

Agencia de Cooperación Internacional de Japón (JICA)
SEGUNDO ESTUDIO SOBRE EL DESARROLLO ECONÓMICO DE LA REPÚBLICA
ARGENTINA
(Informe Okita II)

Fuente: Ministerio de Economía de la República Argentina

INTRODUCCIÓN



La República Argentina (a partir de aquí referida como “Argentina”) se ha recuperado del cataclismo económico que golpeó a su economía en la década del ochenta. Las principales fuerzas que permitieron este restablecimiento han sido la estabilización económica que trajo la Ley de Convertibilidad y una serie de reformas estructurales, incluyendo la reforma fiscal, la liberalización del comercio, la privatización y la desregulación.

Una vez lograda la reforma, la nueva meta de Argentina es la de entrar en una nueva era de expansión económica que conduzca a un crecimiento económico sostenido. Para alcanzar esta meta, la expansión de las exportaciones y la promoción de la inversión directa extranjera (FDI) son temas vitales. Una importante herramienta para esta expansión económica es lograr una mayor interdependencia con Asia Oriental. Este segundo Estudio sobre el Desarrollo Económico de la

República Argentina (de aquí en más referido como el “Segundo Estudio”) provee una perspectiva general y algunas directivas específicas para la resolución de problemas dirigidas a asistir a Argentina en la expansión de las exportaciones y en la promoción de la Inversión Directa desde Asia Oriental.

Aunque tanto el Segundo Estudio como el Estudio sobre el Desarrollo Económico de la República Argentina (conocido como el “Informe OKITA” y a partir de ahora referido como el “Primer Estudio”), emprendido en 1985-87, similarmente ayudan a Argentina para alcanzar un crecimiento económico sostenido, las características de ambos estudios son diferentes. El Primer Estudio sugería el camino que la economía argentina debía seguir porque Argentina no estaba segura de qué dirección habría de tomar la economía nacional. El Segundo Estudio, sin embargo, se emprendió en un momento en que Argentina tiene una clara visión del futuro. Argentina necesita recomendaciones prácticas y orientadas hacia los negocios sobre cómo expandir las exportaciones y cómo promover la inversión directa desde Asia Oriental y no una discusión sobre qué camino debería seguir el total de la economía.

THE JAPANESE KEY TO WORLD-CLASS MANAGEMENT

JAPAN: 2-18-1-511 Iidabashi, Chiyoda-ku, Tokyo, 102-0072. Tel: (+813) 3556-7123

USA: 5419 Petticoat Lane, Austin, Texas 78746. Tel: (+1-512) 771-3410

INDIA: F2, Ramana Apartments, 7A, Devaraja Pillai St., West Tambaram, Chennai – 600 045, T.N. Tel: +91-98-40947320

ARGENTINA: Avenida Callao 1219, piso 5, (C1023AAF) Buenos Aires. Tel: (+54911) 3258-2880 / 15-3258-2880

info@j-key.com.ar www.j-key.com.ar

1. ¿Por qué Asia Oriental para Argentina?

Las relaciones económicas entre Argentina y Asia Oriental son muy débiles tanto en el área del comercio como en el área de la inversión directa extranjera (FDI). Hoy, mientras Asia Oriental absorbe el 20% de las exportaciones mundiales, sólo el 8% de las exportaciones de Argentina se dirige hacia esa región. Las exportaciones argentinas hacia Asia Oriental son mucho menores que las de Brasil o Chile. La inversión directa en Argentina desde Asia Oriental es también mínima. A pesar de que Japón es el mayor inversor asiático para Argentina, no está listado entre los primeros 10 países de origen de FDI para Argentina durante el período 1990-92.

