi y Fernández-Stark[26] muestra el proceso evolutivo de India, Filipinas y Chile destacando (mediante las flechas) fueron evolucionando en valor, cada uno de acuerdo a sus aptitudes. Por ejemplo, India

[23] López y Ramos (2013)

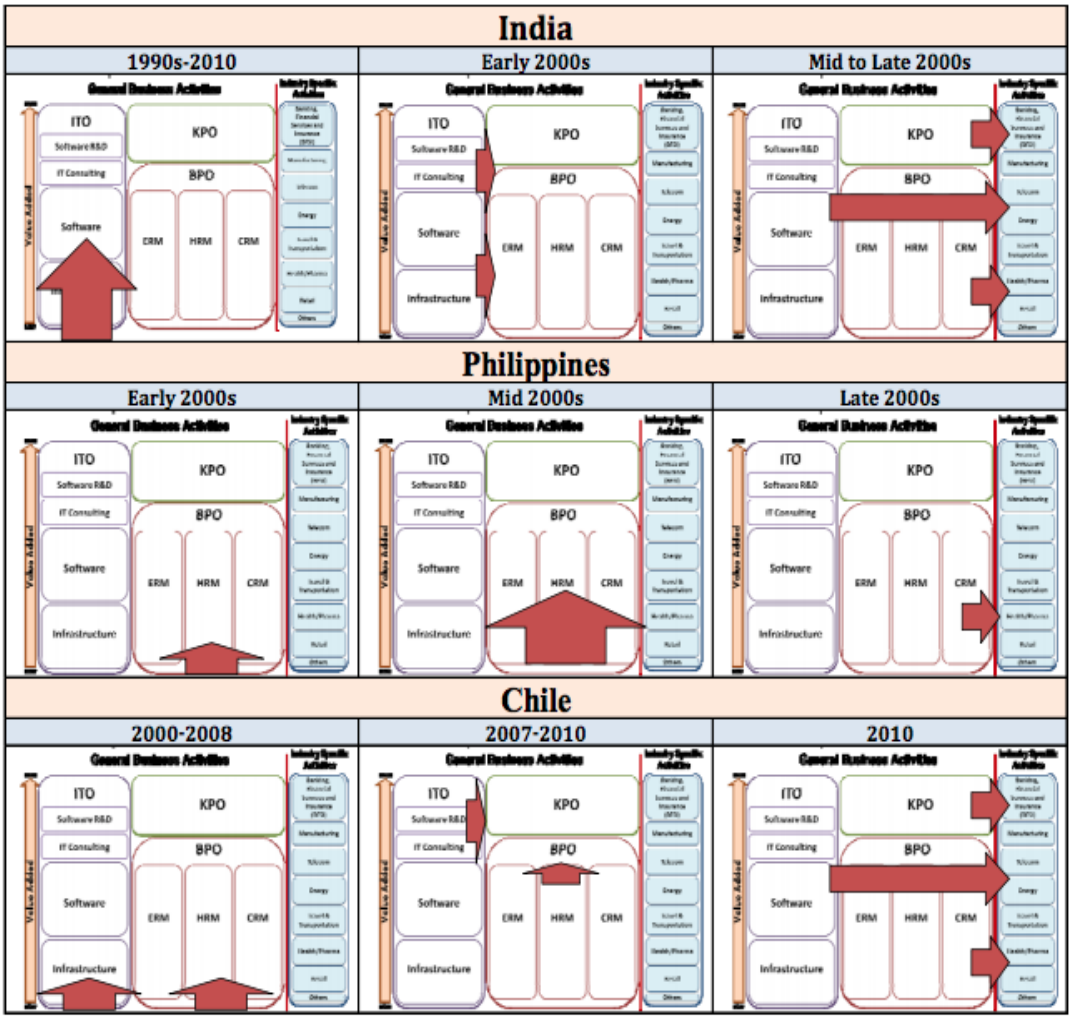
[24] Glickman, S., McHutchison, J., Peterson, E., Cairns, C., Harrington, R., Califf, R. y Schulman, K. (2009). "Ethical and Scientific Implications of the Globalization of Clinical Research". The New England journal of medicine. 360 (8): 816-23.

[25] Kalorama Information (2012): http://www.kaloramainformation.com/Point-Care-Diagnostics-7174621/

[26] Los detalles de esos cuadros se ven en la Fig. 2

entre 1990-2010 inició con SBC de menor valor y fue creciendo en las ITO, al inicio de los 2000 se expandió horizontalmente a KPO y BPO; para, a fines de los 2000, integrar servicios en las actividades verticales (columna celeste de la izquierda).La enseñanza que deja es que aplicando políticas públicas de largo plazo se puede crecer en la calidad de esos servicios exportables; agregando alternativas como ingeniería, servicios analíticos y de I+D+i, consultorías vinculadas al agro, entre otras.

**Ilustración 5**




Source: (Fernandez-Stark et al., Forthcoming-b)

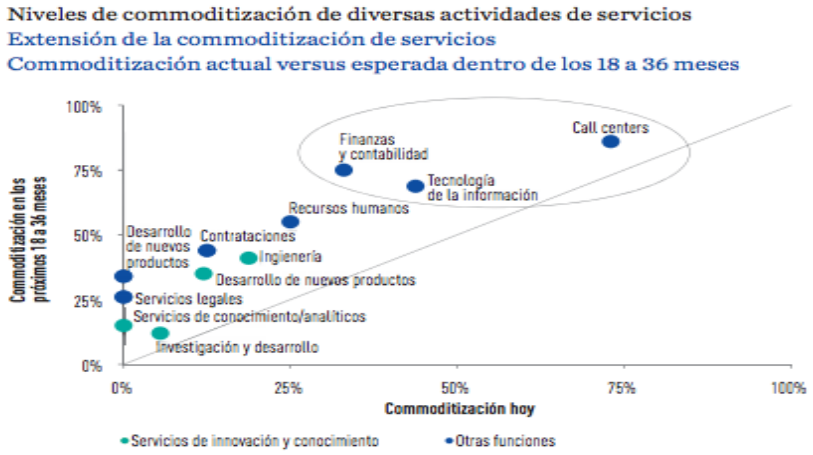
**Fuente: Extraído de Gereffi y Fernández-Stark (2010**)

El Gráfico 26[27] permite dar cuenta del esfuerzo de Vigilancia Tecnológica e

[27] Couto V., Lewin A., Mani M., Manning S., Sehgal V. y Russel J. (2007). Offshoring 2.0:

Inteligencia Competitiva sobre las tendencias a comoditizarse de los SBC y cómo evitar esa especialización.

**Gráfico 28**



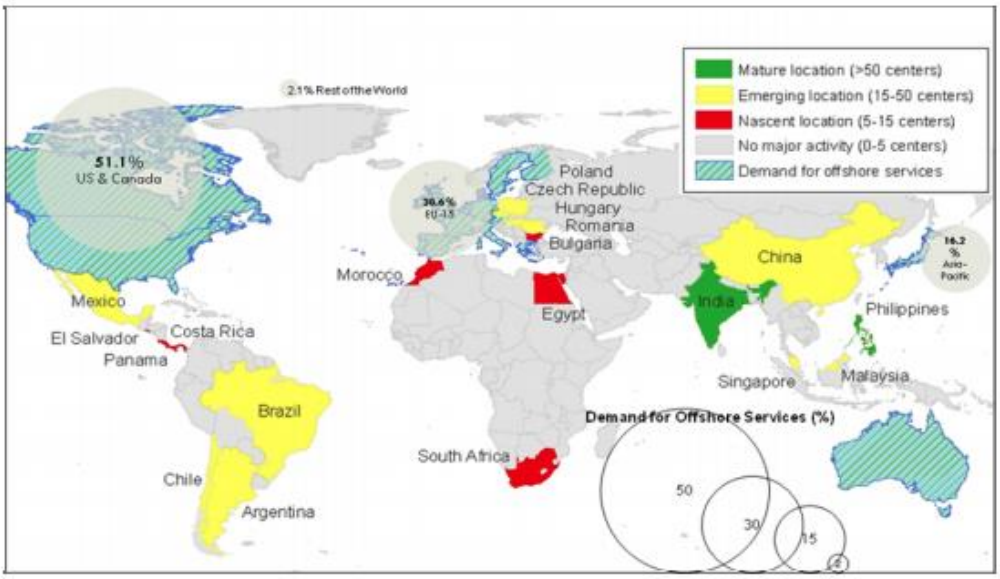

Fuente: Extraído de Couto et al, 2007

En la Ilustración 6, de Gereffi y Fernández-Stark, se resaltan regiones demandantes y aquellas que ofrecen condiciones para cubrir tal demanda: puede observarse que la Argentina, junto con Chile, Brasil y México son calificadas como “localizaciones emergentes” entre las naciones con disponibilidad de oferta de SBC.

**Ilustración 6. Mapa de la oferta y demanda de SBC por regiones**

---

Contracting Knowledge and Innovation to Expand Global Capabilities. 2007 Service Provider Survey Report. Offshoring Research Network, Duke University, The Fuqua School of Business y Booz & Co.

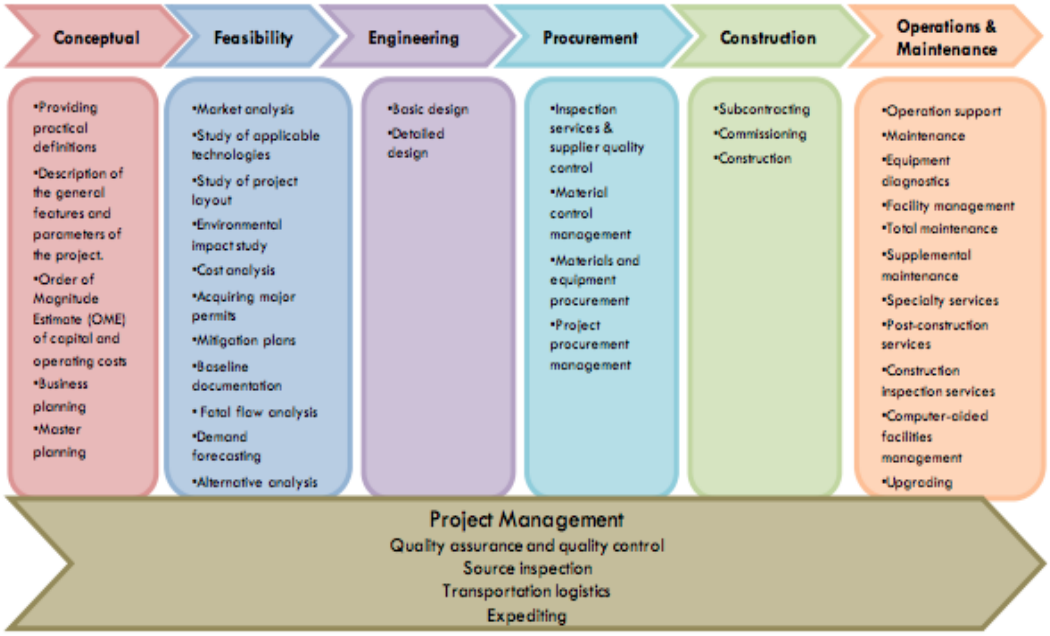



Source: CGGC based on data from Everest and Datamonitor.

**Fuente: Extraído de Gereffi y Fernández-Stark (2010)**

La Ilustración 7 (CGGC), muestra la Cadena de Valor de los Servicios de Ingeniería: No analiza en particular el conocimiento en agroalimentos, pero permite dar cuenta de la exploración de oportunidades adicionales a lo que ya se está exportando.

**Ilustración 7. Oportunidades en la Cadena de Valor de los Servicios de Ingeniería**




Source: CGGC

**Fuente: Extraído de Gereffi y Fernández-Stark (2010)**

El Cuadro 31 compara los diferentes nomencladores en base a los cuales podrían desarrollarse estadísticas precisas respecto a la actividad y comercio internacional del secto SBC en Agroalimentos.

**Cuadro 17. Comparación de Nomencladores para SBC**

| Extended Balance of Payments Services Classification (EBOPS) | International Standard Industrial Classification (ISIC) | North America Industry Classification System (US, Canada & Mexico) NAICS |
|---|---|---|
| Extended Balance of Payments Services Classification (EBOPS)<br>The United Nations Statistics Division, the Statistical Office of the European Communities, the International Monetary Fund, The OECD and the WTO agreed on using this classification for the trade of these services. | International Standard Industrial Classification (ISIC) of all economic activities classified by the United Nations<br>ISIC Rev.4 7110 'Architectural and engineering activities and related technical consultancy' | NAICS Code 541330 'Engineering Services'<br>North America Industry Classification System (US, Canada & Mexico). In 1997 NAICS replaced the Standard Industrial Classification (SIC) system. 'Engineering Services' has the code 541330 and SIC 8711. |
| **Hierarchy**<br>**9.** Other Business Services<br>**9.3** Miscellaneous business, professional, and technical services<br>**9.3.4** Architectural, engineering and other technical services- **Code 280** | **Hierarchy**<br>- Section: **M** - Professional, scientific and technical activities<br>- Division: **71** - Architectural and engineering activities; technical testing and analysis<br>- Group: **711** - Architectural and engineering activities and related technical consultancy<br>- Class: **7110** - Architectural and engineering activities and related technical consultancy | Hierarchy<br>**- Sector 54--Professional, Scientific, and Technical Services**<br>**- 5413** Architectural, Engineering, and Related Services |
| Architectural, engineering and other technical services covers transactions between residents and nonresidents related to architectural design of urban and other development projects; planning and project design and supervision of dams, bridges, airports, turnkey projects etc.; surveying; cartography; product testing and certification; and technical inspection services. Mining engineering is excluded and included in mining services. | This class includes the provision of architectural services, engineering services, drafting services, building inspection services and surveying and mapping services and the like. | This industry comprises establishments primarily engaged in applying physical laws and principles of engineering in the design, development, and utilization of machines, materials, instruments, structures, processes, and systems. The assignments undertaken by these establishments may involve any of the following activities: provision of advice, preparation of feasibility studies, preparation of preliminary and final plans and designs, provision of technical services during the construction or installation phase, inspection and evaluation of engineering projects, and related services. |

Source: (United Nations, 2002, 2010; US Census Bureau, 2008)

Fuente: Extraído de Gereffi y Fernández-Stark (2010)

¿Qué aportan los emprendimientos de SBC?

- Son fuertes generadores de empleo
- Creación de empleo calificado con salarios superiores a otras ramas de la economía
- Contribuyen con divisas
- Ofrecen oportunidades para las PYMEs
- Generan ganancias de productividad para toda la economía
- Altamente innovadores
- Crean significativos derrames en el resto de la economía, por ello
    - Muchos países, tanto desarrollados como en desarrollo, han ingresado en la "carrera de los SBC"

Las Claves de su competitividad exportadora y capacidad de atraer inversores en estos sectores pasan por:

- Capital Humano
- Costos
- Infraestructura

- Sistema Nacional de Innovación
- Condiciones de entorno
- Geografía y cultura
- Políticas de promoción

Conclusiones del Enfoque Global:

- Los SBC son una importante fuente de ingresos para ciertos países “emergentes”.
- Su dinámica de crecimiento es alta.
- No se observa una diferenciación concreta para los vinculados a Agroalimentos, en este nivel de detalle de la información procesada; no existen estadísticas a ese nivel, que deberían construirse.
- La Ilustración 5 invita a analizar cómo un país/ sector debería ingresar al “Gran Juego de los SBC”.
- En la Ilustración 7 hay más detalles acerca de qué actividades podrían englobarse en la Cadena de Valor de los Proyectos de Servicios de Ingeniería.

## La situación argentina en la exportación de servicios vinculados a la cadena agroalimentaria

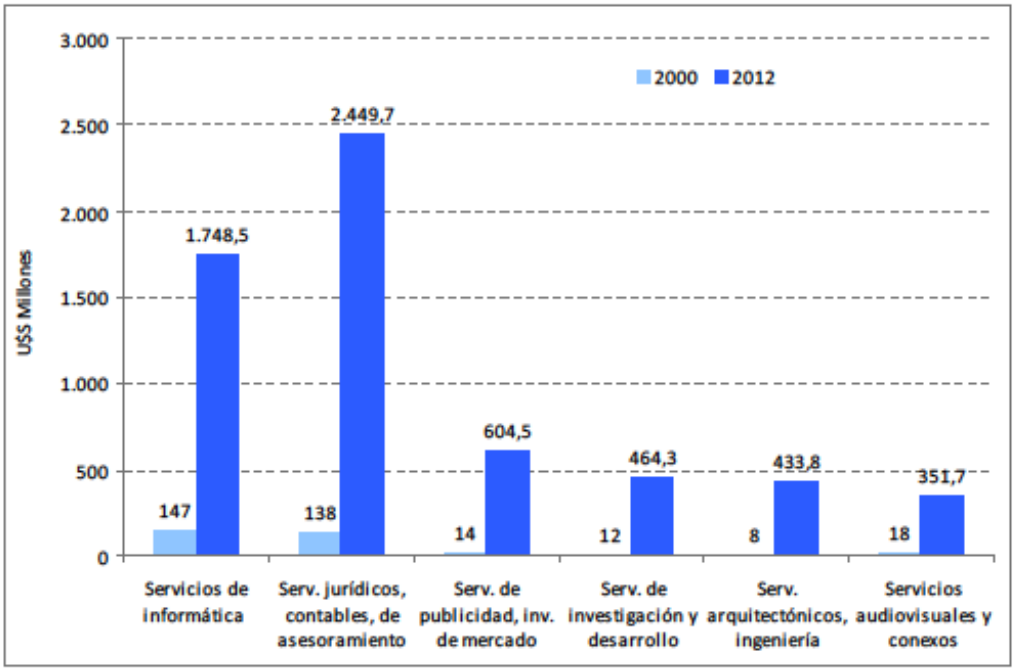
La exportación de servicios alcanza a decenas de rubros diferentes. Se deben destacar los servicios de arquitectura, ingeniería, consultoría, diseño gráfico, diseño de página web, software, call y contact centers, contenidos audiovisuales como ser producción de cortos publicitarios, cortometrajes, películas, series televisivas, videos musicales, ya sea como productos finales o bien como formatos[28].

En el 2001 se exportaban 4.527 MM U$D (20% del total de las ventas al exterior) y fueron creciendo alcanzando 7.360 MM U$D en el 2006, 13.500 MM U$D en el 2010, con un pico de 18,262 MM U$D en 2012 y llegando a 13.896 MM U$D en 2014.

Sin embargo, la Argentina representa el 0,32% de las exportaciones mundiales, cuando las exportaciones totales del país participan en el 0,4-0,45% del comercio global.

López y Ramos[29]comparan y desglosan las exportaciones de acuerdo con los criterios de la Visión Global (como se desglosan las categorías a nivel internacional).

**Gráfico 29**

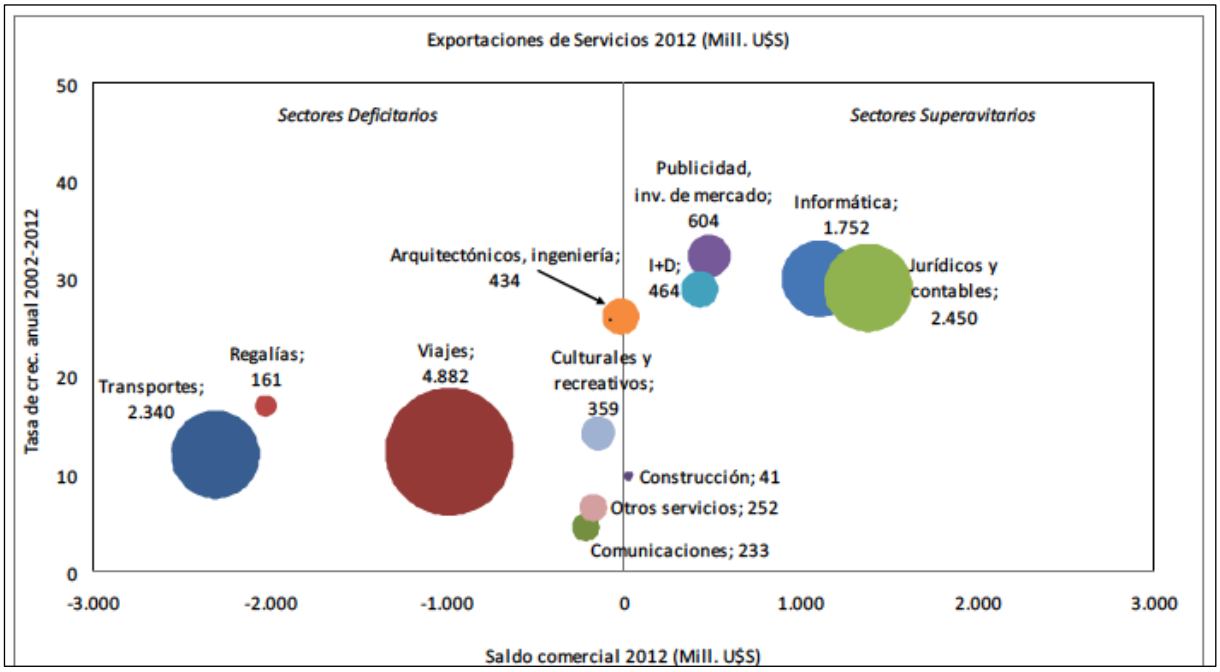



[28] G. Fadda, 2013, FLACSO.
[29] López y Ramos (2013, CENIT)

Fuente: López y Ramos (2013)

Muestran la dinámica del comercio de servicios en Argentina a 2012, con base en la Balanza de Pagos. Puede observarse el saldo positivo de los SBC de I+D, Arquitectónicos e Ingeniería.

**Gráfico 30**




**Fuente: López y Ramos (2013)**

Otros rubros del comercio exterior lo constituyen las Regalías y Licencias así como los Otros Servicios empresariales, como se presentan en los cuadros siguientes y **Fuente: LÓPEZ, A., et al. (2009)Cuadro 33, en este caso para América Latina.**[30]

[30] López, A., Ramos, D., & Torre, I. (2009). Las exportaciones de servicios de América Latina y su integración en las cadenas globales de valor. Documento de Proyecto LC/W, 240.

**Cuadro 18.**

**EXPORTACIÓN DE REGALÍAS Y LICENCIAS - AMÉRICA LATINA (2005)**

| País | Valor en US$ millones | Crecimiento 2000-2005 en porcentaje | Particip. Exporta. de América Latina, en porcentaje |
|---|---|---|---|
| Argentina | 48 | 29,7 | 16,6 |
| Brasil | 102 | -18,4 | 35,2 |
| Chile | 54 | 440,0 | 18,6 |
| Colombia | 10 | 100,0 | 3,4 |
| México | 70 | 62,8 | 24,1 |
| Venezuela | 0 | | 0,0 |
| Resto | 6 | -14,3 | 2,1 |
| América Latina | 290 | 27,8 | 100,0 |

Fuente: elaboración propia en base a datos de FMI.

Fuente: LÓPEZ, A., et al. (2009)

**Cuadro 19**

**EXPORTACIÓN DE OTROS SERVICIOS EMPRESARIALES - AMÉRICA LATINA (2005)**

| País | Valor en US$ millones | Crecimiento 2000-2005 en porcentaje | Particip. Exporta. de América Latina, en porcentaje |
|---|---|---|---|
| Argentina | 1 408 | 340,0 | 13,5 |
| Brasil | 6 720 | 47,1 | 64,4 |
| Chile | 1 060 | 76,1 | 10,2 |
| Colombia | 272 | 248,7 | 2,6 |
| México | 0 | -100,0 | 0,0 |
| Venezuela | 117 | -15,2 | 1,1 |
| Resto | 850 | 36,9 | 8,2 |
| América Latina | 10 427 | 52,3 | 100,0 |

Fuente: elaboración propia en base a datos de FMI.

**Fuente: LÓPEZ, A., et al. (2009)**

En el cuadro siguiente se citan los actores protagónicos

Cuadro 20.

| | | |
|---|---|---|
| **1** | Pepsico Inc. | **37,806** |
| **2** | Tyson Foods Inc. (9/28/13) | 32,999 |
| **3** | Nestle (U.S. & Canada) | 27,300 |
| **4** | JBS USA | 22,140 |
| **5** | Coca-Cola Co. | 21,600 |
| **6** | Anheuser-Busch InBev | 16,023 |

| | | |
|---|---|---|
| **7** | Kraft Foods Inc. | 14,346 |
| **8** | Smithfield Foods Inc. | 12,531 |
| **9** | General Mills Inc. (5/25/14) | 12,524 |
| **10** | ConAgra Foods Inc. (5/25/14) | 11,511 |
| **11** | Mars Inc. | 11000E |
| **12** | Kellogg Co. | 9,716 |
| **13** | Dean Foods Co. | 9,016 |
| **14** | Hormel Foods Corp. | 8,752 |
| **15** | Cargill Inc. (5/31/13) | 8,500 |
| **16** | MillerCoors LLC | 7,801 |
| **17** | Saputo Inc. (3/31/14) | C7789 |
| **18** | Pilgrim's Pride | 7,500 |
| **19** | Hershey Co. | 7,146 |
| **20** | Mondelez International | 6,991 |
| **21** | Unilever North America | 6,876 |
| **22** | Bimbo Bakeries USA | 6,101 |
| **23** | Dr. Pepper Snapple Group | 5,997 |
| **24** | J.M. Smucker Co. (4/30/14) | 5,611 |
| **25** | Campbell Soup Co. (7/28/13) | 4,910 |
| **26** | Constellation Brands (2/28/14) | 4,868 |
| **27** | H.J. Heinz Co. | 4,530 |
| **28** | Maple Leaf Foods | 4,406 |
| **29** | Land O'Lakes Inc.(2) | 4,250 |
| **30** | Perdue Farms (3/30/14) | 4,140 |
| **31** | Brown-Forman Corp. | 3,946 |
| **32** | Hillshire Brands (6/29/13) | 3,920 |
| **33** | Flowers Foods Inc. | 3,751 |
| **34** | Dairy Farmers of America (2) | 3,700 |
| **35** | Agropur Cooperative (11/2/13) | 3,630 |
| **36** | Lactalis American Group Inc. | 3,500 |
| **37** | E&J Gallo Winery | 3,400 |
| **38** | Parmalat Canada | 3,161 |
| **39** | Chiquita Brands Intl. | 3,057 |
| **40** | Dole Food Co. Inc. | 2,800 |
| **41** | Prairie Farms Dairy Inc. (9/30/13) | 2,800 |
| **42** | Sanderson Farms | 2,683 |
| **43** | Rich Products Corp. | 2,661 |
| **44** | Molson Coors Co. (Canada only) | 2,575 |
| **45** | Beam Inc. | 2,558 |
| **46** | WhiteWave Foods | 2,542 |
| **47** | Great Lakes Cheese Co. | 2,500 |
| **48** | McCain Foods (6/30/13) | C2,500E |
| **49** | Pinnacle Foods | 2,464 |
| **50** | Dannon Co. Inc. | 2,305 |
| **51** | TreeHouse Foods Inc. | 2,294 |
| **52** | Colgate-Palmolive Co. | 2,211 |
| **53** | Foster Farms LLC | 2,200 |
| **54** | H.P. Hood Inc. | 2,200 |

| | | |
|---|---|---|
| **55** | Big Heart Pet Brands (4/27/14) | 2,190 |
| **56** | Borden Dairy Co. | 2,100 |
| **57** | OSI Group | 2,100 |
| **58** | Schreiber Foods Inc. | 2,085 |
| **59** | American Foods Group LLC (9/30/13) | 2,000 |
| **60** | California Dairies Inc. | 2,000 |
| **61** | Seaboard Corp. | 1,959 |
| **62** | Glanbia USA | 1,950 |
| **63** | Michael Foods | 1,948 |
| **64** | Weston Foods | 1,812 |
| **65** | Associated Milk Producers | 1,800 |
| **66** | Snyder's-Lance Inc. | 1,761 |
| **67** | AdvancePierre Foods LLC | 1,750 |
| **68** | Keystone Foods | 1,718 |
| **69** | McCormick & Co. Inc. (11/30/13) | 1,702 |
| **70** | American Crystal Sugar Co. | 1,603 |
| **71** | Hilmar Cheese Co. | 1,600 |
| **72** | J. R. Simplot Co. (8/31/13) | 1,600 |
| **73** | Schwan Food Co. | 1,575 |
| **74** | Cott Corp. | 1,535 |
| **75** | Canada Bread Co. | 1,454 |
| **76** | Cal-Maine Foods (5/31/14) | 1,400 |
| **77** | Grassland Dairy | 1,350 |
| **78** | Leprino Foods Co. | 1,350 |
| **79** | Seneca Foods Inc. (3/31/14) | 1,313 |
| **80** | McKee Foods Corp. | 1,300 |
| **81** | Wells Enteprises Inc. | 1,200 |
| **82** | Darigold (3/31/14) | 1,150 |
| **83** | Hearthside Food Solutions LLC | 1,050 |
| **84** | Reser's Fine Foods | 1,050 |
| **85** | Post Foods | 1,034 |
| **86** | Lancaster Colony Corp. (6/30/13) | 1,014 |
| **87** | Chobani Inc. | 1,000 |
| **88** | Golden State Foods | 1,000 |
| **89** | Hain Celestial Group (6/30/13) | 1,000 |
| **90** | Hostess Brands | 1,000E |
| **91** | Johnsonville | 1,000 |
| **92** | Agri-Mark | 952 |
| **93** | Gilster-Mary Lee Corp. | 940 |
| **94** | CROPP Cooperative/Organic Valley | 930 |
| **95** | Foremost Farms USA | 900 |
| **96** | J&J Snack Foods (9/24/13) | 868 |
| **97** | Sargento Foods Inc. (6/30/13) | 836 |
| **98** | Diamond Foods Inc. | 803 |
| **99** | MOM Brands | 795E |
| **100** | Boston Beer Co. | 794 |

Fuente: http://www.foodprocessing.com/top100/top-100-2014/

En Cuadro 21, se muestra un análisis FODA para los sectores exportadores de servicios en América Latina.[31]

**Cuadro 21**

| SECTORES | Oportunidades | Debilidades | Fortalezas | Amenazas |
|---|---|---|---|---|
| **Ensayos Clínicos** | Posibilidades de hacer un *upgrading* hacia fases más intensivas en I+D. Los PD están descentralizando I+D a países en desarrollo. | Tiempos regulatorios lentos para fases intensivas en I+D. Escasez de RRHH calificados. Ausencia de industria local que haga investigación clínica | Calificación de RRHH y tradición de la industria local. Disponibilidad de pacientes. Marco regulatorio apropiado. | Dudas sobre aceptabilidad de la opinión pública a los ensayos clínicos. Posibilidad de falta de actualización futura en la regulación. Suba de costos. |
| **Servicios audiovisuales y de "creatividad"** | Mayor tendencia a un *global sourcing* de creatividad por parte de los grandes grupos publicitarios y de medios. Búsqueda de nuevas localizaciones para producción audiovisual | Escasa recepción de la creatividad regional en los países desarrollados, salvo algunas excepciones. Dependencia de la variable "costos" en el mercado de la producción publicitaria | Creatividad valorada internacionalmente, en especial en los países más grandes Disponibilidad de *expertise* técnica Costos Localizaciones naturales y urbanas atractivas y variadas (producción) | Suba de costos laborales, que puede afectar sobre todo al sector de producción audiovisual. Creciente presencia de otros países en desarrollo en el mercado. |
| | | | | Tendencia a la suba de costos por apreciación del tipo de cambio real. Otros países en desarrollo en Asia, Europa e incluso África están llevando adelante fuertes políticas de atracción a inversiones en el sector. |

**Fuente: LÓPEZ, A., et al. (2009)**

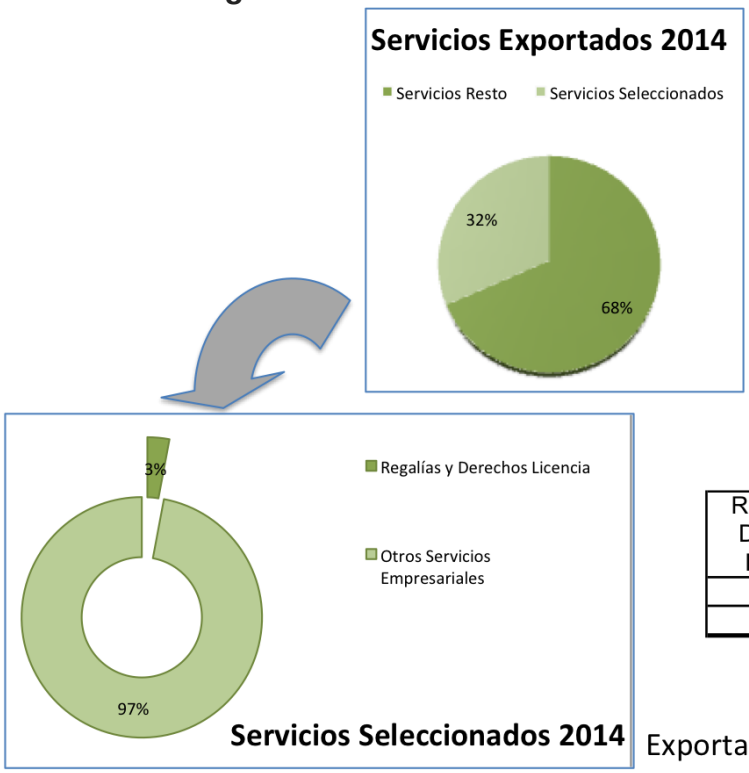
Del cuadro, pueden concluirse cuáles son tanto las barreras existentes como los instrumentos para salvarlas.
Del procesamiento de los datos del INDEC[32], se obtiene la Ilustración 8, adaptada

[31] LÓPEZ, A., et al. (2009)

[32] Dirección Nacional de Cuentas Internacionales. Gentileza del Dr. Andrés López.

de acuerdo a los campos potenciales vinculados del sector de agroalimentos, que se describen en el Cuadro 6

**Ilustración 8. SBC exportados en 2014 y desglose de los servicios vinculados a agroalimentos**




| Servicios Totales | Servicios Resto | Servicios Seleccionados |
|---|---|---|
| 100% | 68% | 32% |
| 13.896,5 | 9.501,8 | 4.394,7 |

| Regalías y Derechos Licencia | Otros Servicios Empresariales |
|---|---|
| 3% | 97% |
| 129,5 | 4.265,1 |

Exportaciones de Servicios en Millones de U$D

Fuente: Elaboración propia en base a Dirección Nacional de Cuentas Internacionales-INDEC. Gentileza del Dr. Andrés López.

Como ejemplo, se desglosan los componentes de los Otros Servicios Empresariales,

**Cuadro 22. Servicios Exportables relacionados con el Sector de Agroalimentos**

| Servicios seleccionados | Mill. U$d. 2014 | Participación AA | SBC por AA |
|---|---|---|---|
| **8. Regalías y derechos de licencia** | **129,5** | 20% | **25,9** |
| **9. Otros servicios empresariales** | **4.265,1** | | **433,4** |
| **9.3. Servicios empresariales, profesionales y técnicos** | **4.265,1** | | **433,4** |
| **9.3.1. Serv.jurídicos,contables,de asesoramiento** | **2.292,6** | 10% | **229,3** |
| **9.3.2. Serv. de publicidad, investigación de mercado** | **435,0** | 10% | **43,5** |

| | | | |
|---|---|---|---|
| **9.3.3. Serv. de investigación y desarrollo** | **418,9** | 15% | **62,8** |
| **9.3.4. Serv. arquitectónicos, ingeniería** | **289,4** | 15% | **43,4** |
| **9.3.5. Serv. agrícolas, mineros y de transformación** | **-** | 15% | **0,0** |
| **9.3.6. Otros servicios** | **285,3** | 0% | **0,0** |
| **9.3.7. Serv. entre empresas afiliadas n.i.o.p.** | **544,0** | 10% | **54,4** |
| **TOTAL** | **4.394,7** | | **459,3** |

**Fuente: Elaboración propia en base a Dirección Nacional de Cuentas Internacionales-INDEC.**

Se tomó contacto con la Cámara de Industriales de Proyectos e Ingeniería de Bienes de Capital de la República Argentina para obtener información acerca de las exportaciones de Servicios de Ingeniería y afines. En ella estiman que el 70% de esas exportaciones se vinculan a proyectos de agroalimentos.

De la información relevada en documentos así como de consultas con especialistas, no se conocen datos documentados que permitan inferir el componente de Conocimientos aplicados a Agroalimentos; sin embargo, esa falta de mención, hace estimar que es baja (menor al 20%-25%) y se corrobora con consultas ad-hoc[33]. De información de mercado, es factible determinar que un proyecto de ingeniería tiene un impacto en un intervalo del 5-10% del total del mismo; una percepción de regalías suele estar entre 1-3%; tareas de I+D pueden impactar en un 7-15% del proyecto.

Perspectivas y potencialidades:

La exportación de servicios constituye una oportunidad de aumentar significativamente la inversión directa, las exportaciones, los recursos económicos fiscales, la transferencia de tecnología y conocimiento y la posibilidad de generar puestos laborales de calidad.

López y Ramos[34], examinan en detalle los SBC en Argentina. Este análisis interesa para comprender que Servicios de agroalimentos pueden considerarse:

- Ingeniería, arquitectura, construcción: Se dirigen a países en Latinoamérica con un grado similar de desarrollo relativo, donde los antecedentes tienen menos relevancia. No se explicitan los vinculados a biotecnología, rurales, semillas, etc.
- Servicios de Investigación y Desarrollo: "*...El crecimiento de las exportaciones argentinas de servicios de Investigación y desarrollo ha sido exponencial en los últimos años; de poco más de U$S 3 millones en 1996,*

[33] Se agradece al Mag. G. Fadda su colaboración con los autores del presente documento para estimar valores.

[34] La Argentina del largo plazo: crecimiento, fluctuaciones y cambio estructural. 1ª ed. - Buenos Aires: Programa Naciones Unidas para el Desarrollo - PNUD, 2012

*se pasó a 250 millones en 2008..."* (en 2014, está en 418,9 MM U$D). En este item, un grupo se vincula a las TICS y el otro sector se relaciona a la industria farmacéutica y a la biotecnología. En este punto, no se habrían desarrollado las actividades que requieren mayor intensidad de conocimientos.

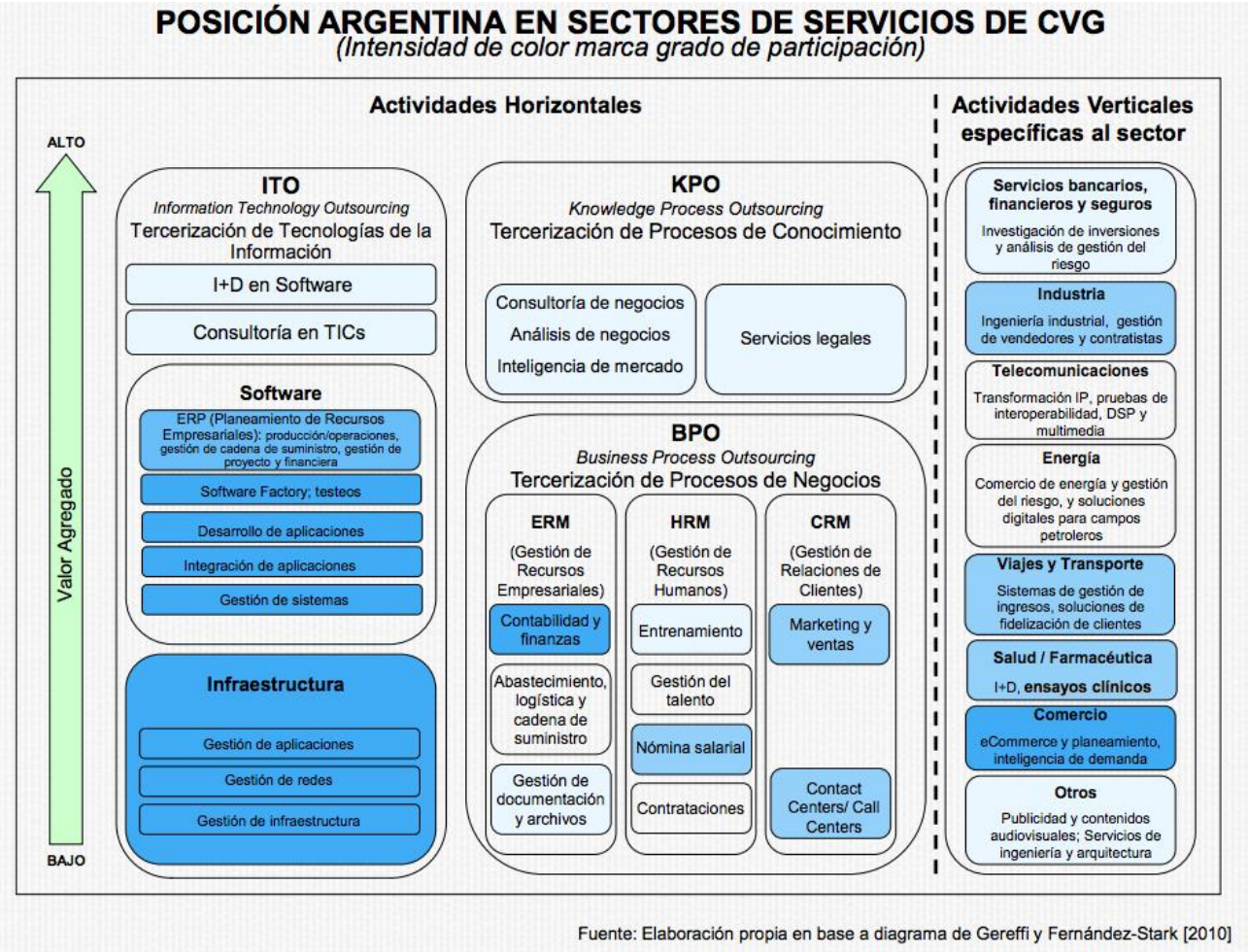
Si la Argentina pretende transformarse en exportadora de servicios es vital la inserción en las Cadenas Globales de Valor (CGV) y motorizar la generación de empleos y divisas. La Figura 3, muestra cómo algunos países fueran escalando hacia oportunidades de mayor valor a través de un proceso de mejora del agregado de valor. Debe considerarse que requiere tiempo, planificación, entender las complejidades de cada CGV y como Argentina puede generar condiciones de entorno que viabilicen las capacidades existentes, integrando firmas locales, y resolviendo los "espacios" sin "cubrir" aún.

López y Ramos, (CEPAL, 2014)[35], analizan la posición Argentina, Figura 8, en los sectores de Servicios de las CGV.

Resulta interesante observar la intensidad de colores para encontrar qué sectores están desarrollados y qué otros tienen potencialidad de desarrollo. Otra vez, se encuentra que las referencias al sector de Agroalimentos es lateral, casi forzada.

[35] LÓPEZ, A., et al.. (2014). La competitividad de América Latina en el comercio de servicios basados en el conocimiento. Revista de la CEPAL, (113), 29-60.

**Ilustración 9.**

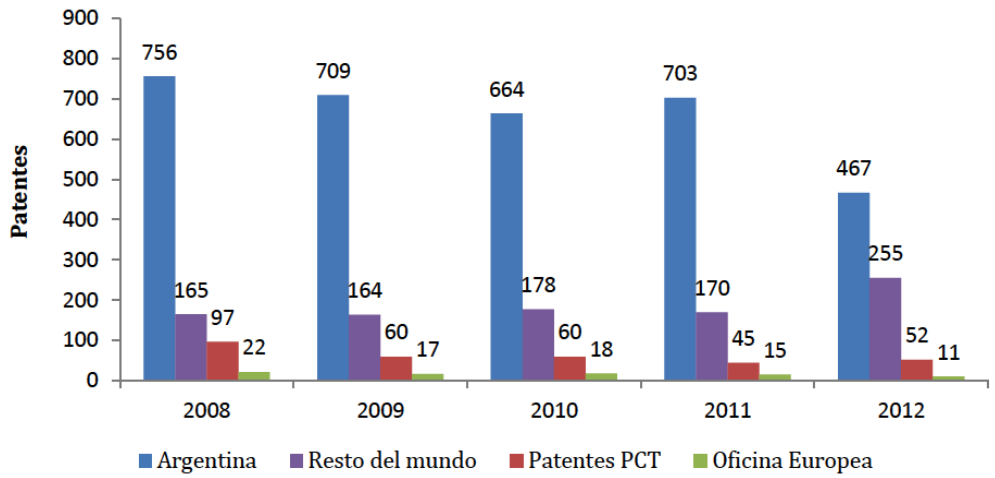



**Fuente: Extraído de Presentación CEPAL, Andrés López y Daniela Ramos (2014)**

Del análisis de las solicitudes de patentes[36], por argentinos, en oficinas de patentamiento del exterior, es posible inferir que serían una potencial fuente de ingresos por regalías, si bien hay una tendencia declinante en la cantidad de patentes, en el período 2008-2012 (Gráfico 29), en base a datos de la European Patent Office y procesado por el MinCyTIP; observando por países la tendencia es diferente (Gráfico 30).

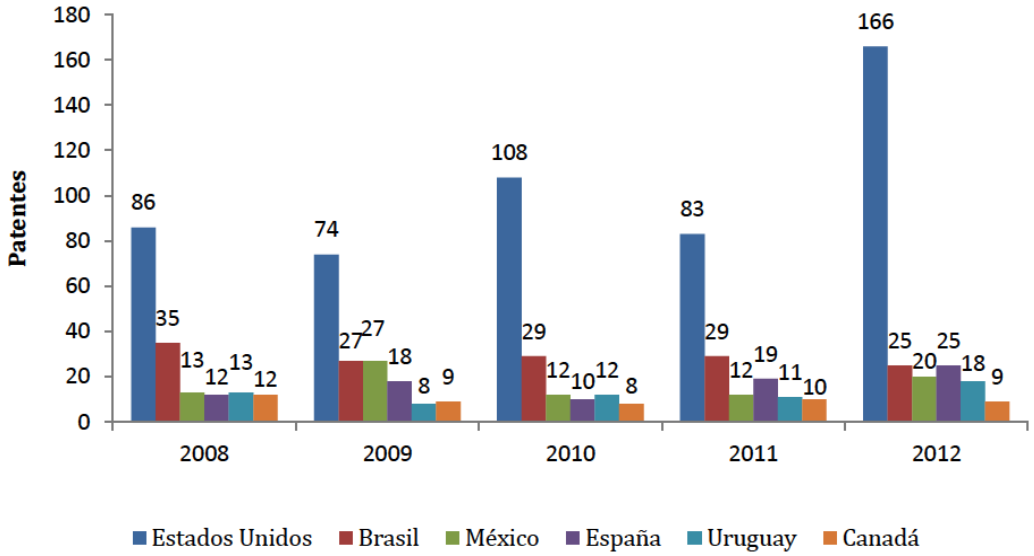
[36] MINCYT (2014). Análisis del patentamiento argentino entre 2008 y 2012. Publicaciones del ministerio. http://www.mincyt.gob.ar/ministerio/secretaria-de-planeamiento-y-politicas-en-ciencia-tecnologia-e-innovacion-productiva-16.

**Gráfico 31**




**Fuente: Fuente: Andrés López y Daniela Ramos (2014)**

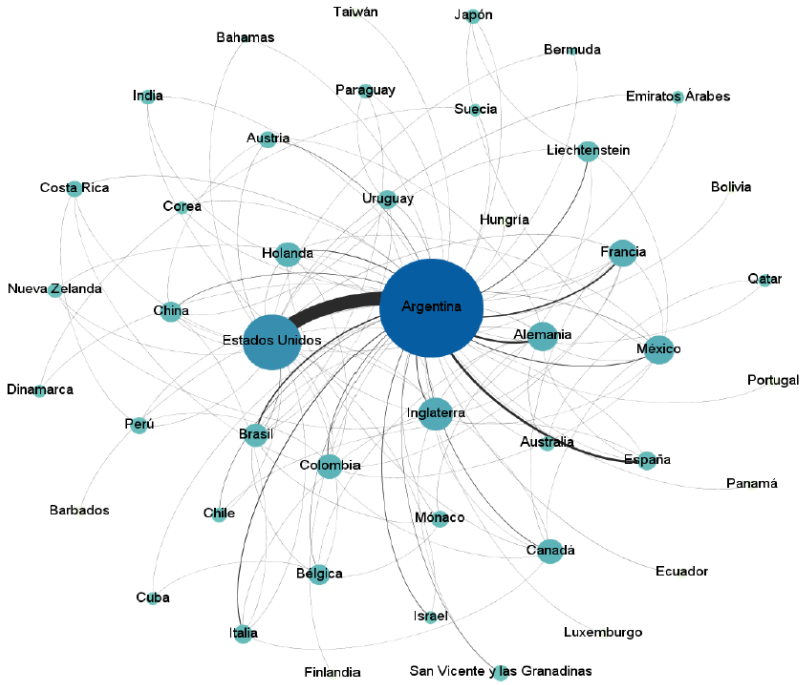
**Gráfico 32**




**Fuente: European Patent Office y procesado por el MinCyTIP**

Las patentes en colaboración permitirían inferir qué países son potenciales receptores de exportaciones de las tecnologías-productos involucrados en agroalimentos, Ilustración 20:

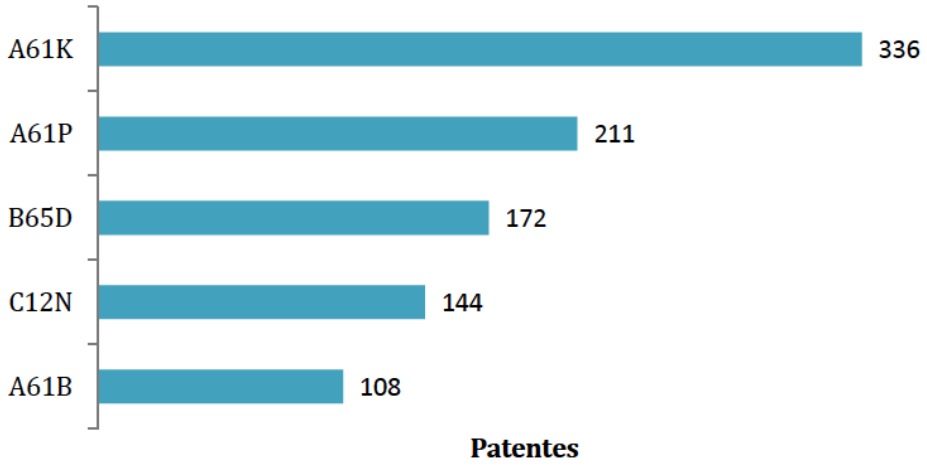
**Ilustración 10. Red de patentes en colaboración desde Argentina con el Mundo**




**Fuente: European Patent Office y procesado por el MinCyTIP**

Resulta pertinente observar los principales códigos solicitados por su relación al objeto de este estudio, a cuatro dígitos, Gráfico 31:

**Gráfico 33. Cantidad de patentes por código de clasificación**



| | |
|---|---|
| A61K | Preparaciones de uso médico, dental o para el aseo |
| A61P | Actividad terapéutica especifica de compuestos químicos o de preparaciones medicinales |
| B65D | Recipientes para el almacenamiento o el transporte de objetos o materiales; accesorios o cierres para recipientes; elementos de embalaje; paquetes |
| C12N | Microorganismos o enzimas; composiciones que los contienen; propagación, cultivo o conservación de microorganismos; técnicas de mutación o de ingeniería genética; medios de cultivo |
| A61B | Diagnostico; cirugía; identificación |

**Fuente: European Patent Office y procesado por el MinCyTIP**

Conclusiones Enfoque SBC para Argentina:

- Los SBC principales siguen la dinámica internacional.
- Servicios de I+D y de Arquitectura e Ingeniería (como parte de los KPO), representaron en 2014, 419 y 289 MM U$D respectivamente, con un gran crecimiento respecto al año 2000.
- Los aportes desde AGROALIMENTOS parecen estar integrados a los KPO descriptos y no se los menciona en los análisis; excepto cuando se explica el avance en biotecnología a nivel global.
- Una profundización de los productos y servicios asociados a patentes de argentinos podría ser una fuente de oportunidades de concretar exportaciones.
- La inclusión de Argentina en el sistema PCT[37] debería ser explorado como una oportunidad en el campo de las patentes.
- En relación con este estudio se debiera hacer hincapié en: investigación y desarrollo, ingeniería, gestión agropecuaria, modelos comerciales y asociativos para el agronegocio.

*El examen de las exportaciones de servicios resulta especialmente relevante para los países en desarrollo, ya que las mismas contribuyen de manera significativa a la creación de puestos de trabajo y al desarrollo en general. Se trata de una rama de la economía generadora de trabajo intelectual intensivo y alto valor agregado. Sin embargo, enfrenta barreras de diversa índole que dificultan el acceso a los mercados potenciales del exterior. La globalización ha llevado la competencia del sector de los servicios al plano mundial, por lo que el conocimiento de estas limitaciones se torna urgente para los exportadores de servicios actuales y potenciales[38].*

[37] Tratado de Colaboración en materia de Patentes
[38] G. Fadda, 2013, FLACSO.

***Un enfoque de Cadenas de Valor en Agroalimentos***

El enfoque a través de las Cadenas Globales de Valor (CGV) es otra aproximación para correlacionar el componente intangible de las exportaciones de agroalimentos.

Por eso resulta importante analizar los trabajos relacionados:

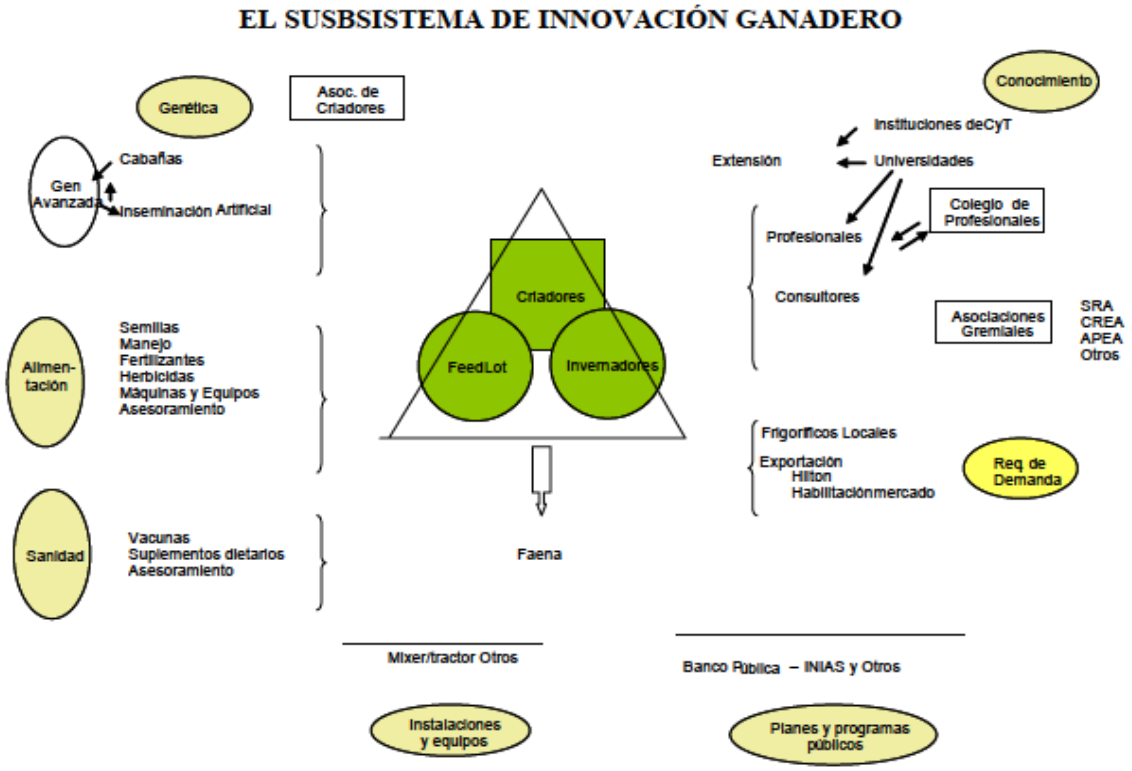
1- "...*De esta forma, tienden a configurarse cadenas globales de valor (CGV) en las cuales se insertan las actividades locales productoras, tanto de insumos para alimentos, como de alimentos terminados, y/o insumos industriales de origen biológico (biocombustibles). En tal sentido, a grandes rasgos, la suerte de cada eslabón local (grandes o pequeños productores; proveedores de insumos, industrias, etc.) depende no sólo de sus conductas individuales (y locales), sino también de la evolución del conjunto de tales redes (por lo general, de cobertura internacional)...*"[39]

De este documento, se extrae la Ilustración 21 sobre los componentes de agregado de valor para el sistema ganadero bovino así como la Ilustración 22, de otro documento[40], para la Cadena de Valor Global de Alimentos. En las mismas se observan los segmentos que conllevan el uso de las Tecnologías Nuevas (semillas, vacunas, fertilizantes, etc.) y que desafían la visión preexistente de bajo agregado tecnológico.

[39] Anlló, Guillermo, Bisang, Roberto y Salvatierra, Guillermo (editores); "Cambios estructurales en las actividades agropecuarias. De lo primario a las cadenas globales de valor", CEPAL, Noviembre 2010

[40] Bisang, R., Anlló, G. y Campi, M. (2009) «Cadenas de Valor en la Agroindustria» en Kosacoff B. y Mercado R. (2009) La Argentina ante la nueva internacionalización de la producción. Crisis y oportunidades. CEPALONUD, Buenos Aires, Noviembre 2009

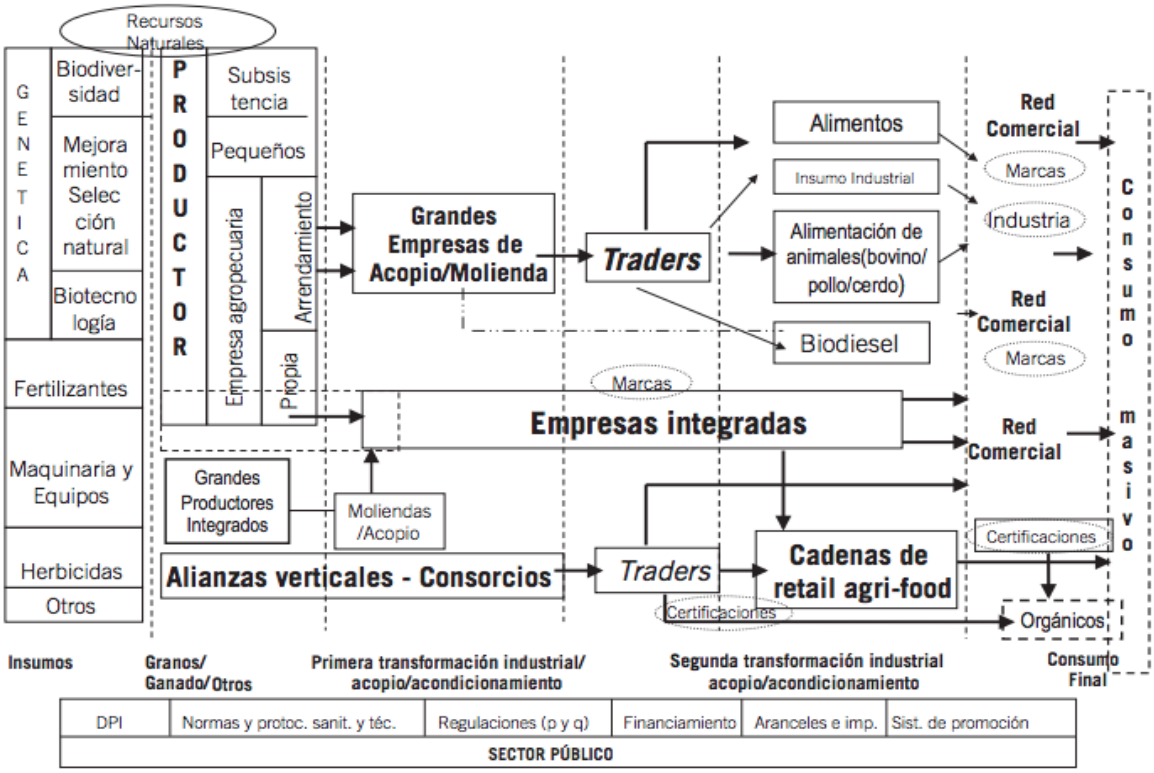
**Ilustración 11. Componentes del subsistema de innovación en ganadería**




Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe- CEPAL.

Fuente: Anlló et. Al (2010)

**Ilustración 12. Cadena de Valor Global de Alimentos**




*Fuente:* elaboración propia sobre la base de Bisang y Sztulwark (2009).

Fuente: Bisang et. Al (2009)

Aportes a este estudio:

-Los agroalimentos configuran entramados de cobertura global.

-Ciencia, tecnología, capital y condiciones estructurales favorables unidas a través de la biotecnología, robótica, métodos nuevos de siembra y sinergias entre los actores nacionales e internacionales.

-Las fronteras entre los integrantes de la cadena de valor se diluye porque existen roles interconectados: logísticos, comerciales, I+D, entre otros.

2-El Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva, en el marco del. Proyecto“2020: Escenarios y Estrategias en Ciencia, Tecnología e Innovación”, generó un documento de prospectiva “Tendencias y escenarios de la innovación en el sector agroalimentario”[41].

[41] MINCYT: “tendencias y escenarios de la innovación en el sector agroalimentario”, Proyecto 2020.

En el 2008, Piñeiro y López Saubidet[42], desarrollan un documento “Tendencias y escenarios de la innovación en el sector agroalimentario”; del mismo se extrae el Cuadro 36 que presenta la relación entre los principales países importadores de productos agrícolas, la importancia de dichos países en las exportaciones argentinas, y la importancia de Argentina como proveedor para dichos países. Los porcentajes consignados están calculados en base a los 16 productos seleccionados como importantes para Argentina. Las cifras muestran la importancia de la UE, China, Brasil, India, Rusia como socios comerciales de Argentina para el conjunto de los productos considerados.

[42] PIÑEIRO, M., & LÓPEZ SAUBIDET, R. (2007). Tendencias y escenarios de la innovación en el sector agroalimentario. Trabajo realizado para la Secretaría de Ciencia y Técnica, 2008.

**Cuadro 23.**

**Principales Importadores mundiales de Productos Agricolas totales y la importancia de Argentina (Promedio 2003-2004-2005)**

| Principales Importadores Mundiales (Mil US$ 627.499.236) | | Destino de las exportaciones argentinas como % de las exportaciones totales (Mil US$ 11.683.888 ) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | UE 25 | China | Brasil | Chile | India | Russian Federation | Thailand | United States of America | Malaysia | Indonesia | Turkey | Saudi Arabia | United Arab Emirates | Mexico | Korea, Republic of | Japan | Taiwan | Hong Kong | Canada | Australia | Switzerland | Singapore |
| | | 35% | 20% | 9% | 5% | 5% | 3% | 2% | 2% | 2% | 2% | 1% | 1% | 1% | 1% | 1% | 1% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% |
| País | % | El porcentaje en las celdas corresponde a las importaciones realizadas desde Argentina, en relación a las importaciones totales de cada uno de los países listados en la ordenada | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1 UE 25 | 45,3% | 1,4% | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2 United States of America | 9,4% | | | | | | | | 0,4% | | | | | | | | | | | | | | |
| 3 Japan | 6,5% | | | | | | | | | | | | | | | | 0,1% | | | | | | |
| 4 China | 3,9% | | 9,3% | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 5 Canada | 2,5% | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 0,2% | | | |
| 6 Mexico | 2,2% | | | | | | | | | | | | | | 0,8% | | | | | | | | |
| 7 Russian Federation | 2,1% | | | | | | 2,6% | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 8 Korea, Republic of | 1,7% | | | | | | | | | | | | | | | 0,9% | | | | | | | |
| 9 Hong Kong | 1,3% | | | | | | | | | | | | | | | | | | 0,5% | | | | |
| 10 Saudi Arabia | 1,1% | | | | | | | | | | | | 2,1% | | | | | | | | | | |
| 11 Taiwan | 1,1% | | | | | | | | | | | | | | | | | 0,8% | | | | | |
| 12 Switzerland | 1,1% | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 0,1% | |
| 13 Malaysia | 0,9% | | | | | | | | | 4,0% | | | | | | | | | | | | | |
| 14 India | 0,8% | | | | | 10,0% | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 15 Indonesia | 0,8% | | | | | | | | | | 3,7% | | | | | | | | | | | | |
| 16 Australia | 0,8% | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 0,2% | | |
| 17 Turkey | 0,7% | | | | | | | | | | | 3,3% | | | | | | | | | | | |
| 18 United Arab Emirates | 0,7% | | | | | | | | | | | | | 3,1% | | | | | | | | | |
| 19 Thailand | 0,6% | | | | | | | 7,1% | | | | | | | | | | | | | | | |
| 20 Singapore | 0,6% | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 0% |
| Brasil | 0,6% | | | 29,1% | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Chile | 0,3% | | | | 32,6% | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Resto del mundo | 15,6% | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| TOTAL | 100% | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

**Fuente:** Elab. Propia en base a datos de FAO para importaciomes mundiales. INDEC y FAO para exportaciones argentinas

**Fuente: Piñero y López Saubidet (2007)**

El documento también presenta la importancia comercial de algunos productos y la preponderancia de cada uno, así como las vulnerabilidades detectadas.
También analiza y propone, con la visión del momento de su realización, políticas públicas para potenciar las ventajas y fortalecer las debilidades.

De ambos estudios, sus aportes se sintetizan en:
-Colaborar en la estimación de la innovación en las exportaciones AGROALIMENTOS de interés.
-La diversidad de expertos consultados y, en particular, los vinculados a la economía agraria.

**Cuadro 24**

| | |
|---|---|
| Empresas Semilleras vigentes a Dic 2012 (todos los rubros) | 3.038 |
| Superficie 2011-2012 (hectáreas) | 621.497 |
| Producción 2011-2012 (toneladas) | 865.150 |
| Facturación (U$S) | 990.768.000 |
| Exportaciones (U$S) | 282.476.000 |

Fuente: ASA.

Fuente: Idígoras (2013)

**Cuadro 25**

| | 2010 | | | 2011 | | | 2012 | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Semillas | Miles Ton | Millones US$ | US$/Ton | Miles Ton | Millones US$ | US$/Ton | Miles Ton | Millones US$ | US$/Ton |
| **Semilla de Maíz** | 23.240 | 66.230 | 2.850 | 40.281 | 104.159 | 2.586 | 38.198 | 129.664 | 3.395 |
| **Semilla de Soja** | 34.558 | 19.927 | 577 | 43.649 | 35.146 | 805 | 40.791 | 32.642 | 800 |
| **Semilla de Girasol** | 5.298 | 27.743 | 5.236 | 3.878 | 17.990 | 4.639 | 4.631 | 18.650 | 4.027 |
| **Semilla de Sorgo** | 5.309 | 4.723 | 890 | 10.706 | 16.436 | 1.535 | 12.539 | 14.061 | 1.121 |
| **Semilla de Trigo** | 3.335 | 1.717 | 515 | 7.451 | 3.499 | 470 | 3.280 | 2.883 | 879 |
| **Semilla de Cebolla** | 217 | 8.785 | 40.449 | 295 | 10.354 | 35.095 | 249 | 3.065 | 12.289 |
| **Semilla de Arroz** | 3.019 | 3.828 | 1.268 | 3.071 | 6.700 | 2.181 | 3.629 | 7.500 | 2.067 |
| **Total País** | | 132.953 | | | 194.284 | | | 208.465 | |

Fuente: Senasa; elaboración ASA.