A pesar del bajo nivel de la relación económica, Asia Oriental es un mercado atractivo para Argentina por tres razones. La primera razón es el rápido incremento del tamaño de ese mercado; el volumen de las importaciones de Asia Oriental se duplicó entre 1988 y 1994. Asia Oriental podrá representar más del 30% del PBI mundial en 2020, excediendo el de EE. UU. o Norteamérica (EE. UU. y Canadá), si la economía sigue creciendo con una tasa del 7% (ligeramente inferior al promedio de 1995). La segunda razón es la abundancia de oportunidades de negocios, incluso para países recién llegados como Argentina, entrando al mercado y siguiendo el rápido y dinámico crecimiento económico de Asia Oriental. La tercera razón es la estructura complementaria del comercio entre Argentina y Asia Oriental. El volumen de importaciones basado en recursos naturales (un área en la que Argentina tiene competitividad internacional) es particularmente grande en Japón y Corea y está aumentando en otras economías de Asia Oriental.

2. Proveedores y productos argentinos: Desafíos y perspectivas

El bajo nivel de las relaciones económicas entre Argentina y Asia Oriental se reflejan en la estrecha visión que tienen los importadores asiáticos de los proveedores argentinos, aunque pueda haber algunas exageraciones y tácticas de negocios. Los importadores asiáticos entrevistados por nuestro Equipo de Estudio consideran a Argentina como poco más que un proveedor marginal. Evalúan a los proveedores y productos como sigue:

(1) Comportamiento de los proveedores

Falta de voluntad para exportar a Asia Oriental. Muchos importadores de Asia Oriental nunca recibieron aproximaciones de exportadores argentinos. Sin una actitud hacia las ventas no habrá exportaciones.

Imagen de marca no establecida. La ausencia de imagen marcaría ha forzado a Argentina a vender sus productos como de baja calidad. Por ejemplo, en Singapur, a pesar de que un importador considera la carne vacuna argentina como de muy buena calidad, la vende como carne de clase inferior porque su imagen de marca no ha sido establecida aún.

Falta de confianza en un aprovisionamiento estable. Mientras que los importadores de Asia Oriental, especialmente los japoneses, consideran al suministro estable como algo muy

THE JAPANESE KEY TO WORLD-CLASS MANAGEMENT

JAPAN: 2-18-1-511 Iidabashi, Chiyoda-ku, Tokyo, 102-0072. Tel: (+813) 3556-7123

USA: 5419 Petticoat Lane, Austin, Texas 78746. Tel: (+1-512) 771-3410

INDIA: F2, Ramana Apartments, 7A, Devaraja Pillai St., West Tambaram, Chennai – 600 045, T.N. Tel: +91-98-40947320

ARGENTINA: Avenida Callao 1219, piso 5, (C1023AAF) Buenos Aires. Tel: (+54911) 3258-2880 / 15-3258-2880

info@j-key.com.ar www.j-key.com.ar

importante, los exportadores argentinos no han sido capaces de establecer una reputación como proveedores estables. Un importador de productos de flat-rolled iron de Indonesia dijo que la provisión de Argentina es errática porque los fabricantes argentinos suspenden las exportaciones cuando el mercado doméstico argentino está ajustado.

(2) Productos

Productos de baja calidad. El calamar capturado por buques argentinos no es muy fresco y la tasa de rendimiento de los tubos de calamar es bajo respecto del calamar capturado por buques japoneses. Esto es debido a la manipulación inadecuada del calamar en los buques argentinos. Como consecuencia, los primeros se venden como productos de menor calidad que los segundos a pesar de que ambos fueron capturados originalmente en las mismas aguas.

Esfuerzos insuficientes para adaptar los productos a las necesidades locales. Aunque el precio de los productos de soja argentinos es más bajo que el de sus competidores, se exporta poca cantidad de porotos de soja porque la soja argentina tiene bajo contenido proteico. Los usuarios japoneses prefieren los porotos de soja de alto contenido proteico que se consiguen en EE. UU. y Brasil.

(3) Producción y entrega

Capacidad exportadora insuficiente. La falta de suficiente capacidad exportadora fue señalada a menudo por los importadores de Asia Oriental. Un importador indonesio de pulpa expresó desconfianza en la fuente argentina porque hay un solo exportador de pulpa en el mercado argentino.

Infraestructura inadecuada. Un importador de granos de Indonesia señaló que la infraestructura inadecuada de Argentina constriñe la expansión de la exportación de trigo. De acuerdo con el importador, mientras que los competidores de Argentina, como Australia y Canadá, pueden exportar trigo a lo largo de todo el año, Argentina sólo puede exportar entre diciembre y abril, porque los puertos de exportación argentinos se usan para otros productos entre mayo y noviembre. Distintas clases de granos usan el mismo puerto debido a la falta de suficientes instalaciones portuarias en Argentina.

Servicio de entrega insuficiente debido a la larga distancia. La distancia entre Argentina y Asia Oriental y la dificultad con la entrega a tiempo fueron citadas como limitaciones para la expansión de las exportaciones por, por ejemplo, los industriales de pulpa y cuero de Indonesia.

Términos y condiciones menos competitivos. Los términos y condiciones argentinos necesitan ser mejorados. Por ejemplo, respecto del cuero curtido en Indonesia, los exportadores coreanos aceptan la devolución de los productos cuando la calidad resulta insatisfactoria después de la entrega pero el exportador argentino es reacio a hacerlo.

THE JAPANESE KEY TO WORLD-CLASS MANAGEMENT

JAPAN: 2-18-1-511 Iidabashi, Chiyoda-ku, Tokyo, 102-0072. Tel: (+813) 3556-7123

USA: 5419 Petticoat Lane, Austin, Texas 78746. Tel: (+1-512) 771-3410

INDIA: F2, Ramana Apartments, 7A, Devaraja Pillai St., West Tambaram, Chennai – 600 045, T.N. Tel: +91-98-40947320

ARGENTINA: Avenida Callao 1219, piso 5, (C1023AAF) Buenos Aires. Tel: (+54911) 3258-2880 / 15-3258-2880

info@j-key.com.ar www.j-key.com.ar

Adicionalmente, los exportadores coreanos venden a veces sus productos otorgando seis meses de crédito. Los productos argentinos, en cambio, requieren pago al contado.

Red de ventas débil. En Asia Oriental es importante establecer una red estrecha con hombres de negocios de etnia china, especialmente en China, Hong Kong, Singapur, Tailandia, Malasia e Indonesia, pero los exportadores argentinos hasta ahora no lo han logrado.

A pesar de estas consideraciones estrictas, algunos productos argentinos ya se han asegurado una significativa porción de mercado en Asia Oriental. El buen desempeño exportador de algunos productos argentinos demuestra que cuando se toman las medidas adecuadas, los productos argentinos pueden conseguir o expandir la exportación al mercado de Asia Oriental.

El cuero curtido es un buen ejemplo. Argentina tiene el 7% de participación en el total de las importaciones tailandesas de cueros curtidos, después de Corea (23%), EE. UU. (9%) y Taiwán (7%) (igual que Argentina). Este desempeño puede atribuirse en parte al estrecho contacto de los exportadores con los usuarios tailandeses. Otras razones para la competitividad de los productos argentinos incluyen la existencia de abundante cuero de alta calidad y un depósito en Hong Kong que asegura una entrega puntual y rápida.

3. Áreas que se pueden mejorar para expandir las exportaciones a Asia Oriental

Los importadores de Asia Oriental entrevistados tenían una visión bastante pobre de los proveedores y productos argentinos. Además, un estudio sobre las principales industrias argentinas puso en evidencia algunas limitaciones que deben ser superadas para expandir las exportaciones hacia esa región. Éstas incluyen falta de estrategias de largo plazo, capacidad de producción inadecuada, acceso limitado a fuentes financieras y una mayor prioridad para el Mercosur. Para expandir las exportaciones a Asia Oriental, Argentina necesita poner atención en las siguientes áreas clave:

- Fortalecimiento de las actividades de promoción de las ventas
- Desarrollo de estrategias de exportación
- Mejora de la competitividad en precio y calidad
- Fortalecimiento de la capacidad de aprovisionamiento
- Mejora del soporte financiero para Pymes
- Desarrollo de infraestructura, especialmente de transporte y de sistemas de información.