**Fuente: Idígoras (2013)**

**Cuadro 26**

| Descripcion empleos directos e indirectos relacionados con la industria semillera. | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Empleos Directos | Empleos Indirectos | Temporarios | Investigadores | Distribuidores | Distr x 15 | Total |
| Principales 6 empresas | 3187 | | | 321 | 1544 | 22320 | |
| Empleos en ensayos | 2821 | 1403 | 6560 | | | | |
| Subtotal 6 empresas | 6008 | 1403 | 6560 | 321 | 1544 | 22320 | 38156 |
| Estimado Resto Empresas (base 55 empresas) | 1544 | 4322 | 6000 | 110 | 4002 | 59840 | |
| Ensayos | 693 | | | | | | |
| Subtotal 55 empresas | 2237 | 4322 | 6000 | 180 | 4002 | 59840 | 76581 |
| **Total Industria** | **8245** | **5725** | **12560** | **501** | **5546** | **82160** | **114737** |
| *Fuente: ASA en base a datos suministrados por empresas e información publica.* | | | | | | | |

**Fuente: Idígoras (2013)**

Una síntesis del potencial de este NSPE es resaltado: "...*Dado el crecimiento esperado del negocio mundial de semillas de uso agrícola y en particular oleaginosas y cereales, y teniendo en cuenta las condiciones de competitividad naturales de la cadena de valor en Argentina, debería resultar razonable promover el desarrollo de plataformas público-privadas (o solo privadas) para que brinden servicios tecnológicos a desarrolladores a nivel mundial..."*

Aportes a este estudio:
- La Argentina es un actor importante en las cadenas agroalimentarias de cereales y oleaginosas, basado en la eficiencia y calidad de producción de semillas, así como los desarrollos tecnológicos.
-El sector de semillas podría considerarse como una cadena de valor en si misma. Incluye un gran abanico de semillas, no sólo las tradicionales más conocidas y de volumen.
-Es demandante de tecnología y depende de la velocidad de adopción tecnológica para ser sostenible y competitiva a escala global.
4-Bisang y Sztulwark[43] presentan espacios de oportunidades, Cuadro 40, en la cadena global agroalimentaria, detallando las etapas de transformación y comercialización, así como los insumos clave, para los diferentes segmentos productivos:

[43] Bisang, R. y S. Sztulwark (2009), "Rentas económicas e inserción en cadenas globales de valor. El caso de la agro-industria argentina", en Dabat, A., M. A. Pozas y M. Rivera Ríos, Redes globales de producción, rentas económicas y estrategias de desarrollo. El papel de América Latina, UNAM, México, en prensa.

**Cuadro 27**

Segmentos productivos, activos críticos y espacios de acumulación

| SEGMENTO | INSUMOS CLAVE | PRODUCCIÓN PRIMARIA | 1º ETAPA INDUSTRIAL O ACONDICIONAMIENTO | 2º ETAPA INDUSTRIAL O ACONDICIONAMIENTO | COMERCIALIZACIÓN |
|---|---|---|---|---|---|
| ACTIVOS CRÍTICOS | - Genética vegetal y animal<br>- Normas técnicas<br>- Conocimiento tácito específico<br>- Marca/ patentes/ DOV<br>- Canal de distribución<br>- Financiamiento | - Tierras y climas<br>- Base empresarial<br>- Capital social<br>- Infraestructura<br>- Conocimientos de proceso<br>- Logística | - Base empresaria con escala económica global<br>- Financiamiento / escala de capital<br>- Tecnologías de proceso<br>- Logística | - Base empresaria con escala económica global<br>- Conocimiento de la demanda<br>- Tecnologías de producto<br>- Marcas | - Marca<br>- Logística/ transporte / conservación<br>- Contacto c/ demanda<br>- Escala global<br>- Normas técnicas<br>- Barreras comerciales |
| POTENCIAL PARA LA CREACIÓN DE RENTAS ECONÓMICAS | Alto | Medio/Bajo | Bajo | Medio | Alto |
| GRADO DE ACUMULATIVIDAD LOCAL | Medio/Bajo | Alto | Medio | Medio/bajo | Bajo |
| ESPACIO PARA MEJORAR LA POSICIÓN EN LA CADENA | | | | | |

Fuente: Bisang y Sztulwark (2010).

Fuente: Bisang, R. y S. Sztulwark (2009)

Aportes a este estudio:

-Hay sectores de alto potencial en Insumos Clave, Producción Primaria y Comercialización.

-En los Activos Críticos, son identificables la Genética Vegetal y Animal tanto por productos como proyectos y patentes.

5-Del documento de Castagnino[44], se desprende que las manufacturas de origen agropecuario (MOA) muestran ventajas comparativas apreciables por costos de

[44] CASTAGNINO, T. (2006). Contenido tecnológico y diferenciación de producto en las exportaciones argentinas. Revista del CEI, (5), 101-122.

producción y calidad de insumos y se insertan en sectores dinámicos de exportación, respecto a países en desarrollo. Requiere de políticas de incentivos para afianzar imagen y potenciar exportaciones con mayor valor agregado. Un 16% de las MOA se exportan en "envase para consumo final" (Cuadro 41).

Aportes a al estudio:

-Refleja que hay potencial para agregar valor.

-El promedio de exportaciones de MOA con destino a consumo final es del 16%, para el 2005.

La diferencia de valor entre una Leche en Polvo Entera en bolsa de 25 kg y en estuche de 800 gramos, tendría un neto del 10% del precio, en favor del estuche, y que debiera atribuirse a la tecnología y a la capacidad de comercialización, para capturar la ventaja del valor de la leche de tambo.

6-Cadena de valor de la maquinaria agrícola[45]: De este documento es posible determinar qué equipos con amplio liderazgo argentino por integración de conocimientos (ejemplo, pulverizadoras de arrastre y autopropulsadas); este agregado de valor se da en otros equipos para la industria láctea (por caso, Plantas de Evaporación y Secado de leche de escala intermedia).

También se consultó al Ing. Agr. Mario Bragachini[46] (INTA- EE Manfredi) acerca del componente de conocimiento en las maquinarias agrícolas; según él, desde ya que lo hay, pero más importante es la reflexión sobre que hubiera pasado con esa industria si no se hubiera desarrollado un *Know-How* sobre "siembra de precisión", alrededor de 20 años atrás. Hoy se generó un círculo virtuoso.

Aportes al estudio:

-Es identificable la generación y gestión del conocimiento integrado a producciones locales exportables.

-Las barreras no parecen ser infranqueables con políticas de articulación público-privadas de largo plazo.

-La generación de conocimiento en las etapas iniciales de la CGV agroalimentaria queda demostrada en diversas unidades, como en este caso el INTA. La clave es seguir potenciando su integración con la cadena productiva para generar valor, competitividad y divisas.

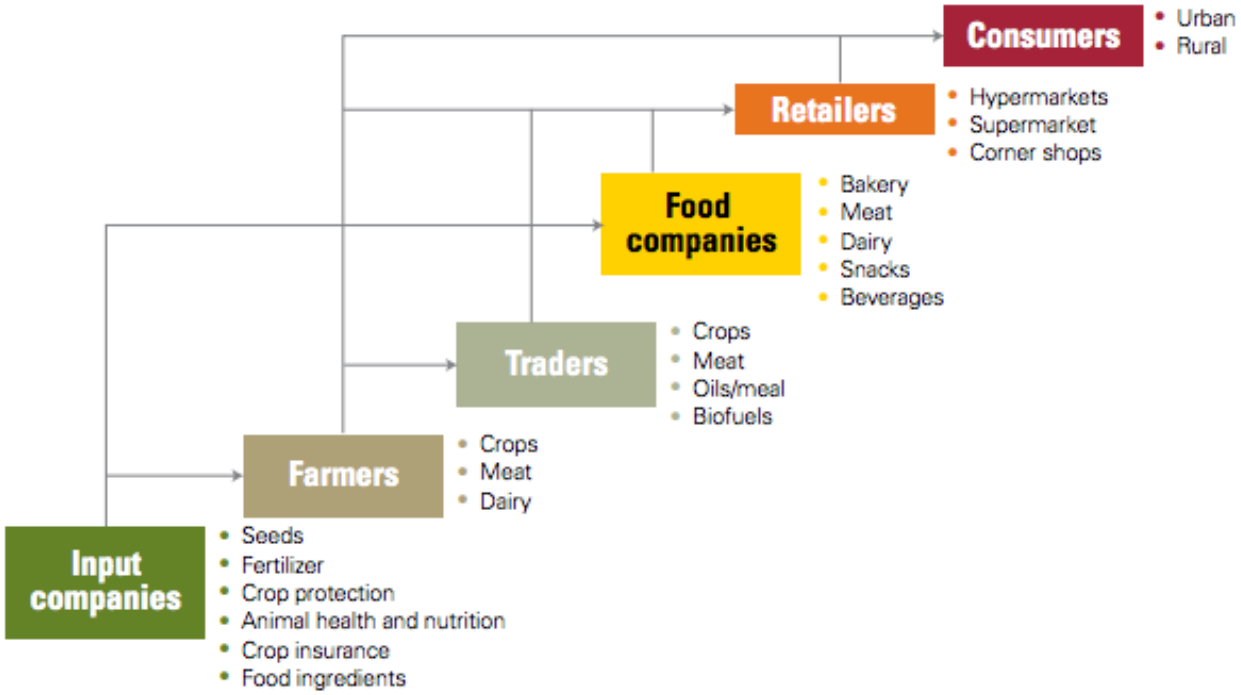
7-KPMG[47] desarrolló un estudio desagregado sobre la cadena de valor en agroalimentos,

**Ilustración 13. Desagregado de la Cadena de Valor en Agroalimentos**

[45] ALBORNOZ, I., et al.. (2010). La cadena de valor de la maquinaria agrícola argentina: estructura y evolución del sector a la salida de la convertibilidad. Documento de Proyecto CEPAL. Buenos Aires, Argentina.

[46] Se agradece sus comentarios.

[47] KPMG (2013). Agricultural Food value Chain. http://www.kpmg.com/US/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/agricultural-food-value-chain-report.pdf




**Fuente: KPMG**

En este contexto, los Servicios, como Intangibles, por lógica están en todas las etapas. Sin embargo, hay algunas que son más significativas que otras para el potencial exportador:

- Genética en Semillas y Ganadería
- Tecnología "nutricional" en origen, por ejemplo, dieta para obtener mayor concentración de CLA (ácido linoleico conjugado) en leche bovina
- *Know-How* para la construcción de máquinas agrícolas diferenciales (caso siembra directa
- Gestión agropecuaria, industrial, logística y/ó comercial
- Tecnologías de sustentabilidad
- Ingeniería de procesos, productos e instalaciones industriales
- Servicios de I+D
- Impacto de las TICs

Se trata de encontrar métricas de cada etapa para ver si es posible establecer analogías para esos intangibles en las exportaciones de agroalimentos (Cuadro 42):

**Cuadro 28**

| Sector | Input | Farmers | Traders | Food companies | Retailers |
|---|---|---|---|---|---|
| Sales: US$bn (*approx.*) | 400 | 3,000 | 1,000 | 3,500 | 5,400 |
| Number of players | 100s | 450 million | Tens | Thousands | Millions |
| EBIT % | 15% | Variable | 2–5% | 10–20% | 5% |
| R&D % sales | <1% (fertilizers) – 10% (seeds) | 0% | <1% | 1–2% | <1% |
| R&D spend: US$bn | 10 | – | Low | 8 | Low |
| Composition/ Sub-sectors | • Seed<br>• Fertilizer<br>• Crop protection<br>• Machinery<br>• Animal health and nutrition<br>• Crop insurance<br>• Food ingredients | • Grains<br>• Fruit and vegetables<br>• Meat<br>• Dairy | • Handling<br>• Primary processing<br>• Secondary processing | • Bakery<br>• Meat<br>• Dairy<br>• Snacks<br>• Ready meals<br>• Beverages | • Multiples<br>• Discounters<br>• Wholesalers<br>• Independents |
| Range | R&D-based majors to generic manufacturers | Smallholders to agroholdings | Global agribusinesses to local middlemen | SMEs to multinationals | Corner shops to hypermarkets |

Source: KPMG International, 2013

**Fuente: KPMG (2013)**

Aportes para el estudio:
-La etapa del Input generaría un plus asociado al conocimiento puesto en juego, del orden del 5% mínimo.
-En las compañías alimenticias ese valor estaría en una base del 2%.
-En ambos casos, el EBIT estaría en el 15%.

Ampliando los detalles del gasto en I+D, Cuadro 29, se ratifica el valor que agregan algunos sectores más que otros (inferencia: se invierte en I+D en sectores dinámicos y que contribuyen al EBIT):

**Cuadro 29**

| Sector | R&D spend 1994: US$m | R&D spend 2010*: US$m | CAGR % | R&D % sales 2009* |
|---|---|---|---|---|
| Crop protection | 2,296 | 3,116 | 2.1% | 6.4% |
| Seeds and biotech | 1,130 | 3,726 | 8.3% | 10.5% |
| Machinery | 920 | 2,394 | 6.6% | 2.7% |
| Fertilizer | 61 | 100 | 3.4% | <1% |
| Animal health | 664 | 941 | 2.4% | 8.6% |
| Animal breeding and genetics | 196 | 339 | 3.7% | 7.3% (in 2006/7) |
| Animal nutrition | 314 | 410 | 1.8% | n/a |
| Total crop and animal inputs | 5,581 | 11,026 | 4.6% | n/a |
| Food manufacturing | 6,016 | 11,480 (in 2007) | 5.5% | 1-2% |

*Unless otherwise specified
Source: 'Research Investments and Market Structure in the Food Processing, Agricultural Input and Biofuels Industries Worldwide'; USDA, Dec 2011

**Fuente: KPMG (2013)**

Aparece así un gran conector en la cadena, las TICs, donde Argentina dispone de un potencial para crecer, agregar valor y disponer de trazabilidad (vital en el futuro), como se observa:

**Cuadro 30**

| Value chain segment | Input companies | Farmers | | | Traders | Food companies | Retailers |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | Planting | Growing | Selling | | | |
| • IT applications and benefits | • Bioinformatics/ crop genetics | • Credit | • Agronomic advice<br>• Weather information | • Crop prices<br>• Combining with other growers<br>• Identifying buyers<br>• Market access<br>• Crop insurance | • Traceability | • Social media/engaging with customers<br>• Traceability | |
| | | Precision agriculture | | | | | |

**Fuente: KPMG (2013)**

8-Obschatko[48], estudia el perfil exportador agroalimentario argentino para

[48] OBSCHATKO, E. et al..(2003). Documento 2: El perfil exportador del sector agroalimentario argentino. Las producciones de alto valor. Componentes macroeconómicos, sectoriales y

producciones de alto valor. Estima dos escenarios de crecimiento, del orden del 6,8% y del 13,6% anual acumulativo; lo fundamenta en la baja participación argentina en los mercados, con una potencialidad muy superior a esas estimaciones; Sin embargo, políticas públicas y conductas empresarias influyen en estas posibilidades.

9-Lódola et al[49], se plantean la pregunta respecto a quién agrega valor en las cadenas: *"...no sólo se realiza "hacia adelante", a través de la transformación física del producto primario, sino también "hacia atrás", "hacia los costados" y en el mismo eslabón (caso es el caso del maíz)...".*
Esto aporta un punto de vista que refuerza los análisis de que hay oportunidades tecnológicas en la producción primaria de agroalimentos y de que la Argentina tiene condiciones para aprovecharlas. También, fortalece la necesidad de revisar el sistema CUCI y complementarlo con el de las cadenas globales de valor. Por último acerca el concepto de agregado de valor en las cadenas de valor.

***Identificación de Sectores Dinámicos en Agroalimentos.***
El MinCyT solicitó un estudio para identificar aspectos de innovación a futuro, a través de la prospectiva de cinco cadenas agroalimentarias[50] : "...*Las transformaciones en la dinámica tecnológica están acompañadas además por cambios en la industria de insumos, las formas de producción primaria, de la industria, de los servicios anexos e infraestructura, y de la logística y distribución final de los productos según la localización geográfica...".*
En las próximas décadas se espera se materialicen desarrollos tecnológicos que potencien las "bio-"a nivel agro e industria.
Nuevamente se encuentran la ciencia, la tecnología, la innovación, el capital, el entorno y las políticas públicas así como la integración privada, nacional e internacional.
Se abren oportunidades para explorar complementaciones con China, India y

---

microeconómicos para una estrategia nacional de desarrollo. Lineamientos para fortalecer las fuentes de crecimiento económico (No. IICA-IA 2005). Ministerio de Economía de La Nación, Buenos Aires (Argentina)>.< Secretaría de Política Económica, Buenos Aires (Argentina)>.< Unidad de Preinversión, Buenos Aires (Argentina)>.< CEPAL, Buenos Aires (Argentina)>.< IICA, Buenos Aires (Argentina). .http://www.iica.int/Esp/regiones/sur/argentina/Documentos%20de%20la%20Oficina/Perfil_exportador_del_SAA.pdf

[49] LÓDOLA, A. et al.. (2010) "Mapa de las cadenas agroalimentarias de Argentina" en Cambios estructurales en las actividades agropecuarias. De lo primario a las cadenas globales de valor. Anlló, G., Binsang, R. y Salvatierra, G. (eds). CEPAL. Buenos Aires

[50] Trayectoria y prospectiva de la agroindustria alimentaria argentina: agenda estratégica de innovación /
Roberto Mario Bocchetto Dellarda. [et.al.]. - 1a ed. - Buenos Aires: Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva, 2014.creación de

Brasil y constituir plataformas tecnológicas en I+D+i. a cooperación y transferencia tecnológica son instrumentos valiosos para ello, siempres que ocurra la necesaria coordinación de esfuerzos y los instrumentos para vincular acuerdos con las necesidades y posibilidades reales de las empresas: a ello apunta la previsión dentro de la organización de promoción de exportaciones agroalimentarias que se propone en este trabajo, de un "desk" de orientación a empresas de base tecnológica.

En el campo biotecnológico, Gutman[51], (Cuadro 31), llevó a cabo una tipificación de empresas biotecnológicas en el marco de la biotecnología moderna.

**Cuadro 31. Principales tecnologías que conforman la Moderna Biotecnología**

| TECNOLOGÍAS | | APLICACIONES |
|---|---|---|
| ADN/ARN, (1) | Secuenciación de genomas, genes, ADN; • Síntesis y amplificación de ADN y ARN ; Genómica y farmagenómica; Ingeniería genética; • Tecnología "anti-sense"; - expresión genética; terapias genéticas; otras | Análisis y modificación de material genético |
| Proteínas y otras moléculas | Secuenciación/síntesis/ingeniería de proteínas y péptidos; proteómica ; aislamiento y purificación de proteínas, identificación de receptores celulares; vectores virales; otras | Análisis y modificación de proteínas |
| Células y cultivo de tejidos e ingeniería | Cultivo de células/tejidos; ingeniería de tejidos; fusión celular; vacunas, /estimulantes inmunes; manipulación embrionaria | Manipulación de células con diversos propósitos |
| Tecnologías de procesos (bioprocesamiento) | Fermentación usando bio-reactores; bioprocesamiento; tecnologías asociadas (bio lixiviation, bio pulping..) | Aplicaciones a procesos de fermentación |
| Vectores génicos y de ARN | | Terapia génica, vectores virales |
| Tecnologías convergentes | Bioinformática | Aplicaciones de herramientas de computación para el análisis y el almacenamiento de datos biológicos (genomas, secuencias de proteínas, modelación de procesos complejos, etc.) |
| Tecnologías convergentes | Nanobiotecnología | Aplicación de herramientas y procesos de nanotecnología/ micro fabricación para construir aparatos y aplicaciones biotecnológicas diversas (estudios de bio sistemas, diagnósticos, etc) |

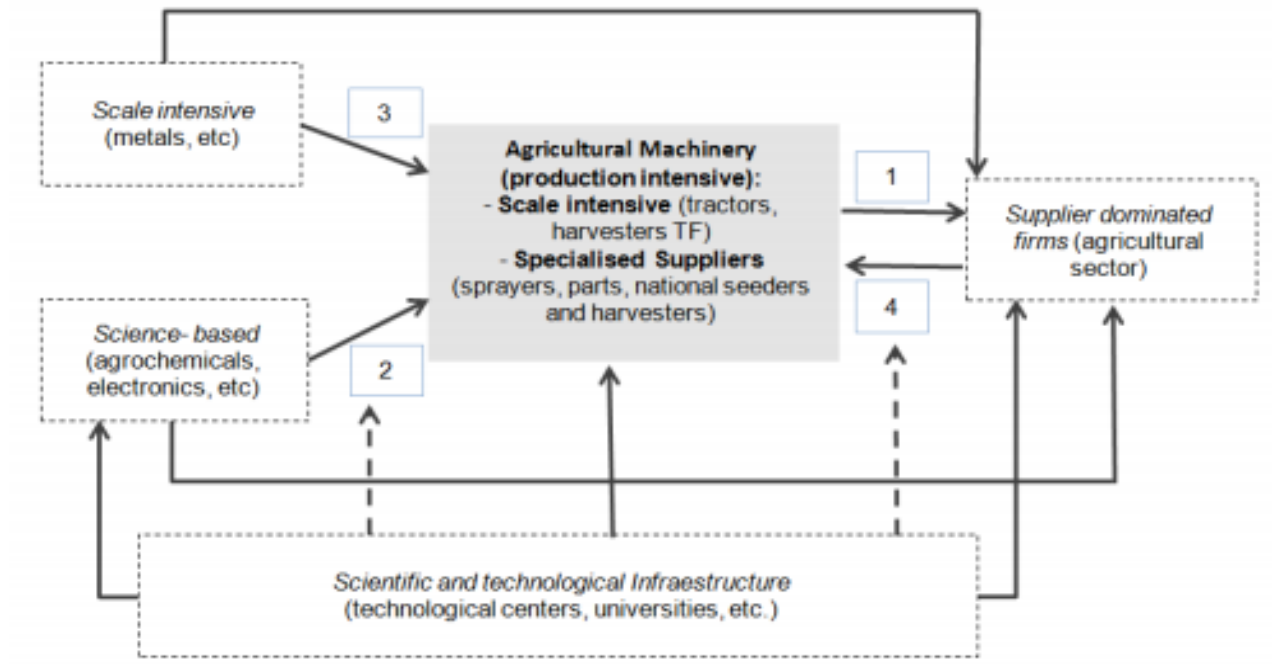
**Fuente: Gutman (2010)**

Del documento, la Ilustración 15, "The agricultural machinery industry in

[51] GUTMAN, G. (2010). Hacia una tipología de empresas biotecnológicas en Argentina. Documento de Trabajo N, 21.

agroaliments srgentina: innovative behavior and export performance[52] confirma la correlación entre capacidad exportadora y la conección con los centros de CyT, básicamente INTA.

**Ilustración 15. Relaciones entre los componentes de la industria de la maquinaria agrícola en Argentina**




**Fuente: Barletta (2012)**

[52] BARLETTA, M. F. (2012). THE AGRICULTURAL MACHINERY INDUSTRY IN ARGENTINA: INNOVATIVE BEHAVIOR AND EXPORT PERFORMANCE. Área Economía del Conocimiento Instituto de Industria–Universidad Nacional de General Sarmiento. http://www.ungs.edu.ar/piec/wp-content/uploads/2012/10/The-agricultural-machinery-industry-in-Argentine.pdf

También analiza, en el Cuadro 31, los factores sistémicos que favorecen la exportación.

**Cuadro 31. Propensión exportadora de diferentes actores de la industria de la maquinaria agrícola Argentina**

| | % of firms | | Export propensity* |
|---|---|---|---|
| | Non- exporting | Exporting | |
| **Linkages with suppliers** | | | |
| No linkages | 45% | 31% | 8% |
| Informal | 48% | 56% | 16% |
| Formal | 6% | 13% | 17% |
| **Linkages with customers** | | | |
| No linkages | 30% | 34% | 8% |
| Informal | 54% | 56% | 6% |
| Formal | 6% | 13% | 79% |
| **Linkages with business associations** | | | |
| No linkages | 78% | 68% | 7% |
| Informal | 16% | 22% | 12% |
| Formal | 6% | 10% | 69% |
| **Linkages with universities and technological centres** | | | |
| No linkages | 67% | 78% | 6% |
| Informal | 13% | 9% | 19% |
| Formal | 20% | 13% | 56% |
| **Firms position in the productive network** | | | |
| Periphery | 97% | 75% | 13% |
| Core | 3% | 25% | 16% |

**Fuente: Barletta (2012)**

Respecto al impacto del agregado tecnológico, el documento "Argentina: Competitividad e Innovación en síntesis[53]" presenta los Cuadro 32 y Cuadro 33 con varios indicadores. Se extrae el 7% para aplicar, por analogía, a la tabla de agroalimentos base del período de análisis del reporte, siendo uno de los pocos desagregados encontrados sobre agregado de valor en exportaciones.

[53] DBID (2012). Argentina: Competitividad e Innovación en síntesis . POD_Link_Op__7_Nota_Técnica_de_Competitividad_e_Innovación_AR-L1156.docx

**Cuadro 32**

| Indicadores macroeconomicos[1] | 2008 | 2010 |
|---|---|---|
| Tasa de crecimiento de PIB real | 6.8% | 8.4% |
| Tasa de crecimiento de PIB real per cápita | 5,7% | 7,3% |
| Tasa neta de creación de empresas (industria, servicios y comercio) | 8,1% | -3,1% |
| **Sector Industrial y Pymes** | **2008** | **2010** |
| Peso del empleo industrial como porcentaje del empleo total (%) | 20,7% | n/d |
| Peso del valor agregado del sector industrial en el PIB (%) | 32,3% | n/d |
| Cantidad de PYME (en miles) | 481,5 | 476 |
| Cantidad de PYME industriales (en miles) | 59,3 | 58 |
| **Insumos para la Innovacion** | **Argentina** | **OECD** |
| Gasto Bruto en I+D como porcentaje del PIB | 0.52% | 2.3% |
| • Gasto financiado por sector **Business** (% del gasto total en I+D) | 29.28% | 63.8% |
| • Gasto financiado por sector **Gobierno** (% del gasto total en I+D) | 67.55% | 28.56% |
| • Gasto financiado por sector **Otros** (% del gasto total en I+D) | 3.17% | 7.65% |
| Puntaje promedio en matemáticas, ejercicio PISA 2009 | 388 | 496 |
| Investigadores por cada 1000 integrantes de la PEA (en EJC) 2006 | 2.21 | 7.09 |
| **Resultados de la Innovación** | **Argentina** | **LAC** |
| Índice normalizado de patentes otorgadas por la USTPO entre 2005-2008 | 6.32 | 5.52 |
| Balanza comercial en servicios de tecnología como porcentaje del PIB | -0.35 | -0.09 |
| Exportaciones con alto contenido tecnológico (% de exportaciones en manufactura) 2007 | 7% | 12% |

**Fuente: DBID (2012)**

**Cuadro 33**

| Innovación en las Empresas | Argentina | OECD |
|---|---|---|
| Ventas Innovadoras (% de las ventas totales, todas las firmas) | 0.2% | 2.2% |
| Porcentaje de investigadores empleados en el sector privado (en EJC) | 9.6% | 63.7% |
| **Clima de negocios[6]** | **Argentina** | **OCDE** |
| Posición en el Ranking Global del DB 2012 | 113 | 55.8% top 30 |
| • Número de días para tramite: Abrir un negocio | 26 | 13 |
| • Número de días para tramite: Permisos de construcción | 365 | 152 |
| • Número de días para tramite: Comercio transfronterizo (import) | 16 | 11 |
| • Número de horas por año para tramite: Pago de impuestos | 415 | 186 |
| **Políticas, Gobernabilidad e institucionalidad** | **Argentina** | **Intervalo LAC** |
| Protección Internacional de las Patentes (Escala: de 0=Bajo a 5=Alto) 2005 | 3.32 | 1.78 a 4.28 |
| Capacity for Innovation (World Economic Forum) (Escala: de 142=Bajo a 1=Alto) | Rank: 99 of **142** | Rango: 131 a 31 |
| Índice Global de Emprendimiento y Desarrollo (Escala: 71=Bajo a 1=Alto) | 36 | Rank: 26 a 69 |
| **Tecnologías de la Información y la Comunicación (TICs)** | **Argentina** | **OECD** |
| Uso del internet a fines de negocios, promedio ponderado del 2008 y del 2009 (1=Bajo; 7 =Alto) | 4.6 | 5.5 |
| Porcentaje de Empresas pequeñas con acceso a Internet 2004 | 35.3% | 92.8%* |

**Fuente: DBID (2012)**

Lengyel y Bottino[54] *argumentan que "la capacidad innovadora de las empresas está estrechamente ligada al desarrollo de formas colaborativas de producción – estructuras industriales desintegradas o en red- en un contexto de creciente incertidumbre"* y que *"la emergencia de "redes de búsqueda" (search networks), capaces de identificar actores que ya están resolviendo problemas similares al que enfrentan, es crucial para superar limitaciones de recursos o de conocimientos para la innovación conjunta.* También sostiene que *"existen en el país algunas precondiciones institucionales relativamente favorables para la creación de esas redes y que la cuestión debería ser materia de debida consideración en el diseño de las políticas públicas..."*

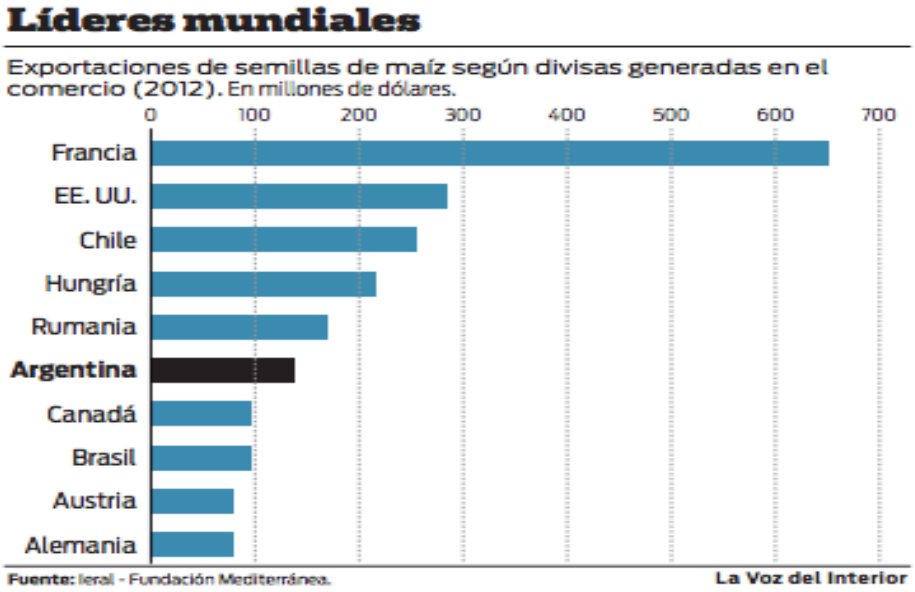
Se produce un proceso innovativo que integra a los productores primarios, fabricantes de maquinaria agrícola y estructuras técnicas (básicamente INTA Manfredi).

En 2012, la Argentina exportó casi 39.500 toneladas de semillas de maíz, a un precio medio de 3.500 dólares la tonelada, con una generación total de divisas de 138 millones de dólares; el Gráfico 32 presenta a Argentina en posición 6 en exportaciones a nivel mundial[55].

[54] LENGYEl, M y BOTTINO, G. (2009) La co-producción de la innovación y su diseño institucional: evidencia de la industria argentina. Working Paper Departamento de Investigación. Banco Interamericano de Desarrollo (BID)

[55] Por JM Grazón (IERAL) en "Diario La Voz" [01/11/2013 00:03]. http://www.lavoz.com.ar/la-voz-del-campo/chile-exporta-mas-semillas-de-maiz-que-la-argentina

**Gráfico 34**




Fuente: Grazón (2013)

Si se considera que en ese mismo año el país vendió maíz grano a un promedio de U$S 270 la tonelada, se tiene que en términos de valor y generación de divisas, cada tonelada exportada de maíz semilla fue equivalente a casi 13 toneladas de maíz grano.

***Sistema Nacional de Innovación Público y Privado***

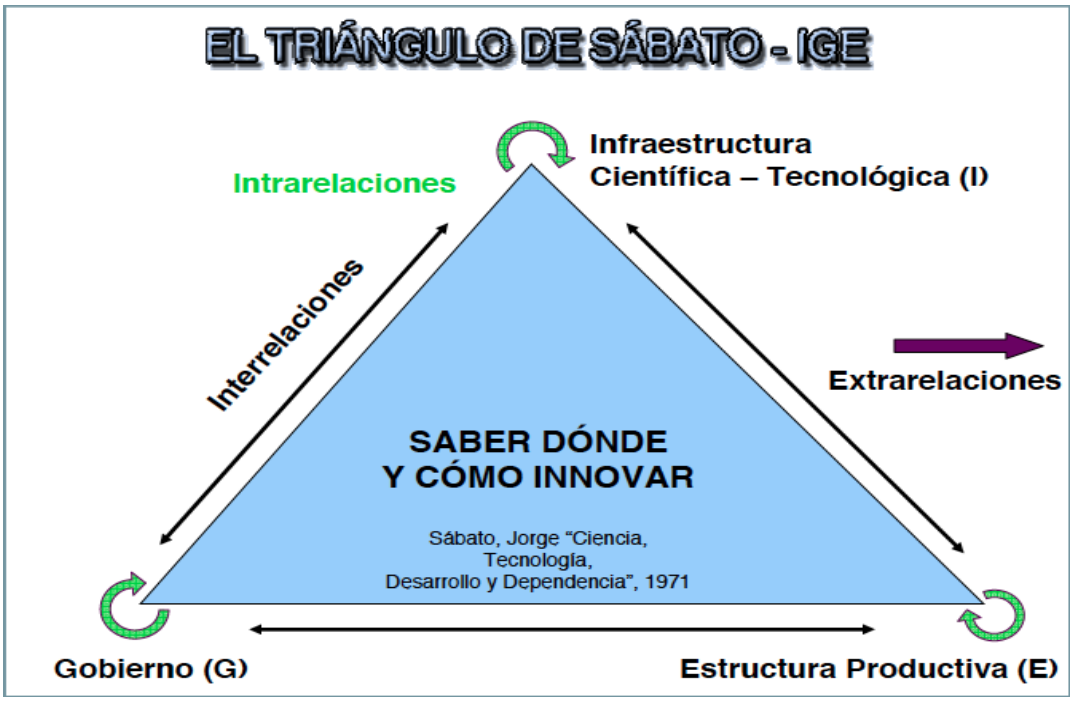
Galante[56] desarrolla los conceptos y componentes de un Sistema Nacional de Innovación así como las fuentes de financiación actuales.

Del mismo se destaca que los organismos estatales actúan a nivel público-privado y mixto, promoviendo las estrategias de una agenda de innovación. Por ejemplo, las tecnologías transversales como Nano-Bio y TICs.

La Ilustración 26 presenta el famoso Triángulo de Sábato que relaciona gobierno-empresas y CyT; que, en Argentina, asume las interrelaciones de la Ilustración 27; con una agenda de innovación que prioriza sectores del I+D concretos y de avanzada, Ilustración 28 y que cuenta con instrumentos para promover estas actividades, tanto en los centros de investigación públicos y privados, así como en las empresas, Ilustración 29.

[56] Galante (2013): Material de clase de la Carrera de Especialización en Gestión y Vinculación Tecnológica de la Universidad nacional del Litoral, Fac. de Bioquímica y Ciencias Biológicas.

**Ilustración 16**




Fuente: Galante (2013)

**Ilustración 17**

Fuente: Galante (2013)

**Ilustración 18**

Fuente: Galante (2013)

***Dimensionamiento Exportaciones de Conocimientos en agroalimentos***

En este capítulo se intenta dar una estimación de magnitud de lo que representan, o podrían representar, las exportaciones de los Conocimientos, sea a través de SBC o de Intangibles contenidos en productos del sector AGROALIMENTOS, de modo de establecer el volumen de negocios actuales y potenciales que el sector genera y podría generar.

**Exportaciones del sector agroalimentos**

El universo de las exportaciones argentinas, sin combustibles y energía, acumula casi 600.000 MM U$D en el período 2003-2013 (Cuadro 49).

**Cuadro 34**

| Grandes Rubros Exportados | 2003 | 2013 | Total general |
|---|---|---|---|
| **MOA** | **9.956.850.122** | **26.913.675.669** | **219.286.832.698** |
| Azúcar y artículos de confitería | 131.153.625 | 247.473.470 | 2.823.340.020 |
| Bebidas, líquidos alcohólicos y vinagre | 216.146.020 | 986.493.807 | 7.216.988.660 |
| Café, té yerba mate y especias | 53.416.787 | 205.502.327 | 1.249.389.056 |
| Carnes | 735.394.660 | 2.008.032.454 | 19.489.543.962 |
| Extractos, curtientes y tintor | 33.814.956 | 69.883.932 | 566.004.927 |
| Frutas secas o procesadas | 54.569.290 | 176.909.522 | 1.375.114.285 |
| Grasas y aceites | 2.831.524.217 | 5.181.910.108 | 53.521.548.683 |
| Hortalizas, legumbres y frutas preparadas | 365.560.379 | 1.287.430.418 | 9.787.378.481 |
| Lanas elaboradas | 126.948.524 | 149.981.587 | 1.705.810.692 |
| Otros productos de origen animal | 21.376.242 | 60.360.658 | 614.120.063 |
| Pescados y mariscos sin elaborar | 253.761.828 | 308.327.815 | 4.102.894.943 |
| Pieles y cueros | 727.284.484 | 957.803.080 | 9.781.911.368 |
| Productos de molinería | 86.136.104 | 426.738.329 | 4.632.623.905 |
| Productos lácteos y huevos | 273.335.856 | 1.465.714.894 | 9.481.705.145 |
| Resid y desp de industria alimenticia | 3.500.323.738 | 12.027.236.219 | 81.893.441.971 |
| Resto de MOA | 546.103.412 | 1.353.877.049 | 11.045.016.537 |
| **MOI** | **7.703.074.552** | **26.285.905.333** | **208.390.840.494** |
| Calzado y sus partes componentes | 17.683.144 | 31.460.361 | 320.661.030 |
| Caucho y sus manufacturas | 159.969.233 | 372.201.868 | 3.542.249.673 |
| Manufacturas de cuero, marroquinería | 66.301.243 | 32.747.608 | 793.156.975 |
| Manufacturas de piedra, yeso, etc | 101.997.633 | 152.030.305 | 1.772.555.990 |
| Máquinas, aparatos y materiales eléctrico | 861.011.043 | 2.275.915.952 | 20.509.078.633 |
| Material de transporte | 1.631.616.062 | 11.362.176.852 | 71.709.620.374 |
| Materias plásticas artificiales | 695.887.196 | 1.287.228.015 | 13.464.972.536 |
| Metales comunes y sus manufacturas | 1.545.583.549 | 2.539.661.574 | 27.941.548.036 |
| Papel, cartón, impresos y publicaciones | 388.884.040 | 584.838.783 | 6.539.492.387 |

| | | | |
|---|---|---|---|
| **Piedras y metales preciosos** | 115.816.961 | 2.053.829.020 | 13.165.557.826 |
| **Productos químicos y conexos** | 1.558.794.037 | 4.906.868.266 | 40.478.847.801 |
| **Resto de MOI** | 349.117.754 | 393.766.899 | 4.678.233.364 |
| **Textiles y confecciones** | 210.412.657 | 293.179.830 | 3.474.865.869 |
| **Productos Primarios** | **6.460.311.372** | **17.756.682.236** | **140.059.791.904** |
| **Animales vivos** | 8.831.516 | 17.804.061 | 240.643.512 |
| **Cereales** | 2.306.720.564 | 8.302.094.542 | 56.241.590.846 |
| **Fibra de algodón** | 2.339.595 | 41.823.555 | 522.374.521 |
| **Frutas frescas** | 473.049.541 | 1.071.277.547 | 9.894.231.696 |
| **Hortalizas y legumbres sin elaborar** | 187.764.255 | 451.160.539 | 4.764.012.505 |
| **Lanas sucias** | 35.231.740 | 42.439.299 | 466.312.650 |
| **Miel** | 159.894.157 | 212.636.792 | 1.863.591.612 |
| **Pescados y mariscos sin elaborar** | 621.663.654 | 1.182.393.279 | 8.612.658.645 |
| **Resto de primarios** | 521.238.999 | 1.495.049.465 | 15.814.824.765 |
| **Semillas y frutos oleaginosos** | 1.992.508.241 | 4.614.976.455 | 38.537.059.010 |
| **Tabaco sin elaborar** | 151.069.110 | 325.026.702 | 3.102.492.142 |
| **Total general** | **24.120.236.046** | **70.956.263.238** | **567.737.465.096** |

**Fuente: Elaboración propia en base a datos de WITS**

A grandes rasgos, el sector agroalimentario está incluido en los grandes rubros: PP (Productos Primarios), MOA (Manufacturas de Origen Agropecuario) y, en menor medida, en MOI (Manufacturas de Origen Industrial) (Cuadro 50):

**Cuadro 35 (en U$D)**

| Grandes Rubros Exportados | 2003 | 2013 | Total general |
|---|---|---|---|
| **MOA** | **9.068.802.158** | **25.736.007.070** | **207.233.105.711** |
| **Azúcar y artículos de confitería** | 131.153.625 | 247.473.470 | 2.823.340.020 |
| **Bebidas, líquidos alcohólicos y vinagre** | 216.146.020 | 986.493.807 | 7.216.988.660 |
| **Café, té yerba mate y especias** | 53.416.787 | 205.502.327 | 1.249.389.056 |
| **Carnes** | 735.394.660 | 2.008.032.454 | 19.489.543.962 |
| **Frutas secas o procesadas** | 54.569.290 | 176.909.522 | 1.375.114.285 |
| **Grasas y aceites** | 2.831.524.217 | 5.181.910.108 | 53.521.548.683 |
| **Hortalizas, legumbres y frutas preparadas** | 365.560.379 | 1.287.430.418 | 9.787.378.481 |
| **Otros productos de origen animal** | 21.376.242 | 60.360.658 | 614.120.063 |
| **Pescados y mariscos sin elaborar** | 253.761.828 | 308.327.815 | 4.102.894.943 |
| **Productos de molinería** | 86.136.104 | 426.738.329 | 4.632.623.905 |
| **Productos lácteos y huevos** | 273.335.856 | 1.465.714.894 | 9.481.705.145 |
| **Resid y desp de industria alimenticia** | 3.500.323.738 | 12.027.236.219 | 81.893.441.971 |
| **Resto de MOA** | 546.103.412 | 1.353.877.049 | 11.045.016.537 |
| **MOI** | **4.051.421.142** | **18.544.961.070** | **132.697.546.808** |
| **Máquinas, aparatos y materiales eléctrico** | 861.011.043 | 2.275.915.952 | 20.509.078.633 |
| **Material de transporte** | 1.631.616.062 | 11.362.176.852 | 71.709.620.374 |

| | | | |
|---|---|---|---|
| **Productos químicos y conexos** | 1.558.794.037 | 4.906.868.266 | 40.478.847.801 |
| **Productos Primarios** | **6.271.670.927** | **17.347.392.680** | **135.968.612.591** |
| **Animales vivos** | 8.831.516 | 17.804.061 | 240.643.512 |
| **Cereales** | 2.306.720.564 | 8.302.094.542 | 56.241.590.846 |
| **Frutas frescas** | 473.049.541 | 1.071.277.547 | 9.894.231.696 |
| **Hortalizas y legumbres sin elaborar** | 187.764.255 | 451.160.539 | 4.764.012.505 |
| **Miel** | 159.894.157 | 212.636.792 | 1.863.591.612 |
| **Pescados y mariscos sin elaborar** | 621.663.654 | 1.182.393.279 | 8.612.658.645 |
| **Resto de primarios** | 521.238.999 | 1.495.049.465 | 15.814.824.765 |
| **Semillas y frutos oleaginosos** | 1.992.508.241 | 4.614.976.455 | 38.537.059.010 |
| **Total general** | **19.391.894.227** | **61.628.360.820** | **475.899.265.110** |

**Fuente: Elaboración propia en base a datos de WITS**

Una clasificación general de las manufacturas suele hacerse utilizando los criterios de la OCDE según el contenido tecnológico y Barreca[57] compara con otro que utiliza las Oportunidades Tecnológicas (OT); analiza el período 1993-2012 . En su tesis fundamenta los aportes de cada sistema clasificatorio.

**Cuadro 36**

| Categoría | Clasif. OCDE | Clasif. OT |
|---|---|---|
| Alto Contenido Tecnológico (AT/AOT) | 7.21% | 47.65% |
| Medio Alto Contenido Tecnológico (MAT/MAOT) | 21.61% | 12.36% |
| Medio Bajo Contenido Tecnológico (MBT/MBOT) | 18.65% | 18.18% |
| Bajo Contenido Tecnológico (BT/BOT) | 52.54% | 21.81% |

Fuente: Elaboración propia en base a datos de Comtrade.

En base a estos criterios tecnológicos se procede a clasificar las exportaciones argentinas en función de su capacidad estimada (empíricamente) de relacionarse a los SBC y a los intangibles presentes y "mensurar" donde existen "Potenciales Servicios Exportables" (PSE) en base a intercambios con especialistas en estos campos y considerando que es un universo que merecería, en otra etapa, un análisis más profundo.

**Cuadro 37 (en U$D)**

| Grandes Rubros Exportados U$D | 2003 | 2013 | Total general 2003-2013 | OT | OCDE | PSE |
|---|---|---|---|---|---|---|

[57] Barreca, Carla (2014). Análisis de las exportaciones argentinas de manufacturas en función de las oportunidades tecnológicas. Período 1993-2012. (Tesis de Licenciatura), Universidad Nacional de Mar del Plata.

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **MOA** | **8.268.936.918** | **24.073.802.206** | **192.085.194.231** | | | |
| **Azúcar y artículos de confitería** | 131.153.625 | 247.473.470 | 2.823.340.020 | BOT | BT | SI |
| **Bebidas, líquidos alcohólicos y vinagre** | 216.146.020 | 986.493.807 | 7.216.988.660 | AOT | BT | SI |
| **Café, té yerba mate y especias** | 53.416.787 | 205.502.327 | 1.249.389.056 | BOT | BT | SI |
| **Carnes** | 735.394.660 | 2.008.032.454 | 19.489.543.962 | AOT | BT | SI |
| **Frutas secas o procesadas** | 54.569.290 | 176.909.522 | 1.375.114.285 | AOT | BT | SI |
| **Grasas y aceites** | 2.831.524.217 | 5.181.910.108 | 53.521.548.683 | AOT | BT | SI |
| **Hortalizas, legumbres y frutas preparadas** | 365.560.379 | 1.287.430.418 | 9.787.378.481 | AOT | BT | SI |
| **Otros productos de origen animal** | 21.376.242 | 60.360.658 | 614.120.063 | MAOT | BT | SI |
| **Productos de molinería** | 86.136.104 | 426.738.329 | 4.632.623.905 | BOT | BT | SI |
| **Productos lácteos y huevos** | 273.335.856 | 1.465.714.894 | 9.481.705.145 | MAOT | BT | SI |
| **Resid y desp de industria alimenticia** | 3.500.323.738 | 12.027.236.219 | 81.893.441.971 | BOT | BT | SI |
| **MOI** | **4.051.421.142** | **18.544.961.070** | **132.697.546.808** | | | |
| **Máquinas, aparatos y materiales eléctrico** | 861.011.043 | 2.275.915.952 | 20.509.078.633 | AOT | MAT | SI |
| **Material de transporte** | 1.631.616.062 | 11.362.176.852 | 71.709.620.374 | MAOT | MAT | SI |
| **Productos químicos y conexos** | 1.558.794.037 | 4.906.868.266 | 40.478.847.801 | AOT | MAT | SI |
| **Productos Primarios** | **4.781.109.862** | **14.006.152.605** | **104.913.525.064** | | | |
| **Animales vivos** | 8.831.516 | 17.804.061 | 240.643.512 | MAOT | BT | SI |
| **Cereales** | 2.306.720.564 | 8.302.094.542 | 56.241.590.846 | MAOT | BT | SI |
| **Frutas frescas** | 473.049.541 | 1.071.277.547 | 9.894.231.696 | BOT | BT | SI |
| **Semillas y frutos oleaginosos** | 1.992.508.241 | 4.614.976.455 | 38.537.059.010 | MAOT | BT | SI |
| **Total general EAA Seleccionados** | **17.101.467.922** | **56.624.915.881** | **429.696.266.103** | | | |

**Fuente: Elaboración propia en base a datos de WITS**

## Exportaciones de Intangibles en el Sector Agroalimentos

Este acápite incluye, dentro de los PSE:

-Ingeniería – Proyectos: Los rubros analizados de las agroalimentoss requieren de los mismos y están incluidos dentro de sus costos (usualmente entre 5 y 10% del monto total del proyecto).

-Consultoría: Las organizaciones utilizan servicios en campos que no son su especialidad: investigaciones de mercado, logísticas de exportación a ciertos países, investigación de propiedades tecnológicas, entre otros. Se estima su incidencia en un rango del 1 al 3%.
-"Tecnologías Nuevas"[58]: Es una forma de diferenciar una serie de Bios que han generado un salto en capacidades y montos exportables en conjunción con las ventajas naturales. Las mismas también se insertan en los bienes exportados. Algunos documentos expuestos permitirían relacionar su participación en la cadena de valor en un piso del 7%.
Un análisis más detallado de las "Tecnologías Nuevas" incluye: inoculantes, salud animal, micro propagación, semillas, reproducción animal. Lo más potente se conecta con la Biotecnología, Nano biotecnología y Bioinformática. En este caso, Anlló- Bisang y Stubrin[59], caracterizan al sector  y son una clara referencia para inferir su impacto en las exportaciones, para este reporte.

**Cuadro 38**

**ARGENTINA: INDICADORES GENERALES DE LAS EMPRESAS DE BIOTECNOLOGÍA, AÑO 2008-2009**

*(Miles de pesos, porcentajes y miles de dólares)*

| Actividad | Cantidad de Empresas | Ventas | | Ventas Bio/Vent Total | Exportaciones | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | Totales | Biotecnológicas | | Totales | Biotecnológicas |
| Inoculantes | 29 | 332 911 | 170 373 | 51 | 9 600 | 8 600 |
| Salud animal | 6 | 387 331 | 212 238 | 55 | 43 593 | 5 824 |
| Salud humana | 24 | 1 475 515 | 273 295 | 19 | 87 718 | 43 736 |
| Micropropagación | 6 | 10 503 | 8 467 | 81 | 246 | 169 |
| Fertilización Asistida | 22 | 116 633 | 116 633 | 100 | 0 | 0 |
| Insumos industrials | 5 | 227 945 | 180 425 | 79 | 49 930 | 44 860 |
| Semillas | 14 | 12 231 011 | 2 166 104 | 18 | 1 526 574 | 157 904 |
| Reproducción animal | 14 | 116 220 | 14 580 | 13 | 71 | 71 |
| Totales | 120 | 14 898 069 | 3 142 116 | 21 | 1 717 732 | 261 164 |

Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe, sobre la base de datos de la 2da Encuesta Nacional de Empresas de Biotecnología, Oficina de la CEPAL en Buenos Aires.

Fuente: Anlló et al. (2011)

**Cuadro 39**

[58] Para diferenciar las tecnologías tradicionales.
[59] Anlló- Bisang y Stubrin (2011): Las empresas de biotecnologia en Argentina. CEPAL

**ARGENTINA: ORIGEN DEL CAPITAL DE LAS EMPRESAS DE BIOTECNOLOGÍA, 2008-2009**

*(Miles de pesos y cantidad)*

| Actividad | Cantidad | Ventas | | | | Gastos IyD | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | Nacional | Multinacional | Mixta | Total | Nacional | Multinacional | Mixta | Total |
| Inoculantes | 29 | 128 451 | 41 472 | 0 | 169 923 | 2 950 | 1 000 | 0 | 3 950 |
| Salud animal | 6 | 212 237 | 0 | 0 | 212 237 | 6 032 | 0 | 0 | 6 032 |
| Salud humana | 24 | 238 295 | 0 | 35000 | 273 295 | 33 208 | 0 | 6 330 | 39 538 |
| MIcropropagación | 6 | 846 748 | 0 | 0 | 8 467 | 1 516 | 0 | 0 | 1 516 |
| Fertilización Asistida | 22 | 116 633 | 0 | 0 | 116 633 | 1 552 | 0 | 0 | 1 552 |
| Insumos industriales | 5 | 29 945 | 15 0480 | 0 | 180 425 | 337 | 0 | 0 | 337 |
| Semillas | 14 | 387 705 | 1 290 252 | 488147 | 2 166 104 | 52 956 | 34 044 | 12 600 | 99 600 |
| Reproducción animal | 14 | 14 580 | 0 | 0 | 14 580 | 5 010 | 0 | 0 | 5 010 |
| Totales | 120 | 1 136 314 | 1 482 204 | 523147 | 3 141 665 | 103 561 | 35 044 | 18 930 | 157 535 |

Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe, sobre la base de datos de la 2da Encuesta Nacional de Empresas de Biotecnología, Oficina de la CEPAL en Buenos Aires.

**Fuente: Anlló et al. (2011)**

## Cuadro 40

**ARGENTINA: EMPLEO Y ESFUERZOS EN INNOVACIÓN. EMPRESAS DE BIOTECNOLOGÍA, 2008-2009**

*(Unidades, porcentajes y miles de pesos)*

| Sector de actividad | Cantidad de empresas | Empleo | | Empleo Bio/Total | Total Empleo IyD | Empleo I+D/Bio | Gastos I+D | Gastos I+D/Vtas |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | Total | Biotecnológico | | | | | |
| Inoculantes | 29 | 779 | 423 | 54 | 65 | 15 | 3 950 | 2 |
| Salud animal | 6 | 924 | 317 | 34 | 25 | 8 | 6 032 | 3 |
| Salud humana | 24 | 3 458 | 709 | 20 | 210 | 30 | 39 538 | 14 |
| Miropropag. | 6 | 116 | 82 | 70 | 24 | 29 | 1 516 | 18 |
| Fertilización Asistida | 22 | 404 | 137 | 33 | 107 | 18 | 1 552 | 1 |
| Insumos industrials | 5 | 231 | 152 | 65 | 12 | 8 | 337 | 0 |
| Semillas | 14 | 2 445 | 1146 | 46 | 305 | 27 | 99 600 | 5 |
| Reproducción animal | 14 | 285 | 160 | 56 | 53 | 33 | 5010 | 34 |
| Totales | 120 | 8 642 | 3126 | 36 | 901 | 26 | 157 535 | 5 |

Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe, sobre la base de datos de la 2da Encuesta Nacional de Empresas de Biotecnología, Oficina de la CEPAL en Buenos Aires.

**Fuente: Anlló et al. (2011)**

Por lo tanto, al aplicar estos cuadros a las exportaciones argentinas en agroalimentos se obtiene el Cuadro 41 donde se muestra qué Rubros contienen Tecnologías Nuevas.

Cabe aclarar que el criterio de selección se basa en el aporte estimado de las mismas al rubro considerado. Por caso, la soja utilizada para obtener aceite y otros derivados de la soja, recibe un impacto positivo de la mejora que un bioinoculante le aporta a la semilla, considerando el desarrollo de conocimiento en el país. Obviamente que habrá diferencias en cada caso y esto podría ser objeto de un estudio en detalle.

De las cadenas de valor, se estimaron cuáles tienen mayor impacto de la Ingeniería-Proyectos, Consultorías y Tecnologías Nuevas, para el período 2003-2013. Las estimaciones se consideran en un escenario más conservador porque se está trabajando con información a nivel de grandes rubros y de características de intensidad y novedad tecnológicas disímiles (probablemente, no es igual el impacto de las Tecnologías Nuevas en la producción de azúcar que en la de semen bovino, vacunas para animales, entre otros; seguramente las inversiones en activos fijos son menores, comparando con transformación industrial, en la transformación primaria respecto a la exportación de cereales). Criterios adoptados: 1-Proyectos-Ingeniería con Intangible del 7% y se redondea en un impacto del 0,5% de las exportaciones de agroalimentos (surge del ratio entre activos fijos x el 7% de la Ingeniería / Exportaciones en 10 años), 2-Consultorías con el 1% y de aplicación total (siempre hay necesidades de conocimientos de diverso tipo) y 3-Tecnologías Nuevas (TN) con 7% de Intangibles y que, principalmente, afectan al 20% del ingreso total (surge de un trabajo del INTA-Precop (2011)[60] y se estima que las TN tienen mayor preponderancia actual en el inicio del eslabón primario y la transformación primaria).

**Cuadro 41. Incidencia estimada de intangibles en las exportaciones de agroalimentos.**

| Grandes Rubros Exportados U$D | Total general 2003-2013 | INGENIERÍA - PROYECTO | CONSULTORÍA | TECNOLOGÍAS NUEVAS |
|---|---|---|---|---|
| **MOA** | **192.085.194.231** | | | |
| **Azúcar y artículos de confitería** | 2.823.340.020 | 0,5% | 1% | 1% |
| **Bebidas, líquidos alcohólicos y vinagre** | 7.216.988.660 | 0,5% | 1% | |
| **Café, té yerba mate y especias** | 1.249.389.056 | | 1% | 1% |

[60]http://inta.gob.ar/documentos/evolucion-del-sistema-productivo-agropecuario-argentino-1/at_multi_download/file/Evolucion%20sistema%20prod%20agrop%20argentino.pdf

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| **Carnes** | 19.489.543.962 | 0,5% | 1% | 1% |
| **Frutas secas o procesadas** | 1.375.114.285 | 0,5% | 1% | |
| **Grasas y aceites** | 53.521.548.683 | 0,5% | 1% | 1% |
| **Hortalizas, legumbres y frutas preparadas** | 9.787.378.481 | 0,5% | 1% | 1% |
| **Otros productos de origen animal** | 614.120.063 | 0,5% | 1% | 1% |
| **Productos de molinería** | 4.632.623.905 | 0,5% | 1% | |
| **Productos lácteos y huevos** | 9.481.705.145 | 0,5% | 1% | 1% |
| **Resid y desp de industria alimenticia** | 81.893.441.971 | 0,5% | 1% | |
| **MOI** | **132.697.546.808** | | | |
| **Máquinas, aparatos y materiales eléctrico** | 20.509.078.633 | 0,5% | 1% | 1% |
| **Material de transporte** | 71.709.620.374 | 0,5% | 1% | 1% |
| **Productos químicos y conexos** | 40.478.847.801 | 0,5% | 1% | 1% |
| **Productos Primarios** | **104.913.525.064** | | | |
| **Animales vivos** | 240.643.512 | 0,5% | 1% | 1% |
| **Cereales** | 56.241.590.846 | 0,5% | 1% | 1% |
| **Frutas frescas** | 9.894.231.696 | 0,5% | 1% | 1% |
| **Semillas y frutos oleaginosos** | 38.537.059.010 | 0,5% | 1% | 1% |
| **Total general EAA Seleccionados** | **429.696.266.103** | | | |
| **Total Intangibles** | **11.123.290.408** | | | |
| **% Intangibles en EAA Seleccionados** | **2,59%** | | | |

**Fuente: Elaboración propia en base a datos de WITS**
**Nota: Los clasificadores del nivel tecnológico del rubro son globales para el mismo. Un análisis más detallado, por ejemplo CUCI 5 dígitos, permitiría encontrar que la exportación de semen bovino tiene la posición arancelaria 05111000 y se inserta en la Sección I, sub 5[61]:**

**Sección I**

**ANIMALES VIVOS Y PRODUCTOS DEL REINO ANIMAL**

Notas de Sección
1 Animales vivos
2 Carne y despojos comestibles
3 Pescados y crustáceos, moluscos y demás invertebrados acuáticos
4 Leche y productos lácteos; huevos de ave; miel natural; productos comestibles de origen animal, no expresados ni comprendidos en otra parte
5 Los demás productos de origen animal no expresados ni comprendidos en otra parte

Correlacionando con la tabla de MOA, corresponde a: "Productos animales en bruto, n.e.p." (CUCI 3 dígitos) y estos son catalogados como de baja Oportunidad Tecnológica ó Bajo Contenido Tecnológico. Sin embargo, a nivel de 5 dígitos aparece el Semen Bovino que, para muchas exportaciones, es una oportunidad de

[61] http://www.aduanaargentina.com/nc.php

transferencia tecnológica a través del mismo.
Algo similar ocurre con los productos del reino vegetal:

**PRODUCTOS DEL REINO VEGETAL**

| | |
|---|---|
| | Nota de Sección |
| 6 | Plantas vivas y productos de la floricultura |
| 7 | Hortalizas, plantas, raíces y tubérculos alimenticios |
| 8 | Frutas y frutos comestibles; cortezas de agrios (cítricos), melones o sandías |
| 9 | Café, té, yerba mate y especias |
| 10 | Cereales |
| 11 | Productos de la molinería; malta; almidón y fécula; inulina; gluten de trigo |
| 12 | Semillas y frutos oleaginosos; semillas y frutos diversos; plantas industriales o medicinales; paja y forraje |
| 13 | Gomas, resinas y demás jugos y extractos vegetales |
| 14 | Materias trenzables y demás productos de origen vegetal, no expresados ni comprendidos en otra parte |

**Exportaciones de SBC en el Sector Agroalimentos**

Este acápite incluye, dentro de los PSE a:
-Servicios de Ingeniería-Proyectos: Refiere a participaciones en la ingeniería de proyectos para el exterior y proyectos completos, por ejemplo: Planta para Procesamiento de Carnes. El costo de los mismos puede oscilar entre el 5 y 10% del total.
-Servicios de Consultoría: La estimación es compleja porque hay acciones privadas y públicas. Las privadas, sobre todo en actividades agropecuarias, pueden estra subestimadas en las exportaciones registradas. Las públicas tienen la impronta de los acuerdos de gobierno a gobierno y se diluye como cifra detallada. Algunas fuentes plantean que suelen tener un rango entre 1-3% del total del proyecto.
-Servicios para Terceros: Se incluyen actividades de I+D, de Comercialización, de Logística, entre otras. De diversas consultas es posible inferir que impactarían entre un 1-5% del total del proyecto.
-Regalías/Patentes: En este caso se puede producir que el oferente reciba un porcentaje por regalías (las universidades-CONICET, suelen plantear un 2-5% de los beneficios esperados). La venta de patentes parece ser un rubro no muy conocido; sin embargo, la tendencia es asociar al titular en un porcentaje de los resultados, se debería aplicar un criterio de prudencia en su estimación, asimilándolo a regalías.
En este análisis se indica qué Rubros tienen capacidad de transferencia tecnológica:

**Cuadro 42. Servicios y tecnologías en vinculación con sectores de exportación.**

| Grandes Rubros Exportados U$D | Total general 2003-2013 | Servicios de ingeniería - proyecto | Servicios de consultoría | Servicios para terceros | Regalías - patentes |
|---|---|---|---|---|---|
| **MOA** | **192.085.194.231** | | | | |
| **Azúcar y artículos de confitería** | 2.823.340.020 | SI | SI | | SI |
| **Bebidas, líquidos alcohólicos y vinagre** | 7.216.988.660 | SI | SI | | |
| **Café, té yerba mate y especias** | 1.249.389.056 | SI | SI | | SI |
| **Carnes** | 19.489.543.962 | SI | SI | | SI |
| **Frutas secas o procesadas** | 1.375.114.285 | SI | SI | | |
| **Grasas y aceites** | 53.521.548.683 | SI | SI | | SI |
| **Hortalizas, legumbres y frutas preparadas** | 9.787.378.481 | SI | SI | | SI |
| **Otros productos de origen animal** | 614.120.063 | SI | SI | SI | SI |
| **Productos de molinería** | 4.632.623.905 | SI | SI | | |
| **Productos lácteos y huevos** | 9.481.705.145 | SI | SI | SI | SI |
| **Resid y desp de industria alimenticia** | 81.893.441.971 | SI | SI | | |
| **MOI** | **132.697.546.808** | | | | |
| **Máquinas, aparatos y materiales eléctrico** | 20.509.078.633 | SI | SI | SI | SI |
| **Material de transporte** | 71.709.620.374 | SI | SI | SI | SI |
| **Productos químicos y conexos** | 40.478.847.801 | SI | SI | SI | SI |
| **Productos Primarios** | **104.913.525.064** | | | | |
| **Animales vivos** | 240.643.512 | SI | SI | SI | SI |
| **Cereales** | 56.241.590.846 | SI | SI | SI | SI |
| **Frutas frescas** | 9.894.231.696 | SI | SI | | SI |
| **Semillas y frutos oleaginosos** | 38.537.059.010 | SI | SI | SI | SI |
| **Total general EAA Seleccionados** | **429.696.266.103** | | | | |

Fuente: Elaboración propia en base a datos de WITS

## Estimaciones de la exportación de conocimiento

Aporte de los SBC

Los porcentajes se estimaron cualitativamente en función a los documentos analizados y que refieren a exportaciones de SBC vinculados a otros servicios además de agroalimentos, cuadro 29. Al ser bajos, se adopta un criterio de un 20% para Regalías y Patentes, mientras que el 15, 10 y 0 % se aplica al resto. Es probable que existan cifras mayores para Servicios de Consultoría pero que no se registran adecuadamente.

**Cuadro 43. Servicios Exportables relacionados al Sector de Agroalimentos**

| Servicios seleccionados | Mill. U$d. 2014 | Participación AA | SBC por AA |
|---|---|---|---|
| **8. Regalías y derechos de licencia** | **129,5** | 20% | **25,9** |
| **9. Otros servicios empresariales** | **4.265,1** | | **433,4** |
| **9.3. Servicios empresaliales, profesionales y técnicos** | **4.265,1** | | **433,4** |
| **9.3.1. Sev.jurídicos,contables,de asesoramiento** | **2.292,6** | 10% | **229,3** |
| **9.3.2. Sev. de publicidad, investigación de mercado** | **435,0** | 10% | **43,5** |
| **9.3.3. Sev. de investigación y desarrollo** | **418,9** | 15% | **62,8** |
| **9.3.4. Sev. arquitectónicos, ingeniería** | **289,4** | 15% | **43,4** |
| **9.3.5. Sev. agrícolas, mineros y de transformación** | **-** | 15% | **0,0** |
| **9.3.6. Otros servicios** | **285,3** | 0% | **0,0** |
| **9.3.7. Serv. entre empresas afiliadas n.i.o.p.** | **544,0** | 10% | **54,4** |
| TOTAL | 4.394,7 | | 459,3 |

Fuente: Elaboración propia en base a : Dirección Nacional de Cuentas Internacionales. Gentileza del Dr. Andrés López.

Aporte de los Intangibles:

De los diferentes documentos analizados en el presente documento, así como de las consultas a especialistas, se desarrollaron estas hipótesis acerca de los impactos:

- Ingeniería – Proyectos: 5-10%
- Consultoría: 1-3%
- Tecnologías Nuevas: Mín 7%, se le debe adicionar el costo de la ingeniería

Sin embargo, se necesita un detallado análisis de cada cadena de valor para medir el peso relativo de cada etapa. El cuadro 12, de KMPG, presenta un modelo posible a seguir, aplicado a cada cadena agroalimentaria.

Por caso, del documento "Argentina: Competitividad e Innovación en síntesis[62] se obtiene el 7% que aportarían las exportaciones de alto contenido tecnológico y que podrían aplicarse a las Tecnologías Nuevas:.

**Cuadro 44. Exportaciones de base Biotecnológica – Comparación y Aporte de Intangibles**

| Actividad | MM U$D Año 2008- 2009 | % relativo actividad | MM U$D Mix 2011 a 2013 | % relativo actividad |
|---|---|---|---|---|
| **Inoculantes** | 8,6 | 4,98% | 20 | 6,63% |
| **Salud Animal** | 5,8 | 3,36% | 24 | 7,96% |
| **Micro- propagación** | 0,169 | 0,10% | 0,6 | 0,20% |
| **Semillas** | 157,9 | 91,52% | 250 | 82,89% |
| **Reproducción Animal** | 0,071 | 0,04% | 7 | 2,32% |
| **Total** | **172,54** | 100,00% | **301,6** | 100,00% |
| **Exp. Alto Cont. Tecnológico 7%** | **12,08** | | **21,11** | |

**Fuente: Elab. propia en base a datos de diversas fuentes sobre exportaciones de base biotecnológica (como base: Las empresas de biotecnología en Argentina.pdf -Anlló- Bisang y Stubrin CEPAL, 2011; otras fuentes: informaciones recopiladas por segmento)**

A modo de ejercicio, se obtendría el Cuadro siguiente:

**Cuadro 45. Estimación de componentes intangibles para rubros seleccionados, en U$D**

| Grandes Rubros Exportados U$D | Total general 2003-2013 | INGENIERÍA - PROYECTO | CONSULTORÍA | TECNOLOGÍAS NUEVAS |
|---|---|---|---|---|
| **MOA** | **192.085.194.231** | | | |
| **Azúcar y artículos de confitería** | 2.823.340.020 | 14.116.700 | 28.233.400 | 39.526.760 |
| **Bebidas, líquidos alcohólicos y vinagre** | 7.216.988.660 | 36.084.943 | 72.169.887 | |
| **Café, té yerba mate y especias** | 1.249.389.056 | | 12.493.891 | 17.491.447 |
| **Carnes** | 19.489.543.962 | 97.447.720 | 194.895.440 | 272.853.615 |

[62] DBID (2012). Argentina: Competitividad e Innovación en síntesis. POD_Link_Op__7_Nota_Técnica_de_Competitividad_e_Innovación_AR-L1156.docx

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| **Frutas secas o procesadas** | 1.375.114.285 | 6.875.571 | 13.751.143 | |
| **Grasas y aceites** | 53.521.548.683 | 267.607.743 | 535.215.487 | 749.301.682 |
| **Hortalizas, legumbres y frutas preparadas** | 9.787.378.481 | 48.936.892 | 97.873.785 | 137.023.299 |
| **Otros productos de origen animal** | 614.120.063 | 3.070.600 | 6.141.201 | 8.597.681 |
| **Productos de molinería** | 4.632.623.905 | 23.163.120 | 46.326.239 | |
| **Productos lácteos y huevos** | 9.481.705.145 | 47.408.526 | 94.817.051 | 132.743.872 |
| **Resid y desp de industria alimenticia** | 81.893.441.971 | 409.467.210 | 818.934.420 | |
| **MOI** | **132.697.546.808** | | | |
| **Máquinas, aparatos y materiales eléctrico** | 20.509.078.633 | 102.545.393 | 205.090.786 | 287.127.101 |
| **Material de transporte** | 71.709.620.374 | 358.548.102 | 717.096.204 | 1.003.934.685 |
| **Productos químicos y conexos** | 40.478.847.801 | 202.394.239 | 404.788.478 | 566.703.869 |
| **Productos Primarios** | **104.913.525.064** | | | |
| **Animales vivos** | 240.643.512 | 1.203.218 | 2.406.435 | 3.369.009 |
| **Cereales** | 56.241.590.846 | 281.207.954 | 562.415.908 | 787.382.272 |
| **Frutas frescas** | 9.894.231.696 | 49.471.158 | 98.942.317 | 138.519.244 |
| **Semillas y frutos oleaginosos** | 38.537.059.010 | 192.685.295 | 385.370.590 | 539.518.826 |
| **Total general EAA Seleccionados** | **429.696.266.103** | | | |
| **Total Intangibles** | **11.123.290.408** | **2.142.234.385** | **4.296.962.661** | **4.684.093.362** |
| **% Intangibles en EAA Seleccionados** | **2,59%** | | | |

Fuente: Elaboración propia en base a datos de WITS

***Restricciones para la exportación de conocimiento***

El enfoque se puede dividir entre las barreras externas e internas.

**Barreras Externas**

Las principales barreras que tienen las exportaciones de servicios son las que se encuentran en el Artículo XVI párrafo 2 del AGCS que son:

• Limitaciones al número de proveedores de servicios, monopolios o proveedores

exclusivos de servicios;
• Limitaciones al valor total de los activos o transacciones de servicios;
• Limitaciones al número total de operaciones de servicios o a la cuantía total de la producción de servicios;
• Limitaciones al número total de personas físicas que puedan emplearse en un determinado sector de servicios;
• Medidas que restrinjan o prescriban los tipos específicos de persona jurídica por medio de los cuales un proveedor de servicios puede suministrar un servicio; y
• Limitaciones a la participación de capital extranjero.
Además, el Artículo XVIII agrega otras medidas adicionales como pueden ser:
• Títulos de aptitud y normas o cuestiones relacionadas con las licencias.

**Barreras Internas**

De los diversos documentos, se observa consenso en que los avances en generar mayores oportunidades para integrarse a CGV requieren trabajar sobre aspectos internos como ser:

- Políticas de largo plazo en el comercio.
- Revisión del sistema impositivo para favorecer el desarrollo local hacia fases más complejas.
- Desarrollar instrumentos del mercado de capitales que faciliten que los flujos de rentas se trasvasen a inversiones que sustenten desarrollos productivos más complejos e integrados.
- Se hace asimismo necesario, desarrollar mecanismos ágiles de gestión de los instrumentos, incentivando el uso cada vez mayor de las TICs como herramienta que potencie la digitalización de la información y los procesos y acelere la toma y comunicación de de decisiones en pos de lograr mayor impacto con el apalancamiento financiero otorgado.
- Incentivar el desarrollo de activos intangibles –marcas, facilidades de logísticas, normativas de productos y procesos compatibles con estándares internacionales, certificaciones de calidad, denominaciones de orígenes, etc.– que faciliten una mejor inserción empresaria en las etapas comerciales de las CGV.
- Fortalecer los desarrollos innovativos en la base de la pirámide productiva de la agroindustria (genética vegetal y animal, nuevos procesos productivos, desarrollo de cultivos nuevos, etc.).
- Reforzar los mecanismos de negociaciones internacionales bajo esta lógica.
- Repensar el Mercosur como plataforma global con acciones comunes, especialmente en aquellas cadenas y/o etapas donde todos los países (en conjunto) comienzan a tener posiciones de dominio en el intercambio mundial (es decir, mercados de futuro para oleaginosas;

coordinación de negociaciones en cuotas de biocombustibles, carnes, frutas, lácteos y otros productos).

- El desarrollo y refuerzo de perfiles empresarios (de capital local) con vocación de inserción en CGV en nodos de creciente complejidad, con énfasis en los modelos asociativos, considerando la densidad de firmas locales en algunos tramados agroindustriales.
- Esquemas de negociación con empresas multinacionales en los procesos de relocalización global de actividades.
- Énfasis en los modelos regulatorios de la competencia, ahora en el marco de CGV.
- Profundizar la innovación con instrumentos como FONARSEC-FONTAR, privilegiando sectores estratégicos combinados con otros como FONDEAR- PROSAP. En síntesis: Instrumentos transversales entre ministerios.

Por ejemplo el análisis anterior, en un ejemplo concreto para un sector de las Tecnologías Nuevas, aplicado a Córdoba[63]:

**Cuadro 46**

**PROVINCIA DE CÓRDOBA: OBSTÁCULOS PARA EL DESARROLLO DE PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN EN EL ÁREA DE BIOTECNOLOGÍA**

*(En porcentaje)*

| Obstáculos | Porcentaje de los investigadores que encuentran el obstáculo de importancia | | |
|---|---|---|---|
| | Alta | Media | Baja |
| Acceso al financiamiento | 80,82 | 15,07 | 4,11 |
| Costos de financiamiento | 66,13 | 25,81 | 8,06 |
| Disponibilidad de infraestructura | 40,00 | 41,43 | 18,57 |
| Disponibilidad de equipos | 43,66 | 42,25 | 14,08 |
| Disponibilidad de recursos humanos calificados | 36,99 | 39,73 | 23,29 |

Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) sobre la base del banco de datos del Mapa Biotecnológico de la provincia de Córdoba.

Fuente: Sturbin (2012)

[63] Stubrin, 2012, CEPAL.

**Cuadro 47**

**PROVINCIA DE CÓRDOBA: OBSTÁCULOS ENCONTRADOS EN LA TRANSFERENCIA A TERCEROS DE RESULTADOS DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN EN BIOTECNOLOGÍA**

*(En porcentajes)*

| Obstáculos/dificultades para transferir los resultados de las investigaciones a terceros | Porcentaje de investigadores que encuentra el obstáculo de importancia: | | |
|---|---|---|---|
| | Alta | Media | Baja |
| Desconocimiento de los potenciales usuarios de las investigaciones o desarrollos | 17,64 | 32,35 | 50,00 |
| Dificultades para establecer convenios | 41,46 | 39,02 | 19,51 |
| Falta de recursos monetarios para escalar industrialmente los desarrollos científicos | 64,86 | 29,72 | 5,40 |
| Problemas relacionados al patentamiento previo a la transferencia | 33,33 | 33,33 | 33,33 |

Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) sobre la base del banco de datos del Mapa Biotecnológico de la provincia de Córdoba.

***Actores y casos de Estudio***

-Anlló, Bisang y Stubrin[64] estudiaron las empresas privadas de biotecnología en Argentina.[65]

*En el marco de la "sociedad del conocimiento", la biotecnología (junto a las tecnologías de la información y comunicaciones-TICs) ocupa un papel relevante. Para el caso argentino, estas tecnologías tienen una particular importancia dado el perfil productivo (muy ligado a los recursos naturales) y el desarrollo evolutivo previo de determinadas actividades (como la farmoquímica, los medicamentos, la producción de semillas) y las disciplinas científicas (la biología, la medicina, la química).*

Elaboraron un listado (a 2008-2009 y que explicita en Anexos) que, seguramente, hoy tiene modificaciones pero que sirve para tener una idea de cantidad por actividad. El trabajo de Anlló, Bisang y Stubrin[66] analiza en detalle las características de las mismas, por ejemplo, *Su potencialidad radica no en su capacidad de generación de empleo sino en el poder multiplicador en actividades ubicadas "aguas abajo" el tramado productivo.*

*En ese sentido, las mayores fortalezas se encuentran en la producción de semillas, micro propagación y genética ganadera —donde el país cuenta con claras ventajas competitivas—, en medicamentos —donde existe un sólido*

[64] Anlló- Bisang y Stubrin (2011)

[65] Las empresas de biotecnología en Argentina.pdf

[66] Anlló- Bisang y Stubrin (2011)

*desarrollo local— y en inoculantes.*

-Es interesante observar el perfil de las empresas que son relevadas como líderes mundiales y su participación en los SBC (CGGC), en particular ITO, BPO y KPO. No se observan unidades vinculadas a los agroalimentos, de manera explícita,.

**Cuadro 48**

| Company Name | 1. ITO | | | | | | | | 2. BPO | | | | | | | | | 3. KPO | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | Software | | | Hardware | | | ERM Enterprise Resource Management | | | HRM Human Resources Management | | | CRM Customer Relationship Management | | | | |
| | Software R&D | IT Consulting | Applications Development | Applications Integration | Desktop Management | Infrastructure Management | Applications Management | Network Management | Content and Document Management | Comprehensive F&A[1] | Procurement and Supply Chain Management | Payroll and Benefit Administration | Recruiting | Training and Comprehensive Human Resources | Call Center | Contact Center | Comprehensive CRM[2] | Business Consulting; Business Analytics; Market Intelligence | Legal Services |
| Electronic Data Systems | X | | X | | | X | X | X | X | X | X | X | | | | X | X | | |
| Accenture | X | X | X | | | X | X | | | X | X | | | | | | | X | |
| IBM Global Business Services | X | X | X | X | X | X | X | X | | X | X | X | | X | | | X | X | |
| Computer Sciences Corp | | | X | X | X | X | X | X | | | | | | | | | | X | X |
| Automatic Data Processing | | | | | | | | | X | | | X | | X | | | | | |
| Capgemini | | X | | X | X | X | X | | | X | X | | | | | | | X | |
| Logica | | | X | X | X | X | X | | | | | X | | X | | | | X | |
| Affiliated Computer Services | | | | | X | X | X | X | | X | | X | | X | | X | | | |
| Tata Consultancy Services | X | X | X | X | X | X | X | X | X | | | | | X | | | | X | X |
| Wipro Technologies | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | | | | | | | X | X |
| Infosys Technologies | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | | | | | | | X | X |
| CGI Group | | X | | X | X | | X | | | | | | | | | | | | |
| Hewitt Associates | | | | | | | | | | | | X | | X | | | | X | |
| Cognizant Technology Solutions | X | X | X | X | X | | X | X | | | | | | | | | | X | |
| Convergys Corporation | X | | | | | | | | | | | | | X | X | X | X | X | |
| Perot Systems | | X | | | X | X | X | X | X | | | | | | | | | X | |
| Teleperformance Group | | | | | | | | | | | | | | | | X | X | | |
| Satyam Computer Services | | X | | | | X | | X | X | | | | | | | | | | |
| HCL Technologies | X | X | X | | X | X | X | | | X | | | | | | | | X | X |
| SITEL | | | | | | | | | | | | | | | X | X | X | | |
| Ceridian Corporation | | | | | | | | | | | | X | | X | | | | | |
| Genpact | | | | | X | | | | | X | X | | | | | | | X | |
| Hov Services | | | | | | | | | X | X | | | | | | | | | |
| Manpower | | | | | | | | | | | | | X | | | | | X | |
| TalentFusion | | | | | | | | | | | | | X | | | | | | |
| 24/7 | | | | | | | | | | | | | | | X | | | X | |
| WNS Global Services | | | | | | | | | | | | | | | | | | X | X |
| Epitome | | | | | | | | | | | | | | | | | | | X |
| Smart Cube | | | | | | | | | | | | | | | | | | X | |
| Evalueserve | | | | | | | | | | | | | | | | | | X | X |
| KPIT Cummins Infosystems | | X | | | | | | | | | | | | | | | | X | |

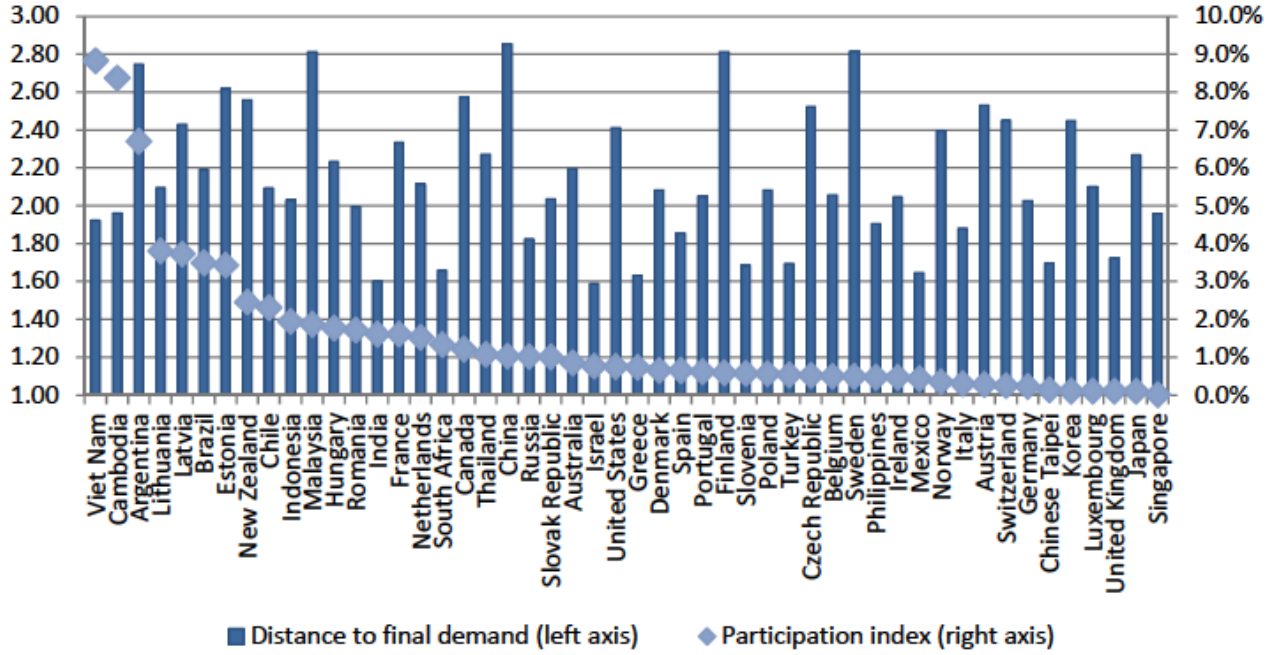
Source: CGGC based on OneSource, Hoovers, Annual Company Reports, Global Services reports, Gartner, the Black Book of Outsourcing reports and companies' websites.
[1] Comprehensive F&A: Provision into the same contract of activities such as accounts payable, accounts receivable, general ledger, tax management and cash management.
[2] Comprehensive CRM: Blends sales, marketing, customer service and other supporting activities.

**Fuente: Gereffi y Fernández-Stark (2010)**

-En "Caso de Estudio 1: Agricultura y Productos Alimenticios", la OECD[67], muestra un Índice de participación en la GVC[68]; significando cuanto un país está involucrado en un proceso de producción fragmentado. En este caso, es importante observar que Argentina tiene un buen posicionamiento, en Agricultura, aunque no se conoce cuanto es atribuible a los Servicios Basados en el Conocimiento. El estudio incluye la agricultura con lo que se denomina "agri-food business" en el contexto de la GVC. Gráfico 33.

**Gráfico 35**

[67] OECD (2012). Mapping Global Value Chains. Mapping Global Value Chains
[68] Cadena de Valor Global




Fuente: OECD (2012)

Una clave de este indicador es que puede colaborar a entender cuanto valor adicional se puede capturar de actividades *upstream* (innovación, I+D, diseño, etc.) y *downstream* (marketing, branding, logística, etc.), ó sea a través de Servicios Intangibles. Otra vez el 7% aparece como razonable para Argentina.

-Otro caso de interés, es el desarrollo de un gen resistente a la sequía por parte del Instituto de Agrobiotecnología del Litoral (IAL)[69] , cuya directora es la Dra. Raquel Chan.

Se extractan algunos convenios firmados y muestra la relación CyT con Centro Privados-Públicos de Biotecnología en Argentina.

- Convenio de asesoría científica con la empresa Bioceres S.A. (Convenio Bioceres-UNL-CONICET, diciembre de 2008-diciembre de 2009). Expediente UNL 522354. Responsable: Dra. Raquel Chan
- SAT de la UNL, Expte. No. 452077 “Clonado molecular de genes y expresión de proteínas recombinantes. Cuantificación y caracterización funcional de biomoléculas”. Servicio brindado a comitentes múltiples. 2004-actual. Responsable: Dr. Alberto Iglesias
- SAT de la UNL, Expte. No. 490344 “Protocolos para la producción de proteínas y otras biomoléculas”. Servicio brindado a Skin Actives Scientific LLC, Arizona, Estados Unidos. U$ 2.000/mes durante 2 años (2006-2008). Responsable: Dr. Alberto Iglesias

[69] http://www.ial.santafe-conicet.gov.ar/convenios.html

- SAT de Comitentes múltiples (art. 11 Mod. 1/03) «Clonado molecular de genes, detección y secuenciación de transgenes. Determinación del nivel de expresión de los genes vegetales" Expediente UNL 557201. Año 2010. Responsable: Dra. Raquel Chan. Orden de trabajo: Atanor Semillas

También se listan las patentes del IAL:

- Abello JV, Chan RL. CONICET-UNL "Improved yield and tolerance to multiple abiotic stresses". WO/2013/116750, (solicitud PCT/US2013/024473) (2013)
- Chan RL, González DH. CONICET-UNL "Modified Helianthus annuus transcription factor improves yield". WO/2013/126451 (solicitud PCT/US2013/026945) (2013)
- Cabello JV, Chan RL. CONICET-UNL "Stress Tolerance in Plants". UK Patent Application Nº1204304.8. Presentación hecha el 12.03.2012 por Plant Biosystems Licencing (PBL) en acuerdo con CONICET y UNL. WO/2013/136058 (solicitud PCT/GB2013/050600).
- Chan RL, Gonzalez DH, Dezar CA, Gago GM. CONICET-UNL "Transcription factor gene induced by water deficit conditions and abscisic acid from helianthus annuus, promoter and transgenic plants" US 20070180584 (2007), concedida en octubre de 2009
- Chan RL, Gonzalez DH, Curi GC, Cabello JV. CONICET-UNL-Bioceres S.A. "Isolated DNA molecule for enhancing gene expression of a coding sequence, fragment, genetic variant, cassette, vector, cell, plant and seed containing said molecule" US 0192895 A1 (2007) , concedida en agosto de 2009
- Chan RL, Gonzalez DH; Dezar CA, Rueda EC. CONICET-UNL "DNA constructs that contain Helianthus annuus Hahb-10 gene coding sequence, method for generating plants with a shortened life cycle and a high tolerance to herbicidal compounds and transgenic plants with that sequence" US 20070234439 (2007) , concedida en octubre de 2009
- Cabello JV, Arce AL, Chan RL. CONICET-UNL "Methods and Compositions for stress tolerance in plants" (2009) application performed on May 29 by Plant Biosystems Licencing (PBL) in agreement with Conicet and UNL. Application number in the United Kingdom 0909318.8. PCT application PCT/GB2010/050920

-Caso Israel[70]: en su web presenta su oferta en agrotecnología (Ilustración 30):

- ✓ focus on israel: israel's agriculture in the 21st century
- ✓ advanced agriculture as a tool against desertification
- ✓ agriculture: coping with growth
- ✓ facets of the israeli economy: biotechnology

[70] http://mfa.gov.il/MFA/MFA-Archive/2002/Pages/FacetsoftheIsraeliEconomy-Agro-Technology.aspx

Es un ejemplo de como exportar tecnologías aplicadas al agro a través de equipos, como el riego por goteo. Ó tecnologías para alimentos[71].

**Ilustración 20**

Fuente: http://watec-israel.com/economy_Food.pdf

-Caso "Nanoactive"[72] "...Red Surcos, compañía nacional especializada en la producción de fitosanitarios, consolida su posicionamiento en el mercado gracias al desarrollo de la nanotecnología aplicada al agro. Nanoactive, la tecnología de formulación innovadora desarrollada por Red Surcos, representa un avance significativo en el modo de acción de los ingredientes activos y consiste en una microemulsión de agua, aceite y surfactante, que brinda como resultado una solución de una única fase, termodinámicamente estable. Gracias a Nanoactive es posible reunir dos atributos de importancia superior, tales como menor cantidad de ingredientes activos por hectárea y mayor nivel de biodisponibilidad y bioeficacia...". *Interesa porque es Know-How exportable.*

- Estudio GyD, "Avión no tripulado de uso agrícola"[73]: "...En el marco de Expoagro 2015, muestra dinamica del sector agropecuario que se

[71] http://watec-israel.com/economy_Food.pdf

[72] AGROALIMENTOSPRESID (2013): http://www.aapresid.org.ar/blog/nanoactive-nanotecnologia-para-el-agro-desarrollada-por-red-surcos/

[73] http://www.ruralprimicias.com.ar/noticia-presentan-primer-avion-no-tripulado-de-uso-agricola%E2%80%8F-22819.php

realiza anualmente en Argentina, se presentó el primer avión no tripulado de uso agrícola fabricado en el país. La presentación estuvo a cargo del Estudio GyD, empresa abocado a brindar servicios agronómicos de la mano de las últimas tecnologías...".

Ganadores de los Premios Innovar y CITA. *Otro mercado para exportar Servicios de Diseño y/ó Aviones.*

Fuente: http://www.ruralprimicias.com.ar/noticia-presentan-primer-avion-no-tripulado-de-uso-agricola%E2%80%8F-22819.php

- Danish Food Tech Group (http://www.dk-export.com/networks/danish-food-tech-group): es un posible modelo de como agrupar la oferta en agroalimentos a través de resaltar las "capacidades" desarrolladas en el sector.
- Food Tech Holland (http://www.foodtechholland.com/ ) es otro caso de ofereta de alta tecnología en agroalimentos para toda la cadena de valor.

En este país encontramos también el Food Valley (http://www.foodvalley.nl/eng/ ) que es una integración para los innovadores holandeses en agroalimentos. Es un claro ejemplo de aplicación del triángulo de Sábato (Academia, Gobierno y Negocios).

- En un sentido más amplio, la Australian Trade Commission (http://www.austrade.gov.au/ ) da soporte a exportadores y compradores.

***Desafíos y Oportunidades***

-La OECD llevó a cabo un estudio de prospectiva sobre la Biotecnología (Cuadro 64) con alta probabilidad de llegar al mercado en el año 2030[74].

**Cuadro 49**

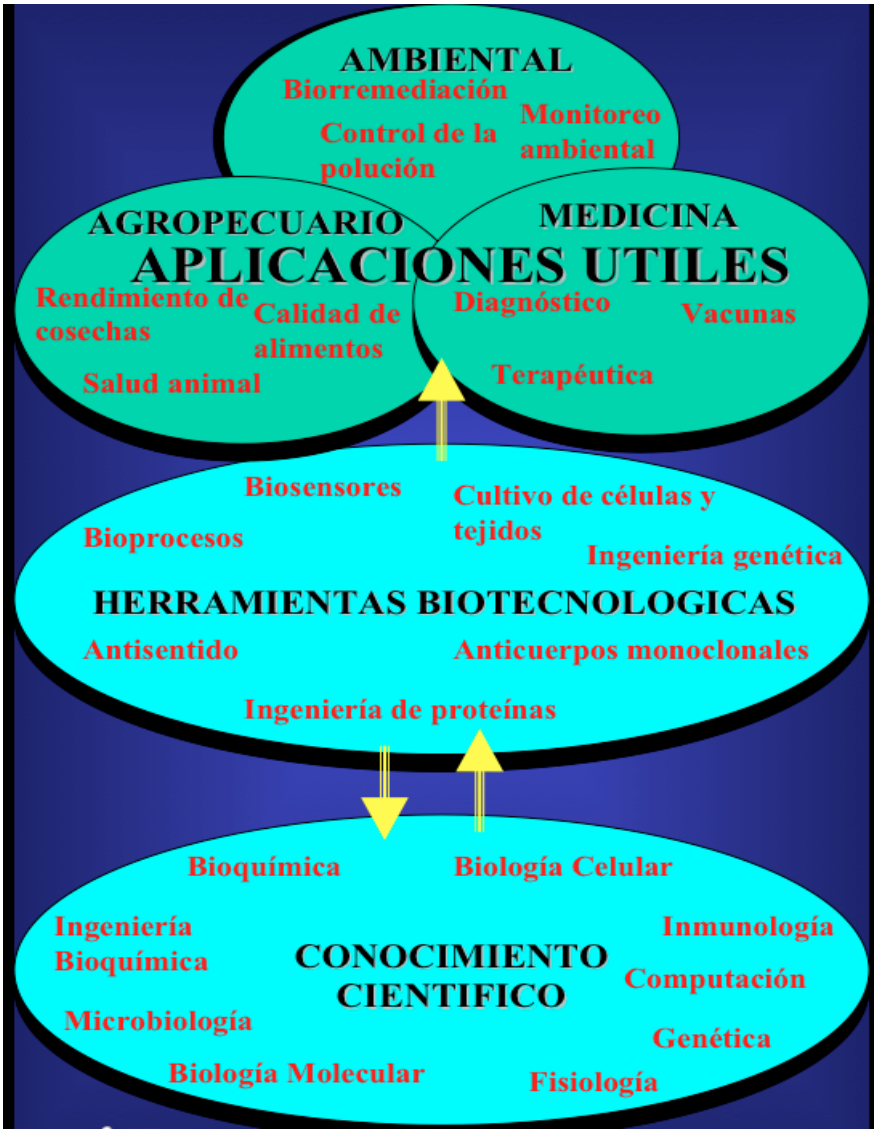
| Producción Primaria | Salud | Industria |
|---|---|---|
| Amplio uso de marcadores moleculares en cría de animales, peces, mariscos y plantas | Aprobación anual de muchas vacunas nuevas y productos farmacéuticos basados en avances biotecnológicos. | Enzimas mejoradas para un amplio rango de aplicaciones en el sector químico. |
| Variedades OGM de los principales granos y árboles con mejoras en contenidos de almidón, lignina y aceites para su posterior procesamiento industrial. | Gran uso de farmogenéticos en tratamientos clínicos y en la práctica de prescripciones, con una caída en los pacientes elegibles para con ciertas terapias dadas. | Microorganismos mejorados para producir un creciente número de productos químicos en un solo paso, algunos a partir de genes identificados tratamientos por biopropección. |
| Plantas y animales OGM para producir farmacéuticos y otros componentes valiosos. | Seguridad mejorada y eficacia para los tratamientos terapéuticos, gracias a la vinculación entre información | Biosensores para monitorear en tiempo real contaminantes ambientales e identificaciones biométricas de gente. farmogenética, de prescripción y resultados de salud de largo plazo. |
| Variedades mejoradas de los principales granos para alimentación, con mayores rindes por cosecha, tolerancia al estrés, resistencia a pesticidas, por OGM, marcadores moleculares, disgénesis o intragénesis. | Blindaje extensivo para múltiples factores de riesgo genético para enfermedades comunes (como artritis). | Biocombustibles de segunda generación (alta densidad energética en base a caña de azúcar y biomasa). |
| Más diagnósticos para rasgos y enfermedades genéticas de animales. | Sistema de administración de drogas mejorado a partir de la convergencia entre la bio y la nanotecnología. | Mayores porciones de mercado atendidas por biomateriales (como bioplásticos). |
| Clonaciones de animales de alto valor en los stocks de cría. | Nuevos nutracéuticos, producidos a partir de microorganismos OGM, y plantas o extractos marinos. | |
| Principales granos de los países en desarrollo reforzados con vitaminas y nutrientes a partir de modificaciones genéticas. | Test genéticos de bajo costo para factores de riesgo en enfermedades crónicas (artritis, diabetes II, coronarias, algunos cánceres) | |
| Microbiología de suelos | La medicina regenerativa proveerá mejor manejo de la diabetes y el reemplazo o reparación de ciertos tipos de tejidos dañados. | |

**Fuente: OECD (2009)**

[74] OECD (2009). The Bioeconomy of 2030. http://www.fbae.org/2009/FBAE/website/images/PDF%20files/Imporatant%20Publication/oecd-bioeconomy-futures.pdf. Tabla 7.1, pág. 195.

-A nivel de Argentina, Anlló[75] presentó la relación entre el Conocimiento Científico- Herramientas Biotecnológicas y Aplicaciones Útiles, en la Ilustración 31.

**Ilustración 21**




Fuente: OECD (2013)

El documento de la OECD muestra que el camino crítico desde la ciencia pura a la tecnología aplicada en el campo de la Biotecnología. Anlló se refiere al panorama de Argentina.

***<u>Propuestas y Recomendaciones</u>***

A lo largo del desarrollo de este capítulo, surge claramente que en los Servicios basados en Conocimiento existe una oportunidad de potenciar ingresos y favorecer el desarrollo del capital humano.

[75] Guillermo Anlló, Agosto 2013 - IIEP- FCE/UBA

Como Propuestas:

- Generar un “espacio de integración” de los instrumentos, en uso y futuros, para sinergizar los esfuerzos sectoriales. Por caso, observar el Danish Food Tech Group y el Caso Israel.
- Aproximarse transversalmente a las acciones, por ejemplo utilizando el modelo de las Cadenas Globales de Valor. Esto evitaría duplicidades y favorecería el alineamiento a una política de estado.
- Llegar a cada empresa, en su territorio, para encontrar soluciones específicas para potenciar su crecimiento.
- Intensificar el uso de las embajadas argentinas para integrar oportunidades de exportar con acciones en territorio.
- Generar mecanismos para agrupar la oferta de SBC al exterior. Una forma es a través de los colegios de ingenieros, cámaras de profesionales y de empresas de servicios.
- Dar soporte a la creación de “Antecedentes” para tener reconocimiento internacional.

En lo que hace a Recomendaciones, estas se relacionan a:

- Utilizar los documentos ya desarrollados en Argentina para generar acciones concretas.
- Por ejemplo, delinear un programa para crecer en calidad y valor agregado en los SBC, como han hecho China, India, Chile, entre otros.
- Profundizar los análisis de las CGV propias para identificar y dar mayor soporte a las Tecnologías Nuevas.
- Las acciones deben tener la visión de largo plazo para conseguir competitividades sostenibles en el tiempo.
- Alinear las políticas fiscales y financieras para dar apoyo a las empresas PYMES que demuestren su capacidad de crecimiento en la generación de valor. El modelo de cadena de proveedores es un ejemplo (integra grandes empresas con PYMES), otro caso es el de Empresas Madrinas (empresa consolidada que acompaña a un emprendimiento).
- Optimizar los instrumentos fiscales para generar un mayor nivel de exportaciones de SBC acorde con las potencialidades que se pretendan desarrollar a nivel de regiones. Prever la integración con el aparato productivo local y el fortalecimiento del capital humano, con alta formación (por ejemplo, ampliar el Plan Estratégico de Formación de Ingenieros).
- Generar confianza a través de legislaciones que se basen en Políticas de Estado.
- Potenciar la propuesta contenida en el documento “Invierta en

Argentina”[76].

- Seguir alineando las integraciones entre empresas y los centros de investigación.
- Mejorar las capacidades de innovación y gestión de las empresas, utilizando las diversas herramientas públicas de fomento.
- Intensificar la adopción de políticas focalizadas en sectores estratégicos, conglomerados productivos y regiones rezagadas.
- Desarrollar el capital humano para la innovación empresarial.

Se han relevado experiencias interesantes en Dinamarca, Israel, Holanda y Australia. En general, han integrado a los principales actores del sector, resaltando las potencialidades y generando soporte a su emprendedorismo. En Argentina tenemos algunos organismos (Fundación Exportar, ProArgex, Inversiones y Promoción Comercial del MRECRA[77]) dedicados a promover las exportaciones e inversiones, sean para agroalimentos como para otros rubros. Sería oportuno desarrollar un trabajo específico para encontrar como sinergizar las potencialidades de Argentina llevando a cabo un benchmarking con esas experiencias detectadas. A priori, los instrumentos de fomento requieren alineación, liderazgo y coordinación público-privado, políticas de estado de largo plazo, uso de recursos con destino específicos y gran capacidad de gestión.
Exportaciones de conocimientos son una fuente potencial de ingresos y con capacidad para derramar sobre el resto del territorio, potenciando la formación de las personas y generando empleos de mayor nivel de ingresos.

[76] https://mrecic.gov.ar/userfiles/servicios-profesionales_0.pdf
[77] http://www.mrecic.gov.ar/es/inversiones-y-promocion-comercial

## VI. Análisis de Casos; las empresas latinoamericanas de alimentos y bebidas

La internacionalización de empresas latinoamericanas se remonta a experiencias aisladas de firmas argentinas a comienzos del siglo XX. Sin embargo, tuvieron una nueva etapa en la primera oleada de internacionalización de economías en desarrollo durante las décadas de 1960 y 1970. Durante los ochenta observaron menor dinamismo para recuperar protagonismo desde la década de 1990 en adelante, en el marco de los procesos implementados en observancia del llamado Consenso de Washington y los procesos de reducción de aranceles observados a nivel multilateral en el marco de la Organización Mundial de Comercio (OMC) y los procesos de integración regional.

El auge de la Inversión Extranjera Directa (IED) desde América Latina en los últimos 25 años fue motorizado tanto por los cambios en los mercados internacionales como en los de sus países de origen. En el marco internacional se vieron favorecidas por el crecimiento de los intercambios de bienes, servicios y capitales. En el ámbito local los países de la región de América Latina implementaron procesos de desregulación de mercados, apertura de sus economías y privatización de empresas públicas.

La globalización y las reformas estructurales ofrecieron oportunidades y desafíos para las empresas latinoamericanas. La estabilización de las economías locales y la reanudación del crecimiento después de la crisis de la deuda externa de la década de 1980, implicaron la reactivación de la demanda, del crédito y de la inversión. En este último aspecto, algunas empresas aprovecharon la oportunidad para actualizarse tecnológicamente, lo que les permitió la posibilidad de competir en mercados externos. Pero además los mercados internos se hicieron más competitivos y si por un lado atraían los capitales extranjeros en cada uno de los países, este desafío los obligo a acostumbrarse a competir con empresas transnacionales.

De acuerdo al ranking por ventas de empresas multinacionales latinoamericanas de América Economía de 2012, el primer puesto en número de empresas, con catorce empresas, lo ocupa Chile. Lo siguen Brasil (12), México (10) y Argentina (5). El listado se completa con tres empresas colombianas, dos peruanas, una guatemalteca y tres compañías mixtas.

De acuerdo con el sector productivo, se destacan las empresas de alimentos y bebidas (13 empresas), seguidas de lejos por química y petroquímica (5 empresas), forestal y celulosa (4 empresas), siderurgia (4 empresas) y cemento (3 empresas).

Las empresas de alimentos y bebidas que lideran este grupo de empresas son por orden de ventas y entre paréntesis se indica su índice de multinacionalización:

1. Grupo JBS-FRIBOI, Brasil (1)
2. FEMSA, México (11)
3. *Brazil Foods*, Brasil (6)
4. Bimbo, México (3)
5. Marfrig, Brasil (4)
6. Grupo Modelo, México (8)
7. GRUMA, México (5)
8. ARCOR, Argentina (13)
9. G. Nutresa, Colombia (7)
10. Embotelladora Andina, Chile
11. CMI- Pollo Campero, Guatemala (10)
12. Ajegroup, Perú (2)
13. Concha y Toro, Chile (9)

## ***Las empresas multinacionales brasileñas de alimentos y bebidas***

**JBS-Friboi**

En la década del 2000 algunas de las mayores empresas brasileñas se convirtieron en grandes jugadores internacionales: JBS-Friboi es el mayor productor mundial de carne procesada.

Las empresas multinacionales brasileñas se distinguen por sus dimensiones (más de veinte con ventas anuales superiores a los mil millones de dólares) y por la mayor presencia de empresas especializadas en productos diferenciados. El gobierno brasileño promovió la creación de campeones nacionales mediante privatizaciones, contratos públicos de ingeniería y construcción y apoyo financiero a las fusiones y adquisiciones. En este campo fue crucial el papel del Banco Nacional de Desarrollo Económico y Social (BNDES), que en dicha década creó un departamento específico y líneas de crédito para financiar la expansión internacional de firmas brasileñas.

JBS-Friboi es una empresa global de producción y distribución de carnes, con operaciones en el Brasil, los Estados Unidos, Australia, México, Italia, Paraguay,

Uruguay y la Argentina. Tiene así mismo oficinas comerciales y centros de distribución en Europa, Asia y África.

La actividad del grupo comenzó en 1953, con la venta y procesamiento de carne en pequeños establecimientos en el Estado de Goias, y a fines de la década del cincuenta extendió sus actividades a la recién creada Brasilia. En la década siguiente estableció su primer frigorífico, y a comienzos de la década del `70 se transformó en un importante productor de carne bovina tras la adquisición de dos plantas en territorio brasileño que le permitieron centuplicar su capacidad productiva. Desde comienzos de los noventa las adquisiciones se intensificaron en el mercado nacional, con la compra de dieciséis plantas industriales entre 1993 y 2007[78]. De esta forma, Friboi llegó a transformarse en la empresa líder del mercado brasileño (uno de los más importantes en el mundo), situación que la catapultó como un importante jugador a escala global.

En 2005 comenzó su proceso de internacionalización productiva con la adquisición de Swift Armour S.A., la principal productora y exportadora de carnes de la Argentina. En dicha operación fue crucial el apoyo financiero del BNDES quien hoy en día es una especie de socio principal. De allí en más, continuó su expansión externa a un ritmo acelerado. A principios de 2007 adquirió la totalidad de las acciones del holding empresarial norteamericano SB, pasando a controlar una importante red de distribución en el mercado de los Estados Unidos. En mayo de ese año dio a conocer la operación de compra de Swift Food Company, la mayor empresa del sector en dicho país, por 1.400 millones de dólares. En los años siguientes continuó con las adquisiciones nacionales e internacionales de plantas de procesamiento de carnes, comprando empresas estadounidenses y australianas.

Con las últimas adquisiciones JBS Friboi se transformó en la mayor empresa global de procesamiento de carnes y consiguió sobrepasar a la estadounidense Tyson Foods. Las compras de concurrentes internacionales le permitieron establecerse no solo en el Brasil, sino también en los Estados Unidos, la Argentina y Australia, accediendo a recursos naturales y ventajas comparativas, ya que dichos países son los cuatro mayores productores mundiales de carne bovina. En el caso de los Estados Unidos, se trata además del mayor mercado consumidor mundial. La internacionalización facilitó así mismo el acceso a nuevos mercados a los cuales no podía exportar desde el Brasil y mejoras en la eficiencia del grupo. Además, cabe reconocer que en los países en los que se instaló, Friboi adquirió competitividad y aprovechó el *know how* adquirido en sus operaciones internas y externas (Dalla Costa, 2011a). Su principal ventaja competitiva consiste en el *management* de la cadena de producción y distribución, bajo criterios de

[78] Dalla Costa, 2011a

excelencia operacional. Ejemplos de ello son los controles de calidad de sus proveedores de carne y su sistema de logística y transporte. Al mismo tiempo, la internacionalización parece estar vinculada a la competencia en su mercado interno con otras empresas brasileñas, basada en la suposición de la tendencia a la concentración de la industria[79].

Si bien la internacionalización de la producción de la compañía es relativamente reciente, el proceso de expansión hacia el exterior es anterior y se refiere sobre todo a las exportaciones de carne industrializada y, desde 1997, de carne fresca. La mayoría de esas ventas se dirigen hacia el mercado europeo y, en menor medida, al estadounidense. En este sentido debe señalarse que Friboi cuenta con subsidiarias en Chile, Egipto, los Estados Unidos, Inglaterra y Rusia, encargadas de la distribución de sus productos. Sin embargo, al considerar la producción de carne fuera de territorio brasileño, debe subrayarse que hasta comienzos de 2007 las inversiones más importantes en el exterior se dirigieron al mercado argentino[80].

**Brazil Foods**

La alimentaria Brasil Foods es resultado de la fusión, en 2009, de Sadia y Perdigão, dos de las más grandes empresas brasileñas del sector. La empresa nació como uno de los mayores globales operadores de la industria de alimentos, reforzando la posición del Brasil en los agronegocios. Actúa en los segmentos de carnes (aves, porcinos y bovinos), alimentos procesados de carnes, lácteos, margarinas, masas, pizzas y vegetales congelados. En el mercado externo opera nueve unidades industriales en la Argentina y dos en Europa (Inglaterra y Holanda), además de diecinueve filiales comerciales para atender a más de ciento veinte países de los cinco continentes. Las ventas externas fueron el 40,8% de sus ingresos líquidos en 2012, año en que comenzó la construcción de una fábrica en Abu Dhabi (Emiratos Árabes) y concretó una *joint venture* con Dah Chong Hong Limited (DCH), para la distribución al por menor y en *food services* en el mercado chino.

Sadia y Perdigão nacieron en el oeste del estado de Santa Catalina en la primera mitad del siglo XX y siguieron una trayectoria similar en la ocupación del mercado nacional, en las exportaciones y en su presencia internacional. Sadia fue fundada en 1944, iniciando sus actividades con un molino de trigo y un pequeño matadero de porcinos. En los primeros años actuó como una típica empresa familiar, tradicional y con pocos productos, destinados al mercado local. Al poco tiempo comenzó su expansión en el mercado nacional, comprando y construyendo

[79] Fleury y Leme Fleury, 2011
[80] Bianco, Moldovan y Porta, 2008

nuevas plantas industriales (que en 2006 sumaban cincuenta) y creando una red de filiales comerciales para distribuir sus productos. La presencia en el mercado internacional comenzó por medio de las exportaciones, con sus primeros contratos de venta de carne a Europa en 1967. En 1975 Sadia diversificó sus productos exportables entrando al sector avícola. A partir de 1980, Sadia Trading S.A. Exportación e Importación pasó a responsabilizarse de las exportaciones. Hacia finales de los años ochenta la firma mantenía el liderazgo nacional en las ventas externas de pollos. En los demás segmentos —cerdos, bovinos, industrializados de carne, soja y derivados — también estaba situada entre los mayores exportadores brasileños. Una vez consolidadas las exportaciones, fue preciso establecer canales permanentes de vinculación con los compradores, para lo cual se inauguró la primera filial comercial en Tokio en mayo de 1991. En el mismo año, otra filial se abrió en Milán para atender los pedidos y conquistar nuevos clientes de la Comunidad Europea. Otra sucursal se creó en Dubai para atender el mercado de los Emiratos Árabes, grandes importadores de pollo del Brasil. Por último, faltaba presencia de Sadia en el mercado externo mediante la construcción y adquisición de fábricas, que solo ocurrió al comienzo del siglo XXI con la instalación de plantas productivas en Holanda y Rusia.

Perdigão nació en 1934. Al igual que Sadia, sus primeras actividades se centraron en la matanza de cerdos y en la molienda de trigo, además de locales comerciales. La empresa salió de Santa Catalina recién a mediados de la década de 1980, y desde ese momento creció rápidamente con adquisiciones de competidores, comprando o construyendo, entre 1980 y 2000, cerca de veinte nuevas plantas industriales en diversos estados del Brasil. Desde los años setenta, tras un proceso de modernización de la cadena productiva, comenzó a procesar y exportar pollos, rubro en el que Brasil se posiciona hoy como el principal proveedor mundial. En 2008, antes de la fusión con Sadia, Perdigão vendía sus productos a más de ciento diez países, tenía diez sucursales en Europa, Oriente Medio y Asia, además de cinco plantas industriales en el exterior (Italia, Holanda, el Reino Unido, Rumania y Argentina)[81].

En ambos casos las empresas construyeron capacidades en producción y distribución en el mercado interno. Con ellas lograron posicionarse como exportadoras, para encarar más tarde la internacionalización productiva. La fusión fue una estrategia destinada a fortalecer la competitividad externa, con el apoyo financiero del BNDES.

**Marfrig**

[81] Dalla Costa, 2011d

En el año 2000 un grupo de socios fundaron Marfrig Frigoríficos y Comercio de Alimentos S.A. y alquilaron la primera planta sacrificio y procesamiento de pollos en Matto Grosso do Sul. En 2001 la empresa comenzó a exportar y para ello alquilaron otra planta en San Pablo. A partir de ese momento se intensificó el proceso de adquisición de competidores tanto en el mercado interno como en el internacional. En 2006 compraron plantas de procesamiento de ganado bovino en Chile, Uruguay y Argentina. En 2007 lo hicieron en Inglaterra, Chile, Uruguay y Argentina. A partir de ese año comenzaron a comprar no solo frigoríficos de carne bovina y aviar, sino también empresas de importación y exportación, de fabricación de snacks, de procesamiento de beef y de beef jerky, de productos procesados de aves y otras proteínas animales, y carne procesada para fast foods. En 2008 adquirieron empresas en Argentina, USA, Inglaterra, Irlanda del Norte, Francia y Holanda. En 2009 volvieron a comprar a plantas en Brasil en varios estados, Uruguay y USA.

Se observa una agresiva política de compra de empresas y se destaca la prioridad otorgada a los mercados de Europa y USA.

## ***La experiencia de Argentina. ARCOR***

El Grupo Arcor es la principal compañía elaboradora de alimentos de la Argentina y el mayor productor mundial de caramelos. Exporta productos de marcas reconocidas a más de ciento veinte países de los cinco continentes y tiene treinta y nueve plantas industriales (veintinueve en la Argentina, cinco en el Brasil, tres en Chile, una en México y otra en el Perú), trece oficinas comerciales en América, Europa, África y Asia y diecinueve centros de distribución en Latinoamérica. Emplea cerca de veinte mil personas de distintas partes del mundo (www.arcor.com.ar). Su facturación total en 2012 fue de 3.074 millones de dólares[82].

Arcor nació en 1951 como una pequeña empresa fabricante de caramelos en la provincia de Córdoba, fundada por socios pertenecientes a cuatro familias de origen italiano con experiencia productiva y comercial en el sector. Desde sus comienzos fue integrando la producción para reducir costos de transacción y neutralizar las conductas oportunistas de proveedores (glucosa), para compensar la falta de oferta (maquinaria, planta generadora de electricidad) o para controlar la cadena de valor (cartón, papel, impresión, envases flexibles). Muy pronto integró también la distribución, y a partir de allí comenzó a diversificar su producción con la finalidad de ampliar la variedad de bienes ofrecidos por sus distribuidores

[82] Kosacoff, Forteza, Barbero, Stengel y Porta, 2014

exclusivos. La diversificación implicó ir elaborando chocolates y golosinas y más tarde distintos tipos de alimentos y alcoholes, predominando la inversión en actividades relacionadas, si bien ingresó también en la explotación de campos y en algunos sectores menos relacionados, como la construcción, la fabricación de maquinarias, la industria frigorífica y la hotelería (Barbero, 2006). La integración hacia atrás para la producción de insumos agropecuarios continuó en los años ochenta y en los noventa (tambos, ingenio azucarero) (www.arcor.com.ar). La paulatina diversificación y la creación de empresas en distintas provincias de la Argentina, aprovechando los regímenes de promoción regional, llevaron a que a mediados de la década del ochenta el grupo contara con 22 empresas legalmente autónomas en la Argentina, más varias filiales en el exterior[83].

La internacionalización de Arcor comenzó en la década de 1960, con las primeras exportaciones a los Estados Unidos. Desde finales de la década siguiente las ventas al exterior se mantuvieron en niveles elevados, y desde 1985 su volumen aumentó a una tasa más alta que la de las ventas locales. En 1991 equivalían al 13% de la facturación del grupo[84].

Este crecimiento en las exportaciones que implicó una participación creciente en el comercio internacional se basó en la decisión corporativa de mantener la posición en los mercados ya abiertos, independientemente de la coyuntura y de la variación de los términos del intercambio. La realización de una estrategia exportadora fue un elemento decisivo para la trayectoria de largo plazo. Esta estrategia se fue consolidando con el tiempo mediante una extensa red de oficinas comerciales y canales propios de distribución, y mediante un proceso de internacionalización productiva a través de inversiones directas en el exterior.

A las exportaciones se sumó, ya desde mediados de los setenta, la instalación de plantas de producción en países limítrofes, mediante la inversión en sociedades dedicadas a la fabricación de golosinas en el Paraguay (1976, joint venture), en el Uruguay (1980, joint venture), en el Brasil (1981, adquisición) y en Chile (1989, adquisición). También se abrieron dos filiales comerciales: una en los Estados Unidos (que funcionó durante cinco años) y otra en Italia[85].

La decisión de Arcor de operar plantas en el extranjero respondió a factores de diverso orden. En primer lugar, a la saturación del mercado local. En segundo término, a la voluntad de fortalecer la posición exportadora de la empresa, ya que las filiales combinaban la producción in situ con la distribución de productos importados de la Argentina (golosinas, alimentos, insumos, maquinaria y repuestos). Las fábricas en terceros países producían no solo para los mercados

[83] Kosacoff et al., 2001
[84] Kosacoff et al., 2007
[85] Kosacoff et al., 2007

internos sino también para la exportación. Además de las ventajas específicas de cada uno de los destinos en los que se concretó la inversión, la internacionalización formó parte de una estrategia de consolidación de un mercado regional que apuntaba a la creciente integración con las naciones limítrofes, que se vio reforzada institucionalmente con la creación del Mercosur. Los negocios en el exterior cumplieron también la función de compensar los efectos de las crisis recurrentes de la economía argentina, que llevaron a la quiebra o al debilitamiento de numerosas empresas locales.

Arcor logró atravesar de manera satisfactoria la apertura y desregulación de la economía argentina en los años noventa. En respuesta a las reformas promercado y a la llegada de nuevos competidores extranjeros (Kraft, Danone y Cadbury-Schweppes), el grupo continuó expandiéndose, aumentando su capacidad productiva y adquiriendo varias firmas locales, acrecentando sus inversiones en management, marketing y capacitación de sus recursos humanos, y avanzando en su internacionalización. Las exportaciones crecieron un 454%, constituyendo en el año 2000 el 36% de la facturación (Kosacoff et al., 2007). Al mismo tiempo, se instalaron nuevas unidades productivas en el Perú (1996, inversión greenfield). Chile (1998, adquisición) y el Brasil (1999, nueva planta greenfield) y oficinas comerciales en los Estados Unidos, Bolivia, Ecuador, Colombia y México.

La crisis de 2001-2002 implicó un enorme desafío para Arcor, que vio desplomarse sus ventas internas en un marco de incertidumbre y de nuevos cambios del marco regulatorio. Entre 2001 y 2002 sus ingresos provenientes de la Argentina se redujeron en más de un 50%, y los generados en el exterior crecieron del 35% al 60% del total (Ghemawat, Rukstad e Illes, 2009). Una vez superado el momento más crítico, Arcor decidió expandir su presencia global. Realizó inversiones en América Latina abriendo filiales comerciales (Venezuela) ampliando y construyendo plantas de producción (en Chile y México) y centros distribución, adquiriendo empresas y asociándose con firmas globales (Danone) y latinoamericanas (Bimbo en México). Aumentó su participación en el mercado de América del Norte mediante acuerdos con empresas estadounidenses (incluyendo operaciones de *contract manufacturing*) y la apertura de una filial comercial en el Canadá. En 2002 mudó su división internacional a Barcelona, con el fin de impulsar sus ventas en Europa. Al mismo tiempo decidió fortalecer su posición en África y Asia, que en 2014 representaron el 20% de sus exportaciones totales, gracias a la apertura de una filial comercial en Sudáfrica y de representaciones en numerosos países, entre ellos China[86].

Actualmente se está culminando el desarrollo de una alianza estratégica con un productor líder de golosinas en USA, y se han ampliado algunas líneas de proceso

[86] Kosacoff et al., 2014

a efectos de atender los mayores requerimientos de la demanda externa. Estas tendencias están conformando la consolidación de una participación creciente del área extra-MERCOSUR en la corriente de exportaciones de la firma. La estrategia tendiente a una mayor presencia en los mercados internacionales se completa y se potencia con la decisión de ampliar sustantivamente la capacidad productiva de la empresa fuera de Argentina. En este sentido el desarrollo por parte de ARCOR de una red multinacional de producción y comercialización desempeña un papel central en la perspectiva de una mejor penetración en los mercados externos con marcas propias y productos diferenciados, siendo éstos los que permiten mejorar el margen de rentabilidad en el negocio exportador[87].

La expansión de Arcor se basó tanto en la construcción de ventajas competitivas como en el uso de todos los recursos ofrecidos por el Estado durante la ISI y en las décadas siguientes (Barbero, 2011). En cuanto a la construcción de ventajas, el grupo realizó permanentes inversiones en producción, distribución y gestión, siguiendo el camino identificado por Chandler (1996) para explicar la capacidad competitiva de las empresas. En sus primeros años fundó su competitividad en la escala y la integración, lo cual le permitió reducir costos de producción. Más tarde fue diversificando sus actividades, actualizando su equipamiento e innovando en productos y procesos, poniendo el acento en forma permanente en el desarrollo de capacidades técnicas y funcionales y en el aprendizaje continuo (Barbero, 2006). Al mismo tiempo creó una red de distribución que fue ampliando su radio de acción hacia distintas regiones de la Argentina, avanzando desde la zona central del país hacia el área metropolitana de Buenos Aires, en la que reside el 30% de la población del país, y donde debió competir con grandes jugadores internacionales. La red de distribución es hasta hoy una de principales ventajas competitivas de Arcor, que ha replicado en diversos países el modelo desarrollado en la Argentina. Fue así mismo modernizando su gestión, con niveles crecientes de profesionalización de sus cuadros y una política activa de capacitación de sus recursos humanos, incorporando distintos tipos de innovaciones a nivel de planta, informatizando procesos y adoptando desde los años noventa métodos japoneses de *total production management* (TPM). Fue modificando su estructura en forma paralela a su expansión, adoptando en la década del sesenta una organización multidepartamental y a finales de los años ochenta una estructura multidivisional con holding (Barbero, 2006). Adoptó de forma temprana una estrategia exportadora y desde los años setenta, como hemos mencionado, inició su internacionalización productiva.

El crecimiento de Arcor se ha basado en la capitalización de las fortalezas desarrolladas históricamente, en la capacidad para leer las señales de los cambios en el contexto y en la flexibilidad para adaptarse a ellos. Ello la habilitó para

[87] Kosacoff et al., 2014.

internacionalizarse, y la expansión externa, a su vez, implicó la incorporación de nuevas capacidades, por medio de un proceso continuo de aprendizaje que se fundó en la inserción en nuevos mercados y en la asociación con otras empresas.

Al mismo tiempo, Arcor aprovechó diversos mecanismos de protección y subsidios que ofreció el Estado argentino a lo largo de varias décadas. En primer lugar, los beneficios que ofrecía el bajo nivel de apertura de la economía durante la ISI, que le permitieron integrarse hacia sectores en los cuales no contaba con experiencia ni ventajas. También hizo uso de la financiación estatal, de los avales para la obtención de crédito externo y de los reintegros a las exportaciones. Utilizó así mismo, con intensidad, los regímenes de promoción regional, que implicaron una creciente descentralización geográfica y la creación de nuevas firmas, sobre todo durante los años ochenta. También se benefició, al igual que casi todas las grandes empresas, de la estatización de la deuda externa privada en 1982. Al igual que otras empresas multinacionales latinoamericanas, supo apoyarse en las políticas estatales de protección y subsidio a la industria para construir sus capacidades competitivas.

## VII. Revista de agencias de exportación en la Argentina.

Introducción; medidas recientes.

La Agencia Argentina de Inversiones y Comercio Internacional (AAICI) lanzó en 2017 un esquema de desarrollo integral para transformar a las PyMEs en exportadoras. A partir de la identificación de sectores prioritarios para el desarrollo de exportaciones, teniendo en cuenta la participación de PyMEs y su capacidad para generar valor agregado, se realiza un diagnóstico sobre la empresa y se elabora un plan de acción consensuado y acorde a su estadio exportador (no exportadoras, exportadoras ocasionales y exportadores experimentadas). Este plan está basado en ocho ejes de desarrollo que se agrupan en tres grandes grupos: formación, ambiente exportador y promoción comercial. La formación abarca I) aspectos técnicos, como por ejemplo certificaciones, sellos de calidad e incorporación de tecnología, y II) de gestión, que contempla desde un plan de negocios a la gestión de costos y calidad. En este sentido, se incorpora contenido sobre desarrollo exportador en el Programa Academia Pyme, se realizan capacitaciones presenciales en todas las provincias y el INTI avanza en el desarrollo de reglamentos técnicos sectoriales y nacionales. El ambiente exportador reúne herramientas de III) facilitación de comercio, donde destaca el proyecto de Ventanilla Única de Comercio Exterior y el sistema Exporta Fácil, IV) incentivos fiscales, que conlleva la regularización de la Devolución de IVA y Reintegros de Exportación y el aumento de alícuotas de reintegros, V) financiamiento, con nuevas líneas del BICE, como por ejemplo forfaiting y servicios, y el formulario único de financiamiento para líneas del Ministerio de Producción. Por último, la promoción comercial abarca VI) negociaciones internacionales, con una estrategia coordinada entre los ministerios de Producción, Agroindustria y Relaciones Exteriores para la inserción económica en el mundo, VII) inteligencia comercial, impulsando la actividad de relevamiento de oportunidades por parte delas representaciones en el exterior y creando una plataforma de información para PyMEs, VIII) promoción comercial, con un calendario de 99 ferias, 40 rondas inversas, 28 misiones y 11 eventos de posicionamiento, el relevamiento de la oferta exportable nacional y un plan piloto para el desarrollo del canal de *e-commerce* para PyMEs. En algunos casos la AAICI asume un rol ejecutor cuando las herramientas se operan con recursos propios y coordinador/facilitador cuando los recursos pertenecen a otras áreas. De esta manera, la Agencia funciona como nexo entre las PyMEs que exportan o

planean hacerlo y el Estado Nacional, acercando herramientas y relevando necesidades. Por otro lado, la metodología de trabajo para el desarrollo integral de exportaciones está reforzada con la implementación de programas especiales. Por ejemplo, la AAICI junto al INTI, CNCE y Secretaría de la Transformación Productiva del Ministerio de Producción de la Nación y con el apoyo del BID lanzaron el Programa de Buenas Prácticas Exportadoras con el objetivo de incrementar el éxito de las PyMEs argentinas en los mercados de exportación. Se seleccionarán 200 PyMEs de agroalimentos que recibirán servicio de consultoría para mejorar sus capacidades y planes de negocios internacionales. Asimismo, la AAICI trabaja en un Programa de Recupero de Exportadores enfocado en más de 1.000 PyMEs que dejaron de despachar al exterior por el deterioro de las condiciones de los últimos años. En el caso de sectores basados en diseño, la AAICI lanza el Programa Exportar Buen Diseño en el marco del Plan Nacional de Diseño dedicado a la consultoría personalizada para internacionalizar emprendedores y Pymes que tengan el Sello de Buen Diseño. Respecto a servicios basados en conocimiento (SBC), la AAICI junto con la Subsecretaría de Servicios Tecnológicos y Productivos del Ministerio de Producción y los ministerios de Educación y Modernización trabajan en un Plan Nacional de Promoción de SBC para el desarrollo de capital humano, aumento de inversiones y mejora del marco regulatorio

Por último, la consolidación y crecimiento del Programa de Grupos Exportadores y el lanzamiento en cartera del Programa "*She Trades*" para potenciar a mujeres emprendedoras en el comercio internacional. Ante la complejidad que representa la cantidad de herramientas que ofrece el Estado Nacional y las numerosas áreas involucradas en el desarrollo de exportaciones, y en el marco del Plan Productivo Nacional, se impulsó el lanzamiento de un Plan Nacional de Exportaciones. Con foco en la coordinación y desarrollo, este trabajo en curso liderado por la AAICI en conjunto con los ministerios de Producción, Agroindustria y Relaciones Exteriores reúne medidas para impulsar los ocho ejes durante los próximos 5 años y aproximadamente 28 planes de acción sectoriales consensuados entre las áreas participantes y el sector privado.

La promoción comercial en la Argentina se encuentra descentralizada, existen diversas agencias y organismos que ofrecen distintos programas de promoción de exportaciones y capacitación especializada, tanto a nivel nacional como provincial. A continuación, se detallan los programas vigentes y los organismos que los llevan adelante.

La agencia de promoción de exportaciones **de Argentina es la Agencia**

**Argentina de Inversiones y Comercio Internacional (AAICI)**, creada en 2016 y dependiente de forma conjunta del Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto y del Ministerio de Producción. Tiene como propósitos atraer y facilitar inversión de calidad, especialmente en sectores estratégicos, ayudar a las compañías argentinas a expandir sus negocios en el mundo, promover la mejora del clima general de negocios y del marco regulatorio y elaborar información de mercado precisa que agregue valor tanto para los inversores como para las empresas argentinas. La Agencia se divide en dos sub agencias: **Invest Argentina**, que promueve a la Argentina como destino de inversión y asiste a los inversores durante todo el proceso: análisis, toma de decisión, ejecución, post-inversión y reinversión y **ExportAr**, que desarrolla e implementa programas de exportación que ayudan a las pequeñas y medianas empresas argentinas a expandir sus negocios en los mercados internacionales y a insertarse en las cadenas globales de valor.

La AAICI no cuenta con oficinas propias a lo largo del territorio argentino. No obstante, en septiembre 2016 la AAICI presentó la Red Federal de Agencias y Organismos de Inversión y Comercio Internacional, que busca adherir a los organismos e instituciones preexistentes de las diferentes provincias y regiones del país a una red de cooperación institucional de alcance nacional.

Los servicios que la sub-agencia ExportAr ofrece a las empresas argentinas son transversales, es decir, no se encuentran direccionados a ningún sector económico en particular, sino que pueden ser utilizados por empresas pertenecientes a cualquiera de ellos. Los principales servicios se detallan a continuación:

- Realización de misiones comerciales al exterior y rondas de negocios y misiones inversas en territorio argentino. A su vez, coordina agendas de negocios a las empresas participantes, coordinando encuentros entre potenciales oferentes y demandantes.
- Apoyo en la participación de las empresas en ferias y exhibiciones internacionales, con espacios dedicados dentro del marco del pabellón de Argentina que posee la agencia en cada feria en la que participa, acompañando a los empresarios locales en el proceso de organización, participación y gestión de contactos post-feria.
- Capacitaciones y talleres de trabajo para promover la internacionalización de productos y servicios, el acceso a los mercados externos y el fortalecimiento de las capacidades exportadoras de las empresas. Las

capacitaciones se plantean en tres niveles que incluyen módulos con diferentes temáticas. Cada nivel está orientado a cubrir los conocimientos según el grado de experiencia exportadora.

- En su biblioteca de publicaciones, la agencia brinda a las empresas reportes estadísticos y de comercio exterior, informes de mercado y de países y estudios sectoriales, de los sectores de interés de la agencia en los mercados internacionales de destino más dinámicos e interesantes.

La AAICI no publica información sobre los recursos con los que cuenta ni evaluaciones sobre los resultados de la aplicación de sus instrumentos de promoción de exportaciones, como pueden ser, cantidad de empresas alcanzadas, cantidad de exportaciones nuevas concretadas, entre otras mediciones posibles.

El **Consejo Federal de Inversiones** cuenta entre sus propósitos la búsqueda de la integración económica de las provincias argentinas al mundo, impulsando el comercio de sus producciones exportables. Su acción lo convierte en objeto de permanente consulta por parte de funcionarios y empresarios regionales. Con ello se logra articular lo Público con lo Privado en la cadena de valor de cada sector productivo, fortaleciendo el compromiso permanente del Organismo con el desarrollo regional, participativo, inclusivo y sustentable.

Para mejorar la competitividad de las empresas argentinas y lograr su efectiva inserción en el plano internacional, el CFI ofrece diversas actividades, entre las que se encuentran:

• Misiones al exterior técnicas y/o comerciales con la participación de empresas locales en ferias internacionales. El CFI lleva organizadas más de 150 Misiones Comerciales al Exterior, que han significado una oportunidad para aproximadamente 3.500 empresas de exponer en ferias internacionales y participar en rondas de negocios.