4. Objetivos comunes para expandir las exportaciones y promover inversiones directas de los principales sectores de exportación y mercados objetivo de Asia Oriental

Los principales sectores de exportación se identifican en dos etapas. La primera etapa es la exportación de productos basados en recursos naturales. Este tipo de industrias incluyen hierro y acero, pulpa y papel, productos de carne procesada, productos lácteos, vino, cuero curtido y bienes de cuero. Debido a que estos productos ya tienen competitividad internacional, podrán penetrar inmediatamente en el mercado de Asia Oriental si se toman las medidas adecuadas.

THE JAPANESE KEY TO WORLD-CLASS MANAGEMENT

JAPAN: 2-18-1-511 Iidabashi, Chiyoda-ku, Tokyo, 102-0072. Tel: (+813) 3556-7123

USA: 5419 Petticoat Lane, Austin, Texas 78746. Tel: (+1-512) 771-3410

INDIA: F2, Ramana Apartments, 7A, Devaraja Pillai St., West Tambaram, Chennai – 600 045, T.N. Tel: +91-98-40947320

ARGENTINA: Avenida Callao 1219, piso 5, (C1023AAF) Buenos Aires. Tel: (+54911) 3258-2880 / 15-3258-2880

info@j-key.com.ar www.j-key.com.ar

La segunda etapa es la exportación de productos de ensamblado. A pesar de que actualmente muchas industrias de ensamblado locales no tienen una fuerte competitividad internacional, se verán forzadas a mejorar su productividad debido a la creciente competencia resultante de la creación del Mercosur. Industrias metalúrgicas, madereras, de equipamiento para procesamiento de comidas, de auto partes y de otros productos de manufactura están incluidas en esta categoría. Para esos productos, el objetivo principal debería ser el Mercosur. Las industrias podrían mejorar la productividad aprovechando las economías de escala y mejorar la calidad a través de la competencia en el MERCOSUR. Una vez que éstas hayan logrado una fuerte competitividad internacional, podrán embarcarse en el intento de exportar al mercado de Asia Oriental.

Inversión Directa Extranjera (FDI) y mercados objetivo

Tres tipos de inversión de Asia Oriental, principalmente de Japón, tienen potencial. La primera es la inversión en la industria de ensamblado con vistas al Mercosur. La industria automotriz parece ser la más viable debido a la inversión de Toyota en la Argentina. Algunas industrias japonesas podrían llegar a invertir en Argentina para proveer autopartes a Toyota.

La segunda es en la importación de alimentos con vistas en el mercado de Asia Oriental. Actualmente, tales inversiones de firmas japonesas continúan incrementando mayormente en Asia. Argentina tiene un buen potencial debido a que no sólo se ve beneficiada por un clima favorable y sus condiciones geográficas, sino también por su ubicación en el Hemisferio Sur. Las inversiones han aumentando en Australia y Nueva Zelanda, ambas ubicadas en el Hemisferio Sur y ofreciendo la ventaja de estar en contraestación.

La tercera inversión es en el desarrollo de recursos naturales con vistas en el mercado de Asia Oriental. Japón y Corea en particular, no contaban con los recursos naturales básicos y por eso, han desarrollado activamente dichos recursos en el exterior. Los recursos mineros (cobre), energéticos (gas natural) y forestales tienen un buen potencial de inversión.

El rol del gobierno

El gobierno ocupa un rol importante en la expansión de las exportaciones y la promoción de inversiones directas de Asia Oriental. El gobierno debe difundir información y establecer objetivos comunes a fin de crear un consenso nacional entre las partes involucradas. Es importante que el gobierno señale la dirección en la que el país debe moverse como un mercado exportador. Una señal clara del gobierno facilita la toma de decisiones del sector privado.

El gobierno debe apoyar al sector privado en la preparación de la información sobre la Industria Argentina necesaria para expandir las exportaciones y promover inversiones directas. La información es generada por el sector privado (principalmente por asociaciones), pero el gobierno debe estar involucrado ya que dicha información incluye reglamentaciones y estadísticas que éste controla directamente.