• Rondas de negocios
• Misiones Institucionales
• Misiones Inversas

• Exploración de nuevos mercados. El Consejo Federal de Inversiones impulsa la competitividad de las empresas argentinas y el comercio de sus producciones exportables. Para lograr su efectiva inserción en el plano internacional, el CFI ofrece diversas actividades, entre las que se encuentra brindar asistencia al empresario que quiera exportar o diversificar mercados.

De esta manera el Consejo acompaña brindando una información de base, que facilita la posibilidad de que pequeñas y medianas empresas de las distintas provincias argentinas den continuidad a su presencia y promoción en el exterior.

• Identificación de oportunidades de negocios
• Asistencia técnica para la primera exportación

De la misma manera, se emprenden acciones en busca de mayor presencia de la oferta productiva de las provincias en el mercado internacional.

En los últimos años se ha ido ampliando la red de contactos nacionales e internacionales, capitalizada por el CFI a favor de los estados provinciales. Expertos, importadores, gerentes de cadenas de supermercados, funcionarios de gobiernos extranjeros del más alto nivel, forman parte de esta red.

Las misiones organizadas por el Consejo buscan tener una presencia continua en las principales ferias europeas, asiáticas y medio oriente, así como también en los destinos propuestos por las provincias argentinas.

El Consejo cuenta además y pone a disposición de los empresarios pymes una Línea de Crédito para la Producción Exportable, asistencia financiera orientada a la realización de misiones al exterior.

Otra de las herramientas que se ofrece es la Línea de crédito para la reactivación productiva destinada a financiar la compra de activos fijos, capital de trabajo y actividades de preinversión, orientada a Microempresas y PyMEs.

La **Fundación ICBC** y la **AAICI** coordinan en conjunto desde 1998[88] el Programa para la Formación de Consorcios de Exportación, que trabaja en la creación y el

[88] AAICI cuando era Fundación Exportar

desarrollo de grupos exportadores con el propósito de facilitar el acceso de las pymes a los mercados externos, a través de reunir a empresas tanto competitivas como complementarias entre sí, para que trabajen en conjunto con el fin de obtener una presencia constante y una inserción más dinámica en los mercados internacionales, permitiéndoles a la vez aumentar la potencialidad de su oferta y reducir los costos del proceso exportador. Los consorcios son coordinados por especialistas de ambas instituciones que guían a los grupos de empresas en el proceso de desarrollo de los mercados externos.

En su último informe publicado del año 2014, la Fundación ICBC destaca que cuenta con 70 grupos exportadores que asocian a 423 empresas, 7 de esos 70 grupos están forman parte del programa desde hace más de 10 años. A su vez, el alcance de la iniciativa es ampliamente federal, ya que solo el 30% de los consorcios son de Capital Federal y Gran Buenos Aires mientras que el 70% restante son productores del interior del país. En 2014 el total exportado por los grupos exportadores fue de 174,9 millones de dólares, que se divide por rubro económico de la siguiente forma: alimentos y bebidas 110,9 millones de dólares, bienes de capital 28 millones de dólares, bienes de consumo 29 millones de dólares y servicios 6,9 millones de dólares.

El **Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto de la República Argentina**, a través de la Subsecretaria de Promoción Comercial y Desarrollo de Inversiones, lleva a cabo acciones para incentivar inversiones de empresas extranjeras en el país que contribuyan al desarrollo nacional, promover la internacionalización de las empresas locales y participar en la definición de las estrategias y la elaboración de propuestas de planes de acción en materia de promoción de exportaciones. El Ministerio realiza las siguientes actividades:

- A través del portal Argentina Trade Net, el Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto pone a disposición de las empresas listados de demandas del exterior, por tipo de producto – según su clasificación aduanera – y con los datos de las empresas solicitantes, para que las empresas potencialmente oferentes interesadas puedan contactarse a fin de intentar concretar una exportación. Estas demandas puntuales son

detectadas por la sección económica y comercial de las representaciones diplomáticas o consulares del país en los diferentes mercados del exterior y puestas a disposición de las empresas a través del mencionado portal.

- A su vez, el portal Argentina Trade Net posee un portal digital de la oferta exportable argentina, que contiene información debidamente validada que identifica firmas exportadoras, incluyendo sus datos de contacto y los productos que componen su oferta de venta al exterior, para que sea consultado por las potenciales empresas compradoras del extranjero.

El Ministerio cuenta con 140 representaciones en el exterior, compuestas por 86 embajadas, 52 consulados y otras 2 representaciones[89], que realizan acciones que incluyen desde la organización de eventos promocionales específicos hasta la elaboración de informes de inteligencia comercial referidos a sectores económicos de interés, pasando por el apoyo dado a la participación de empresas argentinas en distintas ferias y encuentros de negocios alrededor del mundo y la recopilación de potenciales demandas de productos argentinos de empresas del exterior, que son luego publicadas en el portal arriba mencionado. El Ministerio no publica información sobre los resultados de estas iniciativas de promoción de exportaciones.

El **Ministerio de Turismo** lidera el programa de **Marca País** como política de Estado, con el propósito de difundir nacional e internacionalmente los factores diferenciales del país a partir de cuatro escenarios comunicacionales: Turismo, Cultura, Inversiones y Comercio Internacional.

***Coordinación a nivel nacional:***

Según informa la jefatura de Gabinete de Ministros, [90]La Agencia Argentina de Inversiones y Comercio Internacional fue concebida entre el Ministerio de Producción y el Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto como un organismo independiente que centralizará todos los esfuerzos de promoción y facilitación de inversiones y comercio internacional en el país. Para eso, para cumplir este objetivo desde la Agencia se trabaja de manera transversal en el sector público: Jefatura y Presidencia, Ministerios, Gobiernos Provinciales, organismos públicos y entidades independientes (AFIP, IGJ, BICE, INTI, etc.) juntamente con el sector

[89] Fuente: https://www.embassypages.com/argentina consultado el 17/01/2017.
[90] Informe al Congreso Nacional marzo 2017

privado local e internacional: grupos empresarios e inversores, cámaras y asociaciones a nivel federal. Para dar soporte a la Agencia, el Ministerio de Producción colabora con su conocimiento del empresariado argentino, sus análisis sectoriales y de comercio, y sus relaciones con cámaras y asociaciones industriales y de servicios, y el Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto colabora fronteras afuera utilizando la red de embajadas, consulados y oficinas de promoción comercial para la ejecución en el exterior de los planes acordados, brindando información de los mercados externos interesantes para el desarrollo de exportaciones de productos argentinos. En términos generales, la Agencia diseña la estrategia de promoción de inversiones y comercio internacional sectorialmente y de manera alineada con los Ministerios y Gobiernos Provinciales, desarrolla y ejecuta los programas y planes de acción para llevarlas a cabo, y el Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto colabora con acciones e información relevante en los países de destino de acuerdo a su conocimiento sectorial local en cada país. La Cancillería y sus Embajadas son un "canal de distribución" para poner en práctica las políticas de promoción comercial y de inversiones, que son responsabilidad transversal de ambas agencias gubernamentales. Por otro lado, el recibimiento de misiones y empresarios acompañando comitivas oficiales se hace de forma conjunta, donde la agenda protocolar gubernamental la maneja la Cancillería y la Agencia Argentina de Inversiones y Comercio Internacional maneja la agenda empresarial o de negocios. Lo mismo sucede para misiones que se realizan acompañando comitivas oficiales de la Argentina al exterior donde la Agencia convoca a los empresarios argentinos a participar de una agenda gubernamental desarrollada por la Cancillería. Es importante resaltar que el Ministerio de Producción, conjuntamente con el Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto conforman el comité ejecutivo de la Agencia Argentina de Inversiones y Comercio Internacional, donde se aprueban la estrategia y planes de acción propuestos por la Presidencia Ejecutiva de la Agencia y se controla periódicamente los avances en la gestión.

### ***Agencias Provinciales***

De las 23 provincias, más la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, de Argentina solo tres cuentan con organismos o agencias de promoción de comercio exterior autónomas o independientes, las demás tienen una dependencia dentro del organigrama de su Poder Ejecutivo encargada de ofrecer algunos servicios de promoción de exportaciones a las empresas residentes en sus jurisdicciones.

La **Fundación ProMendoza** es una entidad público-privada, fundada en 1996 por el Gobierno de Mendoza, la Unión Comercial de la Bolsa de Comercio y la Federación Económica de Mendoza. Cuenta con tres Unidades Regionales ubicadas en las zonas Este, Sur y Valle de Uco.

ProMendoza es fundadora de la Red Internacional de Organismos de Promoción de Comercio Exterior (RTPO), constituida en el año 2008 en Francia, que impulsa su reconocimiento y presencia internacional a través del intercambio de experiencias y el desarrollo de proyectos conjuntos con otras agencias de internacionalización del mundo.

En octubre de 2010 se certificó ISO 9001:2008, alcanzando los procesos del área de Promoción Comercial en sus actividades de ronda de negocios inversas, agendas de negocios individuales y armado del calendario, convocatoria y participación en ferias y eventos internacionales; desarrollo de nuevas inversiones, proceso del Sector Atención al Público; procesos relacionados al área de Internacionalización en la ejecución de programas especiales; proceso del área de RRHH; procesos del área de Comunicación y Marketing; proceso del área de compras; y del área de Administración en las emisiones de órdenes de pago y rendiciones de gastos, en la sede central de Fundación ProMendoza.

ProMendoza ofrece los siguientes instrumentos de apoyo a las empresas mendocinas:

- *Programa de Desarrollo de Nuevos Exportadores (NEX)* que apunta a insertar y consolidar a las pequeñas y medianas empresas de Mendoza en mercados internacionales, brindándoles herramientas técnicas e informativas, capacitación y asesoramiento para exportar. ProMendoza participa de la concepción, la implementación y el control del programa durante los once meses de su ejecución. A través de un especialista en comercio internacional, se acompaña y capacita al empresario para desarrollar la cultura exportadora, con una metodología personalizada y adaptada a su producto o servicio.

- *Programa Pymexporta. Destinado a las pequeñas y medianas empresas para que* éstas puedan promocionar sus productos en el exterior, conseguir nuevos clientes y concretar exportaciones. Su objetivo es rembolsar mediante el sistema de reintegros, hasta el 50% de los gastos de promoción en el exterior a fin de que las empresas - tanto potenciales como actuales exportadoras, tengan mejores posibilidades de desarrollar nuevos mercados y nuevos

productos. Las empresas beneficiarias pueden solicitar reintegros para financiar actividades tales como desarrollo de identidad corporativa, marca y herramientas de promoción, diseño de packaging y material de presentación, envíos de muestras al exterior, pasaje y estadía para ferias internacionales y misiones comerciales, contratación de stands y registro de marcas y patentes en el extranjero. Monto máximo a rembolsar por empresa: US$10.000 o su equivalente en moneda nacional (los que podrán ser utilizados en uno o más proyectos).

- *Programa de Diversificación de Mercados (DIMEX)*. La Fundación designa a un especialista en comercio exterior para que implemente el Programa y acompañe a las empresas exportadoras, concentradas en pocos mercados internacionales, en la apertura de nuevos destinos de exportación para sus productos y servicios, obteniendo así las ventajas de una demanda externa más diversificada.

- *Programa de Asociatividad (PAS).* PAS es una herramienta estratégica que impulsa la inserción asociativa de los pequeños y medianos empresarios en mercados internacionales, con los beneficios de trabajar en forma conjunta. El Programa, con una duración de catorce meses, está destinado a las PyMes locales que aún no exportan o lo hacen de forma esporádica, para que a través de la asociatividad pueden consolidar volúmenes o ampliar su oferta de productos y servicios para ingresar a mercados externos y compartir la inversión de actividades de promoción comercial. De esta manera, podrán minimizar los riesgos, potenciar las ventajas competitivas y disminuir los requerimientos financieros.

- *Área de Capacitación*. Coordina y organiza seminarios, conferencias y talleres con referentes y especialistas en temas claves para los exportadores locales. Con el fin de actualizar a los empresarios mendocinos y difundir la realidad local y extranjera en materia de exportación. Además, ProMendoza imparte el Programa “Aprendamos a Exportar”, un curso anual intensivo en comercio exterior que abarca los aspectos esenciales del proceso exportador.

- *Portal de Exportadores*. Eficaz herramienta de búsqueda de los principales productores provinciales, según sector, ubicación o razón social.

- *Información Estratégica*. Publicaciones e información adecuada y actualizada, que es indispensable para tomar decisiones estratégicas apropiadas. ProMendoza pone a disposición una amplia oferta, tendiente a responder a los

múltiples requerimientos de los exportadores locales, tales como: estudios y perfiles de mercados, asesoramiento integral en comercio internacional, atención de consultas, estadísticas de exportación por productos y destinos, información de mercados e intercambio comercial, precios internacionales y manual para nuevos exportadores.

La agencia **ProCórdoba**, fue creada por el Gobierno de la Provincia de Córdoba mediante Ley Nº 8938 en junio de 2001, con competencia en todo lo relativo a la promoción de exportaciones. Es una sociedad de economía mixta en la que los sectores públicos y privados interactúan promoviendo la política comercial externa y la inserción internacional de las empresas. Su Directorio está conformado por el Gobierno de la Provincia de Córdoba, Municipios y Cámaras empresariales de los diferentes rubros productivos y regiones provinciales. Tiene competencia en todo lo relativo a la promoción del comercio exterior con el objetivo de consolidar la base exportadora de la provincia y de lograr un crecimiento sostenido de las firmas y los productos en los mercados internacionales.

La Agencia cuenta con Certificación de normas ISO 9001:2008 y Certificación IQNET (*The Internacional Certification Network*). Además, fue distinguida con el Premio Fundación Export-Ar (hoy parte de la AAICI) 2007 y en el 2011 en la categoría Servicios de apoyo al proceso exportador. Es miembro fundacional y durante el 2009 ejerció la presidencia de la Red Internacional de Organizaciones Regionales de Promoción Comercial (RTPO).

ProCórdoba ofrece los siguientes instrumentos de apoyo a las empresas cordobesas:

- *Programa de Comercio Internacional.* Busca Promover la oferta productiva de bienes y servicios de las empresas de la Provincia de Córdoba con el objetivo de fortalecer el comercio y la inversión internacional, la creación de nuevas empresas exportadoras y la generación de alianzas estratégicas para una proyección internacional. Para ello desarrolla herramientas de fomento de comercio entre empresas nacionales logrando acuerdos e inversiones entre las mismas que les permitan acrecentar su oferta exportable, promueve su participación en ferias y misiones internacionales, capacita a las empresas cordobesas para exportar, afianza la cooperación institucional con organismos

nacionales, identifica y difunde oportunidades comerciales a través del seguimiento de las demandas de otras provincias, monitoreo permanentes de licitaciones a nivel nacional, beneficios, financiamiento y oportunidades de negocios y organiza y brinda asistencia a las empresas cordobesas en su participación en ferias y misiones comerciales de relevancia a nivel nacional.

- *Servicio de Asesoría Técnica.* Brinda soporte estadístico e informativo de manera confiable y actualizada cumpliendo con las normas de calidad. A partir de lo cual, se fijaron las siguientes metas: elaborar, redactar e interpretar informes estadísticos de las exportaciones a nivel regional, nacional e internacional, con el propósito de brindar información técnica que faciliten la toma de decisiones de los responsables de las empresas de la Provincia y generar información estadística sobre el comercio sectorial de la Provincia de Córdoba, su evolución y relación con el comercio internacional argentino.

- *Servicio de Inteligencia Comercial*. Brinda asistencia a la actividad exportadora mediante estudios de base y de campo, facilitando la búsqueda de nuevas oportunidades a los distintos sectores productivos de la provincia de Córdoba. De esta manera, se pretende vincular y acondicionar la oferta exportable de nuestra Provincia con la demanda mundial. El objetivo es lograr una visión a mediano y largo plazo de la actividad exportadora de cada sector industrial en los distintos mercados potenciales, para luego, con la información obtenida a través de los estudios de inteligencia comercial, ayudar a las empresas a posicionarse en dichos mercados con sus productos. Es decir, se busca crear un “observatorio” que monitoree las variables que influencian en forma directa la actividad comercial para redefinir la estrategia cuando se requiera, merced a los cambios de contexto.

- *Programa de Desarrollo Exportador (DIVERPYMEX).* En conjunto con la Fundación Banco Credicoop, ProCórdoba desarrolla este programa de asistencia “*in company*” en comercio exterior para empresas que quieran iniciarse en la actividad exportadora o deseen expandirse hacia nuevos mercados. De esta manera, con la asistencia de especialistas de la agencia, se otorga acompañamiento y transmisión de "know how" para dejar instalado en la empresa un sistema que le permita operar en el ámbito del comercio exterior en forma independiente y continuada. El programa Diverpymex en un programa constituido por tres etapas: diagnóstico exportador, estudio de potenciales mercados exportadores y diseño de una estrategia comercial para abordar los potenciales mercados exportadores.

El Instituto de Desarrollo Productivo de Tucumán **IDEP**, creado en el año 2006, es un ente autárquico y mixto. Está compuesto por un directorio integrado por 4 miembros del sector público y 8 del sector privado. Sus objetivos son: consolidar y aumentar las exportaciones de la provincia, promover la diversificación de las exportaciones, incursionar en más y nuevos mercados, incentivar la creación de estrategias asociativas de exportación, proveer información sobre mercados y productos, desarrollar un directorio de la oferta exportable.

En mayo de 2015 el IDEP certificó las Normas de Calidad ISO 9001:2008 en los procesos de: procedimiento, asesoramiento, asistencia y gestión para el otorgamiento de Fondo de Fomento Productivo; procedimiento, asesoramiento, asistencia técnica y financiera para "Programa Provincial de Calidad"; procedimiento diseño y desarrollo de las actividades de difusión del IDEP; procedimiento gestión de solicitud, proceso de otorgamiento y seguimiento de Marca Tucumán; procedimiento asistencia a eventos; procedimiento para mesa de entradas. El IDEP tiene firmados acuerdos de cooperación con entidades similares de otros países, como ser la Corporación de Tarapacá (Chile) y el CODESUL (Brasil).

IDEP ofrece los siguientes instrumentos de apoyo a las empresas tucumanas:

- *Asesoramiento. O*frece información sobre los diferentes programas de asistencia que existen (nacionales y locales) para acceder a líneas de crédito, para certificar normas de calidad, para incorporar asistencia técnica, para capacitar al personal de su compañía y para asociarse con otras empresas. Asesora y guía para aplicar a distintas líneas de financiamiento y/o subsidios nacionales o provinciales.

- *Evaluación de inversiones.* Elabora y evalúa proyectos de inversión y estudios sectoriales públicos y privados, en el marco del Plan Estratégico Productivo Provincial. Además, dirigido a empresarios y profesionales tucumanos, organizan periódicamente cursos y capacitaciones orientados a mejorar las competencias de las empresas y profesionales locales.

- *Fomento del emprendedurismo.* Trabaja en acciones que promuevan la actitud emprendedora, fomentando la puesta en marcha de nuevos emprendimientos

en la provincia, a través de capacitaciones, asistencia técnica, tutorías y/o acceso a financiamientos, en función de la demanda.

- *Asistencia*. Listado de ferias disponibles, estudios de mercados internacionales (de elaboración propia o provistos por Cancillería), demanda de productos y servicios según el país, protocolos de exportación vigentes. El IDEP es nexo con Embajadas Argentinas alrededor del mundo, Consulados, ONGs, Agencias de Promoción de las exportaciones nacionales e internacionales, brokers, despachantes de aduanas, organizadores de ferias y mercados.

- *Capacitación.* El área trabaja afianzando lazos con el mercado interno en caso de pymes y emprendedores y con el mercado externo, fomentando las exportaciones. El IDEP organiza seminarios internacionales a través del contacto con referentes internacionales para capacitar a empresas exportadoras. A su vez, las empresas pueden solicitar al IDEP capacitaciones bajo demandas especiales: cómo realizar el cálculo de precios de exportación, qué medios de pago se utilizan en el comercio internacional, cómo internacionalizar su empresa o claves para el ingreso a distintos mercados, entre otros.

- *Participación en eventos.* El IDEP trabaja con un calendario internacional de eventos y cuenta con el "Programa de inserción a nuevos mercados" con los que trabaja para abrir puertas a la exportación. Los eventos pueden ser: ferias (se ofrece información, se facilita la participación con el montaje de stands totalmente diseñados y equipados –subsidiados o sin costo según el caso- y se facilita la logística del envío de muestras; ruedas de negocios (preestablecidas dentro de una feria o a demanda de las empresas se organizan en forma independiente); misiones comerciales (incluyen visitas a mercados y supermercados para ver precios, competencia y contactos y reuniones con agregados comerciales del país destino).

- *Programa de Inserción en Nuevos Mercados.* A través del Programa de Inserción en Nuevos Mercados, el IDEP Tucumán promociona la participación de las empresas tucumanas en rondas de negocios, convenciones, misiones comerciales y ferias, nacionales e internacionales. Los potenciales beneficiarios recibirán apoyo del Área de Promoción de Exportaciones del IDEP Tucumán en asistencia técnica (asesoramiento, organización y coordinación de un evento) y asistencia económica (las empresas beneficiadas no podrán acceder a este beneficio en más de dos eventos por año calendario).

- *Oferta Exportable.* IDEP elabora y desarrolla la Oferta Exportable provincial, la cual es distribuida en más de 70 países.

Como se enuncia al comienzo, las demás provincias llevan adelante la promoción del comercio exterior a través de dependencias de sus poderes ejecutivos, pero todos tienen funciones, objetivos y servicios similares, siempre tendiendo a incrementar la base de sus productos exportables, dependiendo de sus ofertas productivas y de servicios. Existen grandes diferencias entre las provincias más grandes de la región centro con aquellas más chicas y que no tienen un nivel de desarrollo productivo, industrial y tecnológico de sus pymes tan avanzado.

**Cuadro 14. Las organizaciones provinciales y/o entes encargados de promover el comercio exterior**

| JURISDICCION | Rango y/o Tipo de Organismo |
|---|---|
| **BUENOS AIRES** | Subsecretaría de Relaciones Económicas Internacionales |
| **CATAMARCA** | Dirección de Comercio Exterior |
| **CORDOBA** | Pro Córdoba |
| **CORRIENTES** | Dirección de Relaciones Internacionales |
| | Corrientes Exporta |
| **CHACO** | Ministerio de Producción y Ambiente |
| **CHUBUT** | Subsecretaria de Comercio Exterior e Interior |
| | Dirección Exportación y Vinculación Internacional del Ministerio de la Producción |
| **ENTRE RIOS** | Secretaría de Industria, Comercio y Planificación del Desarrollo |
| | Subsecretaría de Relaciones Internacionales |

| | |
|---|---|
| | |
| **FORMOSA** | Ministerio de la Producción y Ambiente |
| | Agencia de Desarrollo Empresarial |
| **JUJUY** | Agencia de Comercialización de la Provincia de Jujuy |
| **La Pampa** | Dirección de Comercio Interior y Exterior |
| | ExportPampa |
| **LA RIOJA** | Secretaría de Agricultura y Recursos Naturales |
| | Secretaría de Tierras y Hábitat Social |
| **MENDOZA** | Fundación PROMENDOZA |
| **MISIONES** | Subsecretaría de Cooperación y Relaciones Internacionales |
| | Dirección General de Comercio, Integración y Relaciones Internacionales |
| **NEUQUEN** | Dirección de Desarrollo de Exportaciones |
| | Centro PYME-ADENEU |
| **RIO NEGRO** | CREAR (Agencia de Desarrollo Económico de la Pcia. de |

| | |
|---|---|
| | Río Negro) |
| **SALTA** | Fundación PRO SALTA |
| **SAN JUAN** | Dirección de Comercio Exterior |
| | Agencia Calidad San Juan |
| **SAN LUIS** | Ministerio de Industria, Comercio, Minería y Transporte |
| **SANTA CRUZ** | Subsecretario de Comercio |
| **SANTA FE** | Subsecretaría de Comercio Exterior |
| **SANTIAGO DEL ESTERO** | Dirección General de Industria y Comercio |
| **TIERRA DEL FUEGO** | Ministro de Industria e Innovación Productiva |
| **TUCUMAN** | Instituto de desarrollo Productivo de Tucumán (IDEP) |
| **CIUDAD AUTONOMA DE BUENOS AIRES** | Dirección General de Comercio Exterior |

# VIII. Agencias de Promoción de Exportaciones (APEs): Evaluación de desempeño y mejores prácticas.

## La importancia de las APEs

Muchos países, tanto desarrollados como en desarrollo, promueven la inserción de sus empresas en el comercio internacional mediante agencias específicas de promoción de exportaciones (APEs). Desde un punto de vista económico existen razones por las cuales la intervención estatal (más allá de acciones regulatorias y arancelarias) puede ser relevante para facilitar el comercio internacional para las empresas. La vinculación con el comercio exterior puede implicar importantes costos fijos para la adquisición de información de mercados y productos a nivel de empresa. Estos costos pueden ser particularmente altos para las pequeñas y medianas empresas dificultándoles el ingreso al comercio exterior de manera individual. Al mismo tiempo, si una empresa incurre en estos costos por primera vez, la experiencia puede ser aprovechada por otras empresas que se benefician por esta externalidad positiva.

La característica de bien semi-público de la información y la existencia de una potencial externalidad de conocimiento, sugiere que los recursos privados dedicados a la exploración y apertura de mercados externos pueden ser menores al óptimo social, lo que justificaría la necesidad de coordinación a través de la intervención pública. Una organización de promoción de exportaciones puede generar bienes públicos tales como información y exploración de mercados y productos, al mismo tiempo que administrar las potenciales externalidades derivadas de la apertura de nuevos mercados.

Las fallas de mercado que justifican las APEs tienen que ver principalmente con la diseminación de información, fallas de coordinación entre productores nacionales y demandantes externos, dificultades en la evaluación del riesgo del negocio y barreras de entrada por falta de conocimiento de mercado. En general, las actividades de las APEs se concentran en:

- Construcción de imagen, publicidad, gestión de “marca país”.
- Publicidad y marketing de los productos nacionales a través de misiones comerciales, ferias y difusión de información.
- Proveer organización y contribuir a la generación de conocimiento para entrar a los mercados internacionales, identificar potenciales demandantes y socios.

En los países en desarrollo las fallas de mercado y la limitación de acceso a información pueden ser particularmente restrictivas dada la predominancia de

pequeñas y medianas firmas con limitados recursos para la inversión en inteligencia de mercados. En este sentido, el estado puede tener acceso a una mejor tecnología que la del sector privado para adquirir y diseminar la información relevante sobre mercados externos. Asimismo, si además existen restricciones o fallas en otros mercados locales (por ejemplo, en los mercados de crédito o seguros) que dificultan a las empresas ingresar a los mercados externos, las APEs pueden contribuir vinculando a las empresas locales con los mercados internacionales. La evidencia reciente sobre comportamientos empresarios en mercados externos puede dar también algunos argumentos adicionales acerca de cuáles son las potenciales acciones que se requieren de una APE. La idea de exportaciones secuenciales, por ejemplo, implica que la apertura de un mercado puede tener importantes externalidades en el mediano plazo (UNTreF, 2014).

Las evaluaciones recientes de su desempeño muestran que en muchos casos las APEs tuvieron un impacto positivo en términos de incrementar los volúmenes y la diversificación de exportaciones. Pero también se observa que estas agencias han sido más efectivas cuando se enfocan en resolver necesidades específicas de las empresas (Belloc y Di Maio, 2011). La evidencia internacional de encuestas de opinión a empresas sugiere también que la asistencia que se provee a las firmas exportadoras en general no es considerada suficiente por parte de los empresarios y se reclama mayor apoyo específico. También la literatura empírica sobre la acción de las APEs aporta algunas sugerencias sobre los aspectos relevantes a considerar en la organización y en los objetivos a alcanzar. Por ejemplo, un aspecto importante para una APE exitosa es que provea múltiples servicios agrupados a través del proceso completo de exportación en lugar de apoyo en servicios seleccionados de manera parcial (Volpe Martincus, 2010). Esto es así porque pueden existir importantes externalidades asociadas a la colección de información global sobre preferencias de los consumidores, oportunidades de negocios, requerimientos de calidad, técnicos, etc. en mercados externos. Como se mencionó previamente, las empresas pueden no estar dispuestas a invertir en estos costos dado que los primeros en hacerlo incurren en importantes costos en la apertura de mercados y la realización de contactos que pueden también beneficiar indirectamente a sus competidores (Hausmann and Rodrik, 2003). Esto claramente proporciona un rol para las APEs que pueden monitorear el proceso de manera global y proporcionar información a bajo costo para las empresas.

En este sentido, en un estudio del Banco Mundial (Lederman et al. 2009)[91] se realizó una encuesta sobre la actividad de diversas APEs referente a sus objetivos, presupuestos y el impacto en diversas dimensiones. Se tomó contacto con agencias o ministerios de Comercio en 116 países, de los cuales 92

[91] Policy Research Working Paper 5125, Export Promotion Agencies Revisited, Daniel Lederman Marcelo Olarreaga Lucy Payton The World Bank, November 2009

contestaron.

La evidencia econométrica de ese estudio sugiere que las APEs tienen un impacto positivo y estadísticamente significativo sobre las exportaciones y que son particularmente efectivas cuando los exportadores enfrentan barreras para la entrada de productos y también cuando el tipo de bienes exportados es más heterogéneo o diferenciado. Un aspecto importante de las APEs exitosas es que no son de gran tamaño y también que son gestionadas por profesionales con alta especialización y con baja burocracia administrativa. Este último aspecto es importante ya que se vincula con la falta de impacto de las APEs de primera generación en los años ochenta. Esta primera generación fue analizada críticamente en un estudio del Banco Mundial (Hogan, Keesing y Singer, 1991) resaltando entre los factores para su fracaso "…la carencia de una conducción fuerte, fondos inadecuados, excesiva burocracia y ausencia de conductas orientadas al cliente, con alta interferencia del gobierno".

Como principal conclusión del estudio del Banco Mundial, en términos de las cosas que sirven y las que no, se sugiere que, si bien el sector privado debería mantener una participación importante en los directorios de las APEs, "no parece que sirva una privatización plena de este tipo de agencias", posición que, como veremos, se refleja ampliamente en los casos analizados. Por otra parte, de la encuesta base del trabajo se desprende que una agencia única y fuerte es más eficaz que la proliferación de agencias dentro de cada país. También se sugiere que las APEs deberían enfocar sus esfuerzos en exportaciones no tradicionales o al menos definir una orientación sectorial antes que abocarse a promover exportaciones en general. Respecto a la "clientela" de lo cual se habla más adelante, los resultados del estudio favorecen la dedicación sea a empresas grandes que aún no exportan más que a firmas pequeñas o a exportadores ya establecidos como tales. También se destaca el efecto positivo de las oficinas en el extranjero en general. Sin embargo, los autores destacan que cuando se analiza el caso especial de agencias de países de menor desarrollo, tal efecto positivo se atenúa en gran medida, por lo que se presume que ellas harían bien en dedicarse a actividades en el propio país y que probablemente tengan bastante que aprender de las experiencias de países desarrollados con oficinas de sus agencias en el extranjero. En el análisis de los casos, más adelante, el presente trabajo dedica un ítem específico a esta cuestión. Finalmente, la evidencia de que existen retornos decrecientes a escala en los presupuestos de las APEs y retornos marginales negativos por arriba de ciertos niveles permiten concluir a los autores que "pequeño (pero no diminuto) es hermoso, cuando se habla de APEs".

En el estudio realizado para el BID[92] se recopilaron datos de exportaciones por

[92]Christian Volpe Martincus (2010)

producto y mercado de destino para exportadores de seis países de América Latina —Perú, Costa Rica, Uruguay, Chile, Argentina y Colombia— así como un listado anual de las firmas que recibieron servicios de las respectivas organizaciones de promoción comercial —PROMPEX/PROMPERÚ, PROCOMER, URUGUAY XXI, PROCHILE, EXPORTAR y PROEXPORT—entre los años 2000 y 2007. En general, sus resultados confirman la importancia y el impacto positivo de las APEs de segunda generación y también la importancia de la organización institucional mencionada en los estudios previos. En particular, es interesante la evaluación de la experiencia argentina que permite analizar las firmas que se han beneficiado más de las actividades de promoción de exportaciones de EXPORT Ar. Los resultados de la evaluación efectuada revelan que los programas de promoción comercial administrados por EXPORT Ar han tenido efectos positivos sobre las exportaciones totales y el número de países de destino de las empresas pequeñas y medianas. Considerando la primera asistencia recibida por las firmas, las tasas de crecimiento de las exportaciones y el número de países han sido más altas para las firmas pequeñas apoyadas por EXPORT Ar. Por el contrario, en general, no se detectan efectos significativos sobre el desempeño exportador de las empresas grandes. En suma, en consonancia con la evidencia basada otras experiencias, las acciones de promoción realizadas por EXPORT Ar han favorecido especialmente el desempeño exportador de las firmas pequeñas y medianas en términos de su número de empleados, que son justamente aquellas para las cuales los problemas informativos son obstáculos comerciales más difíciles de franquear.

En síntesis, los estudios sugieren que bajo una organización eficiente las APEs pueden ser muy importantes y tener un impacto positivo cuando existen barreras en el comercio exterior y también cuando el tipo de bienes exportados es más diferenciado dado que la asimetría de información se agudiza. Así, el papel de una agencia de promoción de exportaciones puede ser clave en el comercio de alimentos procesados ya que justamente se trata de productos donde pueden existir importantes barreras, por ejemplo, sanitarias o de calidad, y también por las características de heterogeneidad y diferenciación que tienen los alimentos con mayor valor agregado.

Una vez definida la pertinencia del funcionamiento de una APE, debe determinarse el universo de su posible “clientela”. Por ejemplo, la “*Small Business Administration*” de los Estados Unidos, y la Iniciativa Nacional de Exportaciones, la buscan entre las pequeñas firmas (para la economía norteamericana) a las que se atribuye la mayor necesidad de recibir ayuda. Otras, como las de Brasil y Corea del Sur, sin descartar pymes, seleccionan empresas grandes a las que se considera en buena situación de tener éxito y beneficios. En el capítulo siguiente se profundizará sobre este aspecto.

Existen argumentos aceptables en pro y en contra de ambas aproximaciones. Las firmas pequeñas necesitan ayuda, dado que les falta el conocimiento y la experiencia requeridos para operar en el extranjero. Es posible que no quieran invertir en un *know how* que sus competidores pueden replicar fácilmente. Además, en general no disponen de recursos financieros y a menudo se encuentran con que los bancos no les prestan.

Pero, aunque sus necesidades sean grandes, las razones por las cuales siguen siendo firmas chicas, pueden tener poco que ver con sus capacidades de exportación limitadas. Pueden tener que ver en cambio con baja productividad, pobre calidad del producto, insuficientes equipos comerciales y de servicios posventa o varias otras carencias internas, además de condiciones poco previsibles en el marco macroeconómico. Entonces, ayudar a ese tipo de empresas a acceder mercados externos podría hacer poco para remediar sus debilidades fundamentales (que justamente son las que pueden haber limitado en primer lugar su potencial exportador). Como resultado la ayuda que se les provea, puede ser un derroche.

En contraste, las empresas más grandes pueden no necesitar de ayuda adicional para exportar, dado que es posible que ya tengan presencia en los mercados extranjeros, sobre todo los regionales. En realidad, los exportadores exitosos tienden a formar parte de un grupo exclusivo de compañías "superestrellas". Un estudio reciente[93] utilizando datos a nivel firma de 32 países (no incluye la Argentina) concluye que el top 1 por ciento de exportadores define el perfil del comercio. En particular, la variación en el promedio de tamaño de las empresas explica más de dos tercios de la variación de la distribución sectorial en todos los países analizados, mientras que el tercio restante se explica por la variación en el número de empresas. El estudio también concluye que las actuales exportadoras "superestrellas" ya eran grandes cuando comenzaron a exportar y alcanzaron el "top" 1 por ciento después de sólo tres años, representando más de la mitad de las exportaciones totales de cada país, su crecimiento y diversificación. El "top" 5% a su vez representa casi el 80% de esas magnitudes. Tales resultados no hacen más que subrayar el papel de las firmas individuales en la determinación, tanto de los volúmenes de comercio como de los perfiles de comercio.

Las "estrellas" o "superestrellas" no necesitan por supuesto, una ayuda adicional que, para ellas, será meramente un regalo.

En un artículo reciente Fernandes y Mattoo[94], hablan de un camino intermedio, consistente en proponerse las medianas empresas como objetivo de trabajo de las APEs, según ellos las empresas medianas a menudo se encuentran en la

[93] Freund y Pierola (2012): Export Superstars, Banco Mundial.
[94] Banco Mundial, 2014

situación de estar “casi” o “a punto” de exportar para lo cual sólo requieren “un empujoncito”. Muchas de ellas tienen buenos niveles de productividad, pero sus beneficios no llegan a cubrir los costos fijos de exportar. De modo parecido, un exportador potencial puede verse impedido de lograr éxito en negocios de exportación por sólo una o unas pocas restricciones operacionales, como falta de información sobre adaptación de sus productos o de conocimiento más preciso de las reglas de acceso al mercado objetivo. Para los autores, la promoción de exportaciones puede justamente tener su mayor impacto en la remoción de tales obstáculos.

Con el objeto de disponer de un diagnóstico del tipo de empresas al cual dirigir los esfuerzos, la *Australian Trade Commission* (Austrade) publicó en 2007 *“Conocer y hacer crecer la comunidad exportadora”* planteado como una caracterización no sólo de una “nueva generación de exportadores australianos, y de las reservas de potencial exportador no explorado, sino de vías de identificación por las cuales el país puede capturar tal potencial”[95]. El estudio, entre otras cosas, concluía en que la próxima generación de exportadores serían micro o pequeñas empresas, sustentadas en conocimiento, y dispersas geográficamente.

Respecto a cómo clasificar las empresas a las que la política de desarrollo exportador debería servir tomaba cinco categorías: las que no intentan exportar, las que lo intentan, las exportadoras accidentales, las empresas nacidas como exportadores globales (superestrellas) y los exportadores regulares. Se evalúan en el informe distintas iniciativas de asistencia a la promoción de exportaciones, de lo que se da cuenta más adelante en este documento, tomando en consideración las posibilidades de cada una de las categorías para superar obstáculos que cada tipo de empresas así clasificada puede afrontar y, de acuerdo con ello, definir u ofrecer las herramientas adecuadas para asistir a cada tipo de “empresa-cliente”.

El cuadro siguiente simplifica el original de Austrade, tomando una sola categoría de nuevos exportadores:

[95] *Knowing & Growing the Exporter Community* A report from the Australian Trade Commission, Canberra, 2006/7

## Cuadro 15: Categorías de empresas- clientes potenciales para promoción de exportaciones

| | *Descripción* |
|---|---|
| Firmas que ni lo intentan | No están interesadas en exportar, en general porque perciben que los riesgos y costos asociados son demasiado altos. |
| Piensan en intentarlo | No exportan, pero están interesadas en hacerlo. |
| Nuevo exportador | Han completado al menos una venta de exportación, pero no han consolidado un mercado de exportación regular. Incluye *acometedores exitosos*, exportadores *accidentales*, y *exportadores natos*. |
| Exportador experimentado | Firmas con mercados de exportación bien establecidos (incluyen previos nuevos exportadores*)*. |

**Fuente: elaboración propia a partir de información de Austrade**

De todos modos, existe amplia coincidencia, tanto entre los expertos como en la bibliografía consultada y la propia acción de las APEs analizadas, de que deben buscarse soluciones y organizaciones basadas en objetivos y en una aproximación "a medida" tanto de las circunstancias de la economía como del tipo de empresas que en ella actúan. "Basadas en objetivos" significa que deben asignarse recursos en aquellos sectores y empresas con mayor probabilidad de éxito y en los mercados donde más probablemente puedan conseguirlo. "A medida" significa ponderar las necesidades de cada cliente individualmente.

La mayor parte de las agencias estudiadas utilizan análisis previos de mercado como parte de su proceso de definición de objetivos. Algunas, como Prochile y Austrade han encarado estudios y encuestas para entender mejor a sus

exportadores y sus necesidades. Otras como en el caso de Canadá, se basan más en las respuestas de las empresas a las que atienden y en consultas con cámaras de cada sector.

De acuerdo con esta aproximación, diferentes tipos de empresas y grado de implicación en el comercio internacional como las descriptas en el cuadro anterior, requieren la implementación de programas cuyos objetivos e instrumentos pueden diferir en función de las firmas a las que se dirigen. En el cuadro siguiente, se intenta una aproximación a tales objetivos e instrumentos diferenciados:

**Cuadro 16.**

| *Nivel de la firma respecto al comercio internacional* | *Programas e instrumentos* |
|---|---|
| **Generación de interés incipiente** | Programa con iniciativas vinculadas a difundir potenciales beneficios de la exportación y comprensión básica de sus mecanismos de manera de incorporar al programa a "firmas que intentan" el negocio internacional (NI) |
| **Desarrollo de aptitud exportadora** | Iniciativas que provean oportunidades de aprendizaje para firmas que intentan el NI para que adquieran el conocimiento y aptitudes necesarias para ser "nuevos exportadores" |
| **Selección de mercados-objetivo** | Ayudar a firmas que intentan el NI a identificar y entender mercados externos específicos y sectores donde sus productos o servicios tienen buenas perspectivas de modo que pasen a ser "nuevos exportadores". También útil para que "exportadores experimentados" accedan a nuevos mercados. |
| **Identificación de oportunidades de negocio** | Programas que informen a "firmas que intentan" y "exportadores experimentados" acerca de clientes calificados y sus necesidades, exponer productos a compradores y reunir (match) exportadores con compradores potenciales |
| **Concretar negocios** | Acciones que ayuden a firmas que intentan pasar a ser nuevos exportadores y a exportadores experimentados a expandir sus mercados, interactuando con posibles compradores, presentando ofertas y concretando contratos. En estas acciones también se incluyen servicios de seguimiento post ventas. |

**Fuente: SBA, USA**

Los dos primeros tipos de apoyos se ofrecen desde el país, las dos siguientes incluyen actividades tanto en el país como afuera y para la última deben preverse

recursos en cada mercado.

## ***Síntesis y recomendaciones generales***

El análisis recorre la experiencia de 14 Agencias de Promoción de cinco regiones.

A través de una revisión de los sitios web y de entrevistas puntuales se buscó hacer un análisis comparativo que diera respuesta a las siguientes cuestiones:

***Agencias de Promoción de Exportaciones.***

1. Nombre de la agencia/Programa:

2. Sitio web nacional y de existir, los de oficinas en el extranjero.

3. Año de creación:

4. Misión:

5. Área de Actividad (ej. Promoción de exportaciones, atracción inversiones, desarrollo de negocios, etc.):

6. ¿Es una entidad legal separada?:

7. ¿Su estatus legal es público o privado?:

8. ¿A quién reporta (ej. Ministerio de RR?II., Ministerio de Comercio, Presidencia, etc?:

9. ¿Cómo es nombrado su director-? (ej. Por la mesa de directores, por el Ministro de RREE, etc.):

10. Organización ¿Cuántos directores componen su directorio?:

11. ¿Qué porcentaje de los directores representan al sector privado? ¿cuántos al sector público?:

12. ¿Cuál es el presupuesto anual de la agencia?:

13. ¿Cuál es el origen de los fondos? (_____% público, %aportes privados_____% servicios ofrecidos, _____% otros):

14. ¿Cuál es la dotación de personal que tiene la agencia en total?

15. ¿Cómo es la remuneración del personal? (ej. Salario fijo, salario fijo más *bonus*, salario variable por objetivos, etc.):

16. ¿Qué cobertura territorial tiene la agencia en su propio país? (Nro. de oficinas y cantidad de provincias/estados, ¿Existen agencias provinciales o regionales vinculadas?

17. ¿Qué cobertura territorial tiene la agencia en el exterior? (Países y Nro. de oficinas).

18. ¿Qué tipo de empresas reciben los servicios de la agencia? (tamaño y experiencia)

19. ¿Existe algún tipo de filtro o selección respecto a empresas que pueden participar en los programas de la agencia?

20. ¿Qué servicios brinda al exportador?:

21. ¿Incluyen servicios más allá de la exportación, p.ej capacitación en planificación estratégica, desarrollo de recursos humanos?

22. ¿Tiene una división específica de alimentos?

23. ¿Cuántos empleados trabajan exclusivamente en la división de alimentos?

24. ¿Tiene facultades y capacidad de operar comercialmente por su cuenta? ¿Con qué resultados?

25. ¿Qué indicadores de desempeño utilizan? (Ej. Número de empresas que utilizan los servicios, número de actividades realizadas, valor de exportaciones alcanzadas, etc.):

26. ¿Qué implicancia tiene la evaluación de desempeño? (ej. Redefinición de la estrategia, premios/destitución de gerentes, etc.):

27. Comentarios de medios y usuarios acerca de desempeño y utilidad de la agencia.

28. Acuerdos de colaboración con agencias de otros países.

Una síntesis de los elementos de nueva generación respecto de las actividades "tradicionales" de las Agencias (Informes de Mercado, ferias y Exposiciones) permite destacar las siguientes iniciativas:

a) Vinculación con el "cliente" o empresa que recibe el servicio, de modo de relevar su grado de satisfacción, aprender de la experiencia y estar abiertas a la crítica. Son especialmente destacables los sistemas de Australia – especialmente para sus servicios remunerados, de Canadá con su Virtual *Trade Commisioner System* (VTC) que incorpora un sistema formal de Gestión de Relaciones con el Cliente (GRC), ICEX (medidores de satisfacción y cuantificación de impactos positivos en la empresa).
b) "Accountability" y evaluación de resultados.
c) Se detectan distintas formas y utilización de indicadores de gestión tanto interna como de resultados de acuerdo con objetivos.
d) Focalización de la promoción: diferenciación de programas según las características del usuario/sectores/mercados. Especialización.
e) Selección de empresas objetivo, en función de criterios de probabilidad de respuesta a los servicios de la Agencia.
f) Atención y seguimiento del caso particular.
g) Servicios no tradicionales de las agencias de promoción o acompañamiento integral de las empresas. Coaching
h) Capacitación no sólo limitada a la exportación sino al negocio internacional en general y aptitudes competitivas intrafirma (p.ej. desarrollo de planes de negocio).
i) Coordinación entre agencias y organismos (de diferentes jurisdicciones o vinculadas a diversas etapas de la cadena de valor).
j) Presencia en el mercado de destino.
k) Plataformas *on line* "amigables", medios interactivos.

## ***Muestra de agencias***

Se han revisado una serie de agencias de promoción de exportaciones con el propósito de captar características vinculadas a “APEs de segunda generación”. Como fuera mencionado, la existencia de una organización eficiente es un factor clave, especialmente en presencia de barreras al comercio (e.g. sanitarias o de calidad, especialmente en el caso de los alimentos) y bienes diferenciados más afectados por asimetrías de información (como ocurre especialmente en el caso de los alimentos de mayor valor agregado). En general se destaca, desde las propias agencias, el activo clave con que cuentan por su propia experiencia ayudando a diversas empresas a internacionalizarse y el estar en contacto con las dificultades y desafíos que estas enfrentan.

En primer lugar, se analizaron una serie de agencias de América del Sur (Ver Cuadro 2).

- **Prochile**: es una institución dependiente de la Dirección General de Relaciones Económicas Internacionales del Ministerio de Relaciones Exteriores de Chile para la promoción de las exportaciones de bienes y servicios, difusión de la inversión extranjera y turismo. Fue creada en 1974 como persona jurídica de derecho público autónoma y los fondos con los cuales opera provienen en un 99% del sector público. Su misión es:

  > *"Contribuir al desarrollo económico de Chile a través de su promoción en el exterior y de la internacionalización sostenible de sus empresas".*

- **Promperú**: es la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo. Fue creada en el año 2007 como una institución de derecho público con autonomía funcional, técnica, administrativa, económica, financiera y presupuestal; se financia en un 98% con fondos públicos (el resto proviene de los servicios ofrecidos y donaciones y transferencias); su objetivo es la promoción de las exportaciones de bienes y servicios y el turismo y tiene como misión:

  > *"Posicionar a Perú en el mundo a través de la promoción de su imagen, sus destinos turísticos y sus productos de exportación con valor agregado, contribuyendo al desarrollo sostenible y descentralizado del país".*

- **Uruguay XXI**: es el instituto de Promoción de Inversiones y Exportaciones de Bienes y servicios de Uruguay. Fue creada en 1996 como entidad pública no gubernamental con participación de los sectores público y privado y se financia en un 98% con la asignación del Estado. Su misión es:

  > *“promover el crecimiento, consolidación y diversificación de las inversiones extranjeras y las exportaciones.*

*captación de la inversión extranjera productiva, posicionando a Uruguay como un destino estratégico.*
*Fomentar la cultura exportadora en todo el país para que más empresas participen del proceso exportador.*
*Impulsar el posicionamiento de la Imagen País en el mundo promoviendo los atributos que hacen de Uruguay uno de los mejores destinos para el desarrollo de negocios."*

- **Apex-Brasil**: Agencia autónoma vinculada al Ministerio de desarrollo, Industria y Comercio Exterior y dentro de la estructura del SEBRAE. El financiamiento de la agencia se compone en un 94% de contribuciones parafiscales (INSS), 3% aplicaciones financieras, 3% ingresos diversos y de convenios, 1% restituciones de proyectos. Apex fue creada en 2003 con la misión de:

  *"Desarrollar la competitividad de empresas brasileñas, promoviendo la internacionalización de sus negocios y la atracción de Inversiones Directas Extranjeras (FDI)".*

Se analizaron dos agencias de Oceanía (Ver Cuadro 3)

- Austrade (The Australian Trade and Investment Commission): la Comisión Australiana de Comercio e Inversiones es la agencia gubernamental de promoción de comercio, inversiones, turismo y educación de Australia. Es una agencia dentro del Ministerio de Comercio, Turismo e Inversiones. El 95% de los recursos con los que opera son públicos y lo restante proviene de los servicios ofrecidos. Creada en 1985, la agencia cuenta con la misión de:

  *"contribuir a la prosperidad económica australiana ayudando a las empresas, instituciones educativas, operadores de turismo, gobiernos y ciudadanos australianos a: desarrollar mercados internacionales y promover la educación internacional, atraer inversión extranjera directa productiva, fortalecer la industria turística australiana y conseguir servicios consulares y de pasaportes" [La traducción es de los autores].*[96]

- NZTE *(New Zealand Trade and Enterprise*): es la agencia de desarrollo de negocios internacionales del gobierno de Nueva Zelanda. Es una Crown

[96]"The Australian Trade and Investment Commission–Austrade–contributes to Australia's economic prosperity by helping Australian businesses, education institutions, tourism operators, governments and citizens as they: develop international markets and promote international education, win productive foreign direct investment, strengthen Australia's tourism industry, seek consular and passport services". http://www.austrade.gov.au/about/about

Entity o Agencia del Estado (o entidad de beneficio público) y su financiamiento proviene en un 99% de la corona (el resto son cargos de servicios muy subsidiados para los clientes). Fue creada en 1988 y en el año 2002 se integró con NZ Industry, su misión es:

> *"Incrementar el éxito internacional de las compañías neo zelandesas ayudándolas a desenvolverse internacionalmente y a incrementar su alcance global" [La traducción es de los autores].*[97]

[97]"We work to increase New Zealand companies' international success by helping them boost their global reach and build capability". https://www.nzte.govt.nz/en/about-us/

### Cuadro 18: Agencias de Oceanía

| Países | Australia | N. Zelanda |
|---|---|---|
| **Nombre Agencia** | Austrade: The Australian Trade and Investment Commission | NZTE: New Zealand Trade & Enterprise |
| **Sitio Web** | http://www.austrade.gov.au/ | https://www.nzte.govt.nz/ |
| **Año de Creación** | 1985 | 2003 |
| **Área de actividad** | Asistencia en la búsqueda de mercados y oportunidades comerciales, ferias, ayuda en la búsqueda de inversores. Financiamiento a exportadores. Asistencia a compradores internacionales. Promoción de FDI. Plan de apoyo financiero para el desarrollo de mercados internacionales. | Ofrece asesoramiento estratégico, acceso a mercados, investigaciones de mercado y financiamiento. |
| **Entidad legal separada** | No. Comisión a cargo del Ministro de Comercio, turismo e Inversión. | Agencia de la Corona |
| **Estatus legal público/privado** | Público. | Público. |
| **Reporta a** | Ministro de Comercio, turismo e Inversión | Ministro de Desarrollo Económico y Ministro de Comercio. |
| **Nombramiento de su director** | Poder ejecutivo. | Administrado por una junta de directores seleccionados por los Ministros de Desarrollo Económico y Comercio. |
| **Cantidad de directores** | CEO, 2 directores ejecutivos y un COO | Un Chief Executive y 6 General Managers. |
| **% Directores público/privado** | s/d | s/d |
| **Presupuesto Anual** | 601,7 millones de dólares australianos (2016-17), 457,1 millones de U$S | 147,56 millones (2016) |
| **Fondos, % público, %privado** | 95% público, 5% servicios ofrecidos | 100% público |
| **Cantidad de personal** | 1.056 empleados | 576 empleados |

| | | |
|---|---|---|
| **Remuneración del personal** | Salario fijo | Salario fijo + bonus (performance) |
| **Oficinas país** | 10 oficinas en Australia y 27 oficinas *TradeStart* | 10 Oficinas en NZ |
| **Países donde tiene oficinas y cantidad de oficinas** | 81 Oficinas en el exterior (48 países) | 41 Oficinas en el exterior (30 países) |
| **Selección de empresas** | Tienen un programa online INTERNATIONAL READINESS INDICATOR, que determina si la empresa está lista para exportar. | Se definen las necesidades de las empresas con un formulario online "Export Ready". |
| **Tipo de empresas que reciben servicios del organismo** | Todo tipo de empresas, previo test online para definir sus necesidades. | Todo tipo de empresas, previo test online para definir sus necesidades de asistencia. |
| **Servicios al exportador** | Servicios pagos (275 dólares australianos por hora): servicios personalizados que incluyen estudios de mercado, identificación de clientes potenciales, organización de reuniones de negocios y servicios de intérprete, seguimiento de potenciales clientes luego de las reuniones y promociones en los mercados. INTERNATIONAL READINESS INDICATOR: es una herramienta online para nuevos exportadores que les permite determinar si están listos para exportar (1). Informes País. Informes por rubros. Análisis de sectores y mercados. Ferias y Seminarios. Oportunidades comerciales internacionales. Australian Suppliers Directory: las empresas pueden publicar sus datos, pero Austrade define quien cumple los requisitos para poder ser incluido. Asistencia financiera. | Apoyo a través de la red de oficinas internacional para el acceso a mercados. Información y guía sobre estrategia empresarial, mejoras en el desempeño, desarrollo de redes de contactos y apoyo in situ. Encuesta interactiva en la página web que dependiendo de las respuestas del operador le indica donde se encuentra la información que le puede ser útil. *https://www.nzte.govt.nz/en/export/export-ready-questionnaire/* |
| **Otros servicios** | Promover la inversión directa extranjera. Promover las ofertas educativas australianas en el mundo. Impulsar el desarrollo de la industria turística australiana. | Fomentar la inversión extranjera: www.nzte.govt.nz/en/buy/how-we-can-help/ y la marca país NZ. |
| **División Especifica de alimentos** | No. | Se promociona el sector de alimentos y bebidas a los posibles compradores que visitan el portal de NZTE, como un sector estratégico del país. |
| **Facultades y Capacidad de operar comercialmente por su cuenta** | No. | No |

Luego, se revisaron una serie de agencias de Europa (Ver Cuadro 4):

- Business France: la agencia pública francesa para el desarrollo de negocios internacionales. Se crea en 2015 mediante la fusión de UBIFrance e Invest In France. Se define como un Establecimiento Público Industrial y Comercial (EPIC) que reporta a tres ministerios: de Economía, Industria y Asuntos Digitales; de Relaciones Internacionales y Desarrollo Internacional; y el de Vivienda, Equidad Regional y Asuntos Rurales. Su financiamiento proviene en un 58,8% del sector público y 41,2% de servicios ofrecidos. Business France también se encarga de promover las inversiones externas en Francia.Tiene la misión de:

  > *"Hacer que el desarrollo de los negocios internacionales sea una oportunidad para acelerar la ceración de valor en la empresa, tanto en Francia como alrededor del mundo".* [98]

- ICEX*:* es la entidad pública empresarial de ámbito nacional dedicada a la inversión y las exportaciones de España. Se financia en un 72% con fondos públicos, 21% ingresos comerciales, 6% fondos del Fondo Europeo de Desarrollo Regional (FEDER), 1% otros. ICEX fue creada en el año 1982, su misión es:

  > *"Promover la internacionalización de las empresas españolas para contribuir a su competitividad y aportar valor a la economía en su conjunto, así como atraer inversiones exteriores a España".*

- ICE: es la agencia para la promoción en el exterior y de la internacionalización de las empresas italianas. Es un ente con personalidad jurídica de derecho público creado en 2011 y se financia mediante contribuciones ordinarias del Estado en su gran mayoría y contribuciones privadas e ingresos por venta de productos y servicios de forma minoritaria. Su misión es:

  > *"ICE tiene la tarea de facilitar, desarrollar y promover las relaciones económicas y el comercio con el extranjero - con especial atención a las necesidades de las pequeñas y medianas empresas, asociaciones y agrupaciones - y desarrollar la internacionalización de las empresas italianas y la comercialización de bienes y servicios italianos en los mercados internacionales" [La traducción es de los autores].* [99]

- GTAI (Germany Trade and Investment): es la agencia de desarrollo económico (comercio exterior e inversión entrante) de la República Federal de Alemania. GTAI fue creada en 2009 luego de la integración entre la agencia de inversiones (GmbH) y la Agencia Federal de Comercio Internacional (BfA) y se financia con fondos públicos. Trabaja en cooperación con la Red Mundial de Cámaras de

[98]" To make international business development an opportunity to accelerate value creation in your business, both in France and throughout the world. ". http://en.businessfrance.fr/about-us

[99] L'ICE-Agenzia ha il compito di agevolare, sviluppare e promuovere i rapporti economici e commerciali italiani con l'estero - con particolare attenzione alle esigenze delle piccole e medie imprese, dei loro consorzi e raggruppamenti - e opera al fine di sviluppare l'internazionalizzazione delle imprese italiane nonché la commercializzazione dei beni e servizi italiani nei mercati internazionali.http://www.ice.gov.it/corporate/chiSiamo.htm

Comercio Alemandas (AHKs, por su sigla en alemán) y con las misiones diplomáticas del Servicio Exterior. La misión de la agencia es:

> *"Asegurar el éxito de las pequeñas y medianas empresas alemanas en la competencia internacional; fortalecer a Alemania como localización de negocios atrayendo a la inversión extranjera directa; posicionar a Alemania como una de las localizaciones de negocios más atractiva a nivel internacional; apoyar la internacionalización de la economía de los nuevos estados federales. " [Traducción propia].*[100]

[100] Securing the success of Germany's small and medium-sized enterprise (SME) sector in international competition; Strengthening Germany as a business location by attracting foreign direct investment; Positioning Germany as one of the most attractive business locations internationally; Supporting the internationalization of the economy of the new federal states http://www.gtai.de/GTAI/Navigation/EN/Meta/About-us/Who-we-are/profile.html

Cuadro 19: Agencias de Europa

| Países | Alemania | Francia | España | Italia |
|---|---|---|---|---|
| **Nombre Agencia** | GTAI | Business France | ICEX: España Exportación e inversiones | ICE: Agenzia per la promoziones all'estero e l'internazionalizzazione delle impresse italiane |
| **Sitio Web** | http://www.gtai.de/ | http://en.businessfrance.fr/ | http://www.icex.es/icex/es/index.html | http://www.ice.gov.it/home.htm |
| **Año de Creación** | 2009 | 2015 (2003 UBIFRANCE) (CFCE: Centro Francés de Comercio Exterior 1901) | 1982 | 2011 |
| **Área de actividad** | Promoción de exportaciones e inversiones extranjeras en Alemania. Marketing internacional de localización. Promoción de los nuevos estados federales como localización de inversiones. | Conocer y elegir un mercado para la exportación; identificar, contactar y conquistar a sus futuros clientes; comunicacional: servicios de prensa y publicidad profesionales; recursos humanos: programa de pasantías internacionales. | Participación en Ferias, misiones comerciales, jornadas técnicas, encuentros empresariales, foros de inversión, servicios personalizados para las empresas para capacitarlos para exportar. | Selección de mercados. Informes País. Informes por Rubro. Análisis de oportunidades de exportación para empresas, Guías de mercado. Formación. Guía online de 55000 empresas italianas - Italtrade (perfiles de empresa, catálogos online y oportunidades de negocios). |
| **Entidad legal separada** | | EPIC: Establecimiento Publico Industrial y Comercial. | Entidad Pública Empresarial de ámbito nacional | Entidad con personalidad jurídica de derecho público, con sujeción a las facultades de dirección y supervisión del Ministerio del desarrollo económico. Trabaja en conjunto con el Ministerio de Relaciones Exteriores y el Ministerio de Economía y finanzas. |
| **Estatus legal público/privado** | Público | Público | Público | Público |
| **Reporta a** | Min. de Asuntos Económicos y Energía | Ministro de Economía, Industria y Asuntos Digitales; Ministro de Relaciones Internacionales y Desarrollo | Ministerio de Economía, industria y Competitividad | Ministro de desarrollo económico. (Ministerio de economía) |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | | Internacional; y Ministro de Vivienda, Equidad Regional y Asuntos Rurales. | | |
| **Nombramiento de su director** | Poder Ejecutivo. | Poder Ejecutivo. | Poder Ejecutivo. | Poder Ejecutivo. |
| **Cantidad de directores** | Una junta directiva de supervisión con 7 representantes públicos y 7 representantes privados. 1 Chairman y 1 CEO | Un CEO y 11 Directores. | El Secretario de Estado de Comercio es su presidente. Consejo de Administración, consejero delegado de área corporativa y 5 direcciones. | Presidente. Director General. Consejo Administrativo de 5 miembros. Consejo de cuentas de 3 miembros. |
| **% Directores público/privado** | 50% público y 50% privado | 100% público | 100% público | 100% público |
| **Presupuesto Anual 2013 /2014** | 66 millones de euros (gobierno federal) y 30 millones de euros del German National Tourist Board (2016), 102 millones de usd | 189 millones de Euros (2015) | 84,5 millones de Euros desde el estado, 7.5 millones de Euros del Fondo Europeo de Desarrollo Regional (Feder) y 25 millones de Euros de ingresos comerciales (2015) | 90,92 millones de Euros (previsión para 2017), 96,4 millones de usd |
| **Fondos, % público, %privado** | 100% públicos | 58,8% público y 41,2% servicios ofrecidos | 72% con fondos públicos, 21% ingresos comerciales, 6% fondos del Fondo Europeo de Desarrollo Regional (FEDER), 1% otros. | 88% públicos, 10% privado y venta de servicios y productos 2% |
| **Cantidad de personal** | 362 | 1500 empleados | 604 | 432 empleados |
| **Remuneración del personal** | Sd. | Salario fijo | Salario fijo + bonus (performance) | Salario fijo |
| **Cantidad de Oficinas en su país** | 2 | 6 oficinas interregionales y 22 delegaciones regionales | 31 Direcciones Territoriales y Provinciales de Comercio en España. | 2 oficinas en Roma y Milán. |
| **Países donde tiene oficinas y cantidad de oficinas** | 48 | 85 oficinas en 73 países | 100 Oficinas Económicas y Comerciales y 28 Centros de Negocios. | 77 oficinas en 65 países |
| **Tipo de empresas** | Especialmente empresas | Empresas de todo tipo, con | ICEX trabaja con nuevos | Tratan de trabajar con Pequeñas y |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| **que reciben servicios del organismo** | pequeñas y medianas orientadas a la exportación. | especial énfasis en PyMes | exportadores y con exportadores habituales. | medianas empresas. |
| **Servicios al exportador** | Brinda información completa y detallada sobre los mercados de exportación: características de los países, regulaciones a la importación, tendencias del comercio mundial. Planeamiento para la apertura de mercados. Oportunidades comerciales que detecta su red de oficinas y acuerdos internacionales (arancelado). | Ferias y eventos en el exterior para promocionar la oferta exportable francesa. Encuentros B to B. Base de Datos Mundial. Asesoramiento para facilitar la instalación de la empresa en el exterior. Búsqueda de potenciales clientes. Programa V.I.E: Volontariat International en Entreprise, pasantía (28 años edad límite) para trabajar en las oficinas en el exterior de empresas francesas. Línea Telefónica: asesoramiento sobre legislación y reglamentaciones aduaneras e impositivas locales (tarifada) | Profesionales asesoran a las empresas sobre la puesta en marcha de la estrategia de internacionalización y consolidación en el exterior. ICEX en conjunto con otros organismos ofrece financiación. En el caso de empresas que ya exportan se las ayuda a consolidar sus ventas y a crear nuevos mercados. Ofrece también servicios personalizados para cada empresa, información de mercados e inteligencia comercial y participa en misiones y ferias internacionales. Promueve además la implantación e inversión en el exterior de las empresas españolas. Oportunidades de negocios. Capacitación y Formación. | Servicios gratuitos de información sobre el acceso a los mercados, fichas de los países y oportunidades de exportación. Estadísticas y portal web de la empresa en el sitio de ICE.<br><br>Servicios pagos: "Su producto en el mercado": mini guía hecha en las oficinas de ICE en el exterior sobre la situación del sector de la empresa en el país de destino. Estudios de Mercado. Organización de Reuniones de Negocios. Eventos de promoción y comunicación. Publicidad en medios extranjeros. Búsqueda de Clientes y Socios extranjeros. |
| **Otros servicios** | Asesoría a inversores externos, marketing internacional sobre Alemania como destino de las inversiones, promoción de los nuevos estados federales como destino de las inversiones internacionales. | Financiamientos (Créditos y Seguros). | ICEX Gran Distribución: Se contacta a las empresas con grandes cadenas de distribución en Europa y en EEUU para que incluyan entre sus proveedores a empresas españolas y gestionan el contacto comercial. ICEX Integra: Se identifican empresas españolas que puedan ser potenciales proveedoras de productos y servicios para otras firmas españolas adjudicatarias de grandes proyectos internacionales. Tienen una editorial y revista online.<br><br>Promueve las inversiones en | Formación y capacitación. Plan de exportación para las regiones de convergencia (Sur del país). Oficina de Asociación Industrial y Relaciones con las Organizaciones Internacionales: creación de empresas mixtas, las inversiones directas y por medio de financiación de las organizaciones internacionales y el apoyo de los programas y actividades de colaboración tecnológica de la Comisión Europea. Búsqueda de Inversores extranjeros. |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | | | España a través de Invest in Spain | |
| **División Especifica de alimentos** | No | Trabaja con 4 sectores específicos: infraestructura transporte, industrias y energía; estilo de vida y salud; industria agroalimentaria; tecnología y servicios. | No | No |
| **Operar comercialmente por su cuenta** | No | No | No | No |

Asimismo, se analizaron dos agencias de América del Norte (Ver Cuadro 4):

- Canadian Trade Commission Service (TCS): opera como una sub-unidad dentro del Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio y Desarrollo. Fue creada en 1894 y, si bien no se establece una misión, lleva más de 120 años ayudando a las compañías y organizaciones canadienses a tener éxito en los mercados internacionales, promoviendo los intereses económicos canadienses en el mercado mundial. Ofrece a las empresas canadienses inteligencia comercial, contactos calificados, oportunidades de negocio y consultoría práctica sobre los mercados internacionales. Es la encargada de coordinar las actividades de promoción de exportación.