THE JAPANESE KEY TO WORLD-CLASS MANAGEMENT

JAPAN: 2-18-1-511 Iidabashi, Chiyoda-ku, Tokyo, 102-0072. Tel: (+813) 3556-7123

USA: 5419 Petticoat Lane, Austin, Texas 78746. Tel: (+1-512) 771-3410

INDIA: F2, Ramana Apartments, 7A, Devaraja Pillai St., West Tambaram, Chennai – 600 045, T.N. Tel: +91-98-40947320

ARGENTINA: Avenida Callao 1219, piso 5, (C1023AAF) Buenos Aires. Tel: (+54911) 3258-2880 / 15-3258-2880

info@j-key.com.ar www.j-key.com.ar

El rol del gobierno en el desarrollo económico varía según el tipo de empresas con las que interactúe, ya sean pequeñas, medianas o grandes. Esto es de vital importancia para la promoción del comercio. En el caso de las grandes empresas, el gobierno debe mantener un perfil bajo, debido a que dichas empresas tienen la capacidad de promover las actividades de exportación utilizando sus propios recursos financieros y humanos. Sin embargo, el gobierno es quien debe tomar la iniciativa cuando se trata de exportadores de pequeñas y medianas empresas debido a que éstas son incapaces de generar actividades de promoción de comercio y desarrollar contactos de negocios efectivos por insuficiencia de recursos financieros y humanos.

5. Temas y recomendaciones para expandir las exportaciones y promover inversiones directas de Asia Oriental

Desde el punto de vista de la expansión de las exportaciones y la promoción de inversiones directas de Asia Oriental y habiendo consultado al gobierno argentino, se integraron algunas de las áreas clave en cuatro temas prioritarios que fueron estudiados en detalle. La situación actual de cada uno de estos temas y las recomendaciones al respecto son las siguientes:

Tema 1: Fortalecimiento del soporte institucional para expandir las exportaciones y promover inversiones directas de Asia Oriental

Para expandir las exportaciones y promover inversiones directas de Asia Oriental, el gobierno argentino deberá formular una Estrategia de Inteligencia de Marketing Direccionado (Targeted Marketing Intelligence Strategy - TAMIS). La TAMIS creará un consenso nacional consolidando los esfuerzos de exportación nacional a mercados o industrias específicas. Las Pymes serán las principales favorecidas de esta estrategia. Argentina deberá anunciar la penetración en el mercado de Asia Oriental como una política nacional, contribuyendo así a la formación de un consenso nacional.

Para implementar la TAMIS efectivamente, el Grupo de Estudio recomienda que la Unidad Coordinadora de Políticas de Fomento a las Exportaciones (UCPFE) trabaje en cooperación con la Fundación Exportar (FE) y con la Fundación Invertir (FI). La cooperación entre la FE y las asociaciones privadas es también necesaria, en especial para la Pymes. Los temas clave de políticas relacionados con las TAMIS son los siguientes:

(1) Medidas que se deben tomar

1. Elaboración de un sistema de información integrado. La información sobre los programas de promoción de las exportaciones del gobierno argentino deberá ser compartida entre los departamentos y divisiones más importantes para evitar la repetición y mejorar la eficiencia. Como segundo paso, información sobre los mercados extranjeros, encuestas de comercio, aranceles y estadísticas, ferias, regulaciones asociadas con las inversiones e importadores e inversores potenciales deberá ser de fácil acceso para los exportadores argentinos, debido a que dicha información es básica y de importante referencia. Para promover las

THE JAPANESE KEY TO WORLD-CLASS MANAGEMENT

JAPAN: 2-18-1-511 Iidabashi, Chiyoda-ku, Tokyo, 102-0072. Tel: (+813) 3556-7123

USA: 5419 Petticoat Lane, Austin, Texas 78746. Tel: (+1-512) 771-3410

INDIA: F2, Ramana Apartments, 7A, Devaraja Pillai St., West Tambaram, Chennai – 600 045, T.N. Tel: +91-98-40947320

ARGENTINA: Avenida Callao 1219, piso 5, (C1023AAF) Buenos Aires. Tel: (+54911) 3258-2880 / 15-3258-2880

info@j-key.com.ar www.j-key.com.ar

exportaciones, el gobierno deberá elaborar una lista de exportadores argentinos potenciales por industria y difundirla en Asia Oriental a través de agregados comerciales extranjeros.