- ITA (International Trade Administration)[101]: pertenece al Departamento de Comercio de Estados Unidos y su función ocupa un rol importante dentro del plan estratégico del Departamento. Se divide en tres unidades complementarias: la unidad de Mercados Globales, encargada de incrementar las exportaciones, la unidad de Industria y Análisis, encargada de incrementar la competitividad y la unidad de Aplicación y Cumplimiento de las leyes y acuerdos del país. Fue creada en 1980 y su misión es:

  > *"Crear prosperidad fortaleciendo la competitividad internacional de las firmas de Estados Unidos, promoviendo el comercio y la inversión, asegurando el comercio justo y de acuerdo a las leyes y acuerdos comerciales" [La traducción es de los autores].*[102]

Finalmente, se analizó una agencia de Asia (Ver Cuadro 5):

- The Department of International Trade Promotion (DITP): el Departamento de Promoción Comercial Internacional de Tailandia es el principal organismo de promoción de exportaciones del país. Es una organización gubernamental dependiente del Ministerio de Comercio, creada en 1952. Su misión es:

  > *"1. Expandir los mercados para los productos y servicios tailandeses. 2. Intensificar consistentemente el valor agregado de los productos y servicios. 3. Mejorar la competitividad de los empresarios tailandeses en los mercados del ASEAN y los mercados globales." [La traducción es de los autores]*[103].

---

[101] Si bien el sistema de promoción de exportaciones de Estados Unidos es complejo y está compuesto por varias agencias, ITA es considerada la agencia líder.

[102] "The mission of the International Trade Administration is to create prosperity by strengthening the international competitiveness of U.S. industry, promoting trade and investment, ensuring fair trade and compliance with trade laws and agreements." http://www.trade.gov/about.asp

[103] "1. To expand the market for Thai products and services.
2. To consistently enhance the added value of export product and service

**Cuadro 5.** Agencias de Asia

| Países | Tailandia |
|---|---|
| **Nombre Agencia** | The Department of International Trade Promotion (DITP) |
| **Sitio Web** | http://ditp.go.th/main.php?filename=foreignbuyer |
| **Año de Creación** | 1952 |
| **Área de actividad** | Capacitaciones mediante e-learning, misiones comerciales y misiones inversas, participación en ferias internacionales, investigaciones e informes de mercado, portal de comercio electrónico. Desarrollo de Marca País. |
| **Entidad legal separada** | s/d |
| **Estatus legal público/privado** | Público |
| **Reporta a** | Ministro de Comercio |
| **Nombramiento de su director** | Poder Ejecutivo |
| **Cantidad de directores** | 1 |
| **% Directores público/privado** | 100% público |
| **Presupuesto Anual** | s/d |
| **Fondos, % público, %privado** | 100% público |
| **Cantidad de personal** | s/d |
| **Cantidad de Oficinas en su país** | s/d |
| **Países donde tiene oficinas y cantidad de oficinas** | s/d |
| **Selección de empresas** | No existe un proceso de selección de empresas específico. |
| **Tipo de empresas que reciben servicios del organismo** | Todo tipo de empresas. Tiene un programa que es específico para PyMEs, el SMEs Pro-Active Program en conjunto con el Instituto Industrial de la Pequeña y Mediana Empresa. |
| **Servicios al exportador** | Brindar información a exportadores mediante informes sectoriales e investigaciones de mercado, realización de misiones comerciales, rondas de negocios y participación en ferias internacionales. |
| **Otros servicios** | Desarrollo de marca país. Portal de comercio electrónico de exportación, destinado especialmente a promover las exportaciones de las pequeñas y medianas empresas. |
| **División Especifica de alimentos** | Posee información específica para cada sector industrial y dentro de estos por rubro de productos agrícolas y de la industria alimenticia. |
| **Facultades y Capacidad de operar comercialmente por su cuenta** | No |

3. To upgrade the competitiveness of Thai entrepreneurs in ASEAN and global markets."

Estas APEs son en general entidades legales separadas y públicas (aunque con representación privada en el directorio); en general vinculadas al Ministerio de Comercio o de Relaciones Exteriores; no solo dedicadas a la promoción exportadora, sino que algunas incorporan la promoción del turismo, inversiones, la competitividad y la innovación. El presupuesto que manejan las agencias es mayormente público, aunque también se financian con los ingresos por servicios prestados (especialmente Business France). Se destaca la existencia de fuertes estructuras de apoyo no solo dentro del país, sino en el exterior (representaciones en embajadas, consultados u oficinas). En general, el tamaño de la red externa se relaciona inversamente con el nivel de desarrollo del país; sin embargo, Chile y Perú cuentan con una densa representación fuera del país (presencia en 45 y 32 países, respectivamente). A nivel nacional, se destaca la importancia de la representación regional.

## ***Servicios brindados por las APEs[104]***

En general, los servicios se encuentran contenidos en diversos programas y destinados a diferentes públicos y, frecuentemente, organizados en las "guías exportadoras" o "guías paso a paso".

**APEX** cuenta con una serie de servicios para la promoción de exportaciones e inversiones para las empresas brasileñas:

- Inteligencia comercial y oportunidades comerciales en el exterior.
- Análisis y recomendaciones sobre los recursos técnicos y administrativos de las Pymes para iniciar un proceso de exportaciones.
- Cooperación técnica con universidades y centros tecnológicos.
- Misiones y seminarios.
- Investigaciones para guiar las decisiones de las compañías brasileñas en el exterior (investigación sobre mercados, sobre el perfil exportador de las regiones brasileñas, novedades sobre tópicos de comercio).
- Actividades de promoción del comercio conjuntamente con las cámaras empresariales (misiones comerciales, rondas de negocios, entre otras).

[104] La fuente de este apartado son las páginas web de cada una de las agencias, los reportes anuales y panfletos publicitarios: http://www.austrade.gov.au, https://www.nzte.govt.nz, http://www.prochile.gob.cl, http://www.promperu.gob.pe, http://www.uruguayxxi.gub.uy, http://www2.apexbrasil.com.br, http://en.businessfrance.fr/, http://www.icex.es, http://www.tradecommissioner.gc.ca, http://www.ice.gov.it, http://www.gtai.de, www.trade.gov http://ditp.go.th/main.php?filename=foreignbuyer

- Posicionamiento e imagen (ejemplo: sabores de Brasil, moda de Brasil, entre otros).
- Servicios ofrecidos por los centros de apoyo a los negocios: identificación de oportunidades de negocio, potenciales contrapartes de negocios, identificación y recomendación de distribuidores y partners locales, apoyo para la organización de eventos y eventos para la captación de mercados.

A su vez APEX, a través de su página web pone a disposición una guía de los servicios que ofrece para acompañar a las empresas en la actividad exportadora según cada etapa del proceso, con las herramientas y programas de la agencia correspondientes a cada una:

- Calificación de la empresa (el PEIEX y las oficinas de competitividad son un apoyo que la agencia brinda para esta primera etapa). El Proyecto de Extensión de Exportación Industrial (Peiex) capacita a las empresas para operar en el mercado exterior y promover la cultura exportadora, un especialista ayuda a la empresa durante el proyecto para la detección de fortalezas y debilidades, este programa es un convenio entre Apex e instituciones de enseñanza e investigación y busca identificar el estadio tecnológico, la organización y mejora de la gestión empresarial y dar orientación sobre los desafíos que van a enfrentar en el mercado. Este servicio no tiene un costo para el empresario.

- Las Oficinas de competitividad buscan mejorar la competitividad de las empresas a través de la capacitación en temas vinculados al comercio exterior, son eventos presenciales de ocho horas coordinados por APEX y a cargo de un profesional sobre administración estratégica, administración de la producción, gestión financiera y planeamiento para la internacionalización (ver ilustración).

Ilustración: funciones atendidas por las oficinas de competitividad de PEIEX.

El Programa de Internacionalización y Competitividad (INTER-COM), en asociación con la Fundación Dom Cabral (FDC), busca que las empresas brasileñas ganen competitividad y aumenten sus exportaciones desarrollando competencias fundamentales en gerentes, directores y presidentes de empresas para conducir la internacionalización a través del intercambio de experiencias, discusiones teóricas, análisis de casos y juegos de toma de decisiones. El curso es arancelado.

- Mejora de la competitividad del negocio

- Comienzo (se destacan los proyectos sectoriales para las acciones de promoción comercial y las Oficinas de Negocios Brasil Trade[105]).

- Atracción de inversiones para el negocio (Apex también cuenta con herramientas de atracción de inversiones extranjeras: start ups y venture capital);

- Detección de oportunidades de negocio (inteligencia de mercado de APEX es una herramienta importante en este sentido).

[105]Eventos que promueven el acercamiento entre Empresas Comerciales Exportadoras y Mipymes no exportadoras o exportadoras iniciales.

- Información sobre las regulaciones internacionales y las condiciones de accesos a los mercados.

Luego ofrece servicios para las empresas que ya están exportando y quieren incrementar sus exportaciones, en este sentido se ofrecen una serie de servicios para la incorporación de la gestión de la innovación y de la inserción estratégica de la sustentabilidad en los negocios de las empresas brasileñas:

**Proyectos vinculados a la innovación:**

- Design Export: proyecto de desarrollo de soluciones innovadoras y buen diseño para la exportación, Proyecto de Apex en coordinación con el Centro Brasil Design)
- Design Export Grandes Empresas: idem anterior pero dirigido a grandes empresas.
- Inova Embala: para el mejoramiento de los embalajes del sector de alimentos y bebidas para el aumento de exportaciones.
- Inovaqui: proyecto para la sensibilización sobre la inserción de la gestión de la innovación en colaboradores y socios de Apex.
- Meet Up: encuentros para la discusión de temas importantes para gerentes y gestores de Apex.

**Proyectos vinculados a la sustentabilidad:**

- Negócios Inovadores e Sustentáveis em Cadeias Globais de Valor: convenio con Fundação Getúlio Vargas/Centro de Estudos em Sustentabilidade.

A su vez, APEX para la potenciación de acciones de promoción, destaca las herramientas de la agencia comprendidas en los Proyectos Conjuntos con Entidades Sectoriales, las ferias, ruedas de negocios y el proyecto “Marketing de Relacionamiento” por el cual utilizan grandes eventos nacionales o exteriores para generar encuentros empresariales (e.g. Carnaval de Rio de Janeiro, Formula Indy, Copa Confederaciones). Luego destaca la importancia de la atracción de inversiones para las empresas en este estadio y destaca las herramientas de la agencia en tal sentido (capacitación para recepción de inversiones y las ruedas de atracción de inversiones). Finalmente, al igual que en el caso de las no exportadoras destaca las actividades de inteligencia de mercado de la agencia como apoyo para la detección de oportunidades en diversos mercados y condiciones de acceso.

Prochile cuenta con el programa “Formación Exportadora” que se propone preparar no solo a las exportadoras para que potencien sus exportaciones y diversifiquen mercados, sino además a las que no exportan para que comiencen a hacerlo. La primera etapa (de introducción) se vincula con las actividades de capacitación, talleres, cursos, e-learning. En una etapa posterior (intermedia) se lleva a cabo el “coaching exportador” para fortalecer las capacidades de las pymes, el objetivo es que puedan desarrollar un plan de negocios; esta etapa implica una serie de reuniones entre las empresas que participan, un mentor, un representante de la agencia y un coach para desarrollar un plan de negocios. Los proyectos que aprueban la etapa de coaching y cuentan con potencial exportador

avanzan a la siguiente etapa (de pre-internacionalización) para el desarrollo y perfeccionamiento del plan comercial hacia el mercado objetivo. En este último estadio (etapa de profundización) toman relevancia las herramientas como las ferias, Sabores de Chile (misión empresarial de promoción para empresas de alimentos), Chilean Wine Tour (herramienta para el posicionamiento de los vinos chilenos en el extranjero a través de una ruta de degustaciones, seminarios especializados y walk around tasting), Marcas Sectoriales (cofinanciamiento y asesoría para la gestión de marcas sectoriales[106]), Concursos para la asignación de recursos (co-financiamiento) y asesoría en gestión (Promoción de Exportaciones Silvoagropecuarias y Productos de Mar, de Industrias y Servicios y Contact Chile[107]); Comercio Sustentable (apoya a las empresas exportadoras y potencialmente exportadoras en los sistemas voluntarios de certificación internacional); Exporta Digital (capacitar y acompañar, a través de seminarios y talleres, a las empresas en el uso eficiente de las plataformas de e-commerce) y Exporta Fácil (un instrumento de interés para las plataformas de comercio electrónico, ya que entre ProChile y Correos Chile se les permite a las micro, pequeñas y medianas empresas exportar sus productos en pequeños envíos de manera sencilla, segura y rápida, reduciendo los costos de los envíos internacionales); ; preferencia en la red de contactos de ProChile y las fundaciones asociadas.

Promperú cuenta con un servicio en cuatro fases, “Ruta Exportadora” (Ver ilustración 1), desde la orientación e información general, capacitación (al exportador o potencial exportador), asistencia para el proceso de exportación y finalmente la promoción (ferias, misiones, pruebas de venta, etc.). A su vez, cuenta con una herramienta online de auto evaluación de habilidades, potencialidades y puntos débiles. También cuenta con herramientas de capacitación online para la empresa sobre tópicos generales de exportación, en función de diversos productos o mercados. Cada uno de los programas cuenta con un indicador de cumplimiento o desempeño. Los servicios incluidos en el programa “Ruta Exportadora” son los siguientes:

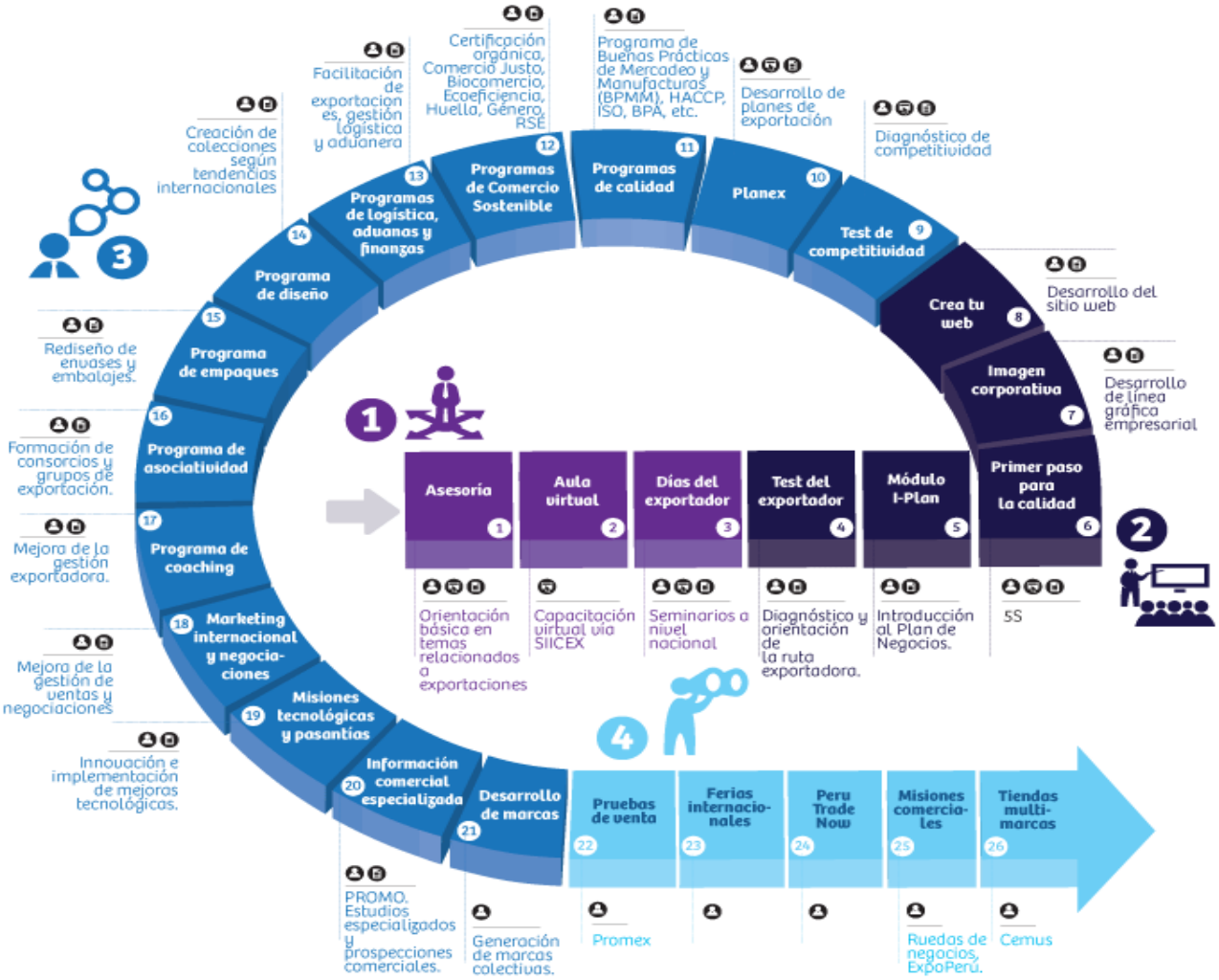
[106] Actualmente existen 19 marcas sectoriales, 17 activas (memoria 2010-2014)

[107] Herramienta para el co-financiamiento y apoyo en la gestión de proyectos de promoción de exportaciones en el sector servicios.

## PromPerú RUTA EXPORTADORA

1. Asesoría: un servicio 24 horas, 7 días a la semana, todo el año
2. Aula virtual: videoteca virtual con más de 50 archivos disponibles.
3. Días del Exportador: charlas para sensibilizar a la sociedad sobre los beneficios de la actividad exportadora para el desarrollo del país, desarrollando capacidades, conocimiento del comercio exterior, el uso estratégico de la información comercial y de mercados y la facilitación comercial, de manera descentralizada.
4. Test del exportador: identificación del potencial exportador, a través de preguntas sobre demanda, oferta, valor agregado, institucionalidad y asociatividad.
5. Calidad: programa para desarrollar capacidades exportadoras por medio de Buenas Prácticas de Mercadeo y Manufactura (capacitaciones, seminarios, seguimiento y asesoría).
6. Programa para desarrollo de imagen corporativa: asistencia en temas como tarjetas personales, páginas web, diseño de catálogos, etc.
7. Programa para ayudar a las empresas a implementar una página web (para generar confianza en los importadores, además de mostrar su oferta exportable al mundo)
8. Test de competitividad: a fin de identificar las fortalezas y debilidades de las firmas.
9. Desarrollo de planes estratégicos de exportación, donde se define los mercados objetivos, estrategias, actividades y metas de exportación, en función a la situación actual de la empresa y a las oportunidades del mercado.
10. Programa de empaque: capacitación a empresas exportadoras o potencialmente exportadoras para el desarrollo de empaques y embalajes ética y ecológicamente correctos, ahorrando recursos, que protejan los productos y conserven la forma y el sabor genuino.
11. Programa de asociatividad: para poner en contacto grupos empresariales, con objetivos similares, para la compra de materiales e insumos de manera conjunta y la negociación conjunta frente a compradores internacionales).
12. Coaching: para mejorar las habilidades gerenciales de los empresarios en sus negocios internacionales, enfocándose en dos temas priorizados, la formulación estratégica y el aspecto financiero.
13. Talleres de marketing internacional y negociaciones para lograr mejores resultados en la participación de ferias internacionales y otras actividades de promoción comercial, misiones tecnológicas y pasantías para adquirir conocimiento de nuevas tecnologías y de innovación tecnológica para mejora de procesos productivos (se apoya a las empresas en la misión tecnológica y en el seguimiento para implementar innovaciones)

14. Encuentro Internacional de inteligencia de mercado: mesas de trabajo para el desarrollo y ejecución de planes sectoriales, reuniones personalizadas, seminarios. Participan consultores y compradores internacionales, especialistas del sector y consejeros económicos comerciales locales y extranjeros.
15. Programa de diseño de marcas: para el desarrollo de marcas individuales y de marcas sectoriales.
16. Prueba de ventas: recoge la opinión de potenciales compradores sobre los productos priorizados para la capitalización de oportunidades comerciales.
17. Ferias y misiones internacionales
18. PerúTradeNow: portal dirigido a empresas extranjeras que quieran conocer y comprar productos peruanos (información de la oferta exportable).
19. Tiendas multimarca: para la penetración conjunta y posicionamiento en los mercados internacionales con una plataforma comercial común (el programa tiene una duración de 3 años, después de dicho lapso, las empresas deben operar de manera independiente).




**Fuente: página web de PROMPERÚ**.

**Uruguay XXI**, la agencia de Uruguay cuenta con herramientas para la promoción de exportaciones que se vinculan con capacitaciones en temas de comercio exterior, apoyo a la creación de páginas web para las Pymes, apoyo para la participación en ferias internacionales (apoyo técnico y económico para la construcción del stand del país). ProTIC, es una herramienta orientada a la exportación de servicios tecnológicos, que te ayuda a financiar un plan de acción comercial internacional orientado a unos o más mercados, de forma individual o asociarse a otras empresas. El monto del subsidio otorgado por ProTIC no podrá superar el 70 por ciento del costo total del plan de acción. ProExport es programa focalizado en la internacionalización de las micro, pequeñas y medianas empresas, es una herramienta que brinda cofinanciamiento ( de hasta el 70% del costo de la actividad no reembolsable) de actividades como la participación en ferias, misiones comerciales, tecnológicas e inversas. Por otro lado, cuenta con una aplicación, que permite acceder a los principales costos de instalación de una empresa en Uruguay, así como los costos personales que tendrían los individuos que tengan la intención de radicarse allí.

**Austrade** busca ayudar a las empresas australianas a crecer en el mercado internacional, coordinar la asistencia oficial para atraer inversión extranjera, promocionar el sector de educación australiano en el mundo, promover el desarrollo de la industria turística australiana, asesorar al gobierno en su agenda internacional y gestionar la construcción de la marca país, a través de un programa específico, Australia Unlimited. Esto lo hace con el apoyo de casi un centenar de oficinas en el mundo. Los servicios de apoyo en el mercado son algunos gratuitos y otros a título oneroso e incluyen, entre otros: estudios de mercado, identificación de clientes potenciales, organización de reuniones de negocios y servicios de intérprete, seguimiento de potenciales clientes luego de las reuniones y actividades de promoción en los mercados.

Ciertos servicios sólo se ofrecen a empresas desarrolladas, competitivas y con recursos. De esta manera se le da un mejor uso a sus recursos.

Dentro de los principales programas de Austrade se encuentra el Programa de subvenciones para el fomento de los mercados de exportación (EMDG), una asistencia financiera para exportadores y potenciales exportadores. Dirigido a Pymes (ingresos menores a 50 millones de U$S en el año de la solicitud) para la entrada a mercados y desarrollo de mercados de exportación. El programa reembolsa el 50% de los costos de actividades de promoción en el exterior siempre que el total a erogar supere los 15.000 U$S. Otorga hasta 8 subvenciones para cada aplicante.

A su vez, se encuentra el Programa *TradeStart* dirigido a pequeñas y medianas empresas, cuenta con una red (adicional a la red de oficinas de Austrade) que trabaja con otros actores locales (gobierno local, territorial y estadual, asociaciones industriales y cámaras de comercio) y ofrecen recursos conjuntos, asistencia local y acercamiento de los servicios de Austrade y su red en el exterior para que las empresas de menor tamaño logren el éxito de más largo plazo en los mercados internacionales.

El programa *Mujeres exportadoras* (Women in Export) apuntaba[108] a aumentar la visibilidad de sus servicios entre las mujeres que estén realizando negocios internacionales, asistiéndolas en el acceso a información, recurso, redes y asesoramiento necesario para construir un negocio internacional sustentable.

La herramienta *Mercados de Exportación* (Export Markets) provee perfiles de los potenciales países compradores, las claves para hacer negocios con esos países e información clave sobre los principales mercados del mundo según tipo de industria.

Finalmente, a través de la herramienta *Inversión en el exterior* (Investing Overseas), Austrade presta asistencia a las empresas con planes de expandir sus operaciones en el exterior (oficinas de representación, *joint-ventures*, fábricas, etc.). Austrade brinda información para el desarrollo de los objetivos y de la estrategia, contactos con inversores internacionales, proveedores de servicios, funcionarios de gobierno y referentes de la industria.

[108] El programa terminó.

Los programas de Austrade se combinan con una serie de herramientas online:

- Indicador de la preparación internacional: online, 12 preguntas si/no sobre capacidad de provisión, posición de venta, materiales de marketing, finanzas y precios. Se obtiene un reporte que provee fuentes de asistencia posibles en las áreas con debilidades.
- Guías online con todos los pasos a seguir para convertirse en exportadores
- Investigaciones sobre mercados externos y sectores económicos
- Eventos en Australia y el exterior
- Lista de proveedores australianos

Y una serie de servicios adicionales:

- Información general y consejos sobre cómo hacer negocios internacionales
- Ayuda con la selección de mercados internacionales
- Identificación de contactos relevantes
- Asistencia para la entrada al mercado y la expansión de las exportaciones
- Identificación y seguimiento de oportunidades de negocios internacionales
- Servicios a medida para empresas que deseen exportar o ampliar sus mercados de exportación (a 275 dólares australianos la hora).

**NZTE** brinda información online sobre mercados y sectores específicos en mercados específicos. También ofrece la posibilidad de contacto telefónico o por correo electrónico. A través de sus oficinas en el exterior brinda apoyo en inteligencia de mercado, asesoría por expertos, apoyo técnico, desarrollo de negocios, link con inversionistas internacionales. También brinda servicios de consultoría a medida, arancelados.

NTZE brinda servicios integrados en siete áreas: I+D, operaciones, marketing, capital, estrategia, liderazgo, clientes, mercados. Los programas “Better by” son una colección de servicios brindados por un período de tiempo con la ayuda de expertos del sector privado y a través de “coaching uno a uno”. Existen criterios de entrada y de evaluación. Actualmente está en vigencia el programa *Better by design, diseñado* para ayudar a las empresas a integrar el diseño para lograr ser más innovativas, eficientes y ganar competitividad internacional. Incluye workshops, una conferencia, capacitaciones.

*Callaghan Innovation*: es una entidad de la Corona creada en 2013 que administra varios de los programas que previamente administraba NZTE (como el programa *Incubator support programme* que daba apoyo a medida sobre tecnología, planeamiento estratégico, desarrollo de capacidades y financiamiento) y trabaja

con los restantes actores del sistema de innovaciones de NZ. Provee asesoramiento para que los negocios puedan comercializar más rápido sus ideas. Administra Better by Lean y otros programas de entrenamiento y a través del programa Access to Experts conecta a las empresas con un experto para resolver problemas técnicos o de mercado.

NZTE también trabaja con la Red Regional de Socios de Negocios, 7 organizaciones regionales (dentro de NZ) que brindan información y apoyo a las empresas y conexiones. Cuentan con el denominado Voucher de Desarrollo de Capacidades para co-financiar actividades de capacitación y desarrollo de capacidades en las empresas para empresas pequeñas. También la red puede prestar ayuda para el acceso al financiamiento de *Callaghan Innovation*. También para potenciar el desarrollo de los negocios existe el Biz *Information Service* apoyado por NZTE que brinda información y apoyo a los negocios que están iniciando o buscando crecer. A su vez, en esta área se destaca el Programa de mentores por el cual NZTE subsidia parte del costo de contratar un mentor, quien asesora en temas diversos como gestión de recursos humanos, financiamiento y ingreso a nuevos mercados. El programa de Incubadoras busca transformar ideas en negocios con capacidad de alcance global.

**ICEX** (España) dispone de una amplia gama de servicios divididos en categorías que ofician como paso a paso del proceso de internacionalización

1) Programas y Servicios de Apoyo para Nuevos Exportadores

- Análisis del potencial exportador: aquí hay una herramienta, Pasaporte al exterior, herramienta online que permite identificar fortalezas y debilidades de las empresas, conocer las claves de la operativa de comercio exterior y hacer simulaciones y obtener información sobre todas las herramientas de apoyo.
- Elaboración de un Plan de iniciación y consolidación internacional: aquí el Programa ICEX Next brinda durante dos años asesoramiento estratégico para el desarrollo de un plan de internacionalización y la mejora de la competitividad y cofinancia hasta el 50% de los gastos de prospección, promoción y contratación de personal para el Departamento Internacional.
- Mercados electrónicos facilitar a las empresas españolas la utilización de los mercados electrónicos como canal de negocio.
- Centros de Negocio: red de 28 Centros de Negocios, ubicados en los principales puntos geográficos para impulsar la internacionalización de las empresas, sin necesidad de que estas cuenten con infraestructura propia en el país de destino.

2) Impulsar las exportaciones de exportadores habituales

- Promoción de la empresa: ferias internacionales, misiones comerciales, misiones de estudio a nuevos mercados para hacer una prospección o una investigación, misiones inversas de periodistas o compradores extranjeros a España (para conocer la oferta local), jornadas técnicas y comerciales, campañas de comunicación en medios, anuncios en prensa especializada extranjera, portales online para desarrollar la imagen país, entre otras.
- Análisis de la evolución del comercio exterior: se puede acceder a datos del Servicio de Estadísticas de ICEX y los informes de comercio exterior.
- Información sobre el marco legal y normativo y mercados exteriores, denunciar barreras al comercio: información online y Revista Digital Panorama Global.
- Licitaciones: ICEX ofrece información, asesoramiento, contactos, financiación sobre licitaciones convocadas por organismos multilaterales, agencias e instituciones; a su vez, con el Programa ICEX Integra, se identifican empresas españolas potenciales proveedoras de otras firmas españolas adjudicatarias de grandes proyectos internacionales. ICEX Gran Distribución es un programa para la identificación de empresas españolas potenciales proveedoras de grandes cadenas de distribución (a petición de estas últimas). ICEX Consolida, es un programa que apoya proyectos de internacionalización de empresas españolas que ya tengan filial en el exterior. ICEX Target USA apoya a Pymes con proyectos de internacionalización hacia EE.UU.

3) Implantación e Inversión en el exterior

- Calculo de costos de establecimiento: herramienta Simulador de Costes de Establecimiento online.
- Guías de organismos de apoyo a la inversión: información sobre agencias de atracción de inversiones de cada país e incentivos fiscales, laborales, sectoriales, regionales.
- Información sobre la evolución de inversiones
- Selección de posibles socios: ICEX organiza Foros de Inversiones y Cooperación Empresarial, Encuentros Empresariales y Misiones de Inversores. ICEX también brinda directorios de empresas españolas implantadas en cada mercado.
- Infraestructura temporal en el país de destino: ICEX brinda el espacio de los Centros de Negocios en diferentes puntos del exterior para impulsar la internacionalización (alquiler temporal de despachos y salas; apoyo

institucional, administrativo y logístico; acceso más directo a los servicios de ICEX). El programa Spain Tech Center de San Francisco brinda para las empresas tecnológicas que desean implantarse en EE.UU. una primera fase de asesoramiento y formación en España y luego se instalan en el Centro en San Francisco para desarrollar su plan de negocios.

- Solución de conflictos: herramienta Centro de Asistencia al inversor (online)

4) Información sobre financiamiento de exportaciones e inversiones de las diferentes agencias del Estado.

5) Asesoramiento

- Asesoramiento gratuito: Ventana Global brinda de forma integrada los servicios para la internacionalización de las diferentes agencias del Estado (ICEX entre ellas). Atención telefónica y por mail.
- ICEX Conecta: asesoramiento individualizado a través de entrevistas o videoconferencia (si es con el exterior) con especialistas.
- Asesoramiento sobre inversión
- Servicios de consultoría a medida

6) Formación y Capacitación Empresarial

- Seminarios y jornadas presenciales sobre internacionalización y mercados de interés prioritario.
- E-learning: herramienta Aula Virtual (jornadas, seminarios y servicios de formación) y Centro Virtual de Casos de Internacionalización (casos de estudio).
- Publicaciones especializadas.
  Formación de capital humano: el Programa de Becas en Empresas brinda la posibilidad de incorporar jóvenes profesionales especializados por un año.

7) Mercados Multilaterales: su objetivo es aumentar la presencia de las empresas españolas en las licitaciones generadas por las instituciones multilaterales de desarrollo y, en su caso, por determinadas agencias y fondos que liciten de manera desligada.

ICE ofrece servicios para la promoción de exportaciones e inversiones. Dentro de las exportaciones los servicios destacados son:

- Información general y primera orientación a través del personal y los analistas en el exterior sobre oportunidades de exportación, internacionalización y acceso a mercados en función del potencial de la empresa en cuestión.
- Guía de mercado: Contienen información sobre la situación económica

general, el riesgo del país, sus flujos comerciales y de inversión, la legislación aduanera, fiscal y empresarial, análisis de las oportunidades para los productos italianos identificando sectores prometedores en cada mercado.

- Su producto en el mercado: mini-guía sobre la situación sobre el sector específico en un mercado determinado.
- Información en línea: sobre sectores y productos específicos en diversos mercados, oportunidades de negocios, financiación internacional, concursos internacionales, grandes proyectos.
- Estadísticas (con detalle por sectores, producto o país).
- Estudios de mercado estructurados en función de las necesidades de las empresas para evaluar la viabilidad de introducir un determinado producto en un mercado.
- Búsqueda de clientes y socios extranjeros:
    - Selección empresas locales potencialmente interesadas
    - Entrega de documentos y / o muestras proporcionadas por el solicitante a las empresas seleccionadas, con el acompañamiento de la oficina del ICE en el extranjero;
    - Seguimiento telefónico para detectar el interés de la oferta;
    - Informe final sobre los resultados.
- Reuniones de negocios.
- Información confidencial sobre empresas extranjeras: estado administrativo y solvencia financiera de potenciales clientes.
- *Asesoría*: experto oficial en mercados extranjeros como asesor personal para explorar las posibilidades de internacionalización, selección de mercado, acciones y estrategias para entrar a los mercados, entre otras.
- Promoción: eventos de promoción y comunicaciones (ferias, misiones, materiales informativos en los eventos, simposios, etc.), publicidad en medios extranjeros, en la web.
- Apoyo en el mercado en el que ya opera la firma (legal, fiscal, apoyo con controversias comerciales.)
- Formación/capacitación
- Servicio personalizado por una tarifa (300 EUR + IVA por día más gastos)

A su vez, cuenta con una serie de programas:

- Programa extraordinario de promoción *Made in Italy*: establecido por un fondo especial el gobierno (por ley) para fortalecer el sistema italiano apuntando a la creatividad, planificación, habilidades, especialización y también promocionando la marca país de manera más amplia. Directorio de empresas *Made in Italy*: servicio gratuito que permite promocionar a las empresas italianas y su oferta de productos y servicios, a través del portal www.italtrade.com dirigido a las empresas potenciales compradoras del mundo. Certificación de producción 100% *Made in Italy* para confirmar la calidad de los productos de origen italiano.
- Programa *Biotech in Italy*, ofrece información (regulaciones, eventos, directorio de empresas italianas y extranjeras, oportunidades de negocios) a través de un portal especialmente para el sector de biotecnología.
- El Proyecto Subcontratación del ICE SUBFORITALIA busca poner en contacto a potenciales contratantes y las empresas italianas de subcontratación más adecuadas, realizar encuentros en ferias y talleres de trabajo, organizar *business to business* con fines específicos y con una cuidadosa selección de las partes e incrementar el contacto entre subcontratistas italianos y compradores extranjeros a nivel virtual (aplicaciones web). Ofrece información sobre ferias, búsqueda de socios (empresas italianas o subcontratistas) y oportunidades de negocios.
- Italianprivatelabel.com, un sitio del ICE, estrictamente *business to business* para interacciones entre empresas interesadas en identificar y contactar productores italianos de productos de marcas privadas.
- A través del portal InnovationItaly.it, ICE ayuda al crecimiento de los negocios de las empresas a través de un acceso privilegiado a mercados estratégicos e inversores calificados. Está destinado a las empresas más innovadoras de Italia.
- Asociación industrial, organismos internacionales y la UE: creación de *joint ventures*, inversión directa y financiación a través de organizaciones internacionales y programas de apoyo de la Comisión Europea y acciones de colaboración tecnológica. Tiene 4 líneas de actividades:
    - Asuntos europeos: información y asistencia para facilitar el acceso de las PYME italianas a las ofertas de la UE, monitoreo de "Convocatorias de propuestas", acuerdos de cooperación con organismos de la Comunidad con el fin de fomentar el desarrollo de la colaboración entre las empresas italianas y las de terceros países.
    - Colaboración industrial y promoción de importaciones: ayuda a las empresas italianas, especialmente pymes, a identificar socios extranjeros y proyectos de inversión, y brinda apoyo para la obtención de contactos con el exterior para garantizar un suministro estable de materias primas y bienes intermedios.
    - Organismos Internacionales: Promueve la participación de

empresas, consultoras e instituciones en programas y proyectos de desarrollo financiados por organizaciones internacionales y la Unión Europea.
    - Asociación tecnológica: promueve la colaboración tecnológica entre empresas, el gobierno, instituciones científicas italianas y exteriores a través de convenios, seminarios, talleres y presencia institucional en los principales eventos.
- Plan de Exportación del Sur (Campania, Calabria, Puglia y Sicilia): para la promoción de la internacionalización de las micro, pequeñas y medianas empresas, redes locales empresariales, consorcios, universidades y parques tecnológicos de esas regiones. Contiene 9 líneas de acción:
    - A. – Acciones de tutoría y formación
        - A.1 - Proyecto piloto Lab ICE Exportación: curso de formación diseñado para las pymes manufactureras y de servicios, consorcios, redes de empresas, start ups y parques universitarios de las cuatro regiones de convergencia, con el objetivo de mejorar las capacidades de gestión y competitividad en los mercados extranjeros.
        - A.2 - Capacitación para la gestión de la Propiedad Intelectual: formación sobre propiedad intelectual para técnicos especialistas (investigadores, físicos, químicos, ingenieros) de universidades, parques tecnológicos, empresas y start-ups para el desarrollo de capacidades de gestión vinculadas a las patentes. Son 4 sesiones de formación cortas, una por región.
        - A.3 - Jornadas Técnicas: seminarios y jornadas de primera orientación hacia los mercados internacionales. Son 5 sesiones para cada región para sectores específicos.
    - B. - Iniciativas de promoción
        - B.1 - Participación en exposiciones
        - B.2 – Misiones de operadores extranjeros entrantes (compradores, distribuidores, expertos, arquitectos, periodistas).
        - B.3 - Medios de comunicación, redes comerciales extranjeras y cadenas de supermercados extranjeras.
        - B.4 - Eventos internacionales como por ejemplo la semana del vino italiano en EE.UU.
        - B.5 – Innovación de alta tecnología: relevamiento de asociaciones dedicadas a sectores aeroespacial, nano biotecnología y construcción eco-compatible para el desarrollo de cooperación comercial, industrial y en I + D.
        - B.6 - Proyecto Piloto "Hacia el Mediterráneo": destinado a pymes, start ups, consorcios, red de empresas. Tiene como objetivo favorecer la asociación y colaboración

industrial en gestión de recursos hídricos, ambiente, agricultura biológica, seguridad alimentaria, energía renovable y de recursos de pesca.

**GTAI** brinda servicios vinculados a la promoción de las exportaciones e inversiones: Información legal, de impuestos y aduanas, reportes de mercado e industria, información sobre negocios, sobre impuestos, condiciones en aduana y aranceles, notificaciones de proyectos internacionales y contactos de negocios, información "client-oriented" (análisis macroeconómicos, pronósticos, análisis de mercados y sectores, tips de negocios, contactos y direcciones). Las principales usuarias de estos servicios son las pymes en sus diferentes niveles de madurez exportadora (desde no exportadoras, hasta las que llevan años exportando). También ofrece información sobre oportunidades comerciales que obtiene gracias a su red de oficinas y acuerdos internacionales, a este servicio se accede mediante suscripción arancelada. Cuando las empresas requieren un estudio en particular, GTAI cobra un costo usualmente por debajo de los precios de mercado[109].

**Business France** presta servicios para la promoción de las exportaciones:

- Asesoría sobre mercados y sectores: estudios de mercado e inteligencia de mercado personalizados, guías de negocios, potenciales mercados, talleres y reuniones, identificación de socios potenciales.
- Información sobre proyectos en el exterior y licitaciones, información legal y regulatoria (incl. atención personalizada),
- Guía para la ubicación en otros mercados, investigaciones personalizadas sobre regulaciones, supervisión sobre regulaciones personalizada.
- Prospección y promoción
- Exploración de mercado: identificación de contactos, participación en ferias, conexión con otros socios tecnológicos.
- Servicios de publicidad en el exterior.
- Programa voluntariado internacional en empresa (VIE) para contratar un joven profesional para el desarrollo de un negocio en destino, una labor técnica o administrativa.
- Programas de socios de Business France:
    - FORMATEX (Business France-COFACE Y ESCE): formación profesional especializada para empresas que están comenzando y

[109]IADB (2010). Odyssey in international markets: an assessment of the effectiveness of export promotion in Latin America and the Caribbean. Y Sitio web de GTAI.

para exportadoras.

- El Instituto Nacional de la Propiedad Industrial (INPI): otorga patentes, marcas, diseños y proporciona acceso a la información sobre propiedad industrial y las empresas, da visión prospectiva de las ventajas competitivas de las empresas por expertos de la INPI y consultores especializados.
- El banco de inversión pública (Bpifrance): Fondo de gastos inmateriales de su proyecto como prospección, recursos humanos, comunicación, etc. Proporciona servicios de soporte y apoyo a la innovación y la exportación, negocios en asociación con Francia y Coface.
- COFACE: gestiona, en nombre y con la garantía del Estado, una amplia gama de garantías destinadas a promover y apoyar las exportaciones francesas.
- La Asamblea de Cámaras de Comercio e Industria de Francia tiene como objetivo es detectar y movilizar 10.000 nuevas PYME exportadoras hacia Business France.

ITA brinda servicios destinados al aumento de la competitividad de la economía estadounidense a través de la promoción del comercio, la inversión y el comercio justo. En relación a la promoción de la internacionalización se destacan los siguientes servicios:

- Defensa (Advocacy): servicio para mejorar las oportunidades de las empresas estadounidenses en el exterior frente a los competidores, información y asesoramiento personalizado en cada paso del proceso de exportación.
- Asesoramiento sobre exportaciones:
  - Para no exportadores hay una gama de herramientas como los consejos básicos online, test online para evaluar el grado de preparación para la internacionalización, seminarios online, cursos de gestión de negocios internacionales, contacto telefónico con el Centro de Información para el Comercio.
  - Para los que ya son exportadores:
    - Evaluación online sobre áreas a reforzar
    - Apoyo para el desarrollo (o revisión) del plan estratégico
    - Inteligencia de mercado (también puede ser personalizada con una tarifa)
    - Asesoramiento sobre preparación del producto para exportar, sobre entrada al mercado y expansión.
    - Servicios de video para reemplazar viajes de negocios.

- Reportes financieros sobre compañías en más de 80 países.
- Realización de misiones comerciales al exterior.
- Participación en ferias internacionales y realización de eventos promocionales en el exterior.
- Búsqueda de socios estratégicos.
- *Gold Key Matching: "Matching*" con posibles socios/distribuidores/representantes/agentes extranjeros. Entre los servicios que brinda se encuentran las sesiones informativas personalizadas con especialistas en comercio de ITA, investigación oportuna y relevante sobre el mercado en cuestión, citas con posibles socios comerciales en sectores clave de la industria, sesiones post-reunión con especialistas de ITA y asistencia en el desarrollo de estrategias de seguimiento adecuadas, ayuda con viajes, alojamiento, servicio de intérprete, y apoyo administrativo.
- Asesoría sobre certificaciones y acceso al mercado.
- Posibilidad de reportar barreras al comercio.
- Apoyo para la promoción de productos y empresas individuales en los mercados internacionales (arancelado)
- Organización del "Programa Internacional del Comprador": programa de atracción de compradores internacionales a los Estados Unidos para el *matchmaking* de negocio a negocio con empresas estadounidenses que exhiben en las principales ferias de la industria.

Luego, cuenta con una serie de programas, entre los que se destacan (a los fines del presente trabajo):

- *Market Development Cooperator Program*: programa que brinda asistencia técnica (de expertos del gobierno) y financiera (por medio de becas) para la mejora de la competitividad de la industria de EE.UU. por medio de la asociación entre ITA y grupos industriales sin fines de lucro (cámaras y asociaciones comerciales) eficaces para llegar a Pymes. Las becas se destinan a proyectos innovadores y con potencial exportador. Los grupos industriales se comprometen a pagar al menos dos tercios del costo del proyecto para sostenerlo cuando termina la beca.
- Programa de Asociación Estratégica: busca ampliar la base de exportación del país a través de asociaciones público-privados innovadoras, combinando los servicios de ITA con la experiencia de empresas de servicios de exportación, facilita el acceso a mercados especialmente para

empresas de menor tamaño.

- *Advisory Committees*: son una asociación público-privada para implicar a los líderes de los negocios en la formulación de políticas de EE.UU.
- *Select USA*: programa destinado a resaltar las ventajas de EE.UU. como localización para negocios e inversión.
- *Stop Fakes*: programa que sirve de ventana única de servicios y soporte sobre derechos de propiedad intelectual.

**TCS** cuenta con servicios para la promoción de las exportaciones y la innovación de las empresas canadienses, junto con promoción de Canadá como destino de las inversiones internacionales. Respecto de los servicios destinados a la promoción de la internacionalización se destacan los siguientes:

- Información: países, sectores, seminarios online, Revista con información, guías paso a paso para exportar/invertir, guía específica para exportar a EE.UU., estrategias de negocios específicas para la inserción de Pymes en cadenas globales de valor,
- Asistencia personalizada según las necesidades y la etapa exportadora de cada empresa.
- Inteligencia de mercado.
- Detección de oportunidades de mercado para empresas canadienses,
- Actividades preparatorias para la internacionalización
- Contactos con potenciales clientes, distribuidores, intermediarios, fuentes de financiamiento o inversión, socios para tecnología.
- Información sobre fondos del gobierno
- Seminarios online y la revista de TCS
- Misiones comerciales al exterior y eventos de promoción internacionales.

El **Department of International Trade Promotion (DITP)** ***"****ofrece servicios de promoción de exportaciones para todas las empresas tailandesas de productos y servicios, buscando aumentar el valor agregado nacional de las exportaciones y mejorar su competitividad".* Para ello, ofrece los siguientes servicios de promoción de exportaciones: Inteligencia comercial e información específica sectorial y de los mercados de destino más interesantes.

- DITP Desing: programa específico para promover las exportaciones de productos y servicios con diseño y creatividad tailandesa.
- Certificación Thai Select y Thailand Inc.: marcas país que validan la calidad y sofisticación delos productos que las llevan.
- Programa Pro-activo para PyMEs: programa específico para acompañar a las pequeñas y medianas empresas en sus primeros pasos exportadores y

en el desarrollo de mercados externos.

- Hacia el ASEAN: información específica y detallada sobre los mercados más próximos geográficamente, pertenecientes al ASEAN, hacia los que se promueven las exportaciones tailandesas.
- Thaitrade: Portal de comercio electrónico donde se promueven los productos y servicios tailandeses al exterior.

## ***El papel de las Agencias de promoción APEs, de "segunda generación".***

En la primera parte de este capítulo se indica que los estudios tomados como base sugieren que, con una organización eficiente, las APEs son valiosas y tienen un impacto positivo cuando existen barreras en el comercio exterior y también cuando el tipo de bienes exportados es más diferenciado, dado que las asimetrías de información se agudizan. Así, el papel de una agencia de promoción de exportaciones puede ser clave en el comercio de alimentos procesados ya que justamente se trata de productos donde existen importantes barreras, por ejemplo, sanitarias o de calidad, y también por las características de heterogeneidad y diferenciación que tienen los alimentos con mayor valor agregado.

En el caso particular del universo de alimentos elaborados y diferenciados, el análisis de *benchmarking* permitió determinar algunos rasgos especialmente notables de las acciones de APEs de "segunda generación", cuya síntesis se ha indicado más arriba.

Entre los más destacables se encuentran:

- La coordinación de acciones entre organismos y agencias de distintas jurisdicciones o enfocadas a distintas etapas de la cadena de valor (producción, comercialización, inversiones, incorporación y difusión de tecnología, relaciones internacionales, entre otras). Tal coordinación incluye la participación de cada una de ellas en

    - una estrategia de exportación coherente y enfocada en prioridades precisadas, con programas de mediano y largo plazo, que gocen de ciertas perspectivas de continuidad y presupuestos mínimos previsibles,
    - intercambio de conocimientos acerca de qué hace y puede ofrecer cada organización, entrenamiento inicial y continuo de recursos humanos especializados por cadena de producción, por capacidades de oferta regionales, por etapas de la cadena y en el uso intensivo de recursos *on line,*

- especialización en términos de cadenas de valor, mercados externos, y nivel y capacidad de firmas a las cuales dar apoyo, con roles claros acerca de los roles de agencias, su personal y área de especialización,
- comunicación de las organizaciones entre sí y con las empresas "clientes",

• Aplicación de criterios acerca del grado de preparación para los negocios internacionales de las empresas "clientes", de manera de poder dirigirlas a programas específicos según el nivel detectado, tomando como variables de evaluación rasgos tales como años en operación, facturación anual, capacidad de gestión y tecnológica y competitividad internacional de productos y servicios ofrecidos. La mayoría de las Agencias evaluadas tienen en común tal diferenciación de programas según las características del usuario,

- Presencia en el mercado de destino, sobre todo en casos donde distancias geográficas y particularidades culturales e institucionales requieren construir y disponer de una base de contactos locales y poder evaluar en tiempo real oportunidades de negocios y calidad de posibles importadores, distribuidores y socios. La presencia en varios puntos del país, facilita además la organización de misiones comerciales, que son seguramente la mejor vía a través de la cual las empresas argentinas pueden establecer contactos fructíferos. Permite además no sólo proveer estudios de mercado en el sentido tradicional, sino informes de "diligencia debida" acerca de características precisas de cómo operar en un mercado específico y de referencias acerca quienes son los que actúan en él,
- Sistemas permanentes de evaluación de prioridades, éxitos y fracasos y criterios de determinación de responsabilidades.
- Generación de plataformas *on line* "amigables" donde resulte fácil enterarse de los programas, servicios y productos que ofrecen las organizaciones y agencias con amplias posibilidades y recursos para consultas e interconectividad.
- Generación de confianza mutua entre las agencias públicas y los usuarios privados, a través de atención personalizada, reuniones, intercambio de correos y garantías de confidencialidad en el uso de la información.

Así, por ejemplo, en el caso de Brasil, se plantea como objetivo la "coordinación de las acciones de desarrollo y difusión de la cultura exportadora entre los distintos estados". Simultáneamente se prevé un acompañamiento sistematizado del proceso de internacionalización de las empresas con instrumentos como la capacitación permanente y adecuada al tamaño y grado de internacionalización, el entrenamiento en inteligencia comercial e interpretación de estudios y con canales

de comunicación directo con los usuarios como portales interactivos. El acompañamiento no se limita sólo a la gestión del comercio internacional, sino que también se preocupa por identificar el estadio tecnológico de la empresa, organizar y mejorar la gestión empresarial, y orientar a los empresarios sobre los nuevos desafíos. Se dispone para ello de profesionales especializados en las áreas de administración estratégica, marketing, capital humano, costos y finanzas y comercio exterior.

Esta gestión de "*coaching*" diferenciado por empresas se traduce por ejemplo en programas destinados a preparar a las empresas para competir en el mercado global. Apex Brasil y el Servicio Brasilero de Apoyo a las Micro y Pequeñas Empresas (SEBRAE) proveen un servicio conjunto de apoyo y capacitación con consultas de un técnico especializado de Sebrae, visitas y trabajo en conjunto con la empresa.

Se prevé un enfoque especializado a partir de la promoción de complejos productivos a través de los seminarios "Caminhos para Exportação".

Si bien no existe consenso en todos los países considerados acerca de la conveniencia de acciones conjuntas en materia de fomento de inversiones extranjeras y promoción comercial, en el caso de Brasil, por ejemplo, se busca a través de la inversión extranjera, la transferencia de tecnología hacia las empresas brasileñas.

Respecto a las Agencias de Promoción, más allá de las consideraciones que se hacen más arriba, ¿Qué rasgos pueden ser destacables en ellas, sobre todo en las que incluyen instrumentos fuera de los tradicionales?

## ***Agencias de Promoción (II) Nuevas y mejores prácticas***

### Planes integrales

En primer lugar, se destaca la existencia de planes integrales de participación internacional, y en algunos casos, específicos de vinculación con mercados específicos.

Las agencias revisadas, en general, brindan servicios que van más allá de la información o el acompañamiento a ferias internacionales, muy por el contrario, solo analizando la misión de buena parte de las agencias se puede vislumbrar una estrategia que funde la actividad de exportación, inversiones (atracción y acompañamiento a empresas para implantarse en el exterior), competitividad, innovación, desarrollo de negocios, turismo y educación.

Además de las estrategias tradicionales de promoción internacional (participación

en ferias y misiones comerciales, estrategias de marca país) e inteligencia comercial (estudios de mercado, proyecciones de comercio internacional, perfil exportador de las regiones, novedades de comercio internacional), existe una gama de servicios menos genéricos y que buscan atender cuestiones particulares que se les presenten a las empresas, esto especialmente vinculado a la complejidad que tiene el desarrollo de negocios internacionales y de una estrategia exportadora, especialmente para las pequeñas y medianas empresas potencialmente exportadoras.

Un ejemplo al respecto es el caso de Australia con su *Agricultural Competitiveness White Paper 2015* y Nueva Zelanda, con NZ Inc. Se trata de estrategias integrales, ya que abarcan diversos aspectos de la competitividad y las relaciones, como calidad de la educación, aspectos arancelarios, impositivos y normativos. Los organismos públicos se alinean tras esta estrategia integral para reducir la duplicación de esfuerzos.

NZTE, desarrolla un ambicioso plan de expansión internacional. La Agenda de Crecimiento de Negocios (*Business Growth Agenda*), es un plan integral que incluye acciones en seis sectores: Mercados de Exportación, Innovación, Capacidades y seguridad en el empleo, Inversiones y Mercado de Capitales, Recursos Naturales e Infraestructura, dando especial importancia a la imagen del país cómo proveedor de alimentos confiables.

Los servicios ofrecidos por NZTE se ajustan a las diferentes etapas de desarrollo en las que se encuentra la empresa, desde la concepción del negocio hasta cómo operar internacionalmente. Se enfocan en temas de estrategia empresarial, mejoras en el desempeño, desarrollo de redes de contactos, y apoyo *in situ*. Algunos servicios son ofrecidos sólo por NZTE, y otros, en asociación con otras agencias y consultores o proveedores privados.

También puede destacarse el caso en Perú de PromPerú con un servicio integral, con mucho énfasis en el desarrollo de capacidades de planeamiento estratégico, negociación y competitividad.

## Capacitación

Las agencias dedican especial atención a brindar capacitación sobre aspectos de planeamiento estratégico, negociación y competitividad, previamente a asistir a una feria. De esta manera, se aseguran que los empresarios que participan en ellas dispongan de las herramientas necesarias al momento de ubicarse frente a sus clientes. La participación en una feria, que es el rasgo más distintivo de los servicios que ofrecen las agencias en nuestro país, son solamente un eslabón más en la internacionalización de las empresas, y no un fin en sí mismo. También

se prepara al empresario para que realice acciones post feria, como seguimiento de clientes.

Algunos ejemplos al respecto:

Promperú cuenta dentro de su “Ruta Exportadora” con una fase de capacitación para exportadoras o en proceso de exportación sobre calidad (en base a la norma ISO 9001 y para sectores seleccionados, entre ellos, agroindustria), sobre imagen corporativa y creación de una web (para la generación de confianza en el importador y mostrar los productos online) para mejorar la capacidad de empresas exportadoras pequeñas y medianas. A su vez brinda seminarios gratuitos los “Miércoles del Exportador” que tienen como propósito fortalecer la cultura exportadora a través del desarrollo de temas relativos al proceso operativo de exportación, la gestión empresarial exportadora y los mecanismos de promoción, dirigidos a empresas ya con trayectoria en el proceso de exportación.

Uruguay XXI subsidia cursos de capacitación sobre comercio exterior (logística, obtención del origen, régimen de admisión temporaria, marketing internacional, etc.) para Pymes, estos cursos los brindan una serie de instituciones aprobadas por la propia agencia (Herramienta Capacitación en Comercio exterior). A su vez cuenta con el programa Finishing School, que es una herramienta desarrollada en alianza estratégica entre Uruguay XXI y el Instituto Nacional de Empleo y Formación Profesional que permite financiar -de forma no reembolsable- hasta el 70% de los costos de planes de capacitación a demanda de las empresas, tanto en habilidades blandas, técnicas o específicas. El programa se ecuentra orientado a empresas con operaciones en Uruguay que impliquen exportaciones de servicios de los siguientes sectores: servicios corporativos, tecnologías de información, famacéuticas y salud, arquitectura e ingeniería.

APEX brinda servicios de capacitación a las instituciones que representan al sector privado. También cuenta con servicios de capacitación y diagnóstico específico para las empresas. El programa Peiex capacita mipymes, INTER-COM (en asociación con la Fundación Dom Cabral) brinda entrenamiento para directivos de empresas maduras en el proceso de internacionalización (presencia continua en los últimos 5 años en los mercados internacionales y con una estrategia de expansión en los mercados internacionales) y las oficinas de competitividad organizan eventos presenciales de capacitación de comercio exterior.

Prochile cuenta con un programa de capacitación a exportadoras o potenciales para el desarrollo de capacidades de internacionalización en Chile, en el extranjero u online, según la etapa del proceso exportador en que se encuentre la empresa. Es un servicio con un costo variable según la herramienta. Puede ser un servicio de e-learning; un servicio de coaching exportador para desarrollar capacidades de liderazgo y negociación (8 reuniones de trabajo con empresarios/as del sector); cursos según las diferentes etapas del proceso

exportador (de introducción e intermedio); un servicio de misiones técnicas guiadas en el extranjero para fortalecer capacidades; y talleres de trabajo, cursos y seminarios presenciales.

Business France cuenta con el programa “Voluntariado Internacional en Empresa (VIE)” para contratar un joven profesional (hasta 28 años) para el desarrollo de un negocio, una labor técnica o administrativa por 6 a 24 meses en el extranjero (renovable una vez). La agencia se encarga de la gestión administrativa del joven profesional (el contrato es entre la agencia y el voluntario) y ofrece facilidades para Pymes. La misión la decide la empresa en cuestión, pueden ser estudios de mercado, prospección, creación de una estructura local, entre otras. A su vez, cuenta con el programa FORMATEX.

ICEX brinda seminarios y un aula virtual con una selección de conferencias y seminarios sobre comercio internacional de entre las brindadas por la agencia en diferentes modalidades: presencial (Jornadas y Seminarios), online y aplicación móvil (Aula Virtual) y entrevistas individuales (ICEX Conecta). A su vez, cuenta con un programa de Becas de Internacionalización Empresarial (formación de jóvenes profesionales en internacionalización empresarial) cuya primera fase comprende la formación en las Oficinas Económicas y Comerciales de las Embajadas de España en el extranjero y una segunda fase de formación en empresas e instituciones vinculadas a la internacionalización (en España y en el exterior). También cuenta con el centro ICEX-CECO, dedicado a la formación de capital humano para la internacionalización y la promoción de la formación del personal de las administraciones públicas, de los responsables y gestores de empresas, asociaciones empresariales y otros entes públicos o privados.

ICE ofrece servicios de capacitación: formación para la empresa, formación de jóvenes gerentes de exportaciones, formación de talento internacional que puede construir un puente para el negocio en los mercados internacionales, formación de entes y organizaciones exteriores públicas y privadas interesadas en llevar a cabo asociaciones con el sistema italiano. Ofrece además un master en gestión de la exportación.

Finalmente, NZTE brinda el servicio de Voucher de Desarrollo de Capacidades destinado a pymes y realiza periódicamente encuentros temáticos (diseño, eficiencia, innovación, entre otros) con expertos de las demás agencias gubernamentales y del sector privado.

Vinculación entre internacionalización y captación de inversión extranjera (IE)

En algunos casos se incorpora el concepto, y las acciones consecuentes, de vinculación entre la internacionalización de las empresas, y la captación de inversión extranjera. Brasil, Chile, Nueva Zelanda, Perú y Australia brindan apoyo

al inversor extranjero que desee realizar inversiones productivas, como medio para elevar la competitividad de las empresas e integrarse al comercio mundial.

Focalización en alimentos

De acuerdo con el estudio de IADB (2010), que analiza varias de las agencias en cuestión, la asistencia apunta, en términos globales, a empresas de todos los tamaños y madurez exportadora (Ver ilustración 3).

**Ilustración 4. Perfil de las compañías asistidas por las agencias.**

| Country/Region | Organization | Assisted Companies | | Targeting |
|---|---|---|---|---|
| | | Firms' Size | Firms' Export Experience | |
| Australia(1) | AUSTRADE | Small, medium, and large | Non-exporters, potential exporters, exporters with limited experience, and experienced exporters | Countries, sectors, sectors within countries, and countries within sectors |
| Denmark | TCD | Small, medium, and large; specific segments targeted by particular programs | Potential exporters, exporters with limited experience, and experienced exporters | Countries, sectors, sectors within countries, and countries within sectors |
| Finland | FINPRO | Small, medium, and large; specific segments targeted by particular programs | Potential exporters, and experienced exporters | Sectors within countries and countries within sectors |
| France | UBIFRANCE | Specific segments targeted by particular programs | Potential exporters, exporters with limited experience, and experienced exporters | Countries within sectors |
| Ireland | EI | Specific segments targeted by particular programs | Non-exporters, potential exporters, exporters with limited experience, and experienced exporters | Countries, sectors, sectors within countries, and countries within sectors |
| Israel | IEICI | Small, medium, and large | Non-exporters, potential exporters, exporters with limited experience, and experienced exporters | Countries, sectors, sectors within countries, and countries within sectors |
| Italy | ICE | Small and medium | Non-exporters, potential exporters, exporters with limited experience, and experienced exporters | Countries within sectors |
| Japan | JETRO | Small, medium, and large | Non-exporters, potential exporters, exporters with limited experience, and experienced exporters | Countries and sectors |
| Korea | KOTRA | Medium | Potential exporters, exporters with limited experience, and experienced exporters | Countries and sectors within countries |
| Netherlands | EVD | Small and medium | Non-exporters, potential exporters, exporters with limited experience, and experienced exporters | Countries, sectors, sectors within countries, and countries within sectors |
| New Zealand | NZTE | Small, medium, and large | Non-exporters, potential exporters, and exporters with limited experience | Countries, sectors, sectors within countries, and countries within sectors |
| Philippines | BETP | Small, medium, and large | Non-exporters, potential exporters, exporters with limited experience, and experienced exporters | Countries, sectors, sectors within countries, and countries within sectors |
| Spain | ICEX | Specific segments targeted by particular programs, although overall small and medium-sized firms are prioritized | Non-exporters, potential exporters, exporters with limited experience, and experienced exporters | Countries, sectors, sectors within countries, and countries within sectors |
| Catalonia(2) | COPCA | Small, medium, and large | Non-exporters, potential exporters, exporters with limited experience, and experienced exporters | Countries, sectors, sectors within countries, and countries within sectors |
| Singapore | IES | Small, medium, and large | Non-exporters, potential exporters, exporters with limited experience, and experienced exporters | Countries, sectors, sectors within countries, and countries within sectors |
| Thailand | DEPT | Small, medium, and large; specific segments targeted by particular programs | Non-exporters, potential exporters, exporters with limited experience, and experienced exporters | Countries, sectors, and countries within sectors |
| United Kingdom | UKTI | Small, medium, and large | Non-exporters, potential exporters, exporters with limited experience, and experienced exporters | Countries, sectors, sectors within countries, and countries within sectors |

(1) The Export Development Market Grant scheme focuses on small and medium-sized firms.
(2) Small firms (65%), medium-sized firms (30%), and large firms (5%).

| Country | Organization | Assisted Companies | | Targeting |
|---|---|---|---|---|
| | | Firm Size | Export Experience | |
| Argentina | EXPORTAR | Small, medium, and large (to less extent). Specific segments targeted by particular programs | Non exporters, potential exporters, exporters with limited experience, and experienced exporters | Countries, sectors, sectors within countries, and countries within sectors |
| Cordoba | PROCORDOBA | Small and medium | Potential exporters, exporters with limited experience, and experienced exporters | Sectors and countries within sectors |
| Mendoza | PROMENDOZA | Small and medium | Non-exporters, potential exporters, and exporters with limited experience | Countries and countries within sectors |
| Bolivia | CEPROBOL | Small and medium | Potential exporters, exporters with limited experience, and experienced exporters | Sectors and sectors within countries |
| Brazil | APEX | Small, medium, and large | Potential exporters, , exporters with limited experience, and experienced exporters | Countries, sectors, sectors within countries, and countries within sectors |
| Chile | PROCHILE | Small, medium, and large | Potential exporters, exporters with limited experience, and experienced exporters | Countries within sectors |
| Colombia | PROEXPORT | Small, medium, and large. Specific segments targeted by particular programs | Non exporters, potential exporters, exporters with limited experience, and experienced exporters | Countries, sectors, sectors within countries, and countries within sectors |
| Costa Rica | PROCOMER | Small, medium, and large. Specific segments targeted by particular programs | Potential exporters, exporters with limited experience, and experienced exporters | Countries, sectors, and sectors within countries |
| Ecuador(1) | CORPEI | Small, medium, and large | Non exporters, potential exporters, exporters with limited experience, and experienced exporters | Countries, sectors, and sectors within countries |
| El Salvador | EXPORTA | Small, medium, and large | Potential exporters, exporters with limited experience, and experienced exporters | Sectors, sectors within countries, and countries within sectors |
| Guatemala | DPC/ME | Small, medium, and large. Specific segments targeted by particular programs | Non exporters, potential exporters, exporters with limited experience, and experienced exporters | Countries and sectors |
| Honduras | FIDE | Small, medium, and large. Specific segments targeted by particular programs | Non exporters, potential exporters, exporters with limited experience, and experienced exporters | Countries and sectors within countries |
| Jamaica | JTI | Small, medium, and large | Non exporters, potential exporters, exporters with limited experience, and experienced exporters | Countries, sectors, sectors within countries, and countries within sectors |
| Mexico | PROMEXICO | Small, medium, and large. Specific segments targeted by particular programs | Non exporters, potential exporters, exporters with limited experience, and experienced exporters | Countries, sectors, sectors within countries, and countries within sectors |
| Panama | DNPE/VICOMEX | Small and medium | Non exporters, potential exporters, and exporters with limited experience | Countries, sectors, sectors within countries, and countries within sectors |
| Paraguay | REDIEX | Specific segments targeted by particular programs | Potential exporters, limited export experience, and experienced exporters | Countries, sectors, and countries within sectors |
| Peru | PROMPERU | Small, medium, and large. Specific segments targeted by particular programs (Please confirm) | Non exporters, potential exporters, exporters with limited experience, and experienced exporters | Countries, sectors, sectors within countries, countries within sectors |
| Uruguay | URUGUAY XXI | Small, medium, and large | Non exporters, potential exporters, exporters with limited experience, and experienced exporters | Countries and sectors |

(1) CORPEI has selected ten priority sectors including fruits and vegetables, cacao and coffee, flowers, metal mechanics, tourism, software, logistics services.

**Fuente: Extraído de IADB (2010)**

Ahora bien, analizando los programas y herramientas se evidencia que el foco central general está puesto en las pymes. Por ejemplo, APEX establece que las

Pymes son el principal objetivo para la política de promoción de exportaciones (Mpv nº 106, de 22.1.2003), no obstante, lo cual atiende empresas de todos los portes y madurez exportadora. Prochile con su programa PYMEXPORTA brinda servicios a Pymes que desean exportar y empresas que ya están exportando, pero quieren acceder a nuevos mercados, también a asociaciones que quieren fomentar el sector. El programa brinda capacitación y apoyo para elaborar planes exportadores que consideren logística, estrategias comerciales avanzadas, negociaciones en el exterior, y todas aquellas materias relacionadas con el proceso de inserción internacional. El programa s realiza en conjunto con CORFO y con el Servicio de Cooperación Técnica (SERCOTEC).

Austrade también hace hincapié en las firmas de menor porte pero con capacidades para internacionalizarse, por ejemplo, cuenta con un plan de subvenciones para potenciales exportadores y exportadores actuales, solo para empresas con ingresos anuales no mayores a 50 millones de dólares australianos (en el último año); a su vez, cuenta con el programa "Trade Start" junto con gobiernos estaduales, asociaciones industriales y cámaras para acercar a las Pymes los programas de asistencia para su estrategia de internacionalización.

Promperú en su programa "Ruta Exportadora" establece explícitamente las empresas objetivo de cada uno de los sub-programas, en general los programas vinculados a las actividades preparativas para la exportación (por ejemplo, las de capacitación) están dirigidas a pequeñas y medianas empresas.

Uruguay XX1 cuenta con una herramienta de cofinanciamiento de actividades de promoción (ferias, misiones comerciales, rondas de negocios, invitación de posibles compradores, o misiones tecnológicas[110]) dirigido a las PYMES (con certificado de Pyme del DINAPYME) exportadoras o con potencial exportador (Proexport) para aumentar las exportaciones y diversificar mercados. A su vez, cuenta con una herramienta (FODIME) dirigida a Mipymes para cofinanciar consultorías para estudios de mercado que permitan diversificar las exportaciones o para el diseño e implementación de un plan de internacionalización.

En línea con la *New Market Exporter Iniciative* del Departamento de Comercio de los Estados Unidos, en la cual ITA es una agencia fundamental, las actividades de promoción de las exportaciones se focalizan principalmente en las Pymes norteamericanas que ya son familiares con la exportación. En este sentido, para las empresas de menor tamaño y con menos experiencia exportadora, ITA cuenta

[110] "Por Misión Tecnológica se entiende la realización de actividades que permitan conocer las últimas tecnologías existentes con vistas a desarrollar cambios tendientes a la modernización y mejora de su capacidad y por ende redundar en beneficio de su competitividad para exportar. Las actividades que podrán ser incluidas son visitas a empresas, centros tecnológicos de excelencia y la participación en eventos de referencia en su sector de actividad".http://www.uruguayxxi.gub.uy/exportaciones/proexport/

con un servicio de especialistas de comercio para asistirlas en su inicio exportador.

Desde lo discursivo, también NZTE apunta a compañías “con capacidad y aspiración para crecer internacionalmente”, con ellas trabaja en una modalidad “uno a uno” para trabajar sobre los obstáculos de dichas compañías y cuentan con un servicio genérico de apoyo (capacitación, información a través del website, atención telefónica, entre otras). También trabajan con otro tipo de empresas según requerimientos particulares de información o para establecer conexiones en el exterior. Otro aspecto destacado de la labor de NZTE es que los ejecutivos sectoriales del NZTE tienen la tarea de conocer las capacidades y objetivos de los usuarios para adaptar los servicios a los clientes. A su vez, existe una atención telefónica para ayudar a los nuevos exportadores en los primeros pasos antes de entrar en contacto con el gerente de cuenta y un test online para determinar en qué estado del proceso exportador se encuentra la empresa y cuáles son sus necesidades específicas. Para las empresas pymes que recién están comenzando a internacionalizarse hay una serie de servicios más genéricos que incluyen una red de socios de negocio en diferentes regiones, capacitaciones, mentores de negocios, la ayuda telefónica (BIZ 0800) y el website.

ICE también expresa su foco en las empresas de menor tamaño pero en general no hace referencia a programas y servicios diferenciados en función de diferentes empresas. Sin embargo, como puede evidenciarse en el programa destinado a las empresas del sur de Italia, denominado “plan de exportación para las regiones de convergencia”, todas las herramientas se enfocan en las pymes e incluso en microempresas.

Business France, ofrece algunas soluciones para el acceso de pymes al programa VIE: desde el alojamiento, compartir servicios y costos con otras empresas (si cuentan con un mercado en común y tienen que designar a un líder para tratar con Business France aspectos legales y financieros), utilizar un VIE en formato tiempo compartido.

El programa ICEX Target USA y el plan País USA apoyan a empresas pymes en su internacionalización hacia EE.UU. Además cuenta con opciones de financiamiento para pymes como el sistema de garantías recíprocas conjuntamente con la Compañía Española de Refinanciamiento S.A. (avales financieros para operaciones de implantación comercial y productiva y gastos de pre-exportación y avales técnicos para la participación en licitaciones internacionales), o el acceso al seguro de crédito para pymes (conjuntamente con CESCE) con una bonificación de hasta 50% de la prima.

DITP posee un programa específico para el desarrollo exportador de las pequeñas y medianas empresas tailandesas denominado *SME’s Proactive Program*. A su

vez, el portal Thaitrade de comercio electrónica administrado por DITP promueve las ventas internacionales de los productos y servicios especialmente de las pequeñas y medianas empresas tailandesas.

También son frecuentes las focalizaciones hacia determinados destinos o desde determinados orígenes regionales (e.g. la agencia canadiense con herramientas e instructivos específicos a EE.UU., ICE con su estrategia para el desarrollo de la zona sur de Italia o sus herramientas de captación con fondos de la UE, o ICEX para la internacionalización hacia EE.UU.), o hacia determinados sectores productivos.

En términos de focalización sectorial, y particularmente en el sector de alimentos, por ejemplo, Apex-Brasil divide el apoyo en 8 grandes complejos productivos de las cuáles una es alimento y bebidas, dentro de este apoya[111] actualmente a 14 sectores, y otro es agro-negocios, que involucra a 5 sectores específicos, a través de los Proyectos con las Entidades Sectoriales que tienen el objetivo de facilitar el acceso a las firmas brasileñas a los mercados internacionales y la detección de oportunidades de negocios de exportación y una mejora de la percepción internacional de empresas, bienes y servicios brasileños:

[111] "(…) Son misiones prospectivas y comerciales, ruedas de negocios, apoyo a la participación de empresas brasileñas en grandes ferias internacionales y visitas de compradores extranjeros y de formadores de opinión para conocer la estructura productiva brasileña, entre otras acciones y proyectos especiales (...) trabaja la imagen de esos sectores por medio de amplias acciones de marketing y de la divulgación para empresarios y consumidores de mercados con fuerte potencial comprador". http://www.brazilianchicken.com.br/home/apexbrasil

- Brazilian Rice
- Sweet Brasil (Promoción de chocolates, cacao, dulces, etc)
- Brazilian Flavors (Promoción de Alimentos y Bebidas procesadas)
- Brazilian Biscuits, Pasta and Industrialized Breads & Cakes
- Taste Brasil
- Brazil: The Coffee Nation (Café)
- Brazilian Beef
- Brazilian Pork and Brazilian Chicken
- Frutas do Brasil Gifted by the Sun
- Projeto Setorial de Exportação de Lácteos
- Brazil Let's Bee (miel)
- Brazilian Suppliers (multisectorial)
- Organics Brazil (productos orgánicos)
- Wines of Brasil
- Brazilian Sugarcane Ethanol
- Brazilian Cattle
- Pet Brazil (productos para mascotas)
- Brasilian Renderers (reciclaje animal)

**Fuente: página web de APEX**.

Por ejemplo, el proyecto "Sabores de Brasil" busca un posicionamiento de la marca brasileña en alimentos y bebidas. También se destaca la gestión de marcas sectoriales para entidades sectoriales asociadas a la agencia por la cual se trabaja de manera integrada: Marca Brasil, Marca Complejo, Marca Sectorial, Marca Empresa.

En la herramienta "Ruta Exportadora" Promperú cuenta con servicios que solo están dirigidos a sectores seleccionados o tal como lo establece la agencia "los productos priorizados por PROMPERU"[112]

Business France cuenta con la división denominada "industria agroalimentaria" e ICEX cuenta con la división de alimentos y gastronomía, ambos tienen la información en la página web diferenciada según el sector.

Prochile, para la promoción de alimentos cuenta con un programa especialmente dedicado denominado Foods From Chile para la promoción de los alimentos chilenos en el mundo; además, posee dos herramientas de apoyo a las exportaciones de alimentos y bebidas denominadas "Sabores de Chile" y Chilean Wine Tour (para la prmoción de vino chileno); a su vez, cuenta con un fondo concursable para fomentar las exportaciones de alimentos frescos o procesados y productos forestales para Mipymes y empresas grandes[113]; también cuenta con especialistas de todas las áreas de la industria alimentaria nacional.

ITA cuenta con una asesoría de exportación específica para el sector agrícola. A través del Global Agribusiness Team compuesto por especialistas del sector que

[112]Agropecuario, aceite de oliva, aceituna, achiote, aguaymanto, ajo, ají, alcachofa, antocianina, arvejas, barbasco, cacao, café, caigua, camote, camu camu, cebolla, chancapiedra, chirimoya, chuchuhuasi, espárrago, frijoles, granada guanábana, habas, hercampuri, higos, hojas de guanábana, jalapeño, jugo de maracuyá, limón sutil, limón Tahití, lúcuma, maca, mandarina, mango, maíz morado, melón, muña, naranja, orégano, pallares, palmito, palta, pasuchaca, pepino dulce, pimiento piquillo, pisco, plátano, páprika, quinua y sacha inchi.

[113] Áreas de apoyo: asesoría en branding, arriendo de oficinas, misiones comerciales, participación en ferias internacionales, invitación de potenciales clientes, estudios de mercados, publicidad y promoción, asesoría legal, entre otras.

representan al Departamento de Comercio, al Servicio Exterior de Agricultura (FAS), al Departamento de Agricultura, Grupos de Comercio Regionales y varios departamentos de agricultura de los estados, ofrece información online (sobre eventos, oportunidades, actualizaciones) sobre el sector o a través de un Centro de Asistencia de Exportación (USEACs, por sus siglas en inglés) y financiamiento para el acceso a los mercados, a través de cuatro programas: Programa de Acceso a Mercados (MAP) para promover las exportaciones agrícolas al mundo, Programa de Mercados Emergentes (EMP) con especial énfasis en los mercados emergentes como destino de las exportaciones agrícolas estadounidenses, el Programa de Desarrollo de los Mercados Extranjeros (FMD) que provee asistencia financiera a otros mercados para impulsar la demanda de productos agrícolas estadounidenses, y el Programa de Asistencia Técnica para Cultivos Espaciales (TASC) que financia proyectos relativos a barreras sanitarias, fitosanitarias y técnicas que limiten las exportaciones de bienes agrícolas estadounidenses al mundo.

NZTE se maneja con "gerencias de cuenta", una de ellas es Agritech[114] y otra Alimentos y bebidas, cada una de ellas con un ejecutivo de cuenta y con ejecutivos especializados en subsectores (lácteos, especialidades, carnes, bebidas, pescados, orgánicos frutihortícolas)[115].

La focalización sectorial puede analizarse no solo desde lo discursivo o desde el apartado “quienes pueden presentarse a este programa” sino desde los resultados operativos, esto es, quienes fueron los usuarios más frecuentes o qué sectores fueron los más beneficiados por las herramientas de promoción. En este sentido, el sector de ‘alimentos, commodities y bebidas’ es uno de los más importante entre los apoyados por la herramienta Proexport de Uruguay XXI (luego del Software y IT). Según el resumen de ejecución durante el 2016, 148 empresas se beneficiaron del programa Proexport en el período Febrero-Mayo, que concretaron negocios por USD 360.000. En el llamado realizado en Noviembre, fueron 113 las empresas apoyadas, se espera para el 2017 un retorno de USD 2.790.000 en exportaciones potenciales, lo que significa USD 9,88 por cada dólar invertido. En cuanto al programa Fodime, en el período Febrero-Agosto apoyó a 22 MIPYMES para la realización de cuatro estudios de mercado y 18 planes de internacionalización. Como resultado de los planes realizados en 2015, algunos de

[114] Genética de alimentación y animal; genética de semillas y plantas; alimentación y nutrición animal; productos de salud animal; fertilizantes; agroquímicos; alambrado y equipo; herramientas de granja y otro hardware; bombas, agua e irrigación; maquinarias y sistemas (y sus partes); vehículos de granja y cosechadoras.

[115] CEPAL (2003). Políticas de promoción de PYMES y de exportaciones agroalimentarias. Proyecto BID. Componentes macroeconómicos, sectoriales y microeconómicos para una estrategia nacional de desarrollo. Lineamientos para fortalecer las fuentes de crecimiento económico.

ellos finalizados en 2016, se verificaron USD 531.000 en exportaciones concretadas.

Se evidencia, que la mayoría de las agencias pone reglas para el acceso a determinados programas y servicios, y no todos son gratuitos. Algunas agencias, por ejemplo, NZTE y PromPerú ofrecen distintos servicios de acuerdo a la etapa en la que se encuentra la empresa. Se aplican filtros para identificar aquellas empresas con capacidad para aprovechar al máximo los servicios más específicos, para lograr el mayor impacto de los recursos disponibles. Por otra parte, existen servicios generales (ej. estudios de mercado, respuesta a consultas), que son de uso público; otro nivel de servicios (ej. tutorías*, due diligence* sobre potenciales clientes) es arancelado. Las acciones de desarrollo de mercado son enfocadas a pocos países y pocas ciudades.

Servicios a medida y *coaching*

Un punto importante para la focalización de las tareas de promoción son los servicios personalizados o a medida, es decir, atender necesidades particulares no de un grupo de empresas sino de cada empresa individualmente. Por ejemplo, Austrade brinda servicios adaptados a las necesidades de cada empresa con un costo de 275 dólares australianos la hora (investigación de mercado, identificación de socios/clientes potenciales, acercamiento con el contacto en destino – y soporte de idioma, seguimiento de contacto –para recabar información sobre su valoración del producto o servicio, promociones en el extranjero, misiones comerciales).

Los programas *Better by* de NZTE incluyen un servicio de coaching uno a uno con empresas que cuentan con capacidad e intención de crecer globalmente (unas 700 empresas de una cartera de 4000 según datos del State of Intent 2014-2018), con otras compañías se trabaja según requerimientos particulares sobre mercados o contactos.

ICEX también brinda servicios a medida a través de las oficinas en España o en el exterior para empresas españolas y filiales en el exterior, entre los servicios se encuentra la selección de socios, agenda de reuniones de negocios, entrevistas con potenciales socios, inteligencia de mercado personalizada, análisis de competencia, marketing, gestión de licitaciones y concursos públicos, comercio electrónico, entre otros. Estos servicios tienen tarifas en función del servicio requerido, la amplitud de la información solicitada y de que el mercado objetivo pertenezca o no a la UE (la tarifa va desde los 500 a los 900 euros según el servicio y el mercado). A su vez, cuenta con un programa de asesoramiento individualizado (ICEX CONECTA) a través de videoconferencia para resolver dudas varias (por ejemplo, sobre normativa, etiquetado, etc.).

Prochile cuenta con un servicio sin costo de atención personal y especializada de manera presencial en sus 15 centros exportadores (uno por cada región), o por vía telefónica o virtual; a su vez acerca una asesoría más específica en caso de ser necesario. A su vez, cuenta con una herramienta de coaching que incluye un mentor de la agencia para el armado del plan de negocios según el estadio exportador en el que se encuentre la empresa.

ICE brinda servicios online de información gratuitos y servicios personalizados y especializados que son arancelados y cuenta con una herramienta de consultoría individual que incluye un experto como asesor personal especializado en los mercados extranjeros. Similar al caso de ICE es lo que realiza TCS con sus consultores especializados, que atienden individualmente a las empresas según su estado de desarrollo exportador.

El Proyecto de Extensión de Exportación Industrial (Peiex) de APEX incluye un técnico especialista que va a la empresa y diagnostica su situación, se concentra en la identificación de fortalezas y debilidades y busca soluciones sobre estas últimas. A su vez, incluye un servicio continuo de consulta y coaching por parte de las mipymes. APEX destaca que lo que hace exitoso a Peiex es la constante interacción con las empresas y el hecho de que los consultores lleguen a conocerlas profundamente, además la integración entre el programa y los restantes servicios de la agencia y el continuo monitoreo de los resultados del programa y la aplicación de medidas correctivas apropiadas (Fuente: APEX TPO Network Award).

ITA cuenta con un servicio arancelado – Gold Key Service – de acompañamiento continuo de largo plazo (6 meses, un año o un determinado tiempo acordado en función del servicio, pero hasta un año) adaptado a las necesidades de las empresas cliente sobre diversos temas como identificación de mercados, asistencia sobre normas reglamentarias o técnicas, resolución de disputas, organización de eventos promocionales y logística, campañas publicitarias, entre otras..

Promperú en su “Ruta Exportadora” tiene una herramienta de “coaching” para Pymes exportadoras en proceso y actuales de los sectores de vestimenta y agroindustria por la cual los empresarios junto con consultores buscan mejorar la posición exportadora de la empresa realizando tareas como actividad grupal focalizadas en el diagnóstico a los empresarios (sobre formulación estratégica y finanzas), el establecimiento de objetivos de exportación, la elaboración de indicadores de gestión exportadora, la implementación de herramientas de gestión exportadora y evaluación organizacional y la formulación de presupuestos y flujos de caja en función de los objetivos establecidos.

Herramientas online

En general se observa una gran variedad de herramientas online y una gran facilidad de acceso para el acercamiento de las empresas a las agencias. Las agencias brindan gran cantidad de información sobre la operatoria de exportación, mercados, sectores, etc. Online y de acceso gratuito. La mayor parte de las agencias tienen herramientas de testeo online para que a partir de una serie de preguntas la empresa evalúe su grado de preparación para la internacionalización y sus fortalezas y debilidades. Un ejemplo al respecto es Austrade, dicha agencia cuenta con una herramienta de “testeo” para saber si el negocio está listo para enfrentar los mercados internacionales y provee además información y asistencia sobre áreas o tópicos a fortalecer por parte de la empresa. La herramienta se basa en la experiencia de la agencia en la asistencia a exportadores. NZTE también cuenta con una herramienta de testeo para auto evaluar la preparación de la empresa para la exportación y la opción de contacto con el personal de la agencia para resolver los puntos débiles.

Otra herramienta común son las guías de exportación donde se resume paso a paso lo que debe hacer la empresa que quiere internacionalizarse y se acerca las herramientas y programas de las agencias. Uruguay XX1 cuenta con una guía sobre cuestiones fundamentales a tener en cuenta para comenzar a exportar y una herramienta online para que las empresas conozcan paso a paso lo necesario para exportar, con información sobre los actores que pueden ayudar en este camino (ejemplo, sobre financiamiento, o entidades de capacitación). También cuenta con un “Test de exportación” online de auto-diagnóstico para analizar las capacidades para iniciar la exportación. ITA también cuenta con una guía sobre el proceso exportador paso a paso y una herramienta de testeo online para saber aquellos ítems que necesitan ser revisados para ser un exportador exitoso. Algo similar puede ser dicho para NZTE, ICEX, Promperú y Apex.

Vinculación con otras organizaciones públicas o privadas, nacionales o extranjeras y coordinación de las acciones

Un rasgo destacable es la fuerte vinculación público-privada en las actividades de promoción comercial. Por ejemplo, las actividades para impulsar las marcas sectoriales son diseñadas en conjunto entre el sector privado y las agencias públicas. Son los empresarios los que llevan adelante la planificación de las actividades, y es el sector público el que les brinda las herramientas necesarias y los audita. Esto también sucede en actividades de capacitación y tutoría, en donde no son las mismas agencias las que brindan los servicios, sino que tercerizan la actividad en profesionales del sector. También se destaca la vinculación y coordinación dentro del propio sector público y con entidades locales y externas.

Algunos ejemplos al respecto:

Austrade da una importancia central a la coordinación en su “Corporate Plan”, en dichas actividades los directores de estado y de los territorios juegan un rol central ya que facilitan el intercambio de planes y evitan la duplicación de esfuerzos, también trabajan con el Departamento de Relaciones Internacionales y Comercio. A su vez, tienen una relación cercana con las cámaras de comercio bi-nacionales, otras agencias de promoción del comercio e inversión, empresas de servicios profesionales y bancos prestamistas de las firmas australianas. Un ejemplo, es el mencionado programa “Trade Start” en conjunto con gobiernos estaduales, asociaciones industriales y cámaras de comercio. Concretamente, con otras organizaciones públicas, se destaca la coordinación de los servicios provistos por Austrade con los servicios financieros de EFIC (La Corporación de Financiamiento y Seguro de Exportaciones). Con las asociaciones industriales promueve una asociación corporativa que las financia para que provean servicios a aquellas compañías a las que no llega directamente Austrade. Con las Universidades y centros de investigación llega a cabo programas conjuntos vinculados a la exportación. Finalmente, con otras agencias de promoción en el mundo como el Departamento de Relaciones Exteriores, Comercio y Desarrollo de Canadá, NZTE y la agencia de Reino Unido (UKTI) desarrolla encuentros para la coordinación y discusión de diferentes tópicos[116].

ITA forma parte de un complejo entramado de organizaciones que promocionan el comercio de Estados Unidos (unas 20 agencias federales) directa o indirectamente, una de ellas es el Departamento de Comercio del cual depende ITA. ITA trabaja coordinadamente con otras agencias dentro y fuera del Departamento. La coordinación entre las agencias se realiza a través del TPCC (Trade Promotion Coordination Committee) dirigida por los Secretario y Subsecretario de Comercio del Departamento de Comercio. El TPCC realiza un reporte anual para guiar la promoción (National Export Strategy). Algunos ejemplos al respecto los brinda el último plan estratégico del Departamento de comercio (2016), donde destaca el trabajo conjunto entre ITA y la SBA a través del programa de expansión del comercio de los estados que busca incrementar el número de pequeñas y medianas empresas que exportan, o con los grupos de comercio regionales estatales (SRTGs) para promover los servicios de promoción de exportación a nuevos granjeros interesados en iniciar su camino exportador. A su vez, ITA colabora con el Representante de Comercio de los Estados Unidos para eliminar barreras al comercio, con la Oficina de Patentes y Marcas de los Estados Unidos (USPTO, por sus siglas en inglés) para asegurar la protección de la propiedad intelectual y con la Agencia de Industria y Seguridad para el fortalecimiento de los controles de exportación. Para la determinación de los

[116] IADB (2010)

mercados objetivo, ITA se sirve de la información de la oficina de estadística[117].

ICEX acerca a las empresas los diferentes Organismos públicos y privados para apoyar la internacionalización, especialmente a través del financiamiento conjunto (FIEM, CESCE, COFIDES, ICO, ENISA, Banco Sabadell, Banco Santander). A su vez, a través del programa Ventana Global facilita una gama de servicios para la internacionalización sobre la base de los recursos de:

- Secretaría de Estado de Comercio del Ministerio de Economía y Competitividad
- ICEX España Exportación e Inversiones (ICEX)
- Compañía Española de Financiación del Desarrollo (COFIDES)
- Compañía Española de Seguro de Crédito a la Exportación (CESCE)
- Sociedad Estatal España Expansión Exterior
- Instituto de Crédito Oficial (ICO)
- Enisa
- Centro para el Desarrollo Tecnológico Industrial (CDTI)

ICEX también lleva a cabo reuniones de coordinación y mantenimiento de bases de datos relevantes con algunas agencias del gobierno y coordina servicios con las agencias de promoción de las comunidades autónomas. A su vez, lleva a cabo encuentros de coordinación con las cámaras de comercio, el Consejo Superior de cámaras y con la Confederación Española de Organizaciones Empresariales (CEOE) y asociaciones sectoriales con actividades en el exterior. ICEX tiene vinculaciones con universidades y centros de investigación dentro y fuera de España (Instituto Cervantes, la Universidad Complutense de Madrid, Massachusetts Institute of Technology, entre otros). Finalmente lleva a cabo encuentros con organizaciones similares europeas o latinoamericanas[118].

GTAI trabaja con la red global de cámaras de comercio alemanas (AHKs), la primera se beneficia de la red local de negocios en mercados extranjeros de la segunda y esta última de la información económica recolectada y procesada por GTAI. A su vez, comparten oficinas en el exterior y se benefician de los flujos bidireccionales de información. GTAI también trabaja con las misiones diplomáticas del Servicio Exterior Alemán, de las que obtiene gran parte de las oportunidades comerciales que ofrece a las empresas alemanas suscriptas al servicio. GTAI también acerca a los exportadores o potenciales inversores extranjeros una serie de actores centrales para lo cual mantiene con ellos una fluida relación (i.e. Ministerio Federal para las Relaciones Económicas y la Energía, agencias de desarrollo económico de 16 estados federales, asociaciones y cámaras de comercio, industria y artesanos, bancos de desarrollo federales y nacionales, entre otros).

---

[117] *Ibid.*
[118] *Ibid.*

ICE colabora con las organizaciones regionales (e.g. Toscana y Florencia), cámaras de comercio, industria, artesanía, agricultura, organizaciones empresariales, universidades e institutos de investigación (en actividades de capacitación), entre otros actores públicos y privados. ICE desarrolla conjuntamente los planes de acción con el Ministerio de Agricultura, Alimentos y Políticas Forestales, Ministerio de Medioambiente, aduanas, el Instituto Nacional de Estadísticas y otros. Con otras agencias del mismo tipo, destacan las vinculaciones con organizaciones de promoción en algunos países en que también tiene oficina y los encuentros en el marco de la Red Europea de Organizaciones de Promoción del Comercio[119].A su vez, tiene convenios con instituciones y empresas italianas y extranjeras para promover la internacionalización:

[119] *Ibid.*

- AEFI - Exposición Asociación italiana y ferias Comercio
- APET
- banco Ubae
- Banco Popolare
- Beogradski Feria
- Cámara CCIS-Italiano de Comercio de
- Suiza
- scpa CEI Piemonte
- Celjski Sejem dd
- Cesena Fiera
- CNA - Confederación Nacional de la Artesanía
- y las pequeñas y medianas empresas
- -Nacional CNDCEC Consejo de Contadores
- y Auditores
- Confimi Empresa
- Confindustria La Spezia
- Confindustria Marche
- Confindustria Venecia - Área Metropolitana de Venecia
- y Rovigo
- Confindustria Vicenza, Padua, Treviso
- Emerald Exposiciones
- ENEA
- Federexport
- Fiera Milano SpA
- FMI EE.UU. - Food Marketing Institute
- Consejo de Desarrollo Comercial HKTDC Hong Kong
- hungexpo Zrt
- Euroasiático ITE Exposiciones FZ LLC
- koelnmesse Italia
- Hecho en Vicenza
- MIC EE.UU. - Consejo de la Industria de la motocicleta
- Nova Exposiciones BV
- Padova Promex , Agencia Especial de la Cámara de Comercio de Padua
- PAIiIZ (Agencia Polaca de Información e
- Inversiones Extranjeras)
- PT Global Expo Management (GEM Indonesia)
- PT Medios Artha Sentosa
- RAI - Radio y Televisión Italiana
- región de Lazio
- ROMEXPO SA
- Ccsme EE.UU., la Sociedad de Ingenieros de Manufactura
- UBI Banca
- Banca Veneto
- Promoción Veneto
- Lab Management vino SDA Bocconi
- School of Management

Prochile está inserta en una “cadena pública” para el desarrollo competitivo empresarial de Chile en la cual intervienen también FOSIS (apoyo a la micro-empresa), SENSE (capacitación), INDAP (apoyo a pequeños productores agropecuarios), SERCOTEC (desarrollo tecnológico) y CORFO (desarrollo productivo).

Existe, a este respecto, un objetivo de coordinar de manera orgánica las actividades de promoción comercial llevadas a cabo por ProChile dentro de la “cadena pública” de desarrollo a la competitividad empresarial. Prochile lleva a cabo reuniones periódicas y desarrolla planes de acción con el Ministerio de Economía, la CORFO, el Servicio Nacional de Aduanas, el Ministerio de Agricultura y otras agencias del gobierno. A su vez, colabora con asociaciones industriales, de exportadores y otras organizaciones que representan al sector privado, con la Universidad de Chile y otras para la realización de investigaciones y consecución de información de comercio. Finalmente, llevan a cabo reuniones periódicas y discuten y desarrollan planes de acción con organizaciones de promoción de exportaciones y colabora con organizaciones como PROMENDOZA y FIDE (IADB, 2010).

ProChile, ProMéxico, PromPerú, Proinversión y Proexport (Colombia) firmaron una declaración para fortalecer Alianza Pacífico y cooperar para fortalecer el comercio y la inversión.

Business France coordina y desarrolla conjuntamente planes de acción con las asambleas y uniones de cámaras francesas de comercio e industria y lleva a cabo encuentros en el marco de la Red Europea de Organizaciones de Promoción del Comercio y otras agencias como PROMEXICO[120].

Un elemento destacable de la APE de Nueva Zelanda es la vocación de mantener fuertes lazos con la comunidad de negocios local a través de una Oficina de Enlace (*Business Liason Unit),* para asegurar tanto que los empresarios estén al tanto de las novedades del sector como que los ejecutivos de las agencias públicas se mantengan actualizados sobre la problemática real del exportador. Como ejemplo de acciones conjuntas entre sector público y empresas, el Ministerio de Relaciones Internacionales y Comercio incluye en su organigrama a NZ Inc, una organización destinada a fortalecer la relación económica, política y de seguridad con otros países. Los planes establecen objetivos a cinco años y los pasos que dará el gobierno, trabajando junto con empresas cuando sea necesario, para alcanzarlos. Todas las agencias gubernamentales que tienen relación con otros países participan de sus acciones, al mismo tiempo que se involucra a

[120] *Ibid.*

empresarios a través de entrevistas personales o seminarios de trabajo en todo el país, en donde se puede poner a prueba la solidez de los objetivos y acciones propuestas. El objetivo de NZ Inc es lograr una mejor alineación y coordinación entre las agencias gubernamentales, para que puedan ser más eficaces y eficientes.

A su vez, NZTE conforma una red de apoyo a las empresas junto con otras agencias y organismos gubernamentales, cámaras empresariales, centros de investigación (para algunas actividades específicas) y entidades privadas, tanto para la promoción de las exportaciones en el exterior, como para brindar acceso a capital y financiamiento, apoyo técnico especializado e información regulatoria. A su vez, discute y coordina cuestiones vinculadas a sus competencias con AUSTRADE, UKTI y el Departamento de Relaciones Exteriores, Comercio y Desarrollo de Canadá. Finalmente, la agencia tiene un rol central en el desarrollo de políticas comerciales[121].

APEX lleva a cabo reuniones y desarrolla planes de acción con el Ministerio de Desarrollo, Industrial y Comercio Exterior, el Ministerio de Relaciones Internacionales, la Agencia Brasileña de Desarrollo Industrial (ABDI) y el Servicio Brasileño de Apoyo a las Micro y Pequeñas Empresas (SEBRAE). También desarrolla planes de acción interactuando con cámaras sectoriales y cámaras de comercio bi-nacionales y colabora con institutos y universidades para el desarrollo de algunos estudios (IPEA, Universidad Federal do Rio Grande du Sul, de Minas Gerais y de Rio de Janeiro). Desde 2009, Apex Brasil integra la Red Iberoamericana de Organizaciones de Promoción del Comercio Exterior (Red Ibero) y coordina diversos foros mundiales (Brazil-U.S. CEO Forum, Brazil-UK Joint Economic & Trade Committee, Foro Brasil-México, Foro Brasil-India). Finalmente, APEX lleva a cabo reuniones periódicas y discute y desarrolla planes de acción con organizaciones de promoción de exportaciones (especialmente iberoamericanas y africanas)[122].

PROMPERÚ cuenta con un Acuerdo de Colaboración Interinstitucional con la Secretaría General de la Comunidad Andina (2011) sobre material gráfico y audiovisual para difusión y estrategia comunicacional y promocional. A su vez, desarrolla planes de acción con aduanas, el Servicio Nacional de Salud Animal (SENASA), el Instituto Nacional de Protección de la Competencia y Propiedad Intelectual (INDECOP) y participa en la selección de agregados comerciales. En cuanto a las asociaciones de negocios, participa de encuentros y reuniones para el desarrollo de planes de acción con las cámaras, por ejemplo, la de comercio. También colabora con Universidades otras organizaciones de promoción del

[121] *Ibid.*
[122] *Ibid.*

comercio como EXPORTA, Prochile, Procomer, CORPEI y Uruguay XXI[123].

Uruguay XXI destaca sus alianzas estratégicas: es miembro de la Red Ibero (Red Iberoamericana de Organizaciones de Promoción del Comercio Exterior), también es miembro de WAIPA (World Association of Investment Promotion Agencies). También lleva a cabo reuniones de coordinación con el Ministerio de Relaciones Exteriores y con los agregados comerciales, desarrolla conjuntamente planes de acción con la Cámara de Industrias y la Cámara de Comercio y Servicios, coopera con universidades (como la Universidad de la República y la Católica) para el intercambio de información y participa de reuniones periódicas y discusiones con organizaciones de promoción de exportaciones, especialmente latinoamericanas y desarrolla planes de acción con algunas agencias como Prochile, Procomer y Promperú[124].

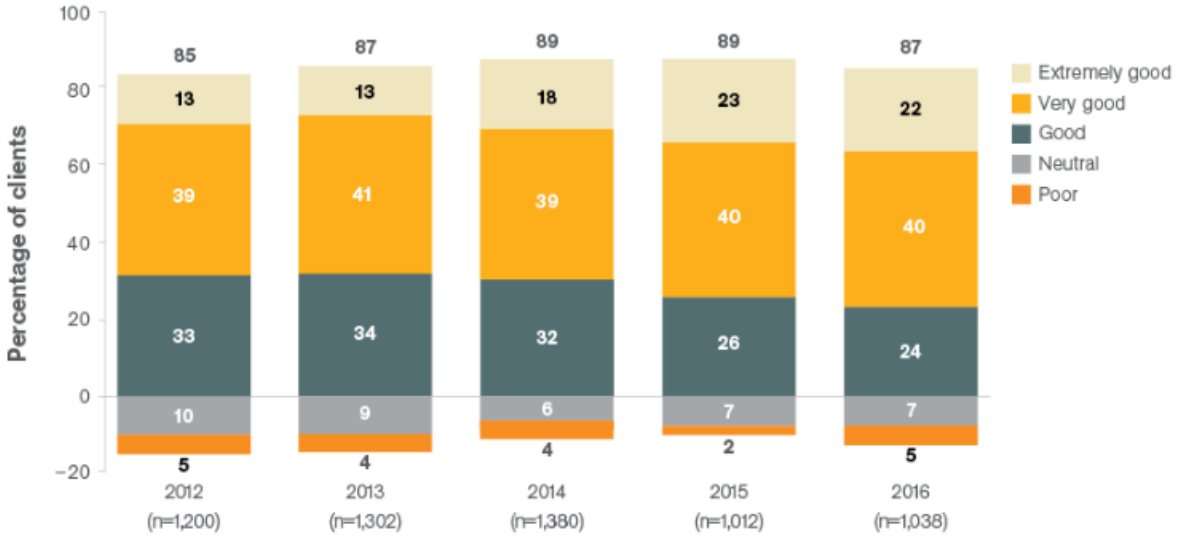
Evaluación de resultados (indicadores de efectividad de la promoción y de impacto)

Un rasgo en común es la evaluación de las actividades de las agencias a través de indicadores de desempeño. Los mismos se reflejan en los resúmenes anuales de las agencias, en los planes estratégicos, en las memorias, o en las asignaciones de presupuesto para la APE. Otro rasgo común es la presentación de “casos exitosos” en las páginas web de las agencias como un indicador del resultado de las actividades de promoción.

Los indicadores de desempeño resultan centrales en casos como Austrade en los cuales la agencia opera dentro del marco general de los programas (y objetivos) gubernamentales, para lo cual no solo miden cuestiones concretas como la cantidad de subsidios otorgados sino además el grado de satisfacción de ministros, empresas e instituciones con los servicios brindados por la agencia, para ello, lleva a cabo un estudio para la evaluación de sus servicios e identificación de áreas posibles de mejorar: obtuvo que 89% de los clientes estaban satisfechos (servicio al menos “bueno”) con los servicios prestados por Austrade en 2015 y 86% en 2016 (Ver Gráfico 26). También es central para un caso como el ITA, que incluye en el pedido de presupuesto al congreso cada uno de los indicadores de desempeño.

[123] *Ibid.*
[124] *Ibid.*

## Gráfico 26. Calificación de los usuarios de servicios de Austrade al servicio brindado (2012-2016)




Note: Due to rounding, totals may not add up to 100 per cent. Figures for the Service Improvement Study are collected over the financial year and released annually.

Fuente: Austrade Annual Report 2015-2016

## Cuadro 25: Evaluación APES

| Organización | Indicadores de desempeño (vinculados a la promoción de exportaciones) |
|---|---|
| **AUSTRADE** | a) Satisfacción ministros, comunidad e instituciones educativas: i) estudio anual sobre satisfacción, ii) provisión de apoyo para visitas ministeriales/ferias/discursos ministeriales/presentaciones ministeriales e informes, iii) investigación de mercado sobre educación y capacitación provista; b) Provisión de información: i) servicios provistos a firmas preparadas para la internacionalización, ii) aplicaciones para exención de impuestos internos para australianos que trabajen en el exterior por al menos 91 días en proyectos aprobados (por ejemplo, aquellos financiados por agencias de desarrollo internacional), iii) servicios provistos online, iv) referencias/contactos a empresas australianas de expertos o proveedores de servicios para la internacionalización c) Identificación de oportunidades para empresas e instituciones educativas y provisión de asistencia directa d) N° de aplicaciones recibidas para subsidios e) N° de subsidiados (d y e generales y específicamente para el mercado asiático). Existen otras áreas de evaluación más difusas en términos de medición. |
| **NZTE** | a) Output class 1: i) cantidad de negocios que reciben servicios de desarrollo de negocios a través de la red de socios regional, ii) % de negocios que califican como satisfactorios los servicios proveídos, iii) % de los negocios que hicieron o harán cambios fruto de la interacción con la red. b) Output class 2: i) cantidad de empresas exportadoras pequeñas, medianas y grandes (Focus 500) en la cartera de clientes, ii) cantidad de clientes en la cartera de clientes (excluyendo Focus 500), iii) cantidad de empresas Focus 500 que adhieren o adhieren fuertemente al hecho de que "NZTE" ha añadido valor a sus negocios, iv) idem iii pero excluyendo las Focus 500, v) crecimiento anual de los ingresos de los clientes de NZTE, vi) cantidad de negocios cerrados con la asistencia de NZTE, vii) Valor de los acuerdos de inversión en sectores clave en los cuales NZTE tenga alguna participación, Viii) Casos de estudio que demuestren un impacto económico en NZ. c) Output class 3: i) Cantidad de programas de alto impacto desarrollados por NZTE, ii) % de metas alcanzadas por los programas de alto impacto, iii) Estudio de caso para evaluar el impacto económico de los programas de alto impacto. d) Fondo de Crecimiento Internacional: i) cantidad de empresas que reciben financiamiento, ii) % de empresas que dan un rating positivo a su experiencia, iii) Impacto económico de los subsidios del fondo de crecimiento internacional. e) Partnership Internacional y Facilitación (Programa de Apoyo a Incubadoras): i) Cantidad de incubadoras creadas, ii) Cantidad de empresas que alcanzaron el estándar de alto |

| | |
|---|---|
| | crecimiento. f) Estrategias Sectoriales y Facilitación: a) cantidad de subvenciones concedidas. |
| **PROCHILE** | a) Porcentaje de nuevos pares productos-país de destino, exportados por los clientes institucionales, sobre el total de pares productos- país exportados por los clientes institucionales en el periodo t<br>b) Porcentaje de productos con arancel 0 año t, con respecto al total de productos negociados en los acuerdos económicos internacionales suscritos por Chile<br>c) Porcentaje de participación de clientes exportadores ProChile año t sobre el total de exportadores nacionales año t<br>d) Porcentaje anual de exportaciones hacia los países con los que Chile tiene Acuerdos Comerciales vigentes año t sobre el total de exportaciones chilenas año t<br>e) Porcentaje de clientes de ProChile satisfechos en el año t respecto del total de clientes de ProChile encuestados en el año t Porcentaje de participación del PIB de países con los que Chile tiene acuerdos económicos internacionales en el PIB mundial. |
| **PROMPERÚ** | a) Evolución de las exportaciones no tradicionales b) Exportaciones de los productos priorizados, c) Exportaciones de la cartera de clientes, d) Evolución de la cartera de clientes, e) indicadores específicos para cada uno de los programas contenidos en "Ruta Exportadora" (por ejemplo, N° de empresas participantes en el programa y ratio de ingresos de exportación sobre ventas totales de la empresa) |
| **URUGUAYXXI** | a) número de actividades en las que participa el instituto<br>b) número de empresas que participan en las acciones del instituto<br>c) número de entidades apoyadas con los diferentes instrumentos del instituto<br>d) cantidad de informes de inteligencia comercial<br>e) número de entrevistas a inversores extranjeros, instalados y potenciales<br>f) cantidad de actividades de capacitación para la captación de inversión extranjera<br>g) cantidad de pautas publicitarias en medios de comunicación<br>h) cantidad de noticias en los medios de comunicación. |
| **APEX** | a) % exportaciones de empresas/productos apoyados por APEX en las exportaciones totales brasileñas, b) beneficio (crecimiento valor exportado) / inversión (en el proyecto de exportación), c) recursos aportados por terceros en proyectos de promoción de exportaciones/recursos de APEX en esos proyectos, d) nivel de realización de los proyectos en relación a la previsión de exportaciones de los proyectos apoyados, e) Valor de las exportaciones de las empresas apoyadas, f) número de sectores atendidos, g) Cantidad de eventos realizados, h) Plazo medio de análisis y aprobación de proyectos, i) Satisfacción de los clientes internos (clima organizacional de la agencia), j) Grado de ejecución presupuestaria de la agencia |
| **Business France** | a) Eficiencia del dispositivo Business Franceapoyo a las empresas para la exportación |
| **ICEX** | a) Cantidad de participaciones empresariales en actividades relacionadas con la internacionalización de la empresa, b) Participaciones empresariales en actividades de formación, c) Consultas en ventana global, d) Cantidad de servicios personalizados contratados, e) Cantidad de empresas usuarias de pasaportes al exterior y aula virtual, f) Visitantes únicos a los portales de ICEX, f) Cantidad de seminarios y actividades de captación y financiación de inversiones internacionales, g) Cantidad de actividades de gestión de una cartera de proyectos de inversión extranjera<br>activos, h) Cantidad de consultas a inversores extranjeros sobre clima<br>de negocio y condiciones para la inversión en España, i) Medición de la satisfacción, j) Cuantificación de los impactos positivos en el negocio de la empresa atribuible a la actuación de ICEX., k) Certificaciones ISO. |
| **TCS** | 1) número de acuerdos comerciales concretados que fueron facilitados por TCS, 2) Porcentaje de empresas canadienses que estuvieron satisfechas con los servicios de índole comercial prestados por TCS y 3) número de proyectos de inversión extranjera directa exitosos que fueron facilitados por TCS. |

| | |
|---|---|
| **ICE** | a) Número de participantes italianos en actividades de promoción, b) Número de participantes exteriores en actividades de promoción, c) % clientes nuevos (en actividades de promoción), d) Satisfacción del cliente por los servicios de promoción prestados, e) Ingresos por la venta de servicios, f) Cantidad de información producida, g) % de nuevos clientes (en servicios de promoción), h) Satisfacción del cliente por servicios de asistencia, i) Tasa de "placement" del curso de formación |
| **GTAI** | En función de los items abordados en los resultados del reporte anual evalúan: eventos (ferias u otros) con stand o en eventos propios (cantidad de eventos y cantidad de participantes) y eventos en los que se aprovisionó con materiales informativos ( cantidad de eventos y participantes). También mide los resultados vinculados a la promoción de Alemania como localización de negocios y tecnología, es decir, la cantidad de eventos realizados con dicho propósito y la cantidad de contactos reclutados. Cuando se trata de provisión de información, mide los destinos más consultados, la cantidad de actores que distribuyen información de GTAI (La Red Global de Cámaras de Comercio Alemana, Cámaras de Industria y Comercio, revistas, bases de datos, editores, asociaciones industriales, cámaras de trabajo calificado, empresas y otros). Usuarios registrados en el sitio web. Accesos a contenido en You Tube, cantidad de suscriptos en you tube a los contenidos de GTAI. Cantidad de seguidores en Twitter. |
| **ITA** | a) Objetivo incrementar las oportunidades de las empresas abriendo mercados globales: i) Valor en usd de las exportaciones facilitadas por la prevención, reducción o remoción de barreras al comercio, ii) Cantidad de defensas ganadas, iii) Valor de usd de los contratos de defensas ganadas; b) Aumento de las exportaciones a partir de la ampliación y profundización de la base exportadora: i) Valor en usd de exportaciones generadas por la asistencia de la agencia, ii) porcentaje de clientes de Mercados Globales que lograron sus objetivos de exportación, iii) Cantidad de clientes asistidos; c) Competencia justa en los mercados internacionales para las firmas norteamericanas: i) Valor en usd de las exportaciones habilitadas o retenidas a partir del cumplimiento de los acuerdos de comercio, ii) Porcentaje de determinaciones de antidumping y derechos compensatorios emitidos dentro de los limites reglamentarios y/o regulatorios, iii) Número de asesoramientos a pequeñas o medianas empresas para peticiones antidumping o derechos compensatorios, iv) Cantidad de casos de cumplimiento resueltos exitosamente. |
| **DITP** | Sd. |

**Fuente: páginas web de cada agencia, reportes anuales de las agencias y panfletos publicitarios.**

Organización y forma de gobierno

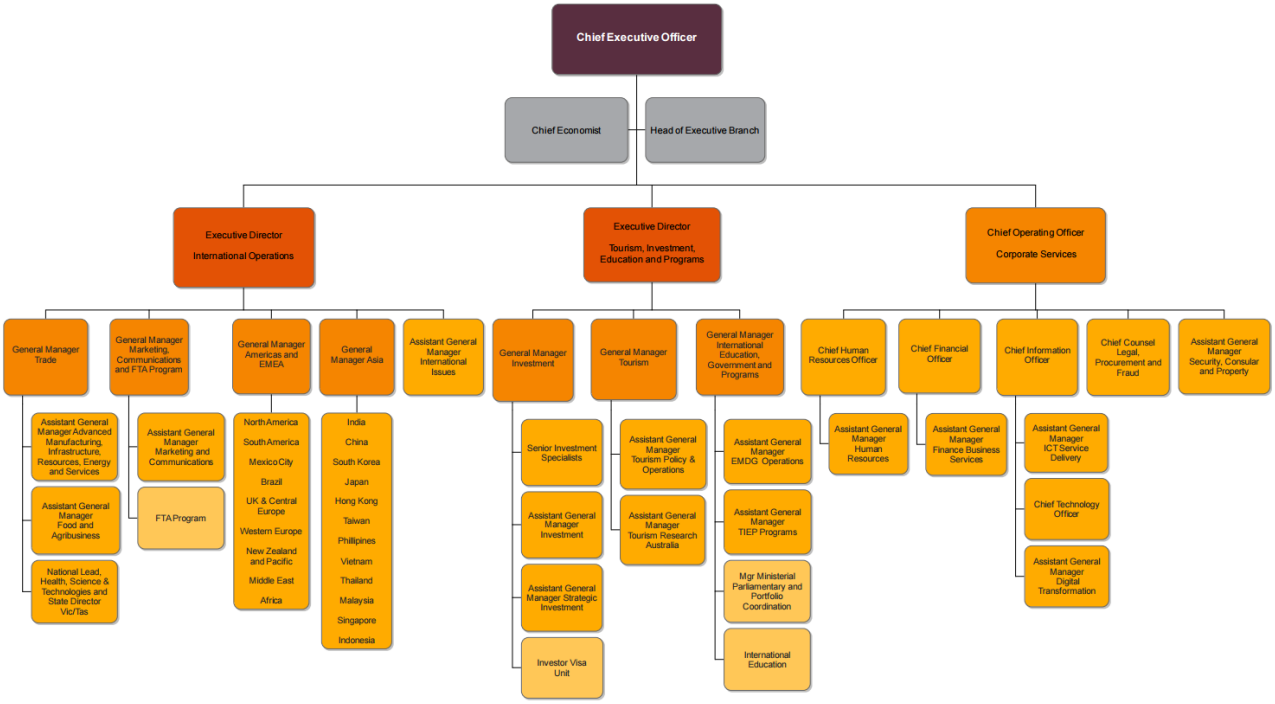
Las agencias analizadas operan en diferentes circunstancias: economías más o menos desarrolladas, distinto grado de diversificación de productos y mercados. En algunos casos, son parte de la estructura diplomática de los Ministerios de RREE (Chile, Canadá), en otros tienen una estructura autónoma (Perú) y en el caso más complejo, el de los Estados Unidos se trata de varias (muchas) agencias que en principio deben operar coordinadamente. Se trata en general de entes públicos con alguna participación en sus directorios de representantes del sector privado (se destaca Uruguay y Alemania). Pueden tener dependencia directa de la Administración Central, o ser entidades relativamente autónomas (Perú, Francia, Alemania).

Organigrama de las APEs

Los esquemas son variados, pero un factor común a los que han podido analizarse, es la presencia de especialización en departamentos. Un ejemplo al respecto lo constituye Austrade donde se destacan: a) por debajo del Director Ejecutivo (CEO) se desempeñan un economista jefe, un jefe de la rama ejecutiva, un director ejecutivo de las operaciones internacionales, un director de Operaciones (COO) y un director ejecutivo de turismo, inversiones, educación y

programas. b) existe una especialización “vertical” por sectores o actividades y una “horizontal” por regiones, la Agencia incluye entre sus actividades, no sólo el comercio sino las inversiones y el turismo, y muy importante en el caso de Australia, servicios educativos:

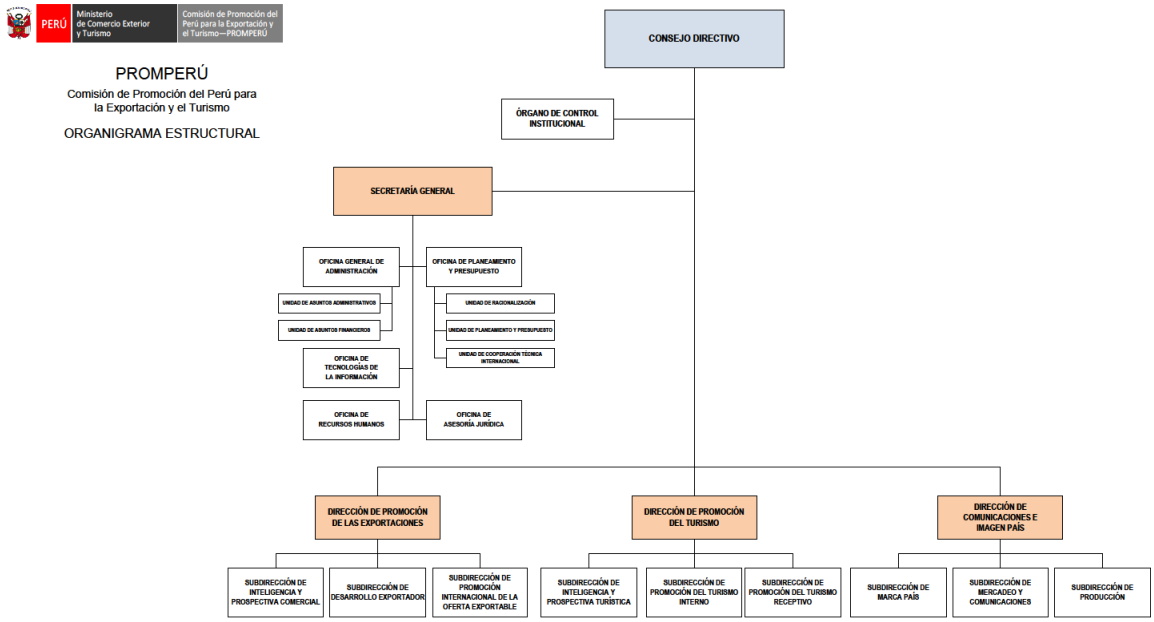
**Ilustración 7: Organigrama Austrade**




**Fuente: Austrade website**

Otro ejemplo es el de Promperú, con una serie de subdirecciones e incluso un departamento específico de marca país:

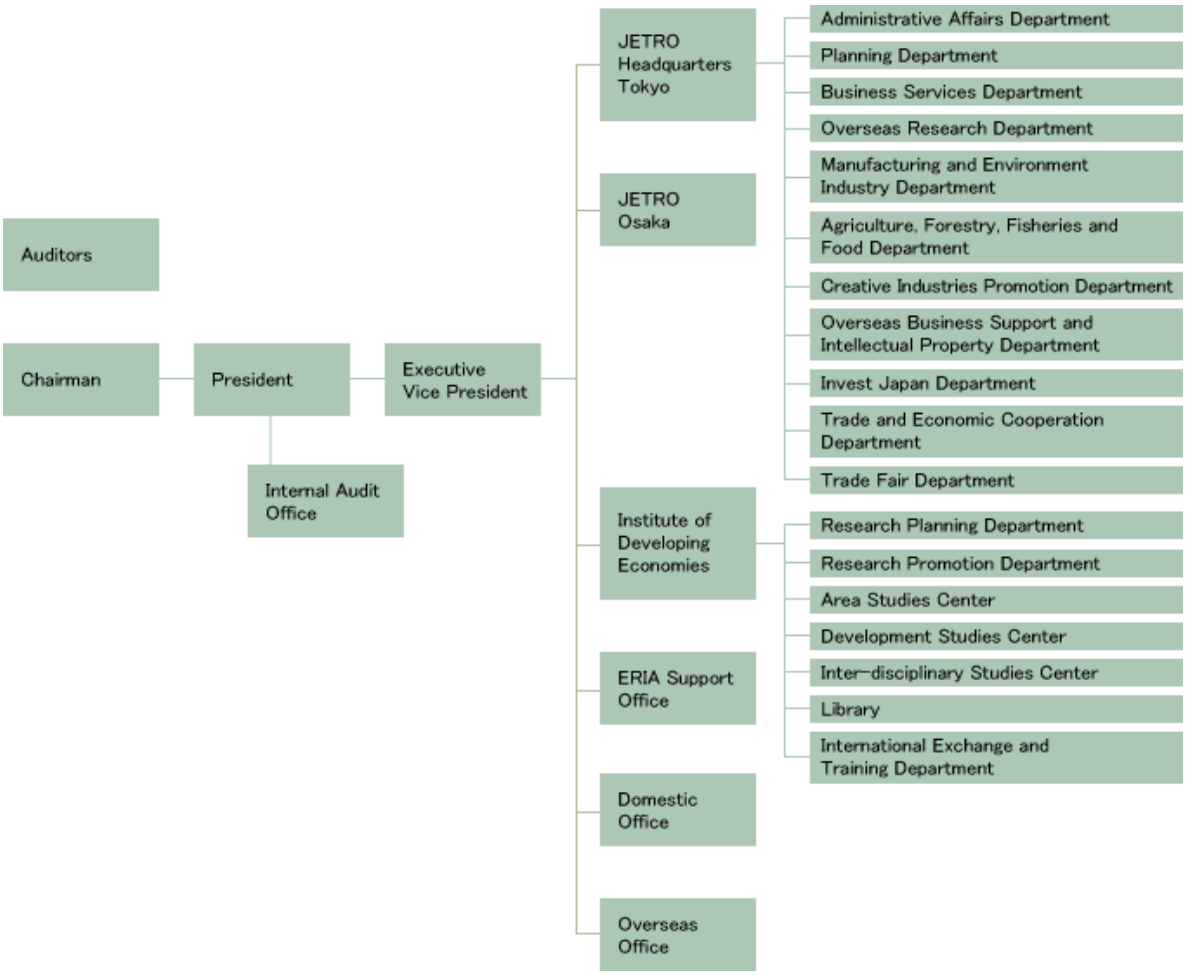
## Ilustración 8: Organigrama PROMPERÚ




**Fuente: Sitio Web de Promperu**

Fuera de la muestra de agencias analizadas puede mencionarse el caso de Jetro que cuenta con a) los departamentos especializados en industria, agricultura y alimentos y el de Industrias creativas, b) áreas de estudios y planeamiento, c) Se incluye las actividades de Inversión dentro de sus competencias, d) Observar la existencia de una oficina de auditoría interna:

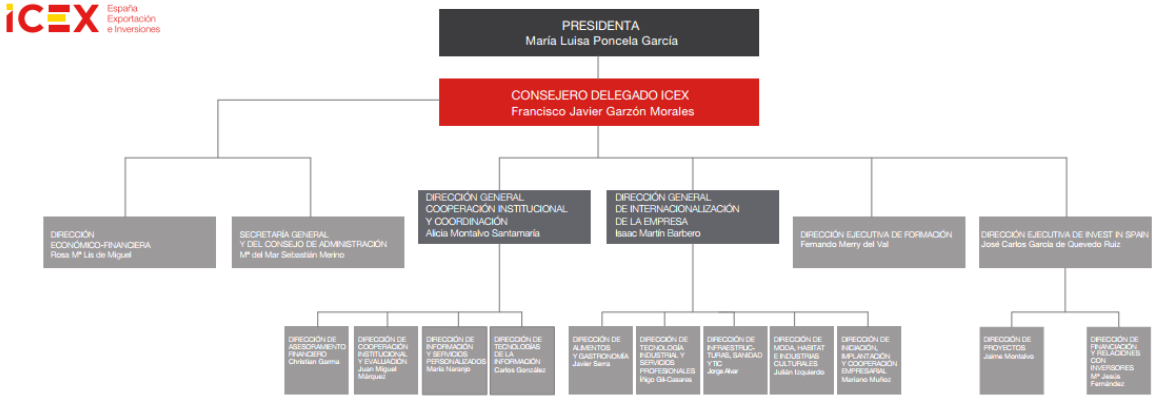
## Ilustración 9: Organigrama JETRO




Fuente: Sitio Web de JETRO

Otro ejemplo de un esquema bien simple es el de ICEX:

**Ilustración 10: Organigrama ICEX**




Fuente: Sitio Web de ICEX

<u>Presencia en el mercado</u>

Un aspecto común a las agencias aquí analizadas y a los casos exitosos de empresas es la localización física en el exterior. Por ejemplo, las empresas consultadas reconocen que el éxito de la brasileña APEX y de sus propias estrategias, incluyen como factor insustituible a la presencia: participación en ferias, visitas periódicas, el pasar tiempo con los clientes y consumidores y conocer sus gustos. A su vez, el apoyo de agencias públicas en la adaptación de productos y formas de comercialización, es reconocido como factor adicional.

<u>Transparencia y presupuesto</u>

Agencias como PromPerú, ProChile, ICEX, NZTE son totalmente transparentes en cuanto a sus gestiones, utilización del presupuesto, empleados, salarios, etc.

Los presupuestos con los que cuentan algunas agencias son mucho mayores a los de la Argentina. Sin embargo, esto no es necesariamente una limitante, ya que, con presupuestos similares a los previstos en la Argentina, ciertas agencias ofrecen servicios de calidad mundial. Independientemente de los presupuestos, cabe mencionar la efectividad que tienen los servicios de estas agencias, como el caso de Austrade, que se estima generó negocios para empresas australianas de entre 13,5 y 27 veces lo invertido.

# D. Propuesta de Agencia de Promoción de Exportaciones de Alimentos de Valor Agregado y Diferenciación

## *I. Lecciones sintéticas sobre Agencias de promoción de exportaciones*

Un capítulo especial está dedicado al papel de las agencias de promoción de exportaciones. En ese sentido, y como prefacio al análisis de los casos de cada país los estudios tomados como base sugieren que, con una organización eficiente, una aproximación integrada y criterios de desempeño, las APEs tienen un impacto positivo en presencia de barreras en el comercio exterior y cuanto más diferenciado es el tipo de bienes exportados y por lo tanto mayores son las asimetrías de información. Así, el papel de una agencia de promoción de exportaciones puede ser clave en el comercio de alimentos procesados ya que justamente se trata de productos donde existen importantes barreras, por ejemplo sanitarias o de calidad, y también por las características de heterogeneidad y diferenciación que los caracterizan.

En el caso particular del universo de alimentos elaborados y diferenciados, el análisis de *benchmarking* permitió determinar algunos rasgos especialmente notables de las acciones de APEs de “segunda generación”.

Rasgos organizacionales:

1. Las APES estudiadas responden a diversas formas de gobierno, pueden ser parte de una estructura diplomática (como el caso de Prochile), o una estructura autónoma (como el caso de Promperú), o ser parte de un universo complejo que debe operar coordinadamente (como el caso de ITA). Algunas tienen una dependencia directa de la Administración Central y otras funcionan más autónomamente. En general, los directorios cuentan con participación privada.
2. El organigrama típico de las agencias es una división en departamentos especializados bajo un Director Ejecutivo.
3. La coordinación de acciones entre organismos y agencias de distintas jurisdicciones o enfocados a distintas etapas de la cadena de valor (producción, comercialización, inversiones, incorporación y difusión de tecnología, relaciones internacionales, entre otras). Tal coordinación incluye la participación de cada una de ellas en
    - Una estrategia de exportación coherente y enfocada en prioridades precisas, con programas de mediano y largo plazo, con perspectivas de continuidad y presupuestos mínimos previsibles,
    - Intercambio de conocimientos acerca de qué hace y puede ofrecer cada

organización, entrenamiento inicial y continuo de recursos humanos especializados por cadena de producción, por capacidades de oferta regionales, por etapas de la cadena y en el uso intensivo de recursos *on line,*

- o Especialización en cadenas de valor, mercados externos, y nivel y capacidad de firmas a las cuales dar apoyo, con roles claros acerca de los roles de agencias, su personal y área de especialización.
- o Comunicación de las organizaciones entre sí y con las empresas "clientes".

- Vinculación público-privada: se observa una fuerte vinculación público privada en las actividades de promoción comercial. Por ejemplo, las actividades para impulsar las marcas sectoriales son diseñadas en conjunto entre el sector privado y las agencias públicas. Son los empresarios los que llevan adelante la planificación de las actividades, y es el sector público el que les brinda las herramientas necesarias y los audita. Esto también sucede en actividades de capacitación y tutoría, en donde no son las mismas agencias las que brindan los servicios, sino que tercerizan la actividad en profesionales del sector.
- Presencia en el mercado de destino, para construir y disponer de una base de contactos locales, poder evaluar en tiempo real oportunidades de negocios y calidad de posibles importadores, distribuidores y socios. La presencia en varios puntos del país, facilita además la organización de misiones comerciales. Permite además no sólo proveer estudios de mercado en el sentido tradicional, sino informes de "diligencia debida" acerca de características precisas de cómo operar en un mercado específico y de referencias acerca quienes son los que actúan en él.
- Sistemas permanentes de evaluación de prioridades, éxitos y fracasos y criterios de determinación de responsabilidades.
- Generación de plataformas *on line* "amigables" donde resulte fácil enterarse de los programas, servicios y productos que ofrecen las organizaciones y agencias con amplias posibilidades y recursos para consultas e interconectividad.
- Generación de confianza mutua entre las agencias públicas y los usuarios privados, a través de atención personalizada, reuniones, intercambio de correos y garantías de confidencialidad en el uso de la información.
- Vinculación entre internacionalización y captación de inversión extranjera:

en algunos casos, las agencias incorporan el concepto, y las acciones consecuentes, de vinculación entre la internacionalización de las empresas, y la captación de inversión extranjera. Brasil, Chile, Nueva Zelanda, Perú y Australia brindan apoyo al inversor extranjero que desee realizar inversiones productivas, como medio para elevar la competitividad de las empresas e integrarse al comercio mundial.

- Transparencia: varias de las agencias como PromPerú, ProChile, NZTE son totalmente transparentes en cuanto a sus gestiones, utilización del presupuesto, empleados, salarios, etc. Toda la información está disponible online en los sitios oficiales.
- Focalización: las acciones de desarrollo de mercado son enfocadas en pocos países y pocas ciudades; y en algunos casos, en algunos sectores o cadenas productivas.
- Presupuesto: los presupuestos con los que cuentan algunas agencias son mucho mayores a los de la Argentina. Sin embargo, esto no es necesariamente una limitante, ya que con presupuestos similares a los previstos en la Argentina, ciertas agencias ofrecen servicios de calidad mundial. Independientemente de los presupuestos, cabe mencionar la efectividad que tienen los servicios de estas agencias, como el caso de *Austrade*, que se estima generó negocios para empresas australianas de entre 13,5 y 27 veces lo invertido.

En lo atinente a los servicios brindados, se destacan otra serie de cuestiones:

- Diferenciación de programas según las características del usuario: aplicación de criterios acerca del grado de preparación para los negocios internacionales de las empresas “clientes”, de manera de poder dirigirlas a programas específicos según el nivel detectado, tomando como variables de evaluación rasgos tales como años en operación, facturación anual, capacidad de gestión y tecnológica y competitividad internacional de productos y servicios ofrecidos. De esta manera, se puede lograr un mayor impacto de los recursos disponibles.
- También existen los servicios generales (ej. estudios de mercado, respuesta a consultas, herramientas *online* como los test de evaluación o las guías de exportación), que son de uso público; y otro nivel de servicios (ej. tutorías*, due dilligence* sobre potenciales clientes) que es arancelado.

- *Coaching* diferenciado por empresas que se traduce por ejemplo en programas destinados a preparar a las empresas para competir en el mercado global. El coaching diferenciado implica atender necesidades particulares no de un grupo de empresas sino de cada empresa a un costo por hora. En general, los servicios de *coaching* están destinados a determinado grupo de empresas con alguna capacidad estimada previamente, de internacionalizarse.
- Planes integrales: se destaca la existencia de planes integrales. Ejemplos de ello son el *White Paper* de Australia con Asia y NZ Inc. Este aspecto sale a la luz desde lo discursivo simplemente al observar la misión de las agencias, pero también a través del análisis de los diversos programas de apoyo y servicios brindados. Se trata de estrategias integrales, ya que abarcan diversos aspectos de la competitividad y las relaciones, como calidad de la educación, aspectos arancelarios, impositivos y normativos. Los organismos públicos se alinean tras esta estrategia integral para minimizar la duplicación de esfuerzos.
- Preparación del empresario: en línea con estas estrategias integrales, destaca la preocupación de las agencias en brindar capacitación sobre aspectos de planeamiento estratégico, negociación y competitividad, previamente a asistir a una feria. De esta manera, se aseguran que los empresarios que participan en ellas dispongan de las herramientas necesarias al momento de ubicarse frente a sus clientes. La participación en una feria, que es el rasgo más distintivo de los servicios que ofrecen las agencias en nuestro país, son solamente un eslabón más en la internacionalización de las empresas, y no un fin en sí mismo. También se prepara al empresario para que realice acciones post feria, como seguimiento de clientes. La participación en ferias adquiere además un componente institucional de presencia del país en el mercado en nuestro caso, de alimentos.