2. Fortalecimiento de la representación en el exterior. En la etapa inicial, la función del agregado comercial deberá incluir la recolección y difusión de información como también el establecimiento de relaciones de negocios con importadores e inversores potenciales. Manejar el idioma de Asia Oriental también le será de gran ayuda.

En una segunda etapa, cuando la relación económica entre Argentina y Asia Oriental se haya expandido, podría considerarse la posibilidad de colocar oficinas de la Fundación Exportar en Hong-Kong, Singapur, Tokio y Osaka.

3. Premios de buenos resultados en la contribución con las exportaciones. Las empresas privadas que hayan expandido su exportación deberán ser premiadas por su contribución en la mejora del balance de la cuenta corriente y el aumento de la reserva de divisas.

4. Estrategia para una gran Argentina. Además del precio y la calidad de los productos, la confiabilidad de los proveedores se ha convertido en un factor de suma importancia para los importadores potenciales. Mejorar la imagen de Argentina es una de las maneras de mejorar la percepción de los importadores acerca de los productos locales. Otros países mejoran su imagen activamente; Argentina también debería esforzarse para mejorar la reputación de su industria en Asia Oriental.

5. Educación pública y publicaciones para promover las exportaciones. La expansión de las exportaciones contribuye a la mejora del bienestar nacional y los estándares de vida. Su importancia tiene que ser entendida en su totalidad, especialmente en Argentina, debido a que continuar con la expansión de la política de exportación requiere un amplio reconocimiento a nivel social.

(2) Sistemas institucionales que se deben establecer

1. Creación de un esquema de promoción de las exportaciones. Argentina deberá implementar un esquema de promoción de las exportaciones para cada producto e industria direccionada al mercado de Asia Oriental, como por ejemplo productos de agricultura y pesca, agro-industrias y otros productos resultantes del procesamiento de recursos naturales. El esquema deberá estar compuesto principalmente por finanzas de las exportaciones y subsidios para productos específicos. Actualmente, UCPFE trabaja para coordinar estos esquemas en las diferentes oficinas gubernamentales, departamentos y organizaciones, pero no existe un esquema específico para Asia Oriental.

2. Fortalecimiento de las capacidades de las organizaciones de promoción del comercio a través de la evaluación. Las organizaciones de promoción del comercio (Trade Promotion Organizations – TPOs) deberán ser cuidadosamente evaluadas a fin de asegurar la actividad eficiente. Esta evaluación deberá hacerse basándose en variables simples como la cantidad de contratos de exportaciones realizados a través de los canales de las TPOs y su reputación, según reportes de los clientes actuales.

3. Establecimiento de un sistema soporte para exportadores de Pymes. Los recursos humanos y financieros de las Pymes suelen ser inadecuados para expandir las exportaciones. Por tal motivo, se les debe dar algún tipo de soporte técnico y financiero, al menos en la

THE JAPANESE KEY TO WORLD-CLASS MANAGEMENT

JAPAN: 2-18-1-511 Iidabashi, Chiyoda-ku, Tokyo, 102-0072. Tel: (+813) 3556-7123

USA: 5419 Petticoat Lane, Austin, Texas 78746. Tel: (+1-512) 771-3410

INDIA: F2, Ramana Apartments, 7A, Devaraja Pillai St., West Tambaram, Chennai – 600 045, T.N. Tel: +91-98-40947320

ARGENTINA: Avenida Callao 1219, piso 5, (C1023AAF) Buenos Aires. Tel: (+54911) 3258-2880 / 15-3258-2880

info@j-key.com.ar www.j-key.com.ar

etapa inicial. Dicho soporte puede ayudar en la búsqueda de mercado, la publicidad en mercados extranjeros o en nuevas inversiones en las líneas de producción.