## II. Justificación y fundamentos de la propuesta de organización.

Cuando se mide, como en el capítulo I de este informe, la performance de sector agroalimentario argentino en el exterior, se expone una brecha entre las ventajas competitivas potenciales de que el sector goza y los resultados en términos de presencia exportadora en los mercados mundiales. La participación de la Argentina como productor de alimentos elaborados y con diferenciación (Alimentos VAD) no alcanza al 1% (0,9%), participación que debe ser comparada con el 1,6% respecto de la producción agrícola y ganadera, medida en toneladas (FAO, 2015). No olvidemos que el comercio internacional de alimentos representa sólo el 10% de la producción mundial, y de ese comercio dos tercios es el intercambio de alimentos con algún grado de elaboración. La participación de la Argentina en este último es el 1,1% (2013), o 1,3% en promedio para la década 2004/13. La diferencia con la aportación en la producción, aunque relativamente pequeña, sugiere el potencial del país como proveedor neto de alimentos *no commodities*. Debe recordarse que la participación de las exportaciones de la Argentina en el comercio mundial es poco más del 0,4%. Una síntesis de la situación indicaría que mientras el país colabora con el suministro de insumos al desarrollo de la industria de alimentos de mercados consumidores y de países competidores, retiene poco aprovechamiento de las condiciones competitivas de base ofrecidas por su propia producción de insumos. A ello se suma que, salvo excepcionalmente, su participación en los eslabones *downstream* de cada cadena es relativamente reducida, lo cual conspira contra la apropiación local de las mayores rentas del negocio internacional.

**Cuadro 61. Ventajas dadas y adquiridas: La Argentina en el comercio global y de alimentos: las ventajas comparativas no alcanzan. Posición relativa de Argentina en el comercio mundial**

| Participación en % | 2003 | 2012 |
|---|---|---|
| | | |
| Todos los productos | 0,42 | 0,46 |
| Alimentos y bebidas | 2,28 | 2,97 |
| Semillas y frutos oleaginosos | 0,48 | 1,15 |
| Aceites y grasas vegetales | 10,78 | 6,76 |
| *Memo:* | | |
| Alimentos y bebidas exc. alimentos para animales | 1,57 | 2,04 |

| | | |
|---|---|---|
| ***Memo:*** | | |
| **Alimentos y bebidas exc. Alimentos para animales y Cereales** | **1,14** | **1,26** |
| | | |

**Fuente: elaboración propia en base a datos de UNCTAD**.

Las ventajas comparativas en el comercio de alimentos procesados están presentes en todo el espectro de países, pero la mayor parte de los que disfrutan de una participación importante en el mercado son economías desarrolladas de altos ingresos. Ellas no sólo exportan grandes volúmenes, sino también una amplia variedad de productos, de modo que ofrecen a sus clientes una mayor posibilidad de elección, a la vez que pueden alcanzar niveles más cercanos al consumo final (*downstream*) en las cadenas de comercialización y distribución. Existen por supuesto, muchos países de bajos ingresos con ventajas comparativas en agricultura, pero pocos de ellos gozan de tales ventajas en el nivel de productos procesados. Como decimos, esto es claramente identificable con el caso de la Argentina, aunque se trata de un país de medianos ingresos.

Los países de altos ingresos de la OECD conforman la red más extensa de proveedores de esos productos. Mucha de la mano de obra que trabaja en producir alimentos procesados también se encuentra en países en desarrollo, pero los estudios indican que su productividad es más bien baja.

En ese sentido, la cuestión de las políticas y medidas de apoyo como las que se proponen, se vuelve relevante: el acento puesto no tanto en cuánto se exporta sino en la innovación en productos y la diversificación de lo que se exporta es considerado hoy un medio irremplazable para generar al mismo tiempo divisas y crecimiento.

Los alimentos procesados representan casi dos tercios del valor de las exportaciones agrícolas del mundo, incluso tomando los valores máximos de las commodities agrícolas registrados en 2007-2008. Al respecto, un reciente informe de la OECD[125] señala que “la capacidad de un país para participar exitosamente en el comercio mundial de agricultura y alimentos posiblemente dependerá cada vez más de la forma en que se integre en los sectores de productos procesados. Es más, mayores exportaciones de productos procesados tienen el potencial de expandir el empleo y las oportunidades de trabajo más allá de las tranqueras de las fincas”

Por lo visto, las ventajas comparativas en la producción de la materia prima, no

[125] OECD: Changing Patterns of Trade in Processed products, 2011.

son suficientes: representan el nivel 0, sobre el cual se asientan los “pisos” que sostienen una pirámide cuya cúspide es la posibilidad de establecer negocios que den beneficios: no basta con precio y cumplimiento, ese es sólo el piso.

**Ilustración 32**

Fuente: New Zealand T&E

Se propone una organización especializada en la promoción de las exportaciones y la internacionalización de empresas argentinas productoras de alimentos elaborados y con diferenciación, juntamente con las proveedoras de tecnología y servicios vinculados a la producción de alimentos. De las experiencias de Agencias de Promoción relevadas surge que existen varios casos de tal especialización: se destacan por ejemplo dos organizaciones, ambas privadas, France Exportcéréales y Sopexa (de origen público, luego privatizada) en el caso de Francia, y organizaciones privadas de productores en otros países, con presencia de distinto grado de amplitud en mercados extranjeros. En los Estados Unidos, las agencias de promoción agrícola *Food Export-Midwest* y *Food Export-Northeast* son organizaciones sin fines de lucro integradas por 22 estados de Medio Oeste y del Noroeste del país que utilizan fondos federales, estatales y privados para ayudar a las empresas de ambas regiones a incrementar sus ventas en el extranjero. Ambas administran una variedad de servicios a través del fondo

del *Market Access Program* (MAP) del USDA, *Foreign Agricultural Service*. En América Latina, tanto Prochile como Promperú y APEX (Brasil) disponen de divisiones específicas dedicadas a agroalimentos.

En Bélgica los alimentos constituyen un sector prioritario, de tal modo que tres regiones del país, Flandes, Valonia y Bruselas, disponen de sus propias agencias de promoción de exportaciones y promueven conjuntamente al sector de alimentos a través del emprendimiento "Food.be – Pequeño país. Gran comida."

En Alemania, en 2014 el Ministerio de Agricultura y Alimentos lanzó un programa específico de apoyo al sector de agroalimentos para la apertura de nuevos mercados. Diseñado para abrir y mantener mercados promisorios de exportación, su propósito es "expandir el número de empresas exportadoras y mejorar su competitividad en mercados extranjeros". El programa incluye medidas tales como cursos y seminarios, la provisión de información de mercado, la organización de viajes de exploración de mercados, misiones incluyendo el programa de ferias que ya lleva a cabo ese Ministerio.

## III. Vinculación entre promoción de exportaciones e inversión.

En el capítulo "Escenario internacional" se da cuenta de dos fenómenos concurrentes: a) Internacionalización de las empresas de alimentos y b) creciente protagonismo de la ubicación en eslabones específicos de la cadena de valor como requisito para la generación de valor agregado y apropiación de rentas en el negocio internacional. La emergencia de las cadenas globales de valor que vinculan inextricablemente inversión y comercio, desafía las soluciones tradicionales e implica a la inversión extranjera como componente necesario de los instrumentos de promoción. En el sector de alimentos esto resulta aún más imperioso. El negocio internacional de alimentos, se dice allí, está cada vez más definido por la conquista y mantenimiento de posiciones en los canales *downstream* (logística, distribución, marketing, diferenciación de envases, diseños y sobre todo por la posibilidad de adecuarse tanto empresas exportadoras y proveedores de servicios auxiliares como gobiernos, a requisitos de calidad y sanidad cada vez más definidos "hacia adentro" en el dominio de las grandes superficies y cadenas de distribución, excediendo muchas veces lo previsto por los acuerdos gubernamentales que rigen estas cuestiones. Una empresa local, proveedora de carnes procesadas, puede aducir que cumple con las reglamentaciones de la UE, pero la cadena de supermercados a la cual desea exportar exigirá el cumplimiento de sus propias reglas *in house*. Esto es así por razones diversas, desde la simple asunción de una posición de fuerza en la negociación comercial hasta una genuina preocupación por el cumplimiento de

estándares estrictos, cuya violación podría acarrear “accidentes” y los daños consiguientes a la marca de la cadena. De allí que sea concebible que la asociación (participaciones cruzadas, venta de participación minoritaria, M&A) entre productores y distribuidores, o sea la integración de la cadena en origen y destino, sea una solución válida para que el negocio de exportación sea factible. Si del caso descripto de la UE, se pasara al de mercados caracterizados por la opacidad como el chino, la necesidad de asociación pareciera ser aún mayor. En este caso la cuestión de la inversión extranjera en la producción, la adaptación de la oferta a las características particulares de la demanda local, el control de la logística y el acceso al *know how* necesario para sortear obstáculos (redes de vinculación, normas no publicadas, conductas de negocios poco conocidas), parece ser una condición insalvable del negocio.

Las API (Agencias de promoción de Inversiones). Según UNCTAD [126] 81 por ciento de los países del mundo cuentan con una API, basadas en dos argumentos: mejora y difusión de la imagen del país y la corrección de fallas de mercado (insuficiencias de información disponible acerca de oportunidades en el país o necesidad de llenar un vacío en materia de facilitación de negocios).

El documento mencionado menciona las experiencias de Suecia, donde en 2013 se unieron el *Swedish Trade Council* (STC) y la *Invest Sweden Agency* (ISA) en la nueva entidad *Business Sweden*, del *United Kingdom Trade and Investment* (2003) del Reino Unido, y del *New Zealand Trade and Enterprise* (NZTE) que se describe en detalle en otra parte de este trabajo. Se señala que en el caso de América Latina hay una tendencia a dividir este tipo de instituciones: Sólo el 35 por ciento son agencias conjuntas, cuando en 2008 eran el 50 por ciento.

Los argumentos en pro y en contra de este tipo de agencias conjuntas se resumen en el cuadro siguiente:

**Cuadro 62**

| Pros y contras de promoción conjunta e exportaciones e inversiones | |
|---|---|
| PROS | CONTRAS |
| Mayor coherencia de políticas y coordinación con los temas de comercio | A menudo los objetivos son diferentes: riesgo de pérdida de foco. |
| Servicios de soporte y espacios compartidos/inteligencia de negocios para alimentar la estrategia de desarrollo. | Desafíos de coordinación/Gestión de equipos con diferentes concepciones y objetivos/Riesgo de incremento de |

[126] UNCTAD, Optimizing Government Services: A case for Join Investment and Trade Promotion? 2013

| | |
|---|---|
| | burocratización |
| Potencialmente un solo lugar (ventanilla) para clientes (inversores con orientación exportadora) | Recompensas rápidas por exportaciones tienden a prevalecer sobre esfuerzos de promoción de inversiones, de mediano y largo plazo. |
| Sinergias potenciales en algunas áreas: promoción en el exterior y marca país. | Diferentes clientes, *expertise* de los RRHH, tipo de inteligencia de negocios y necesidades de marketing |
| Piso común para argumentación sobre políticas en curso | Riesgo de menor atención para políticas y promoción de Inversiones |

Fuente UNCTAD (2013)

La solución "una organización para todo" con la idea de reducir costos presupuestarios no parece aconsejable en el caso de los negocios internacionales de agroalimentos, pero al mismo tiempo una agencia de promoción de exportaciones o de fomento de la internacionalización de empresas del sector debe construir su estrategia en una visión de cadena global de valor y de cómo incorporar actores que generen valor en cada eslabón cuidando de identificar y fomentar la participación del capital y trabajo nacional en aquellos eslabones relativamente más generadores de valor.

Por ello se recomienda que en la organización propuesta se prevean mecanismos de vinculación estrecha con los departamentos (Ministerios de RREE, Economía, Industria) y cámaras sectoriales y binacionales con actividades de fomento a la inversión extranjera.

## IV. Inteligencia de mercado.

Las empresas y agencias públicas operan en un mundo donde la información se encuentra disponible como nunca antes. Gracias a Internet, la información de tendencias de mercado, legislación, clientes, proveedores, competidores, distribuidores, desarrollo de productos y casi cualquier otro tema imaginable está al alcance de un *click* del *mouse*. Motores de búsqueda, bibliotecas *online*, sitios web de compañías y otras fuentes proveen información de una manera cada vez más completa, fácil de encontrar y de comprender.

Al mismo tiempo, en años recientes, aparece la llamada "nueva investigación de mercado", que poco tiene que ver con actividades casi académicas como las que aún proveen agencias de promoción de exportaciones. Se trata ahora de poner énfasis en cómo mejorar la calidad de decisión en las empresas a las que se sirve.

Nuevos instrumentos *online* y necesidades de un enfoque de negocios generan la necesidad de repensar la actividad de las agencias de promoción respecto a la información de mercado, actividad que ha tenido usualmente como componentes

los informes para viajes de negocios, los informes de Importadores en el mundo, análisis de tendencia del mercado internacional, informes estadísticos, informes sectoriales y confección de fichas país, entre otros, como lo consigna por ejemplo la Fundación Exportar en la descripción de sus servicios. Tradicionalmente ese tipo de información ha sido denominada “inteligencia de mercado”. Recientemente en cambio, la práctica de recolectar la información comercial se ha expandido de manera de incluir análisis e instrumentos analíticos que pueden ayudar a mejorar todo el modelo de negocios y proyecciones de la empresa, en nuestro caso, de las empresas exportadoras de alimentos. La inteligencia de mercado utiliza en esencia fuentes múltiples de información de modo de generar un escenario general acerca del mercado al que se enfrenta la empresa, las características, y problemas de sus clientes actuales y potenciales y de las empresas países competidores, y del potencial de crecimiento para nuevos productos y servicios. Las fuentes de datos para ese tipo de análisis pueden incluir registros de ventas, encuestas, medios y redes sociales entre muchos otros. No necesariamente se trata de una tarea complicada: puede ser tan simple como visitar los sitios web de los competidores, buscar información publicada acerca de número y tipo de clientes potenciales, y mantener actualizado el conocimiento acerca del área de actividad (cadena, producto) en diarios, revistas, publicaciones especializadas o cámaras empresarias locales y de los países competidores. Incluye asimismo el repaso constante de comentarios de clientes y el intercambio *online*, o encuestas del tipo de *Survey Monkey*, entre otros mecanismos que exigen recursos específicos y una atención regular, muchas veces fuera del alcance de empresas relativamente pequeñas como las que predominan en muchos casos en nuestro país.

La inteligencia de mercado, a diferencia de la información comercial tradicional de alcance “macro” como decimos, hoy fácilmente accesible con buscadores web, proporciona información específica “micro” sobre clientes, competidores, e incluye por ejemplo “*due dilligence*” sobre potenciales compradores, socios, agentes o distribuidores en el mercado extranjero. Se trata en esos casos de información muchas veces costosa que puede hacerse más accesible cuando es una agencia pública la que toma a su cargo el trabajo de recolección para varios exportadores.

La inteligencia de mercado debe responder cuestiones concretas acerca de clientes y competidores actuales y potenciales y de ese modo ayudar a la empresa, de ser necesario asesorada por la agencia de exportaciones, a establecer objetivos y estrategias. Tales preguntas incluyen:

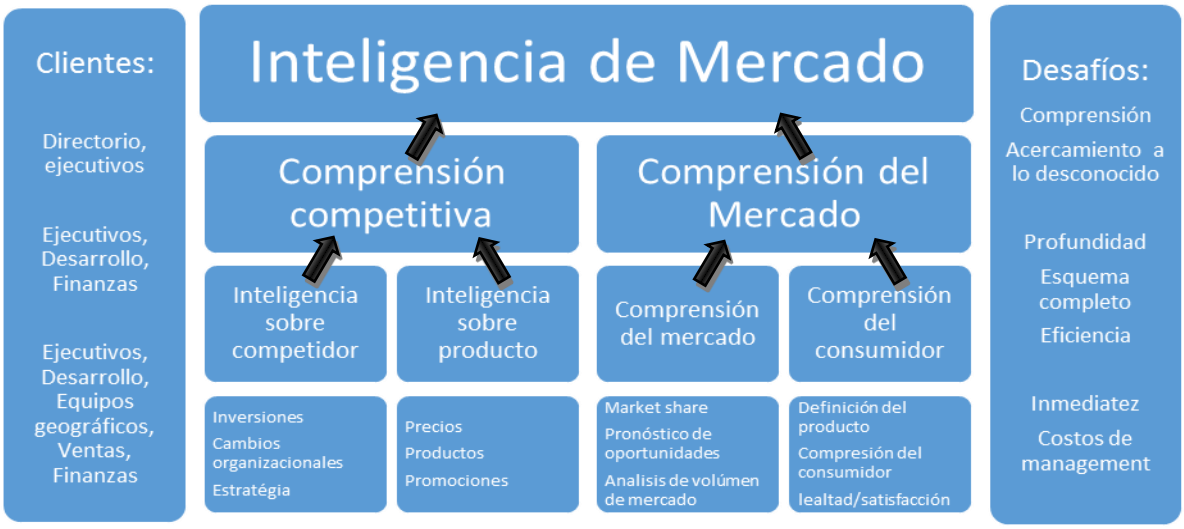
- Dónde asignar recursos,
- A qué mercados dedicarse,
- Qué perfil de demanda y de consumo se enfrenta y
- Si ello implica adaptación de productos y modos de venta,

- Cómo actúan competidores exitosos,

No son muchas las empresas exportadoras de alimentos que en nuestro país pueden contratar un analista de inteligencia de mercado. Se trata de un especialista capaz de construir un panorama del mercado como si fuera con “una lente de aproximación”, comunicándose con productores, distribuidores, clientes, proveedores de servicios tecnológicos y de logística, vinculados a la producción y distribución de los productos y servicios de la empresa. Tal tipo de interacción, sumado a los datos duros y a la investigación de mercado conforma la mayor parte de lo que se conoce como inteligencia de mercado.

Un cuadro como el siguiente ayuda a comprender la diferencia entre la información de mercado usual, como la descripta en el caso de ExportAr como “inteligencia comercial” y la inteligencia de mercado que una agencia como la propuesta debería realizar:

**Ilustración 33**




Fuente: Ed Crowley, A market intelligence primer. 2014.

El cuadro es útil además para destacar las cuatro líneas de trabajo que exige la inteligencia de mercado y que pueden constituir la base del departamento que lleve adelante esas tareas en la agencia que se propone. Ellas son:

- Inteligencia sobre competidores,
- Inteligencia de producto,

- Análisis de mercado e
- Investigación de mercado

En síntesis, a despecho de las posibilidades que en la búsqueda de información abre Internet, a menudo es justamente la información más valiosa la que no es posible encontrar *online*. Un ejemplo de ello es el que marcamos como primer punto en el listado anterior: la inteligencia de competidores (países, empresas) que es justamente la más difícil de conseguir. Aquí hay un papel importante tanto para consultores especializados, como para agencias públicas o público-privadas que acerquen ese servicio a empresas pequeñas o medianas sin capacidad suficiente para tener un departamento propio de inteligencia de mercado. Lo mismo vale para el segundo punto destacado, donde se trata de información técnica en rápida evolución (y por lo tanto confidencial) en áreas como desarrollo de producto, a menudo pobremente documentada y que por lo tanto requiere información directa de experto o tecnólogos.

Es decir que mientras la información de carácter general, provista hasta ahora por las agencias de promoción, se puede obtener a menudo libremente, o a un costo limitado, aquella suficientemente específica, validada, y bien presentada para que sea de real utilidad para los tomadores de decisiones, requiere en general de un proveedor (consultor privado o agencia pública) especializado en inteligencia de mercado.

## V. Asistencia Técnica

### Capacitación

Entre los tipos de capacitación de las agencias analizadas se destaca la capacitación a empresas exportadoras o con potencial sobre calidad, imagen, operatoria de comercio exterior, entre otras. Las modalidades van desde cursos y seminarios presenciales o virtuales hasta formación de jóvenes profesionales y práctica en empresas o viajes de formación. APEX por ejemplo tiene un programa de capacitación de directivos de empresas que ya tienen presencia en los mercados internacionales. La agencia italiana también cuenta con un programa de formación gerentes de exportaciones. Prochile divide el tipo de capacitación según la etapa del proceso exportador en que se encuentre la empresa que puede ser un servicio online, talleres, cursos, seminarios, misiones técnicas al exterior o de coaching exportador (tema que será tratado en el próximo ítem). Ubifrance a través de FORMATEX, un organismo de formación, brinda capacitación personalizada o adaptada y también cuenta con una modalidad inter-empresa (con participantes de diversos orígenes para el intercambio de experiencias). ICEX y UBIFRANCE tienen un programa para que las empresas incorporen un joven profesional. El programa Voucher de Desarrollo de Capacidades de NZTE ofrece

cofinanciar capacitación en diversos temas como sistemas de negocios, sostenibilidad de los negocios, recursos gerenciales, marketing, operatoria de fábrica, exportación, finanzas, entre otras.

Lejos de la capacitación vinculada con la enseñanza de las técnicas y normas del comercio exterior, el objetivo de la capacitación debería ser la formación de recursos humanos en la tarea de llevar a su empresa a ser exitosa en la participación en el mercado internacional. El éxito afuera se encuentra estrechamente vinculado a la aptitud global de la empresa para generar una inteligencia estratégica de la empresa.

Las temáticas de una capacitación más ambiciosa como la que se propone pueden abordar aspectos no solo vinculadas con la operativa del comercio exterior sino también esenciales para el planeamiento estratégico del proceso de internacionalización de la empresa. Lógicamente, la temática de la capacitación depende del sujeto a capacitar; sin embargo, las capacitaciones a gerentes pueden incorporar toda esta temática de manera integrada para poder generar capacidades de planificación.

- Generación de capacidades estratégicas: cuestiones básicas para el entendimiento de las relaciones comerciales internacionales.
- La inteligencia competitiva
- Comprensión de los actores involucrados (potenciales clientes, competidores y socios estratégicos): mercados, empresas, cadenas globales de valor (CGV), consumidores.
- Formas de producir y comerciar a escala regional y global: participación en una CGV (entrar, sobrevivir, escalar), ruptura de la cadena de valor a nivel mundial, estrategias de las empresas transnacionales.
- Puesta a disposición del producto: diversos caminos a la góndola u otras
- Preferencias de los consumidores
- Tendencias y cambios tecnológicos en alimentos
- Tendencias en el mercado de alimentos y en los canales de distribución
- Empaques, diseños y tecnología
- Diseño de planes de negocio
- Calidad y seguridad alimentaria. Normas y certificaciones.

## ***Tutoría integral (Coaching)***

Los programas de tutoría integral para empresas exportadoras o con potencial exportador son una herramienta importante para preparar a las empresas para competir en los mercados internacionales a través de un asesoramiento especializado y a medida (de la empresa y con foco en el mercado de destino). En

términos generales, los objetivos centrales de los programas de coaching de las Agencias estudiadas en este proyecto son el fortalecimiento de las capacidades de liderazgo y negociación y el desarrollo de habilidades gerenciales vinculadas a la formulación estratégica (el desarrollo de un plan de negocios y de un plan exportador). Por su parte, los servicios de Asistencia Técnica de la Fundación Exportar se encuentran más vinculados a los tópicos comerciales como requisitos de exportación, estadísticas, perfiles de mercados externos, listado de importadores, oportunidades comerciales, guías de negocios e informes sectoriales; es decir, una asistencia técnica más tradicional.

A diferencia de este tipo de asistencia técnica, donde el flujo de información no parece tener demasiadas idas y venidas y se brinda asesoramiento sobre inquietudes vinculadas a la actividad exportadora; el coaching se encuentra más emparentado a una relación más cercana, más focalizada y con mayores intercambios entre expertos y las empresas. El asesoramiento a cargo de un experto implica diversos servicios, desde la orientación para la elección del mercado más conveniente, a la asistencia concreta para exportar, para la instalación de la empresa en destino, para la elección de socios estratégicos, para sortear barreras a la entrada en el mercado de destino, entre otras. El acompañamiento de una tutoría integral, en general es a medida (muchas veces en pequeños grupos) y en etapas en la cual expertos ayudan a las empresas con un proyecto. Este tipo de asistencia, lejos de tener el formato de un servicio brindado toma la forma de un proyecto en el que intervienen varios actores y que se va desarrollando progresivamente. Dado que el trabajo es bien focalizado, implica la realización de un diagnóstico de cada empresa sobre sus capacidades de emprender la internacionalización.

Las modalidades que aplican las agencias que tienen más desarrollados estos programas de tutorías son diversas y pueden implicar desde un experto que va a la empresa o trabaja con un representante de la misma, hasta reuniones en grupos pequeños (de entre 8 y 10 empresarios del mismo sector) con personas especializadas en negocios internacionales, a modalidades que incluyen una combinación de reuniones grupales e individuales. Como fuera mencionado, el acompañamiento se realiza en etapas en las cuales se va preparando a la empresa para la internacionalización, de ahí la mayor complejidad versus la tradicional tarea de asistencia técnica frente a consultas o inquietudes de diversa índole. En otras palabras, sería la diferencia entre una asistencia vinculada a la resolución de un inconveniente versus una actividad tutorial vista como un proceso.

Para ilustrar las modalidades más modernas de asistencia basta ver el proyecto de coaching que llevará a cabo el ICEX junto a la Fundación Bankinter y el Círculo de Empresarios. El programa Cre100do implica una guía a 100 empresas

españolas medianas de diferentes sectores durante 5 años con el objetivo de que se conviertan en grandes empresas, apostando a la mejora de la internacionalización, a la innovación, a la mejora de la productividad y al incremento del valor añadido, buscando la generación de competitividad a partir de un ámbito de intercambio de experiencias. El programa incorpora la participación de una serie de reconocidos expertos en la materia y entidades asociadas que ponen su know how a disposición de las empresas.

En términos de la modalidad, la tutoría debería ser focalizada y dirigida a un grupo de empresas previamente definido (en general a empresas con capacidades para internacionalizarse) ya que de esta definición va a depender el tipo de actividades de acompañamiento que se va a brindar. La actividad de coaching debe ser pensada como un proyecto en el cual hay objetivos, actividades y un grupo de trabajo (los expertos de diversas áreas y las empresas). El proyecto puede estar vinculado con una o varias de las siguientes actividades:

- Análisis de la empresa: revisión del estado de situación, fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas.
- Plan de acción focalizado a cada empresa.
- Coaching dirigido al fortalecimiento de las capacidades para llevar a cabo negocios.
- Acceso y manejo de bases de datos
- Coaching dirigido a la construcción de capacidades exportadoras a mercados determinados
- Coaching sobre los procesos de certificación.
- Coaching vinculado a la entrada a mercados

## ***Facilitación: el papel de un Help Desk en la agencia de promoción de exportaciones.***

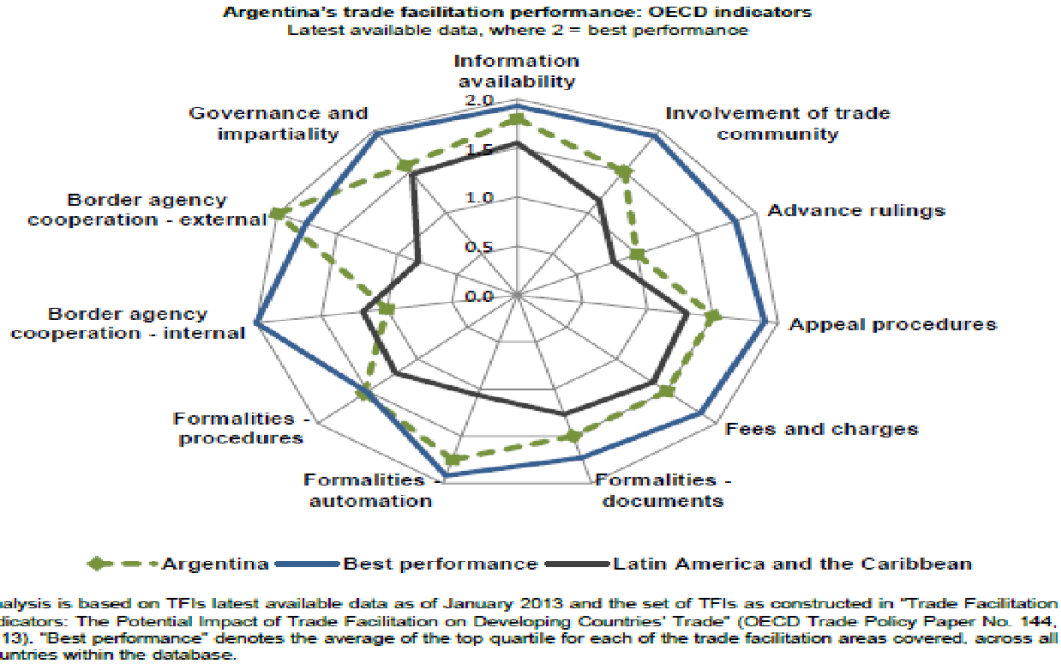
Usualmente se entiende que la facilitación del comercio es equivalente a “simplificar y modernizar los trámites de importación, exportación y tránsito de bienes y servicios” ya que los procedimientos administrativos y de aduana pueden exigir complicados trámites y presentación de documentación que afecten el resultado de operaciones comerciales. Este rol es relevante especialmente si se considera que la operatoria de exportación implica varios documentos obligatorios y algunos que dependen de la mercadería o el destino. En el gráfico a continuación figura la cantidad de documentos necesarios para la exportación en los países de las agencias analizadas. La Argentina, al igual que Brasil y Uruguay figura entre los que más documentos requieren, por tanto, las actividades de facilitación son especialmente relevantes.

**Gráfico 36. Cantidad de documentos necesarios para exportar**

Fuente: Banco Mundial, “Doing Business 2015, Trading Across Borders”

Algo similar muestran los datos de OCDE:

**Ilustración 34**




Fuente: OECD Trade Facilitation Indicators

El papel de una agencia como la que se describe en este trabajo, no es de

formulación de políticas respecto a la organización administrativa o aduanera existente en el país, pero sí debe ser el de ayudar al exportador a transitar por el sistema de la forma más fluida. En ese sentido una de las funciones que se le atribuye a la agencia es el de una “Help Desk” o escritorio de ayuda que provea al exportador de información sobre requerimientos técnicos en el país y en el mercado de destino, tarifas, acuerdos de comercio vigentes, estadísticas y canales de contacto, entre otras.

El alcance del “Help Desk” incluye la provisión de información respecto a trámites internos en materia crediticia, administrativa y aduanera, pero no se limita a los procedimientos con el sector público, sino que se prevé asesore y provea soporte respecto a la contratación de servicios conexos a la exportación, como los de logística y transporte interno e internacional.

En general, las agencias estudiadas ofrecen información online sobre aspectos operativos y documentación básica del comercio exterior y además ponen a disposición atención personalizada para facilitar los trámites de exportación. Por ejemplo, Promperú pone a disposición a través del sitio del Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior, documentos sobre regulaciones y acceso a mercados. Otra herramienta interesante de destacar es Exporta Fácil de Promperú que consiste básicamente en una facilitación logística para la exportación a través de las oficinas de SERPOST (correo de Perú) destinado a empresas de menor tamaño (y para exportar mercadería como máximo de 5000 usd) que permite ahorrar en almacenaje, agentes de carga o aduana y facilitar los trámites (solo se llena la Declaración Exporta Fácil por internet).

La herramienta Ventana Global de ICEX es una herramienta que facilita el acceso a los servicios de la agencia ya que pone a disposición del exportador (vía comunicación telefónica o mail) en forma integrada todos los servicios que ofrece, entre ellos, asesoramiento sobre opciones de financiación adaptadas, resolución de dudas concretas en forma especializada, búsqueda de socios y financiación exterior, etc. A su vez, ICEX CONECTA ofrece asesoramiento individualizado a través de las oficinas de la agencia sobre normativa, distribución, etiquetado, entre otras.

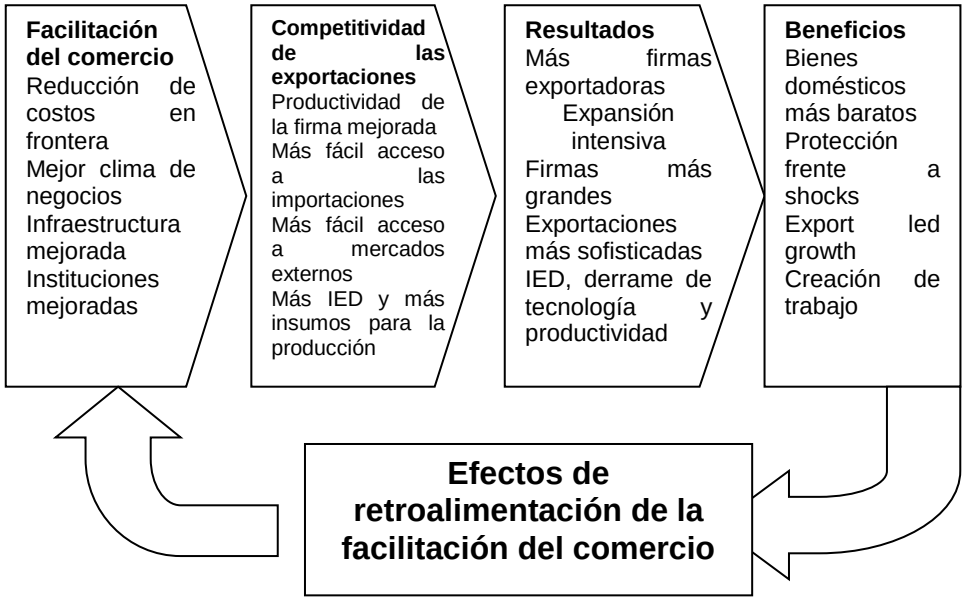
Una herramienta utilizada en este aspecto son las oficinas en el propio país que brindan atención personalizada ante consultas y las oficinas o representaciones en el exterior brindando información y recabando información sobre reglamentaciones de acceso al mercado y facilitando contactos/partners en destino.

Entre otros antecedentes relevados en este estudio puede destacarse también el recientemente creado “Equipo de facilitación de servicios a la exportación” (EFST) dentro de la International Trade Administration de los Estados Unidos, destinado a “proveer orientación especializada en análisis de la industria, competitividad,

política comercial y negociaciones respecto a una amplia variedad de servicios, incluyendo, envíos express, transporte por camión y ferrocarril, transporte marítimo y distribución (mayorista y minorista, franquicias, marketing directo y ventas directas) que pueden contribuir a hacer más competitiva la infraestructura de la cadena de abastecimiento."[127]

El concepto que subyace a esta acción es que la totalidad de la cadena de abastecimiento de insumos y servicios está involucrada en el resultado de una exportación, desde las fuentes de provisión de insumos y bienes de capital, el procesamiento de la materia prima, hasta el despacho a consumo final. La competitividad individual de la empresa depende de su propia responsabilidad, pero también de que se ponga a su alcance la posibilidad de lograr un traslado fluido y sin interrupciones de sus insumos y productos.

**Ilustración 35. Facilitación del comercio y la competitividad de las exportaciones**




Fuente: ITA (2013)

[127] ITA, Meeting the Challenge of Supply Chain Infrastructure Competitiveness http://ita.doc.gov/td/sif/, 2013

## ***Articulación con agencias y organizaciones privadas, públicas y académicas.***

Un eje fundamental en los esfuerzos de promoción de las exportaciones de alimentos debe ser el generar un perfil “aerodinámico” (streamline) a los programas y facilitar su acceso a las empresas a las que se pretende servir. Es ineludibles que ellas puedan identificar los programas disponibles y tener certeza acerca de que toman contacto con las contrapartes correctas.

En el capítulo respectivo se describen distintas organizaciones que operan en el caso argentino. Es inevitable, cuando son muchas, que exista un solapamiento que agrega dificultades al reconocimiento de las opciones de soporte disponibles por parte de las empresas. Los niveles nacionales, provinciales y municipales pueden contribuir con sus competencias específicas, únicas en algunos casos, a proveer soluciones a medida para las empresas de alimentos. Si bien las actividades de promoción de exportaciones al nivel provincial y municipal comprenden posiblemente un segmento relativamente pequeño de las actividades de promoción de exportaciones en el país, representan no obstante una puerta de acceso muy útil para empresas locales. La clave entonces es asegurar la coordinación de todas las actividades del sector público. Una división clara de tareas entre las distintas organizaciones gubernamentales que intervienen en la política comercial, de apoyo tecnológico y financiero, entre otros, es esencial. El fortalecimiento de la coordinación debería asegurar que esas organizaciones proveerán apoyo a las exportaciones en aquellas áreas donde tienen las competencias adecuadas, de manera de garantizar a las empresas que se acercan a ellas las respuestas que necesitan en cada etapa, desde determinar su aptitud exportadora hasta gestionar los contactos con potenciales clientes en el extranjero. Las agencias de promoción estudiadas llevan a cabo esfuerzos (aunque con diferente grado de formalidad) de coordinación. La actividad más frecuente es la realización de reuniones de coordinación con agencias públicas o entidades privadas (especialmente cámaras). También en muchos casos llevan a cabo planes de acción para ordenar y coordinar los instrumentos. UBIFRANCE es un ejemplo de ambos esfuerzos, ya que coordina y desarrolla conjuntamente planes de acción con las cámaras francesas de comercio e industria y lleva a cabo encuentros en el marco de la Red Europea de Organizaciones de Promoción del Comercio y otras agencias como PROMEXICO (IADB, 2010).

Un antecedente destacado en cuanto a coordinación es el de Estados Unidos. La agencia de promoción de exportaciones, ITA, forma parte de un entramado de organizaciones de promocionan las exportaciones y trabajan coordinadamente a través del Trade Promotion Coordination Committee dirigido por el Departamento de Comercio. La guía fundamental de las acciones de promoción es un reporte

anual (The National Export Strategy) que realiza el mencionado comité. Algunos ejemplos de acciones coordinadas o conjuntas son, entre otros, el trabajo conjunto entre ITA y US Business para cerrar negocios en mercados internacionales, o con La Administración de Desarrollo económico (EDA, por sus siglas en inglés) para expandir las exportaciones a partir de las capacidades regionales y conectar las organizaciones locales de desarrollo económico con inversores internacionales.

Algo similar puede señalarse para Prochile, pensada como una agencia inserta en una "cadena pública" para el desarrollo competitivo empresarial en la cual intervienen también FOSIS (apoyo a la micro-empresa), SENSE (capacitación), INDAP (apoyo a pequeños productores agropecuarios), SERCOTEC (desarrollo tecnológico) y CORFO (desarrollo productivo). En línea con la vocación de coordinación de manera orgánica, Prochile lleva a cabo reuniones periódicas y desarrolla planes de acción con agencias del gobierno, organizaciones que representan el sector privado y universidades.

La propuesta de establecimiento de una agencia especializada en la exportación de alimentos no debe ir contra estos principios, sino por el contrario, fortalecerlos.

El ejemplo de Dinamarca, donde se formó hace ya unos años un Consejo de Comercio Exterior que consolida las actividades de promoción de exportaciones es un buen ejemplo de coordinación de agencias especializadas sectorial y geográficamente.

La agencia trabajará en red con instituciones y organismos, vinculados a la producción, la innovación y el comercio de los alimentos seleccionados de modo de estar en condiciones de poner a disposición de las empresas exportadoras un ámbito en donde se den a conocer las herramientas de promoción, innovación y adaptación, alternativas de financiamiento y soluciones a problemas vinculados a los negocios internacionales.

Con el fin de disponer de conocimientos inmediatos de las realidades y demandas regionales puede preverse la creación –o recreación, en algunos casos- de Grupos Técnicos Regionales o acuerdos con Agencias de promoción existentes, de modo de ahorrar a las empresas locales el trasladarse a la CABA.

Entre los organismos que podrían formar parte de la red pueden mencionarse:

- **Organismos Públicos Nacionales**
  - ADUANA
  - SENASA
  - ANMAT
  - INTI
  - INTA

- INV
- PROCAL
- ORGANISMOS DE PROMOCION DE EXPORTACIONES: FUNDACIÓN EXPORTAR, PROARGEX y PROARGENTINA
- MINISTERIO DE Interior y TRANSPORTE

- **Instituciones Privadas Nacionales**
  - CERA (Camara de Exportadores de la Rep. Arg.)
  - COPAL
  - IPCVA
  - CIRA (Camara de Importadores de la Rep. Arg.)
  - CDA (Centro de Despachantes de Aduana de la Rep. Arg.)
  - FECACERA (Federación de Cámaras de Comercio Exterior de la Rep. Arg.)
  - ABAPPRA (Asociación de Bancos públicos y privados de la Rep. Arg.)

- **Organismos Públicos Provinciales**
  - Agencias y Organismos Provinciales encargados del Comercio Exterior de las Provincias.
  - Delegaciones o Representaciones Provinciales de los Organismos Nacionales mencionados anteriormente.

- **Instituciones Privadas Provinciales vinculadas al sector**
  - Cámaras de Comercio Exterior
  - Cámara de Transportistas
  - Asociaciones de Productores
  - Colegios de Profesionales

- **Instituciones del saber Públicas y Privadas**
  - Universidades
  - Instituciones de Investigación

## ***Innovación***

La innovación y las exportaciones son estrategias complementarias para el crecimiento de las Pymes, realimentándose en un círculo virtuoso. Al participar en mercados de exportación puede promover el aprendizaje en las empresas, y de ese modo fortalecer sus posibilidades de innovación. Al mismo tiempo, a través de

la innovación, las firmas pueden acceder a nuevos mercados con nuevos y mejores productos, a la vez que puede mejorar la calidad tanto de los que se venden afuera como localmente.

Está demostrado que el gasto en investigación y desarrollo tiene un amplio impacto en la probabilidad de exportar, lo cual a su vez implica que tal gasto no sólo acrecentará la posibilidad de producir nuevos productos o servicios sino que también mejorará el establecimiento de acervos de conocimiento que a su vez ayudarán a sortear barreras en los mercados internacionales.

La innovación es entonces un determinante significativo y positivo de la intensidad exportadora, tal como lo demuestran distintos modelos económicos, entre los que pueden destacarse los de Vernon (1966) y Krugman (1979). La innovación has sido siempre importante para la performance de una firma, pero en la era de la globalización y de la competencia internacional, sus efectos sobre el potencial exportador la convierten en un vector decisivo del comercio internacional. Un estudio sobre las Pymes latinoamericanas encuentra un vínculo positivo entre el éxito exportador y los esfuerzos en innovación de las firmas, es decir, las firmas exitosas en sus exportaciones tienen mayores gastos de innovación (Darío Milesi y Carlos Aggio, 2008).

El mismo estudio sobre la base de la evidencia que aportan una serie de estudios de caso, señalan que la causalidad entre innovación y éxito exportador parece estar vinculada a una secuencia que comienza con la innovación, es decir, una vez que las empresas alcanzan cierto nivel de capacidades e innovación que les permite acceder al mercado externo. Luego las empresas exitosas son las que pueden sacar provecho de su experiencia de operar en mercados externos (en general más exigentes) para orientar e incrementar su capacidad de innovar.

Innovación y promoción de exportaciones no se pueden tratar separadamente. Las empresas que participan al mismo tiempo en programas de exportación e innovación logran mejores resultados en sus negocios de exportación (Cristea, BID, 2013) y varios estudios han demostrado que existe una correlación positiva entre el grado de participación de las empresas tanto en negocios internacionales como en actividades de innovación (Altomonte et all. Voxeu, 2014). Los mismos autores en recomendaciones de política de exportaciones para la Comisión Europea indican:

> *"Nuestro análisis sugiere que es poco probable que la promoción de exportaciones* per se *conduzca a una internacionalización sostenible de las empresas, debido a que la internacionalización va más allá de la exportación y debido a que en el mediano y largo plazo, la internacionalización es liderada por la innovación. Recomendamos la*

*coordinación y la integración de las políticas de internacionalización e innovación "bajo un mismo techo"… (Altomonte et al. London School of Economics 2014)*

Este enfoque está también presente por ejemplo en los Estados Unidos donde existe un subcomité del Senado abocado a la generación de propuestas legislativas y seguimiento de proyectos en materia de "Innovación Competitiva y Promoción de Exportaciones".

Desde el punto de vista de las agencias de promoción estudiadas, por ejemplo, APEX-Brasil le da un lugar importante a la innovación a través de diferentes proyectos como Design Export, Design Export Grandes Empresas (ambos vinculados al desarrollo de soluciones innovadoras y buen diseño para la exportación), Inova Embala (para el mejoramiento de embalajes de bebidas y alimentos con vistas a la exportación), Inovaqui (para la sensibilización sobre la inserción de la gestión de la innovación en colaboradores y socios de Apex) y Meet Up (encuentros para la discusión de temas importantes para gerentes y gestores de Apex). En la misma línea, se destaca Better by Design de NZTE, programa que busca integrar el diseño para que las empresas sean más innovativas y competitivas a través de capacitaciones, conferencias, jornadas y workshops.

De allí que se plantee que una agencia como la descripta en este trabajo, incluya en su campo la orientación y apoyo a la innovación entre las empresas a las que sirva, en acciones de orientación, soporte y difusión.

La propuesta se enfoca en 1) poner a disposición de los exportadores el conocimiento acerca de técnicas de organización, tecnologías de productos, envases y diseños, tecnologías de transporte y logística existentes en institutos locales o extranjeros, 2) Acompañar a la empresas en el diagnóstico de necesidades de generación de productos o adaptación de los ya existentes y en la búsqueda de los institutos adecuados (INTA, INTI, MCyT, Universidades) para generar estudios y soluciones a los problemas planteados en cada caso, 3) analizar y apoyar el desarrollo de alimentos innovativos con potencial de colocación en mercados internacionales.

## ***Acceso y manejo de base de datos***

El conocimiento y la comprensión de la estructura y la evolución de los mercados internacionales son esenciales tanto para las empresas como para las agencias de apoyo a la exportación.

Las firmas requieren información y datos para diversificar productos, mercados y

proveedores, mientras que las agencias deben disponer de información estadística detallada para utilizar sus recursos en forma efectiva y dar apoyo a las empresas. Las agencias analizadas ofrecen acceso a bases de comercio, sobre barreras arancelarias, registros de proveedores, disponibilidad de servicios, entre las más frecuentes. En algunos casos las bases de datos son de uso del personal de la agencia para asesorar a las empresas y en otros también se extiende su uso para las propias empresas o actores. Un ejemplo es la amplia disponibilidad de bases de datos para los exportadores peruanos inscriptos en la Ruta Exportadora de Promperú:

- Información comercial, estadísticas de comercio: Global Trade Atlas, Infotrade, DATAMYNE, PENTA, TRADEMAP
- Información de compradores extranjeros: Hoovers (todo el mundo, todos los sectores), PIERS (EE.UU., todos los sectores), Red Book (compradoras de frutas y hortalizas, vendedores, transportadores y proveedores con toda la información de sus representantes).
- Información sobre productos de exportación: MAPEX, DATAMONITOR
- Patentes: THOMSON ROUTERS
- Información sobre requisitos para exportar: EXPORT HELPDESK (acceso UE), TRADEMAP, MARKET ACCESS MAP, STANDARDS MAP.
- Información diversa para la toma de decisiones: ISI EMERGING MARKETS, BUSINESS INTELLINGENCE, PASSPORT EUROMONITOR.
- Bases de datos de referencias bibliográficas: SCOPUS, SCIENCE DIRECT.

En el caso de la agencia propuesta se trata tanto de disponer de amplias bases de datos, como de prever programas de capacitación en conocimiento de la información disponible, y el uso de bases de datos nacionales e internacionales. Se trata de implementar tanto entrevistas personales como cursos breves de entrenamiento que permitan capacitar a las empresas que acudan en el uso de herramientas de análisis de mercado y fuentes de datos y métodos para la investigación de mercado. Pueden preverse capacitaciones a distancia, con guías video, manuales, cursos interactivos a través de plataformas web.

# VI. Promoción de Exportaciones e Internacionalización de empresas

## Actividades de promoción para la adaptación

Entre las barreras externas a la apertura a los negocios internacionales de las empresas locales de pequeño y mediano tamaño, la adaptación del producto a la

demanda y las dificultades del acceso y el control a los circuitos de importación y distribución, son decisivas. De allí que el enfoque que se propone para las actividades llamadas de promoción, no incluye sólo las tradicionales de la "promoción de exportaciones", sino también aquellas comprendidas en la idea más general de "internacionalización de las empresas" que incluye entre otras a) una visión integral del negocio fuera de la sede original como parte del plan estratégico de la empresa y no como ventas de oportunidad o esporádicas, 2) la posibilidad de establecer algún tipo de asociación, venta de paquetes minoritarios, joint ventures, adquisiciones, etc., que permitan a las empresas a) reconstruir o ampliar capital, b) disponer de fuentes adicionales de financiación, c) acceder a know how de adaptación del producto al mercado objetivo, d) mejorar la posición negociadora de le empresa vis a vis de proveedores de servicios auxiliares, de transporte y logística, entre otros, d) lograr algún grado de control sobre los circuitos de comercialización en destino mediante inversiones cruzadas, JV, u otras formas de asociación o directamente acceder a redes multinacionales de comercialización, de modo de asegurar tanto la comercialización como algún grado de participación en esos eslabones de la cadena, usualmente los más rentables.

## ***Promoción de alimentos con valor agregado y diferenciación.***

Respecto al universo objeto de la promoción, se piensa en una organización altamente especializada en alimentos VAD y también en la oferta real y potencial de servicios y tecnologías vinculadas a la producción, procesamiento, empaque y logística en el sector agroalimentario, con la única salvedad de que esto último no incluye tecnología de bienes de capital. Es decir, se integra el área de servicios basados en el conocimiento, tal como se describen en el capítulo 9 de este trabajo, un espectro de actividades que gana rápidamente terreno en los intercambios internacionales y cuyo grado de internacionalización está por debajo del potencial de oferta y RRHH del país.

## ***Exportación de tecnología y servicios basados en el conocimiento***

Las exportaciones de Conocimientos (EC) integrados a los Agro alimentos, a través de los Servicios Basados en el Conocimiento (SBC) y a los componentes Intangibles que integran una exportación forman parte del espectro de actividades a apoyar.

Entre las propuestas del capítulo específico se destacan:

- Generar un "espacio de integración" de los instrumentos, en uso y futuros, para aprovechar sinergias en los esfuerzos sectoriales. Se mencionan como

ejemplo el *Danish Food Tech Group* y los programas del Ministerio de Agricultura de Israel .

- Llegar a cada empresa, en su territorio, para encontrar soluciones específicas para potenciar su crecimiento.
- Capacitación de las representaciones argentinas en el exterior acerca de la oferta argentina de Servicios vinculados al conocimiento en el sector de alimentos y generación de un ámbito específico en materia de promoción de exportaciones. En este trabajo, se recomienda la inclusión de la oferta de SBC como una actividad especial de la Agencia propuesta.
- Generar mecanismos para agrupar y coordinar la oferta de SBC al exterior a través por ejemplo de colegios de ingenieros, cámaras de profesionales y de empresas de servicios.

En el capítulo específicos se mencionan las experiencias de Dinamarca, Israel, Holanda y Australia, como ejemplo de integración de agentes del sector con instrumentos de fomento que incluyen alineación, liderazgo y coordinación público-privado, políticas de estado de largo plazo, uso de recursos con destino específicos y capacidad de gestión.

Entre las experiencias de otras agencias de promoción de exportaciones revisadas, destaca la actividad de facilitación del contacto con entidades que brindan servicios como el caso de Callaghan Innovation, una entidad de la corona a través de la cual NZTE ofrece el programa Better by para la mejora de los procesos (agregación de valor, eliminación de desperdicios, reducción de inventarios, etc.).Una experiencia interesante es la creación por parte de la Asociación Danesa de Exportaciones de una plataforma que aglutina una gran cantidad de compañías para la localización de socios y proveedores. Una de las redes dentro de esta plataforma es la de tecnología de alimentos: *Danish Food Tech Group*. Esta red aglutina en una sola herramienta a una serie de proveedores de equipos de procesos y *packaging*, soluciones de automatización, software, servicios de consultoría, entre otros. En la base de esta herramienta se encuentra la alta reputación de Dinamarca en la industria alimenticia de calidad, muy exigente con sus proveedores para mantener los altos estándares de calidad. Otra experiencia revisada es la del sector de agroalimentos de Israel, destacada por la fuerte interacción de los productores con expertos en I+D, servicios de extensión y compañías proveedoras de tecnología agroindustrial. El reflejo es que Israel a pesar de no tener las menores condiciones naturales por la aridez de su suelo, no solo exporta buena cantidad de alimento fresco y procesado sino también servicios y tecnología agrícola. El Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural les provee de conocimiento agrícola actualizado para aplicar a sus producciones y procesos, cursos para la adopción de nuevas tecnologías y lleva a

cabo experimentos y estudios en la búsqueda de soluciones para diversos problemas agrícolas.

## ***Canales de distribución: identificación, vínculos***

Un servicio frecuente en las agencias de promoción estudiadas en relación a la promoción de exportaciones es la identificación de potenciales contrapartes de negocios, identificación y recomendación de distribuidores y partners locales. En particular, ICEX cuenta con una herramienta que ofrece contactos (además de información, asesoramiento y financiación) sobre licitaciones convocadas por organismos multilaterales, agencias e instituciones para facilitar el acceso a empresas españolas. Luego, el programa ICEX Gran Distribución busca identificar empresas españolas con potencial para ser proveedoras de grandes cadenas de distribución (a petición de estas últimas). La agencia italiana, a través del Proyecto Subcontratación del ICE-Empresa busca poner en contacto a potenciales compradores y las empresas italianas de subcontratación más adecuadas, realizar encuentros en ferias y talleres de trabajo, organizar *business to business* con fines específicos y con una cuidadosa selección de las partes e incrementar el contacto entre subcontratistas italianos y compradores extranjeros a nivel virtual (aplicaciones web). Ofrece información sobre ferias, búsqueda de socios (empresas italianas o subcontratistas) y oportunidades de negocios. Austrade lleva a cabo un servicio a medida que puede implicar un acercamiento con el contacto en destino –y soporte de idioma, seguimiento de contacto –para recabar información sobre su valoración del producto o servicio.

## ***Plataformas comerciales, de inteligencia, logísticas y administrativas en destino***

Además de los instrumentos “tradicionales” en la materia, se incluye la posibilidad de establecer “plataformas” o polos de soporte administrativo-comercial en destino que puedan cumplir funciones en materia de contratación de servicios de almacenamiento, logística y comunicaciones, disponibilidad de muestras y pequeñas partidas en destino, además de presencia permanente en el mercado.

Las APES analizadas en general ponen a disposición las oficinas en el exterior como una herramienta de acercamiento a contactos en el exterior, pero también de información del destino y conforman plataformas de monitoreo de oportunidades de negocios en el exterior. Un ejemplo es el programa de Tiendas multimarcas de Promperu para la penetración conjunta y el posicionamiento en los

mercados internacionales mediante una plataforma comercial común (el programa tiene una duración de 3 años, después de dicho lapso, las empresas deben operar de manera independiente).

## VII. Sistema institucional

Entre los roles previstos para la Agencia se prevé que forme parte de una red de organizaciones públicas, privadas y académicas vinculadas a la presencia internacional de los alimentos argentinos, estableciendo contactos, transmitiendo interrogantes, y articulando acciones de interés público más allá de las estrictamente vinculadas al interés comercial individual de las empresas a las cuales sirva.

### Marcas y denominación de origen

La marca es uno de los aspectos más importantes de un negocio. En el caso de los alimentos VAD, es un componente ineludible del proceso de diferenciación. La marca es un complejo que incluye el logo, el sitio web, el empaque y los materiales promocionales. Es cierto que con el avance de la distribución a través de súper e hipermercados se difunde cada vez más el uso de “marcas blancas” o “privadas” de modo que en las góndolas aparecerá el producto con la marca del supermercado. Definir el tipo de distribución que se requiere será entonces parte de la estrategia de internacionalización que las empresas podrán discutir con consultores especializados en marketing o con un sector específico de la agencia propuesta.

La imagen nacional positiva resulta un ingrediente esencial de la promoción de exportaciones, por lo cual la construcción de la imagen y la marca país es una de las actividades más tradicionales en los servicios de las agencias de promoción a la que también se adicionan las marcas sectoriales. Mientras que la marca país se desarrolla como una política para la provisión de un bien público, las marcas individuales y sectoriales se gestionan a través de programas específicos a los cuales pueden acceder las empresas.

El caso de los alimentos VAT es junto con el turismo, uno de los sectores donde la asociación con una marca nacional resulta más obvia. En una actividad donde la diferenciación de producto, especialmente aquella vinculada a la imagen y la segmentación son de importancia decisiva, la creación y sostén de una marca o de un portafolio de ellas son críticos para lograr y mantener una ventaja competitiva. Esto puede ser además reforzado por una clara estrategia de posicionamiento, de manera de destacar empresas y países de sus competidores.

Para entender de qué se trata la idea del desarrollo de la marca país resulta interesante mirar dos estrategias que buscan algo similar, cambiar una visión del mundo sobre mi país para mejorar el posicionamiento a la hora de los negocios. Made in Italy es el programa de Italia que entre otras finalidades busca promocionar la marca país buscando posicionarse lejos de los lugares comunes a los que se asocia al país. Austrade ha desarrollado Australia Unlimited para la construcción de su marca país basado en la idea de que un país puede ser una marca y por tanto es necesario construir su reputación para hacer los negocios. En particular, se destaca la necesidad de exaltar sus productos y las capacidades de sus recursos humanos.

Por su parte, Agricultura y Agroalimentación de Canadá ha diseñado una serie de herramientas para que los productos de las empresas canadienses puedan aprovechar la reputación y la imagen positiva que detenta Canadá en dicho sector, como por ejemplo la posibilidad del uso de los gráficos de la marca Canadá como elemento distintivo en los productos, la posibilidad de utilizar fotografías de alta calidad para el marketing y la publicidad, un lema único “la calidad está en nuestra naturaleza” o la investigación de mercado para mejorar la posición de los productos de los miembros de Canadá Brand.

Promperú desde 2009 cuenta con su marca país para impulsar el turismo, las exportaciones y las inversiones. En particular, los sectores de mayor interés para la agencia son gastronomía, arte, cultura, deporte, educación, valores, autoestima nacional. La marca Perú comprende un diseño caligráfico concreto y cuenta con una serie de requisitos para otorgar la licencia de uso como cumplimiento de obligaciones tributarias, comerciales, buena presentación del producto, calidad y origen del producto o servicio, entre otras. Promperú cuenta a su vez, con el programa para el diseño y desarrollo de marcas individuales y sectoriales.

Prochile realiza un concurso público para proyectos que busquen desarrollar una marca sectorial para promover un determinado sector productivo chileno, por ejemplo Pisco Chile, Salmón Chile. Las marcas sectoriales se trabajan bajo los atributos asociados a la marca país. Se trata de un trabajo asociativo público-privado que busca hacer escala de los esfuerzos para la difusión y el posicionamiento en el exterior.

Actualmente hay 17 marcas sectoriales activas para las cuales pone a disposición el cofinanciamiento y asesoría para la gestión de las mismas. Los proyectos dan lugar a marcas genéricas que destacan atributos de los productos o servicios del sector sin distinguir empresas o marcas individuales. Se piensa a las marcas sectoriales como una estrategia integrada con la marca país ya que se considera que contribuye a la imagen de Chile en el exterior.

Un ejemplo de marca sectorial o colectiva es el caso de las frutas de chile, creada en 2012 por un trabajo conjunto entre Prochile, el Ministerio de Agricultura y la Asociación de Exportadores de Frutas de Chile (Asoex) que aglutina marcas específicas para cada sector:

Fuente: Prochile

En este mismo sentido, la estrategia “Sabores de Brasil” busca un posicionamiento de la marca brasileña en alimentos y bebidas. También se destaca la gestión de marcas sectoriales para entidades sectoriales asociadas a la agencia por la cual se trabaja de manera integrada: Marca Brasil, Marca Complejo, Marca Sectorial, Marca Empresa.

La marca australiana ***True Aussie***, vinculada a la carne roja y desplegada fuertemente en los mercados asiáticos y de Oriente Medio, ha sido desarrollada luego de probar el nombre y los símbolos elegidos en algunos mercados principales. La etiqueta con la forma del país significa que los productos son limpios, verdes y seguros y está vinculada a una serie de normas que deben cumplir los productores para poder llevar el logotipo. El éxito llevó a que se decidiera desde la Federación Nacional de Agricultores de Australia y Carne y Ganadería de Australia (MLA) expandir True Aussie hacia el resto de la ganadería y la agricultura del país.

El Departamento de Industria y Comercio de Hong Kong cuenta con un fondo denominado BUD Fund (Branding, Upgrading and Domestic Sales Fund) para que las empresas puedan explorar e insertarse en el mercado de China Continental. Por un lado, el fondo cuenta con un programa que provee apoyo a empresas de Hong Kong para el desarrollo de marca y mejorar sus negocios y promover las ventas a China Continental; y por el otro, también se provee apoyo a organizaciones sin fines de lucro para asistir a las empresas en los anteriores objetivos.

En términos propositivos, es deseable una estrategia de marca que integre fundamentalmente las dos aristas aquí más desarrolladas: la marca país y las marcas sectoriales. Esta última como una estrategia integrada a la primera.

Otro aspecto importante para la distinción del producto o servicio además de las marcas es la denominación de origen. Un producto muy vinculado a este tipo de estrategia es el vino, desde la conocida trayectoria de la denominación de origen controlada de Francia (que también atañe a otros productos) hasta Vinos España a través de la cual ICEX difunde los vinos españoles en el exterior o Vinos Brasil

Prochile cuenta con una interesante estrategia para abordar el mercado del ASEAN que incluye el establecimiento de Chile como denominación de origen para las frutas. Se destaca la importancia de la promoción constante (caso del vino en Vietnam), la estandarización de la calidad del producto (en este caso la fruta chilena) para mantener una consistencia en la estrategia, relación fluida y cooperativa con los importadores e implementar soluciones logísticas.

Ilustración 36. Estrategia chilena hacia mercados asiáticos (ASEAN)

Fuente: página web de prochile

http://www.prochile.gob.cl/wp-content/blogs.dir/1/files_mf/documento_04_13_11114802.pdf

El Pisco Peruano es promovido fuertemente por el estado peruano. Prochile, esto incluye la promoción a través de la Denominación de Origen. Desde el año 2007 una serie de empresas peruanas fueros habilitadas para exportar Pisco usando la Denominación de Origen "Pisco Peru". Promperu a su vez promueve la denominación de origen del pisco en diferentes eventos como el Evento de Indicaciones Geográficas de la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual.

## ***Promoción y organización de Asociatividad (Consorcios de Exportación)***

En muchas regiones del país, empresas productoras y comercializadoras individuales no pueden promover efectivamente sus productos, e incluso cuando lo hacen, no alcanza a satisfacer los volúmenes mínimos requeridos por los compradores extranjeros.

Los consorcios han revelado ser en muchos casos un instrumento adecuado para superar o al menos reducir tales restricciones, al permitir a) alinear esfuerzos entre firmas productoras entre si y con proveedores de servicios comerciales, de transporte y de logística, b) la impresión de material de difusión común, el

establecimiento de portales y sitios web comunes y campañas de publicidad conjuntas, c) el establecimiento de oficinas de venta en destino, d) la disponibilidad de depósitos y facilidades portuarias adecuadas en común, d) la participación conjunta en exhibiciones internacionales.

Se pueden mencionar algunos antecedentes de las APES estudiadas. Por ejemplo, Promperú cuenta con el “Programa de Asociatividad, Consorcios y Grupos de Exportación” destinado a agroindustria, servicios y madera y sus manufacturas que busca facilitar la compra de materiales e insumos a través de la compra conjunta, y la negociación asociativa frente a compradores internacionales.

Entre las acciones que la Agencia propuesta debería realizar, se encuentran en este capítulo, 1) la identificación de “*clusters*” existentes y potenciales y las oportunidades existentes para el desarrollo de negocios en mercados externos en forma asociada, 2) Apoyar las condiciones de volumen, calidad, adaptación a los requisitos de los mercados identificados, 3) Ampliar y sostener la posición competitiva del cluster o sus consorcios una vez lograda.

La promoción de la asociatividad puede incluso ser más amplia que el consorcio de exportación. Por ejemplo la agencia italiana ICE promueve la colaboración tecnológica entre empresas, el gobierno, instituciones científicas italianas y exteriores a través de convenios, seminarios, talleres y presencia institucional en los principales eventos. Luego el Proyecto Piloto "Hacia el Mediterráneo": destinado a pymes, *start ups*, consorcios, red de empresas tiene como objetivo favorecer la asociación y colaboración industrial en gestión de recursos hídricos, ambiente, agricultura biológica, seguridad alimentaria, energía renovable y de recursos de pesca. A su vez, el proyecto UBIFRANCE-QUEBEC facilita la negociación y celebración de acuerdos de colaboración industrial entre empresas pymes de Francia y Quebec.

## ***Educación al consumidor en mercados de exportación***

La diferenciación en materia de alimentos, constituye un instrumento irremplazable de acceso y permanencia en el mercado. En el caso de mercados del exterior, el reconocimiento de ciertas cualidades diferenciales de la producción de agroalimentos en la Argentina debe ser un elemento infaltable de las políticas de promoción de exportaciones. Ello implica no sólo una tarea de difusión y publicidad “tradicional” sino la producción de actividades y materiales de educación del consumidor que den cuenta de la especificidad de tales cualidades en ciertas producciones de nuestro país: el caso de la carne en ganadería extensiva es uno de ellos, pero no el único. La Argentina es después de Australia el país con más superficie dedicada a la agricultura orgánica, entre otras cuestiones referidas al equilibrio ecológico y la salud. Destacar la proveniencia de

nuestros alimentos de extensiones de suelos naturalmente fértiles, de diversidad de clima y aptitud ecológica para todo el tipo de cosechas, deben ser elementos de diferenciación y educación aprovechables, tanto a través de campañas ad hoc, como de acciones educativas en el marco de ferias de alimentación.

La “educación al consumidor” debe orientarse a que la Argentina sea conocida en la mayor parte de los mercados de exigencia por la fabricación y la producción de materias primas de calidad superior: cereales, frutas cítricas, mermeladas, minerales, oleaginosas, soja y carne, entre otros. Incluye también el diseño de empaques y etiquetas que den cuenta de las cualidades que se pretende destacar.

Un ejemplo claro de intento de educación al consumidor es la campaña publicitaria de ICE (parte de la estrategia marca país) que busca sacar al italiano y en particular al productor de los lugares comunes en los que se los ubica la visión del típico italiano. Algo similar puede decirse sobre la estrategia Australia Unlimited ya mencionada.

En este contexto, se piensa en la articulación de las acciones de la agencia con programas existentes en el país como el de Calidad de Alimentos (ProCal).

## VIII. Organización prevista

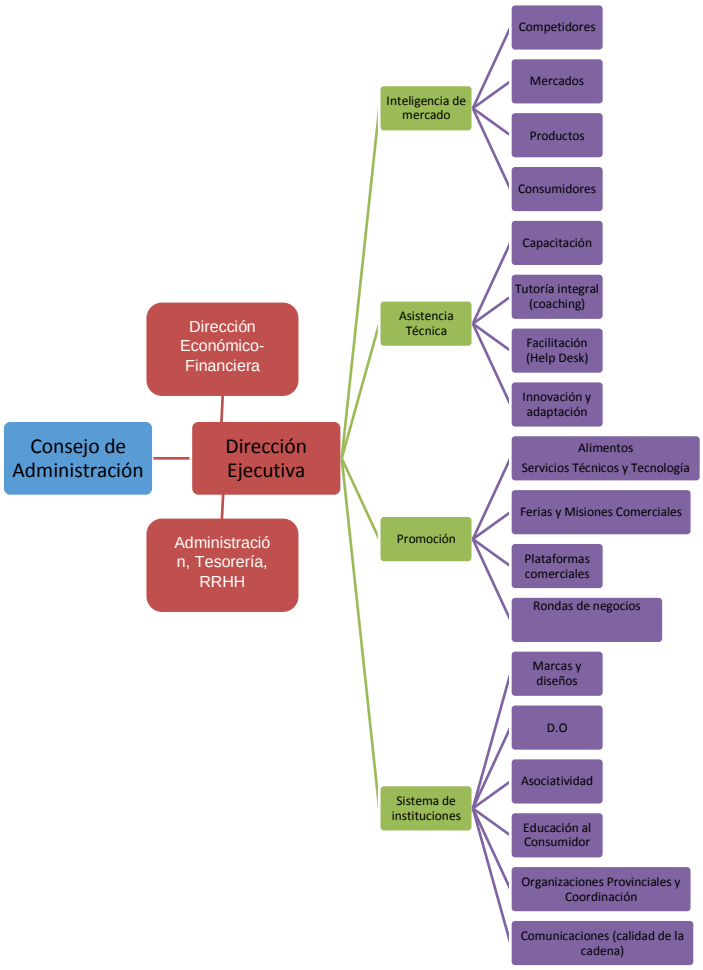
Se prevé que la organización funcione bajo la conducción de un Consejo de Administración con representación del sector público, de asociaciones privadas y provinciales (rotativas) y de Universidades.

Un Director Ejecutivo, con funciones de coordinación general y responsable ante el Consejo, designado por concurso, será asistido por un reducido equipo de análisis económico y comercial dedicado a mantener actualizado el marco estratégico global: tendencias económicas en la región y el mundo, su impacto sobre el comercio de alimentos, previsiones de demanda y sus tendencias, y recomendará acciones en función de los eventuales cambios de escenarios que se detecten. A su vez, dentro del nivel Ejecutivo, funcionará el departamento de Administración y RRHH.

El nivel operativo estará constituido por las cuatro grandes áreas indicadas:

- Inteligencia de Mercado
- Asistencia Técnica
- Promoción de Exportaciones
- Sistema de Instituciones

Cada una de esas unidades tendrá a su cargo las responsabilidades que se detallan en el organigrama, cuya justificación y alcance han sido descriptas más arriba.

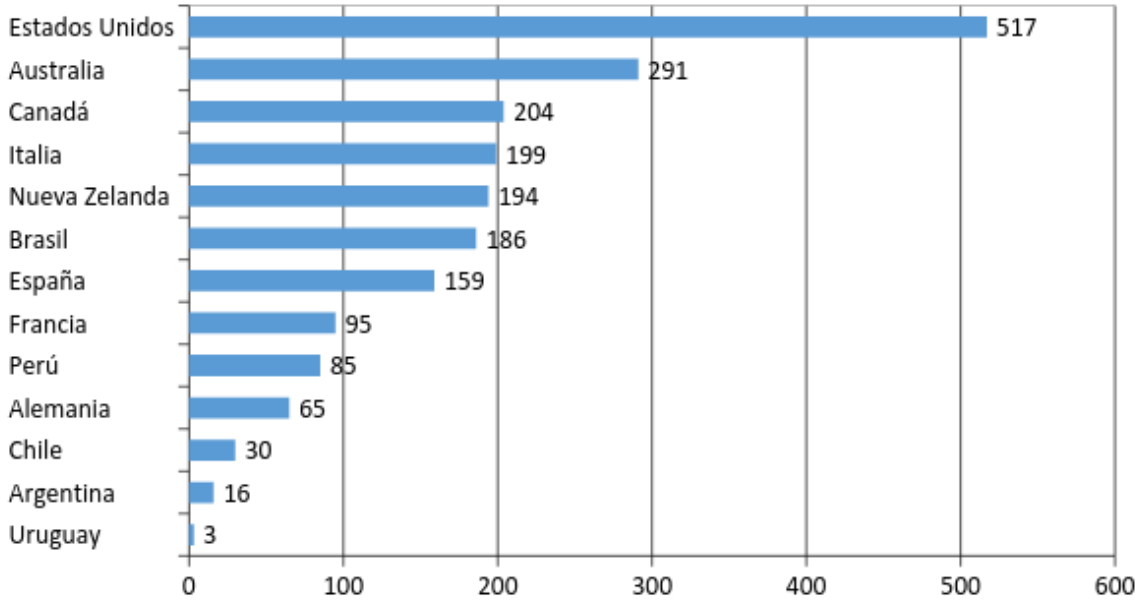



Fuente: elaboración propia

## *IX. Presupuesto de la agencia propuesta*

Las dimensiones de los presupuestos dedicados a la promoción de exportaciones en los casos considerados, pueden verse en el gráfico siguiente.

**Gráfico 37. Presupuesto (en millones de dólares)**

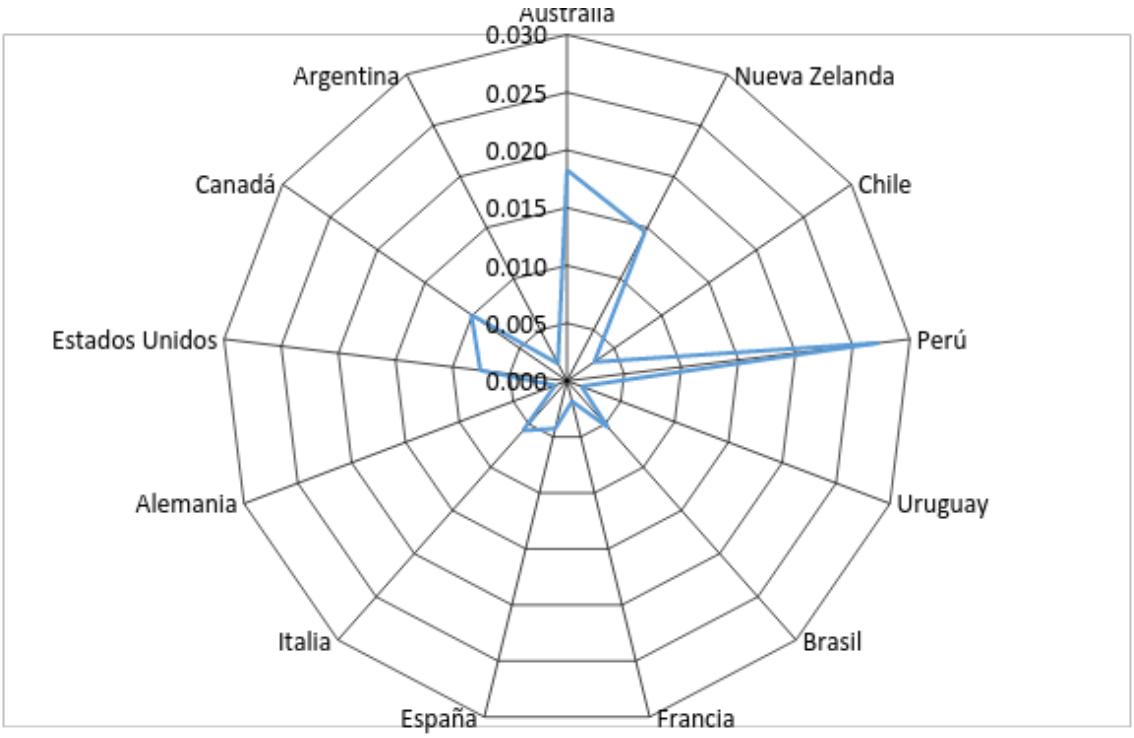



**Fuente: elaboración propia con información de las páginas web de las agencias**.

Igualmente debe considerarse que en casos como los de Europa, existen fondos regionales adicionales de la UE. Por ejemplo, en el caso de Flandes, cuya organización ***Flanders Investment and Trade*** incluye fuertes iniciativas en materia de exportación de alimentos, que se suma al programa nacional belga food.be, los programas regionales de la UE le asignan 174 millones de euros hasta el 2020, de los cuales el 90 % dedicados a fortalecer la innovación, el desarrollo tecnológico y la mejora en la competitividad de las pymes.

En el gráfico siguiente puede advertirse que la participación del esfuerzo presupuestario de promoción de las exportaciones totales de la Argentina en relación con las exportaciones de los alimentos considerados, es relativamente bajo en relación al de otros países considerados.

**Gráfico 38. Presupuesto anual/exportaciones APES estudiadas***




*Presupuesto en millones de dólares (correspondiente al último año disponible)/ Exportaciones VAD en millones de dólares (2013).

Fuente: elaboración propia con información de las páginas web de las agencias.

Una aproximación a nivel de presupuesto que requeriría una organización como la proyectada, para cumplir los programas y acciones que se describen en este informe, es el siguiente:

**Cuadro 63. Presupuesto proyectado para una agencia de promoción de negocios internacionales en agroalimentos.**

| Presupuesto[128] | (U$D) | (%) |
|---|---|---|
| 1. Estructura dirección ejecutiva (incl. Dirección Ejecutiva, Dirección de Economía y Dirección de Administración) | 708.800 | 8,6% |
| 2. Inteligencia de mercado | 554.100 | 6,7% |
| 3. Asistencia Técnica | 2.799.088 | 34,1% |

[128] En el Anexo se puede consultar el detalle.

| | | |
|---|---|---|
| **4. Promoción** | **2.727.000** | **33,2%** |
| **5. Sistema de instituciones** | **339.000** | **4,1%** |
| **6. Bienes y servicios** | **1.083.500** | **13,2%** |
| **Total** | **8.211.488** | **100,0%** |

Fuente: elaboración propia

## *X. Impacto previsible.*

Como se indica en los capítulos respectivos referidos al comercio mundial, las barreras administrativas y sanitarias y la situación de competitividad relativa de la economía argentina, las cuestiones que impiden una internacionalización de los negocios de las empresas argentinas de alimentos no commodities son de muy diverso origen, afectan distintas etapas de la cadena de valor y sus consecuencias son de distinta significación según el caso. Las políticas macro, ya sea la comercial tanto en materia de importaciones como de exportaciones, de acuerdos regionales e internacionales, como de tipo de cambio y las conductas empresariales establecidas seguramente tendrán mayor impacto en la evolución futura de las exportaciones del universo analizado que la existencia de una organización especializada como la que se propone. Por ello, resulta difícil proponer cifras más o menos precisas de su impacto esperable.

No obstante se pueden establecer algunos parámetros de potencialidad. El primero es simplemente la comparación de corto plazo entre la cifra de exportación máxima alcanzadas efectivamente: como se indica en el capítulo respectivo ella fue en 2008 de 8,8 mil millones de dólares, habiendo caído cinco años después a 7,7: o sea que un incremento inmediato de un 12,5% debería encontrarse “al alcance de la mano”, de restablecerse el escenario macro doméstico e internacional de aquel momento.

Desde el punto de vista de la participación en el comercio mundial, este trabajo cita indicadores varios que muestran una subparticipación si se toma en cuenta tanto la competitividad demostrada por el sector agropecuario en eslabones de menor valor agregado y diferenciación, como *vis a vis* la performance con países competidores del hemisferio sur, entre otros. ´Como se indica en los primeros capítulos el comercio mundial de estos productos, está en el orden de los us$ 700 mil millones. Alcanzar en ese mercado una participación similar al de las

exportaciones argentinas de todo tipo de alimentos – commodities y no de cumplirse las metas que se commodities – representarían exportaciones por el doble de las registradas actualmente, o sea del orden de 7 a 9 mil millones de dólares. O sea que puede decirse que cada dólar invertido en un presupuesto como el arriba descripto podría generar en el marco de cumplimiento de unas metas así definidas exportaciones por valor de 1.250 a 1.550 dólares adicionales.

A esa meta cuantitativa debería sumarse la de lograr un salto de calidad, en términos de ubicar el máximo de exportaciones posibles en el cuadrante de grupos más dinámicos en términos de su demanda en el comercio internacional según lo mostrado en el gráfico 11 del capítulo 1. En tal caso estaríamos hablando de un crecimiento anual de los embarques de no menos del 9%.

La caracterización del mercado mundial que se presenta en el capítulo B1 sumada a los resultados del ejercicio de benchmarking del capítulo CVIII, indican que un instrumento de promoción integrada como el que se propone, podría en un marco macro y administrativo adecuado contribuir a lograr metas como las indicadas con costos relativamente pequeños.

# E. Anexos

### Cuadro 64. Food Processing's Top 100

Las 100 mayores empresas en alimentos procesados

| | | |
|---|---|---|
| **1** | Pepsico Inc. | **37,806** |
| **2** | Tyson Foods Inc. (9/28/13) | 32,999 |
| **3** | Nestle (U.S. & Canada) | 27,300 |
| **4** | JBS USA | 22,140 |
| **5** | Coca-Cola Co. | 21,600 |
| **6** | Anheuser-Busch InBev | 16,023 |
| **7** | Kraft Foods Inc. | 14,346 |
| **8** | Smithfield Foods Inc. | 12,531 |
| **9** | General Mills Inc. (5/25/14) | 12,524 |
| **10** | ConAgra Foods Inc. (5/25/14) | 11,511 |
| **11** | Mars Inc. | 11000E |
| **12** | Kellogg Co. | 9,716 |
| **13** | Dean Foods Co. | 9,016 |
| **14** | Hormel Foods Corp. | 8,752 |
| **15** | Cargill Inc. (5/31/13) | 8,500 |
| **16** | MillerCoors LLC | 7,801 |
| **17** | Saputo Inc. (3/31/14) | C7789 |

| | | |
|---|---|---|
| **18** | Pilgrim's Pride | 7,500 |
| **19** | Hershey Co. | 7,146 |
| **20** | Mondelez International | 6,991 |
| **21** | Unilever North America | 6,876 |
| **22** | Bimbo Bakeries USA | 6,101 |
| **23** | Dr. Pepper Snapple Group | 5,997 |
| **24** | J.M. Smucker Co. (4/30/14) | 5,611 |
| **25** | Campbell Soup Co. (7/28/13) | 4,910 |
| **26** | Constellation Brands (2/28/14) | 4,868 |
| **27** | H.J. Heinz Co. | 4,530 |
| **28** | Maple Leaf Foods | 4,406 |
| **29** | Land O'Lakes Inc.(2) | 4,250 |
| **30** | Perdue Farms (3/30/14) | 4,140 |
| **31** | Brown-Forman Corp. | 3,946 |
| **32** | Hillshire Brands (6/29/13) | 3,920 |
| **33** | Flowers Foods Inc. | 3,751 |
| **34** | Dairy Farmers of America (2) | 3,700 |
| **35** | Agropur Cooperative (11/2/13) | 3,630 |
| **36** | Lactalis American Group Inc. | 3,500 |
| **37** | E&J Gallo Winery | 3,400 |
| **38** | Parmalat Canada | 3,161 |
| **39** | Chiquita Brands Intl. | 3,057 |

| | | |
|---|---|---|
| **40** | Dole Food Co. Inc. | 2,800 |
| **41** | Prairie Farms Dairy Inc. (9/30/13) | 2,800 |
| **42** | Sanderson Farms | 2,683 |
| **43** | Rich Products Corp. | 2,661 |
| **44** | Molson Coors Co. (Canada only) | 2,575 |
| **45** | Beam Inc. | 2,558 |
| **46** | WhiteWave Foods | 2,542 |
| **47** | Great Lakes Cheese Co. | 2,500 |
| **48** | McCain Foods (6/30/13) | C2,500E |
| **49** | Pinnacle Foods | 2,464 |
| **50** | Dannon Co. Inc. | 2,305 |
| **51** | TreeHouse Foods Inc. | 2,294 |
| **52** | Colgate-Palmolive Co. | 2,211 |
| **53** | Foster Farms LLC | 2,200 |
| **54** | H.P. Hood Inc. | 2,200 |
| **55** | Big Heart Pet Brands (4/27/14) | 2,190 |
| **56** | Borden Dairy Co. | 2,100 |
| **57** | OSI Group | 2,100 |
| **58** | Schreiber Foods Inc. | 2,085 |
| **59** | American Foods Group LLC (9/30/13) | 2,000 |
| **60** | California Dairies Inc. | 2,000 |
| **61** | Seaboard Corp. | 1,959 |

| | | |
|---|---|---|
| **62** | Glanbia USA | 1,950 |
| **63** | Michael Foods | 1,948 |
| **64** | Weston Foods | 1,812 |
| **65** | Associated Milk Producers | 1,800 |
| **66** | Snyder's-Lance Inc. | 1,761 |
| **67** | AdvancePierre Foods LLC | 1,750 |
| **68** | Keystone Foods | 1,718 |
| **69** | McCormick & Co. Inc. (11/30/13) | 1,702 |
| **70** | American Crystal Sugar Co. | 1,603 |
| **71** | Hilmar Cheese Co. | 1,600 |
| **72** | J. R. Simplot Co. (8/31/13) | 1,600 |
| **73** | Schwan Food Co. | 1,575 |
| **74** | Cott Corp. | 1,535 |
| **75** | Canada Bread Co. | 1,454 |
| **76** | Cal-Maine Foods (5/31/14) | 1,400 |
| **77** | Grassland Dairy | 1,350 |
| **78** | Leprino Foods Co. | 1,350 |
| **79** | Seneca Foods Inc. (3/31/14) | 1,313 |
| **80** | McKee Foods Corp. | 1,300 |
| **81** | Wells Enteprises Inc. | 1,200 |
| **82** | Darigold (3/31/14) | 1,150 |
| **83** | Hearthside Food Solutions LLC | 1,050 |

| | | |
|---|---|---|
| **84** | Reser's Fine Foods | 1,050 |
| **85** | Post Foods | 1,034 |
| **86** | Lancaster Colony Corp. (6/30/13) | 1,014 |
| **87** | Chobani Inc. | 1,000 |
| **88** | Golden State Foods | 1,000 |
| **89** | Hain Celestial Group (6/30/13) | 1,000 |
| **90** | Hostess Brands | 1,000E |
| **91** | Johnsonville | 1,000 |
| **92** | Agri-Mark | 952 |
| **93** | Gilster-Mary Lee Corp. | 940 |
| **94** | CROPP Cooperative/Organic Valley | 930 |
| **95** | Foremost Farms USA | 900 |
| **96** | J&J Snack Foods (9/24/13) | 868 |
| **97** | Sargento Foods Inc. (6/30/13) | 836 |
| **98** | Diamond Foods Inc. | 803 |
| **99** | MOM Brands | 795E |
| **100** | Boston Beer Co. | 794 |

Fuente: http://www.foodprocessing.com/top100/top-100-2014/

### Cuadro 65. Una red frondosa de acuerdos de comercio e integración

| Nombre del ACR | Alcance del acuerdo | Tipo de acuerdo | Fecha ent. en vigor |
|---|---|---|---|
| **Acuerdo comercial Asia-Pacífico (APTA)** | Mercancías | AAP | 17-jun-76 |

| | | | |
|---|---|---|---|
| **Acuerdo Comercial Asia-Pacífico (APTA) - Adhesión de China** | Mercancías | AAP | 01-ene-02 |
| **Acuerdo de Comercio entre los Países Insulares del Pacífico (PICTA)** | Mercancías | ALC | 13-abr-03 |
| **Acuerdo de Libre Comercio de Europa Central (ALCEC ) 2006** | Mercancías | ALC | 01-may-07 |
| **Acuerdo de Libre Comercio del Asia Meridional (SAFTA)** | Mercancías | ALC | 01-ene-06 |
| **Acuerdo de Libre Comercio República Dominicana - Centroamérica - Estados Unidos (CAFTA-DR)** | Mercancías y servicios | ALC & AIE | 01-mar-06 |
| **Acuerdo Estratégico Transpacífico de Asociación Económica** | Mercancías y servicios | ALC & AIE | 28-may-06 |
| **Acuerdo Regional de Cooperación Comercial y Económica en el Pacífico Sur (SPARTECA)** | Mercancías | AAP | 01-ene-81 |
| **AELC - Adhesión de Islandia** | Mercancías | ALC | 01-mar-70 |
| **AELC – Albania** | Mercancías | ALC | 01-nov-10 |
| **AELC - Autoridad Palestina** | Mercancías | ALC | 01-jul-99 |
| **AELC - Bosnia y Herzegovina** | Mercancías | ALC | 01-ene-15 |
| **AELC – Canadá** | Mercancías | ALC | 01-jul-09 |
| **AELC - Centroamérica (Costa Rica y Panamá)** | Mercancías y servicios | ALC & AIE | 19-ago-14 |
| **AELC – Chile** | Mercancías y servicios | ALC & AIE | 01-dic-04 |
| **AELC – Colombia** | Mercancías y servicios | ALC & AIE | 01-jul-11 |
| **AELC - Corea, Republica de** | Mercancías y servicios | ALC & AIE | 01-sep-06 |
| **AELC – Egipto** | Mercancías | ALC | 01-ago-07 |
| **AELC - ex República Yugoslava de Macedonia** | Mercancías | ALC | 01-may-02 |
| **AELC - Hong Kong, China** | Mercancías y servicios | ALC & AIE | 01-oct-12 |
| **AELC – Israel** | Mercancías | ALC | 01-ene-93 |
| **AELC – Jordania** | Mercancías | ALC | 01-sep-02 |
| **AELC – Líbano** | Mercancías | ALC | 01-ene-07 |
| **AELC – Marruecos** | Mercancías | ALC | 01-dic-99 |

| | | | |
|---|---|---|---|
| **AELC – México** | Mercancías y servicios | ALC & AIE | 01-jul-01 |
| **AELC – Perú** | Mercancías | ALC | 01-jul-11 |
| **AELC – SACU** | Mercancías | ALC | 01-may-08 |
| **AELC – Serbia** | Mercancías | ALC | 01-oct-10 |
| **AELC – Singapur** | Mercancías y servicios | ALC & AIE | 01-ene-03 |
| **AELC – Túnez** | Mercancías | ALC | 01-jun-05 |
| **AELC – Turquía** | Mercancías | ALC | 01-abr-92 |
| **AELC – Ucrania** | Mercancías y servicios | ALC & AIE | 01-jun-12 |
| **AELE – Montenegro** | Mercancías | ALC | 01-sep-12 |
| **Ampliación (10) de las CE** | Mercancías | UA | 01-ene-81 |
| **Ampliación (12) de las CE** | Mercancías | UA | 01-ene-86 |
| **Ampliación (15) de las CE** | Mercancías y servicios | UA & AIE | 01-ene-95 |
| **Ampliación (25) de las CE** | Mercancías y servicios | UA & AIE | 01-may-04 |
| **Ampliación (27) de las CE** | Mercancías y servicios | UA & AIE | 01-ene-07 |
| **Ampliación (9) de las CE** | Mercancías | UA | 01-ene-73 |
| **Ampliación de la UE (28)** | Mercancías y servicios | UA & AIE | 01-jul-13 |
| **ASEAN** | Mercancías | ALC | 28-ene-92 |
| **ASEAN - Australia - Nueva Zelandia** | Mercancías y servicios | ALC & AIE | 01-ene-10 |
| **ASEAN – China** | Mercancías y servicios | ALC & AIE | 01-ene-2005(G) / 01-jul-2007(S) |
| **ASEAN - Corea, República de** | Mercancías y servicios | ALC & AIE | 01-ene-2010(G) / 01-may-2009(S) |
| **ASEAN – India** | Mercancías | ALC | 01-ene-10 |
| **ASEAN –Japón** | Mercancías | ALC | 01-dic-08 |
| **Asociación europea de libre comercio (AELC)** | Mercancías y servicios | ALC & AIE | 03-may-1960(G) / 01-jun-2002(S) |
| **Asociación LatinoAmericana de Integración (ALADI)** | Mercancías | AAP | 18-mar-81 |

| | | | |
|---|---|---|---|
| **Asociación Surasiática para la Cooperación Regional (ASACR)** | Mercancías | AAP | 07-dic-95 |
| **Australia – Chile** | Mercancías y servicios | ALC & AIE | 06-mar-09 |
| **Australia - Nueva Zelandia (ANZCERTA)** | Mercancías y servicios | ALC & AIE | 01-ene-1983(G) / 01-ene-1989(S) |
| **Australia - Papua Nueva Guinea (PATCRA)** | Mercancías | ALC | 01-feb-77 |
| **Canadá – Chile** | Mercancías y servicios | ALC & AIE | 05-jul-97 |
| **Canadá – Colombia** | Mercancías y servicios | ALC & AIE | 15-ago-11 |
| **Canadá - Corea, República de** | Mercancías y servicios | ALC & AIE | 01-ene-15 |
| **Canadá - Costa Rica** | Mercancías | ALC | 01-nov-02 |
| **Canadá – Honduras** | Mercancías y servicios | ALC & AIE | 01-oct-14 |
| **Canadá – Israel** | Mercancías | ALC | 01-ene-97 |
| **Canadá – Jordania** | Mercancías | ALC | 01-oct-12 |
| **Canadá – Panamá** | Mercancías y servicios | ALC & AIE | 01-abr-13 |
| **Canadá – Perú** | Mercancías y servicios | ALC & AIE | 01-ago-09 |
| **Chile – China** | Mercancías y servicios | ALC & AIE | 01-oct-2006(G) / 01-ago-2010(S) |
| **Chile – Colombia** | Mercancías y servicios | ALC & AIE | 08-may-09 |
| **Chile - Costa Rica (Chile - Centroamérica)** | Mercancías y servicios | ALC & AIE | 15-feb-02 |
| **Chile - El Salvador (Chile - Centroamérica)** | Mercancías y servicios | ALC & AIE | 01-jun-02 |
| **Chile - Guatemala (Chile - Centroamérica)** | Mercancías y servicios | ALC & AIE | 23-mar-10 |
| **Chile - Honduras (Chile - Centroamérica)** | Mercancías y servicios | ALC & AIE | 19-jul-08 |
| **Chile – India** | Mercancías | AAP | 17-ago-07 |
| **Chile – Japón** | Mercancías y servicios | ALC & AIE | 03-sep-07 |

| | | | |
|---|---|---|---|
| **Chile – Malasia** | Mercancías | ALC | 25-feb-12 |
| **Chile – México** | Mercancías y servicios | ALC & AIE | 01-ago-99 |
| **Chile - Nicaragua (Chile - Centroamérica)** | Mercancías y servicios | ALC & AIE | 19-oct-12 |
| **China - Costa Rica** | Mercancías y servicios | ALC & AIE | 01-ago-11 |
| **China - Nueva Zelanda** | Mercancías y servicios | ALC & AIE | 01-oct-08 |
| **China – Singapur** | Mercancías y servicios | ALC & AIE | 01-ene-09 |
| **Colombia – México** | Mercancías y servicios | ALC & AIE | 01-ene-95 |
| **Colombia - Triángulo del Norte (El Salvador, Guatemala, Honduras)** | Mercancías y servicios | ALC & AIE | 12-nov-09 |
| **Comunidad Andina (CAN)** | Mercancías | UA | 25-may-88 |
| **Comunidad de Desarrollo del África Meridional (SADC)** | Mercancías | ALC | 01-sep-00 |
| **Comunidad de Estados Independientes (CEI)** | Mercancías | ALC | 30-dic-94 |
| **Comunidad del África Oriental (EAC)** | Mercancías y servicios | UA & AIE | 07-jul-2000(G) / 01-jul-2010(S) |
| **Comunidad del África Oriental (EAC) - Adhesión de Burundi y Ruanda** | Mercancías | UA | 01-jul-07 |
| **Comunidad Económica Euroasiática (CEE)** | Mercancías | UA | 08-oct-97 |
| **Comunidad Económica y Monetaria del África Central (CEMAC)** | Mercancías | UA | 24-jun-99 |
| **Consejo de Cooperación del Golfo (CCG)** | Mercancías | UA | 01-ene-03 |
| **Corea, República de - Australia** | Mercancías y servicios | ALC & AIE | 12-dic-14 |
| **Corea, República de – Chile** | Mercancías y servicios | ALC & AIE | 01-abr-04 |
| **Corea, República de - Estados Unidos** | Mercancías y servicios | ALC & AIE | 15-mar-12 |
| **Corea, República de - Singapur** | Mercancías y servicios | ALC & AIE | 02-mar-06 |

| | | | |
|---|---|---|---|
| **Costa Rica – Perú** | Mercancías y servicios | ALC & AIE | 01-jun-13 |
| **Costa Rica – Singapur** | Mercancías y servicios | ALC & AIE | 01-jul-13 |
| **Espacio Económico Europeo (EEE)** | Servicios | AIE | 01-ene-94 |
| **Estados Unidos – Australia** | Mercancías y servicios | ALC & AIE | 01-ene-05 |
| **Estados Unidos – Bahrein** | Mercancías y servicios | ALC & AIE | 01-ago-06 |
| **Estados Unidos – Chile** | Mercancías y servicios | ALC & AIE | 01-ene-04 |
| **Estados Unidos – Colombia** | Mercancías y servicios | ALC & AIE | 15-may-12 |
| **Estados Unidos – Israel** | Mercancías | ALC | 19-ago-85 |
| **Estados Unidos – Jordania** | Mercancías y servicios | ALC & AIE | 17-dic-01 |
| **Estados Unidos - Marruecos** | Mercancías y servicios | ALC & AIE | 01-ene-06 |
| **Estados Unidos – Omán** | Mercancías y servicios | ALC & AIE | 01-ene-09 |
| **Estados Unidos – Panamá** | Mercancías y servicios | ALC & AIE | 31-oct-12 |
| **Estados Unidos – Perú** | Mercancías y servicios | ALC & AIE | 01-feb-09 |
| **Estados Unidos – Singapur** | Mercancías y servicios | ALC & AIE | 01-ene-04 |
| **Federación de Rusia - Azerbaiyán** | Mercancías | ALC | 17-feb-93 |
| **Federación de Rusia - Belarús** | Mercancías | ALC | 20-abr-93 |
| **Federación de Rusia - Belarús - Kazajstán** | Mercancías | UA | 03-dic-97 |
| **Federación de Rusia - Kazajstán** | Mercancías | ALC | 07-jun-93 |
| **Federación de Rusia - República de Moldova** | Mercancías | ALC | 30-mar-93 |
| **Federación de Rusia - Serbia** | Mercancías | ALC | 03-jun-06 |
| **Federación de Rusia - Tayikistán** | Mercancías | ALC | 08-abr-93 |
| **Federación de Rusia - Turkmenistán** | Mercancías | ALC | 06-abr-93 |
| **Federación de Rusia - Uzbekistán** | Mercancías | ALC | 25-mar-93 |
| **Guatemala - el Taipei Chino** | Mercancías y servicios | ALC & AIE | 01-jul-06 |

| | | | |
|---|---|---|---|
| **Hong Kong, China – Chile** | Mercancías y servicios | ALC & AIE | 09-oct-14 |
| **Hong Kong, China - Nueva Zelandia** | Mercancías y servicios | ALC & AIE | 01-ene-11 |
| **India – Japón** | Mercancías y servicios | ALC & AIE | 01-ago-11 |
| **Israel – México** | Mercancías | ALC | 01-jul-00 |
| **Japón – México** | Mercancías y servicios | ALC & AIE | 01-abr-05 |
| **Japón – Perú** | Mercancías y servicios | ALC & AIE | 01-mar-12 |
| **Japón – Tailandia** | Mercancías y servicios | ALC & AIE | 01-nov-07 |
| **Japón- Australia** | Mercancías y servicios | ALC & AIE | 15-ene-15 |
| **Malasia – Australia** | Mercancías y servicios | ALC & AIE | 01-ene-13 |
| **Mercado Común Centro Americano (MCCA)** | Mercancías | UA | 04-jun-61 |
| **Mercado Común del África Austral y Oriental (COMESA)** | Mercancías | UA | 08-dic-94 |
| **Mercado Común del Caribe (CARICOM)** | Mercancías y servicios | UA & AIE | 01-ago-1973(G) / 04-jul-2002(S) |
| **Mercado Común del Sur (MERCOSUR)** | Mercancías y servicios | UA & AIE | 29-nov-1991(G) / 07-dic-2005(S) |
| **MERCOSUR – India** | Mercancías | AAP | 01-jun-09 |
| **México – Centroamérica** | Mercancías y servicios | ALC & AIE | 01-sep-12 |
| **México – Uruguay** | Mercancías y servicios | ALC & AIE | 15-jul-04 |
| **Nicaragua - el Taipei Chino** | Mercancías y servicios | ALC & AIE | 01-ene-08 |
| **Nueva Zelandia - el Taipei Chino** | Mercancías y servicios | ALC & AIE | 01-dic-13 |
| **Nueva Zelandia – Malasia** | Mercancías y servicios | ALC & AIE | 01-ago-10 |
| **Nueva Zelandia – Singapur** | Mercancías y servicios | ALC & AIE | 01-ene-01 |

| | | | |
|---|---|---|---|
| **Organización de Cooperación Económica (OCE)** | Mercancías | AAP | 17-feb-92 |
| **Organización de Cooperación Económica (CEDEAO)** | Mercancías | UA | 24-jul-93 |
| **Panamá – Chile** | Mercancías y servicios | ALC & AIE | 07-mar-08 |
| **Perú – Chile** | Mercancías y servicios | ALC & AIE | 01-mar-09 |
| **Perú – China** | Mercancías y servicios | ALC & AIE | 01-mar-10 |
| **Perú - Corea, República de** | Mercancías y servicios | ALC & AIE | 01-ago-11 |
| **Perú – México** | Mercancías y servicios | ALC & AIE | 01-feb-12 |
| **Perú – Singapur** | Mercancías y servicios | ALC & AIE | 01-ago-09 |
| **Protocolo relativo a las negociaciones comerciales entre países en desarrollo (PTN)** | Mercancías | AAP | 11-feb-73 |
| **República Dominicana - Centroamérica** | Mercancías y servicios | ALC & AIE | 04-oct-01 |
| **Singapur - el Taipei Chino** | Mercancías y servicios | ALC & AIE | 19-abr-14 |
| **Sistema Global de Preferencias Comerciales entre los países en desarrollo (SGPC)** | Mercancías | AAP | 19-abr-89 |
| **Suiza – China** | Mercancías y servicios | ALC & AIE | 01-jul-14 |
| **Tailandia – Australia** | Mercancías y servicios | ALC & AIE | 01-ene-05 |
| **Tailandia - Nueva Zelandia** | Mercancías y servicios | ALC & AIE | 01-jul-05 |
| **Tratado de las CE** | Mercancías y servicios | UA & AIE | 01-ene-58 |
| **Tratado de libre comercio de américa del norte (TLCAN)** | Mercancías y servicios | ALC & AIE | 01-ene-94 |
| **Tratado de libre comercio entre los miembros de la Comunidad de Estados Independientes (CEI)** | Mercancías | ALC | 20-sep-12 |
| **Turquía – Chile** | Mercancías | ALC | 01-mar-11 |

| | | | |
|---|---|---|---|
| **Turquía – Israel** | Mercancías | ALC | 01-may-97 |
| **Ucrania - Federación de Rusia** | Mercancías | ALC | 21-feb-94 |
| **UE - América Central** | Mercancías y servicios | ALC & AIE | 01-ago-13 |
| **UE – Chile** | Mercancías y servicios | ALC & AIE | 01-feb-2003(G) / 01-mar-2005(S) |
| **UE - Colombia y Perú** | Mercancías y servicios | ALC & AIE | 01-mar-13 |
| **UE - Corea, República de** | Mercancías y servicios | ALC & AIE | 01-jul-11 |
| **UE - Estados del África austral y oriental APE Interino** | Mercancías | ALC | 14-may-12 |
| **UE - Estados del CARIFORUM APE** | Mercancías y servicios | ALC & AIE | 01-nov-08 |
| **UE – Israel** | Mercancías | ALC | 01-jun-00 |
| **UE – México** | Mercancías y servicios | ALC & AIE | 01-jul-2000(G) / 01-oct-2000(S) |
| **UE – Sudáfrica** | Mercancías | ALC | 01-ene-00 |
| **Unión Aduanera de África del Sur (SACU)** | Mercancías | UA | 15-jul-04 |
| **Zona Económica Común (ZEC)** | Mercancías | ALC | 20-may-04 |
| **Zona Panárabe de Libre Comercio (PANÁRABE)** | Mercancías | ALC | 01-ene-98 |
| | | | |

AIE: Acuerdo de integración económica

ALC Acuerdo de Libre Comercio

UA Unión Aduanera

Fuente: OMC, 2015

## C. IX.

## Sector Biotecnológico

Cuadro 66

### Actividades

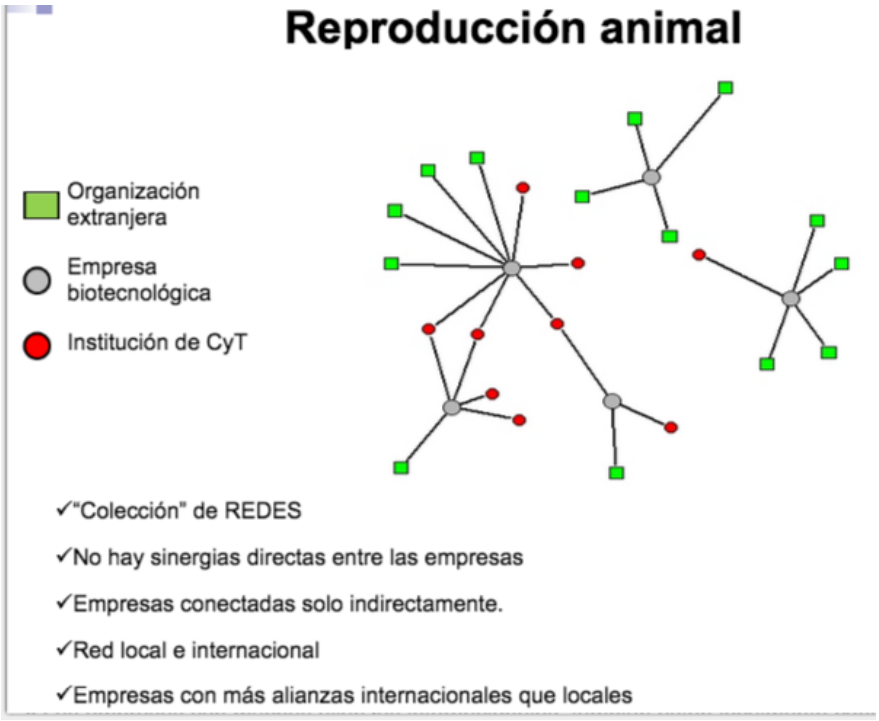
| Sector de Actividad | Desarrollo |
|---|---|
| Inoculantes | Biofertilizantes, Inoculantes |
| Salud Animal | Vacunas, Secuenciación, Antígenos |
| Salud Humana | Eritropoyetina, Interferón, Vacunas Recombinantes, Gammglobulina, Transgénesis, Biofábricas |
| Micropropagación | Materiales Vegetales de Propagación |
| Fertilización Asistida | Fertilización in vitro; Criopreservación |
| Insumos Industriales | Enzimas, Proteínas, Fermentos Lácticos |
| Semillas | Semillas Transgénicas, Fitomejoramiento asistido |
| Reproducción Animal | Transplante de embriones bovinos, Sexado de semen, Fertilización in vitro, Clonación |

**Plataformas ó desarrollos aislados?**

- Genes propios + Fitomejoramiento
- Clonación bovina + transgenia
- Micropropagación
- Monoclonales

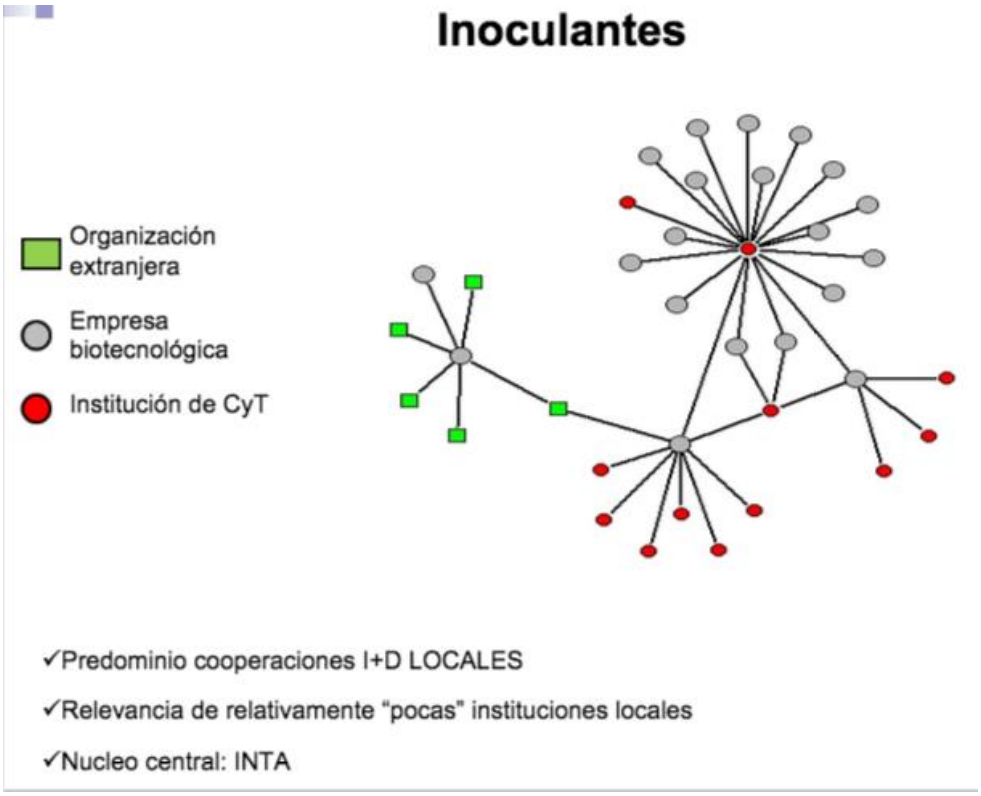
Fuente: ANLLÓ, G. (2009). Relevamiento de empresas de biotecnología en Argentina. https://www.google.com.ar/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0CBwQFjAA&url=http%3A%2F%2Fforoagrobio.com.ar%2FCONTENIDO%2Ftrabajosponencias%2F15.ppt&ei=KcUyVfWnOpC1sQSq24HQCA&usg=AFQjCNE51rJk9yqQhQtH2jKiYMMZV5B8Zg&sig2=R9hc--T7-kFe-6Sh37EjkA

Ilustración 37



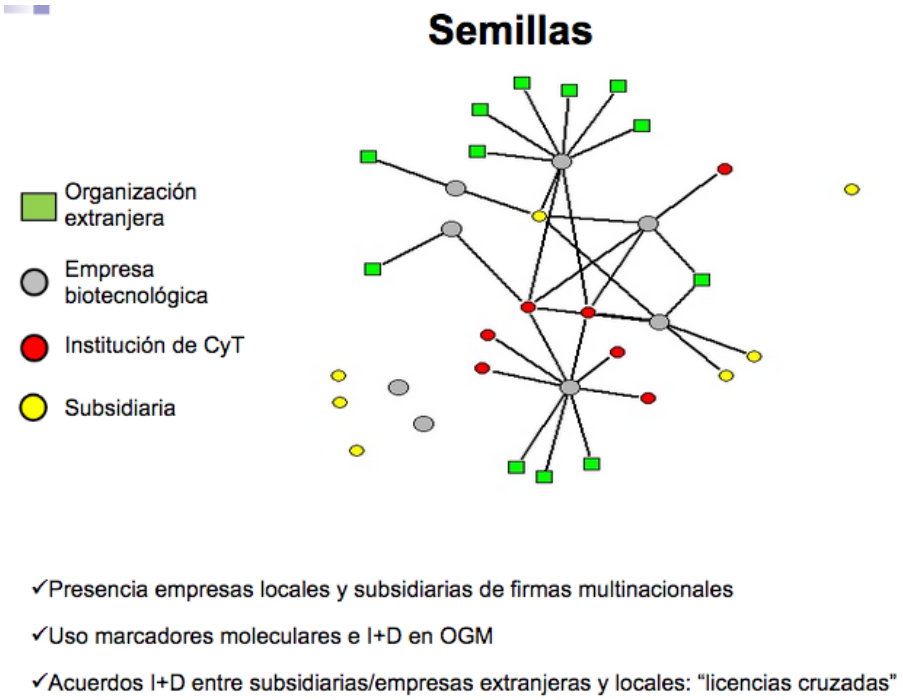

Fuente: Anlló (2009)

Ilustración 38




Fuente: Anlló (2009)

Ilustración 39




Fuente: Anlló (2009)

## ***Innovación e Incentivos en la IMA y la ABT***

**Cuadro 67**

| | Promueve | Permite | Obstaculiza |
|---|---|---|---|
| **Inversión pública en investigación** | Disponibilidad adecuada de fondos públicos destinados a I +D y adaptación local de desarrollos externos | Disponibilidad adecuada de fondos públicos destinados a transferencia y adaptación de desarrollos tecnológicos externos | Insuficiencia o carencia de fondos públicos destinados a I+D y a adaptación de nuevas tecnologías |
| **Inversión privada en investigación** | Inversión en I+D y RRHH a tal fin superior al promedio nacional | Inversión en I+D y RRHH a tal fin igual al promedio nacional | Inversión en I+D y RRHH a tal fin menor al promedio nacional o no significativa |
| **Régimen de comercio internacional** | Instrumentos de promoción comercial pro-competitivos. Bajas barreras de entrada a bienes finales e insumos de producción | Protección moderada a la importación de bienes finales o insumos a la producción | Protección alta a la importación de insumos a la producción |
| **Propiedad intelectual** | Positivo para la transferencia de tecnología. Intensivo uso por las empresas | Positivo para la transferencia de tecnología. Escaso uso por las empresas | Negativo para la transferencia de tecnología |
| **Vinculación de empresas con centros de investigación públicos** | Interacciones densas relativamente sistemáticas en áreas clave (I+D o desarrollo de producto/proceso) | Interacciones débiles en áreas clave (I+D o desarrollo de producto) o fuertes en actividades secundarias (intercambio de recursos humanos) | Interacción inexistente entre el sector público y el privado en cualquier modalidad. |
| **Vinculaciones entre empresas del sector** | Cooperación intensa o creciente en actividades relevantes (desarrollo de productos o procesos, solución de problemas comunes, información crítica) entre productores finales y entre ellos y sus subcontratistas | Cooperación débil o puntual en actividades relevantes (desarrollo de productos o procesos, solución de problemas comunes, información crítica) entre productores finales y entre ellos y sus subcontratistas | Cooperación inexistente en actividades relevantes (desarrollo de productos o procesos, solución de problemas comunes, información crítica) entre productores finales y entre ellos y sus subcontratistas |
| **Vinculaciones de empresas con otros actores de la innovación** | Cooperación intensa o creciente en actividades relevantes (desarrollo de productos o procesos, solución de problemas comunes, información crítica) entre productores finales y usuarios, centros de diseño, firmas de otros sectores, etc. | Cooperación débil o puntual en actividades relevantes (desarrollo de productos o procesos, solución de problemas comunes, información crítica) entre productores finales y usuarios, centros de diseño, firmas de otros sectores, etc. | Cooperación inexistente en actividades relevantes (desarrollo de productos o procesos, solución de problemas comunes, información crítica) entre productores finales y usuarios, centros de diseño, firmas de otros sectores, etc. |

Fuente: LENGYEl, M y BOTTINO, G. (2009)

## Cuadro 68

| | Promueve | No obstaculiza | Obstaculiza |
|---|---|---|---|
| **Inversión pública en investigación** | Disponibilidad adecuada de fondos públicos destinados a I+D y adaptación local de desarrollos externos | Disponibilidad adecuada de fondos públicos destinados a transferencia y adaptación de desarrollos tecnológicos externos | Insuficiencia o carencia de fondos públicos destinados a I+D y a adaptación de nuevas tecnologías |
| **Inversión privada en investigación** | Inversión en I+D y RRHH a tal fin superior al promedio nacional | Inversión en I+D y RRHH a tal fin igual al promedio nacional | Inversión en I+D y RRHH a tal fin menor al promedio nacional o no significativa |
| **Régimen de comercio internacional** | Bajas barreras de entrada a bienes finales e insumos de producción | Protección moderada a la importación de bienes finales o insumos a la producción | Protección alta a la importación de insumos a la producción |
| **Propiedad intelectual** | Estándares de protección con implementación no conflictiva | Estándares de protección con implementación conflictiva | Regulaciones sub-estándar/inoperantes |
| **Vinculación de empresas con centros de investigación públicos** | Interacciones densas relativamente sistemáticas en áreas clave (I+D o desarrollo de producto/proceso) | Interacciones débiles en áreas clave (I+D o desarrollo de producto) o fuertes en actividades secundarias (intercambio de recursos humanos) | Interacción inexistente entre el sector público y el privado bajo cualquier modalidad. |
| **Vinculaciones entre empresas del sector** | Cooperación intensa o creciente en actividades relevantes (desarrollo de productos o procesos, solución de problemas comunes, información crítica) entre productores | Cooperación débil o puntual en actividades relevantes (desarrollo de productos o procesos, solución de problemas comunes, información crítica) entre productores | Cooperación inexistente en actividades relevantes (desarrollo de productos o procesos, solución de problemas comunes, información crítica) entre productores |
| **Vinculaciones de empresas con otros actores de la innovación** | Cooperación intensa o creciente en actividades relevantes (desarrollo de productos o procesos, solución de problemas comunes, información crítica) entre productores finales y usuarios y otros actores | Cooperación débil o puntual en actividades relevantes (desarrollo de productos o procesos, solución de problemas comunes, información crítica) entre productores finales y usuarios, y otros actores | Cooperación inexistente en actividades relevantes (desarrollo de productos o procesos, solución de problemas comunes, información crítica) entre productores finales y usuarios y otros actores. |

Fuente: LENGYEl, M y BOTTINO, G. (2009)

***Cobertura de los componentes de la Clasificación Extendida de Servicios de la Balanza de Pagos (EBOPS)***

## Cuadro 69

| Componente | Sub-componente | Cobertura |
|---|---|---|
| Servicio de Transporte | Transporte marítimo | Transporte por mar, de pasajeros y de mercancías |
| | Transporte aéreo | Transporte por aire, de pasajeros y de mercancías |
| | Otros transportes | Transporte por carretera, por ferrocarril y espacial; servicios de transmisión de energía eléctrica y por tuberías; otros servicios de apoyo y auxiliares al transporte. |
| Viajes | Viajes de negocio | Compra de bienes y servicios por viajeros de negocios |
| | Viajes personales | Compra de bienes y servicios por turistas en viajes privados. Incluye servicios de educación y de salud adquiridos por turistas. |
| Servicios de Comunicación | Servicios postales y de mensajería | Recogida, transporte y entrega de cartas, periódicos, diarios, folletos, paquetes, servicio de telegramas o entrega de correo expreso puerta a puerta |
| | Servicios de telecomunicación | Transmisión de sonido, imágenes u otra información por teléfono, telex, telegrama, radio y televisio por cable y servicios de correo electrónico, facsimil, teleconferencia, y servicios de apoyo |
| Servicios de Construcción | Construcción en el exterior | Servicios de construcción provistos a no residentes por empresas residentes en la economía local (exportación) y los bienes y servicios comprados en la economía extranjera por empresas residentes (importación) |
| | Construcción en la economía declarante | Servicios de construcción provistos a residentes de la economía declarante (local) por empresas no residentes (importación) y bienes y servicios adquiridos en la economía local por dichas empresas (exportación) |
| Servicios de Seguros | Seguros de vida y cajas de pensiones/renta vitalicia<br>Seguros de fletes<br>Otros seguros | Primas y aportes, indemnizaciones y recuperaciones pagas entre residentes y no residentes |
| | Reaseguros | Subcontratación de una parte del riesgo del seguro a cambio de una participación proporcionada de los ingresos por primas |

| Componente | Sub-componente | Cobertura |
|---|---|---|
| | Servicios auxiliares de seguros | Comisiones, servicios de intermediación y representación, servicios de consultoría en materia de seguros y servicios de evaluación y tasación |
| Servicios financieros | Servicios financieros | Comisiones y gastos relacionados con operaciones en títulos, con la intermediación financiera, con la administración de activos, con la consultoría financiera o crediticia y con los seguros de crédito. Se incluyen también los giros postales y las comisiones de intermediación en operaciones de inversión y en la compraventa de inmuebles. |
| Servicios de Computación e Información | Servicios de computación | Servicios de hardware y relacionados con software y procesamiento de datos |
| | Servicios de agencias de noticias | Provisión de noticias, fotografías y artículos especiales para los medios |
| | Otros servicios de información | Servicios de almacenamiento de datos y suscripciones a periódicos y revistas |
| Regalías y Licencias | Franquicias y derechos similares | Pagos y cobros internacionales en concepto de franquicias y regalías por el uso de marcas registradas |
| | Otras regalías y licencias | Pagos y cobros por el uso autorizado de activos intangibles no financieros y no producidos y derechos de propiedad intelectual. |

| | | |
|---|---|---|
| Otros Servicios Empresariales | Servicios de compra-venta | Compra de un bien a un no residente por parte de un residente y reventa a otro no residente |
| | Otros servicios relacionados con el comercio | Comisiones relacionadas con transacciones de bienes y servicios |
| | Servicios de arrendamiento de explotación (leasing) | Alquiler de vehículos, aeronaves y embarcaciones sin sus tripulaciones |
| | Servicios jurídicos, contables y de asesoramiento | Servicios de asesoramiento jurídico y de asistencia en cualquier procedimiento judicial, de compilación de estados contables, de consultoría empresarial y relaciones públicas |
| | Servicios de publicidad, investigación de mercados y encuestas de opinión pública | Diseño, creación y comercialización de publicidades, servicios de exposición prestados por ferias comerciales y promoción de productos, investigaciones de mercados y encuestas de opinión. |
| | Servicios de Investigación y | Investigación y desarrollo de |

| Componente | Sub-componente | Cobertura |
|---|---|---|
| | Desarrollo | nuevos productos y procedimientos, desarrollo de sistemas que signifiquen adelantos tecnológicos |
| | Servicios de arquitectura, ingeniería y otros servicios técnicos | Diseño y planificación de obras urbanas y otros proyectos, supervisión de obra, servicios de inspección técnica. |
| | Servicios de tratamiento de residuos y descontaminación | Tratamiento de desechos, eliminación de la contaminación, rehabilitación de minas y servicios de saneamiento |
| | Servicios agrícolas, mineros, industriales, ambientales y de transformación en el lugar | Suministro de maquinaria agrícola con personal, tratamiento de cultivos, estudios geológicos, ingeniería de minas y servicios de transformación de bienes |
| | Otros servicios empresariales | Servicios empresariales que no pueden clasificarse en los componentes anteriores: servicios de seguridad, de traducción, de limpieza de edificios, servicios inmobiliarios y de distribución de electricidad, agua o gas (cuando pueden identificarse separados de los de transmisión) |
| Servicios Personales, Culturales y Recreativos | Servicios audiovisuales y conexos | Servicios y derechos relacionados con la producción y distribución de medios audiovisuales, de espectáculos deportivos y circenses, honorarios recibidos por actores y productores. |
| | Otros servicios personales, culturales y recreativos | Servicios de educación y de salud a distancia (no *in situ*) y otros servicios no incluidos en el componente anterior |
| Servicios de Gobierno n.e.p. | Servicios de embajadas, consulados, de unidades y organismos militares | Gastos de embajadas, consulados, unidades militares, etc. que no puedan incluirse en las cuentas anteriores. Incluye adquisición de muebles e inmuebles, vehículos y gastos personales de diplomáticos o funcionarios consulares y de las personas a su cargo en el país que se encuentran |
| | Servicios de otros organismos gubernamentales | Gastos correspondientes a oficinas de turismo, oficinas de información y difusión, etc. que no puedan incluirse en las cuentas anteriores. |

Fuente: LÓPEZ, A., et al.. (2012). La exportación de servicios en América Latina: Diagnóstico y propuestas.http://redibero.org/wordpress/wp-content/uploads/2014/12/Componente-III-Servicios-de-exportaci%C3%B3n.pdf

## ***Oferta Servicios Agropecuarios Argentina***

**Cuadro 70**

| | | |
|---|---|---|
| | METEOROLOGIA<br><br>AGRIMENSURA | Pronóstico Meteorológico<br>Imágenes satelitales y otras<br>CIMA Servicios<br><br>Agrimensura - Mediciones Satelitales - GPS |
| | CONTRATISTAS | ▪ Contratistas de trabajos agrícolas<br>▪ Monitoreo de cultivos<br>Cámara de Contratistas<br>Clasificadores de granos - Acondicionamiento<br>Fumigación aérea<br>Permisos de Tránsito - Patentamientos |
| | TRANSPORTES | ▪ Transportes de Cereales<br>▪ Transportes de Hacienda<br>▪ Transportes de Máquinas<br>▪ Transportes de combustibles<br><br>▪ Transportes Refrigerados - Transportes de frutas<br>▪ Transportes Internacionales |
| | VIALES<br>CONSTRUCCIONES | Alquiler de grúas y plataformas<br>Alquiler de grupos electrógenos<br>Alquiler de maquinaria vial y de construcción<br>Empresas viales y de construcción<br>Certificación de grúas y equipos viales<br>▪ Contratistas desmontes - movimiento de suelos<br>▪ Demoliciones |
| | BANCOS<br>SEGUROS<br><br>DESPACHANTES<br>DE ADUANA | Bancos<br>Seguros Agropecuarios - Seguros de Caución<br>Recuperación de Vehículos - Seguimiento satelital<br><br>Despachantes de Aduana<br>Agentes Marítimos |

| | | |
|---|---|---|
| | SERVICIOS VARIOS | Construcción de alambrados - Alambradores<br>Mantenimiento de molinos - Molineros |
| | | Control de plagas - Fumigaciones<br>Perforaciones para riego |
| | LABORATORIOS AGRONOMICOS | Análisis de aguas - suelos - semillas<br><br>Tratamientos de aguas<br>Tratamiento de efluentes y de residuos peligrosos |
| | TELEFONIA RURAL<br><br>CONEXIONES SATELITALES | Internet Inalámbrica |
| | | Telefonía Celular - Radiotelefonía<br>Televisión Agropecuaria |
| | EXPOSICIONES TURISMO<br><br>PARQUES JARDINES | Red de Turismo Via Rural - Casas de Provincia<br>Pampa Gaucha - Eventos Rurales - Exposiciones<br>Hoteles en Buenos Aires |
| | | Mantenimiento de parques y jardines |
| | INSTITUCIONES AGROPECUARIAS | Instituciones Agropecuarias<br>Instituciones Agropecuarias del Estado |
| | | Universidades y otros Institutos de Enseñanza |

| | | |
|---|---|---|
| | CONSULTORES AGROPECUARIOS | Estudios contables agropecuarios<br>Estudios jurídicos - Traducciones<br>Tramitaciones de títulos en el exterior |
| | CURSOS SOFTWARE | Cursos - Cursos a distancia<br>Software agropecuario |
| | SERVICIOS SOCIALES | Administradoras de Jubilaciones y Pensiones<br>ART - Aseguradoras de Riesgos del Trabajo |
| | | Obras Sociales<br>Ambulancias aéreas |
| | SERVICIOS AEREOS | Taxis aéreos<br>Alquiler de autos |
| | DISTRIBUCION MERCADERIAS | Correos Internacionales<br>Distribución de mercaderías<br>Transportes Internacionales |
| | DIFUSION AGROPECUARIA | Publicaciones Agropecuarias<br>Carteles en rutas |
| | | COTRIJAL |
| | MERCADO INMOBILIARIO | Mercado inmobiliario Via Rural<br>Compra venta de propiedades rurales, clasificadas por regiones y por tipo de explotación |
| | MERCADO AGROPECUARIO | Mercado agropecuario Via Rural<br>Corredores de cereales, frigoríficos exportadores de carne, exportadores de frutas y hortalizas, etc. |

Fuente: http://www.viarural.com.ar/viarural.com.ar/servicios.htm

## ***Actores en Biotecnología***

**Cuadro 71**

b) Padrón de Empresas. Se ha relevado el siguiente padrón (mínimo) de empresas que realizan actividades de moderna biotecnología.

| | |
|---|---|
| **Producción de Semilla** | **Salud Animal** |
| ACA | Biogénesis - Bagó |
| Basf | Biotay SA/Nutrallys |
| Bayer | Instituto Biologico Tandil |
| Bioceres - INDEAR | Laboratorio Azul |
| Don Mario | Tecnovax |
| Dow AgroScience | Vetanco SA |
| Monsanto | **Salud Humana** |
| Nidera Semillas | Biocientífica S.A. |
| Pioneer | Biocosmética |
| Relmo | Bioprofarma S.A. |
| Satus Ager | BioSidus S.A. |
| Seminium | Laboratorio Celina |
| Syngenta Agro | Delta Biotech S.A. |
| Genética Mandiyú | Dominguez Laboratorios |
| **Reproducción Animal** | EGA - Estudios Genéticos Avanzados |
| Munar | Fundación Pablo Cassara |
| Goyaike | Gador S.A. |
| IRAC | Gemabiotech SA |
| Bottier | Genpharma SA |
| Valdez | Inmunova |
| Laurentis | Laboratorio Craveri |
| Crespo | Laboratorio DOSA |
| Mario Nigro | Laboratorio Elea |
| Eduardo Burri | Laboratorios Beta S.A. |
| Centro Genetico Bovino Eolia | Pharmadn |
| Biogenetics | Romikin-Chemo |
| Las Lilas | UNC Hemoderivados |
| Centro Genético del Litoral | Wiener Laboratorios SAIC |
| Germinal Biotech | Zelteck |
| **Micropropagación Vegetal** | Productos Bio-Logicos SA |
| Bioext S.A. | Natocor |
| Biofábrica Misiones S.A. | **Inoculantes** |
| Cuinex S.A. | Rizobacter |
| Diagnosticos Vegetales S.A. | Nitragin |
| Los Arandanos | Biagro |
| Estación Experimental 0bispo Colombres | Nova |
| **Insumos Industriales** | Nitrap |
| Diagrama | CKC |
| Yeruvá | Síntesis Químicas |
| Res Screen | Nitrasoy |
| Laboratorios Pincén | Palaversich |
| Danisco | Green Quality |
| **Fertilización Humana Asistida** | Laboratorio Arbo |
| Procrearte | Agroinvest |
| Halitus | Criving |

| | |
|---|---|
| IFER | Alquimia |
| Cegir | Induagro |
| PROAR | Bilap |
| Cigor | Becker |
| Centro Fertilidad Buenos Aires | Fragaria |
| Fertilab | Prodinsa |
| Nascentis | Lab Lopez |
| Hospital de Clinicas | SPS |
| Hospital Italiano | Lab Vaccarini |
| CER | FPC |
| Cimer | Masfertil |
| Fecunditas | FPC |
| Pregna | Laboratorios Lab Agro |
| Seremas | Cerge |
| Fertilidad San Isidro | Ecofertil |
| IPREFER | Cegan |
| Instituto Gens | |
| Crecer | |
| Albor | |
| Centro Reprod Asistida Bariloche | |

Fuente: BISANG, R., et al.. (2011). Las empresas de biotecnología en Argentina. http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/3841/S2011900.pdf?sequence=1

## D. IX

### Cuadro 72. Presupuesto desagregado

| Detalle | Total año en u$d (incl. Sueldos, honorarios y cargas sociales cuando corresponden) |
|---|---|
| **Presupuesto total** | **8.211.488** |
| **1. Estructura dirección ejecutiva (incl. Dirección Ejecutiva, Dirección de Economía y Dirección de Administración)** | **708.800** |
| **1.1. Dirección ejecutiva** | 109.200 |
| **1.2. Dirección de economía** | 254.800 |
| **1.3. Dirección de administración** | 254.800 |
| **1.4. Viajes** | 90.000 |
| **2. Inteligencia de mercado** | **554.100** |
| **2.1. Estructura de captación de información (economistas)** | 382.200 |
| **2.2. Coordinador** | 81.900 |
| **2.3. Suscripciones a base de datos, publicaciones e informes de mercado** | 90.000 |

| | |
|---|---|
| **2.4. Sistema de información online** | 60.000 |
| **3. Asistencia Técnica** | **2.799.088** |
| **2.1. Capacitación y consultoría** | 2.008.088 |
| **2.1.1. Consultores** | 1.440.288 |
| **2.1.2. Pasajes** | 14.400 |
| **2.1.3. Movilidad** | 2.400 |
| **2.1.4. Viáticos** | 5.000 |
| **2.1.5. Cooperantes (costos compartidos con empresas)** | 546.000 |
| **2.2. Tutorías** | 782.600 |
| **2.2.1. tutores** | 728.000 |
| **2.2.2. coordinador** | 54.600 |
| **2.3. Help Desk** | 8.400 |
| **4. Promoción** | **2.727.000** |
| **4.1. Workstation Diseño** | 10.000 |
| **4.2. Base fotográfica para folletos, catálogos y publicaciones** | 20.000 |
| **4.3. Folleto general, sub-sectoria, institucional y otros** | 120.000 |
| **4.4. Merchandising** | 15.000 |
| **4.5. Videos** | 36.000 |
| **4.6. Consultores nacionales** | 224.400 |
| **4.7. Consultor Experto en Ferias** | 38.400 |
| **4.8. Asistente Técnico** | 13.200 |
| **4.9. Eventos varios** | 90.000 |
| **4.10 Ferias monográficas y específicas** | 1.800.000 |
| **4.11. Misiones Comerciales** | 180.000 |
| **4.12. Rondas de negocios** | 180.000 |
| **5. Sistema de instituciones** | **339.000** |
| **5.1. Consultoría y capacitación** | 96.000 |
| **5.1.1. Pasajes y viáticos** | 60.000 |
| **5.1.2. Cursos y Capacitaciones en los Mercados Metas u Organismos Especializados** | 36.000 |
| **5.2. Eventos** | 240.000 |
| **5.3 coordinador y un apoyo administrativo** | 3.000 |
| **6. Bienes y servicios** | **1.083.500** |
| **6.1. Computadoras para toda la estructura de la agencia** | 707.500 |
| **6.2. Computadoras para el público en Help Desk** | 18.000 |
| **6.3. Otros equipos de oficina** | 6.000 |
| **6.3. Alquiler** | 300.000 |
| **6.4. Electricidad, telefonía e internet** | 20.000 |
| **6.5. 1 sala de teleconferencias y audio visión** | 20.000 |
| **6.6. Materiales e insumos de oficina** | 12.000 |

Fuente: elaboración propia