4. Fortalecimiento de la función de promoción de las inversiones. Información sobre las regulaciones, procesos y el entorno económico para las inversiones deberá estar siempre disponible en las embajadas argentinas en Asia Oriental, a fin de facilitarles a los inversores potenciales la recolección de información. Dicha información debe ser lo suficientemente precisa para elaborar un estudio de preinversión y debe estar, preferentemente, en el idioma local. Además, los agregados comerciales de cada una de las embajadas argentinas debe estar capacitado para dar una explicación completa de las situaciones de inversión en Argentina.

5. Fortalecimiento de la financiación de las exportaciones y sistemas de seguros y garantías. Si la financiación de las exportaciones es manejada con éxito, los sistemas de seguros y garantías serán muy efectivos para expandir las exportaciones. Estos sistemas deberán ser incorporados tanto en políticas de exportación como de promoción de inversiones. Para manejarlos eficientemente, iniciativas privadas bajo la supervisión del gobierno como la Compañía Argentina de Seguros de Crédito a la Exportación S.A. (CASCE), deberían ser consideradas.

La principal restricción para desarrollar estos sistemas es la insuficiencia de recursos financieros. Para lidiar con este problema, se sugieren las siguientes medidas: Asegurar un préstamo directo del Banco Mundial, del Banco Inter-Americano de Desarrollo o de instituciones financieras oficiales bilaterales y establecer mercados/sectores prioritarios a quienes brindar servicios de finanzas, seguro y garantía para exportar.

Tema 2: Expansión de la capacidad exportadora a través de la mejora de la productividad y la calidad

Seleccionando cuatro productos basados en recursos naturales (carne y productos a base de carne, frutas frescas y jugo de frutas, productos a base de tomate y productos a base de calamar) como estudio de casos, se analizaron las medidas que se deben tomar para expandir las exportaciones a Asia Oriental. Se estudiaron específicamente las economías de Japón, Corea, Taiwán e Indonesia. El estudio se enfocó en tres aspectos: acceso al mercado, estrategias de marketing y productividad y calidad. Primero se presentan el análisis y las recomendaciones comunes a los cuatro productos y luego la situación actual y las recomendaciones para cada producto en particular.

Problemas de Acceso al Mercado

Argentina no sólo tiene problemas para acceder al mercado en Japón, Corea, Taiwán e Indonesia, sino también en otros países de Asia Oriental. Para lidiar con esta situación, es importante identificar cuál es el verdadero problema. Hay dos tipos de problemas en el acceso al mercado público: uno está relacionado con los controles directos de importación del gobierno, como las prohibiciones o cuotas de importación. Otro es el problema sanitario o fitosanitario, que resulta en una restricción indirecta de las importaciones. El primer problema es difícil de resolver porque es a veces un asunto político que involucra directamente los intereses nacionales. Sin embargo, el segundo problema, puede ser fácilmente superado ya que es básicamente técnico.

THE JAPANESE KEY TO WORLD-CLASS MANAGEMENT

JAPAN: 2-18-1-511 Iidabashi, Chiyoda-ku, Tokyo, 102-0072. Tel: (+813) 3556-7123

USA: 5419 Petticoat Lane, Austin, Texas 78746. Tel: (+1-512) 771-3410

INDIA: F2, Ramana Apartments, 7A, Devaraja Pillai St., West Tambaram, Chennai – 600 045, T.N. Tel: +91-98-40947320

ARGENTINA: Avenida Callao 1219, piso 5, (C1023AAF) Buenos Aires. Tel: (+54911) 3258-2880 / 15-3258-2880

info@j-key.com.ar www.j-key.com.ar

En general, para resolver los problemas técnicos de acceso al mercado, el gobierno argentino debe, en primer lugar, identificar el problema prestando suma atención a lo que dice su socio comercial. Debido a que los profesionales técnicos se especializan en asuntos técnicos, fácilmente pueden intercambiar puntos de vista utilizando un lenguaje técnico común. Por tal motivo, este problema deberá ser manejado por profesionales técnicos.

Se deberá formar una fuerza de tarea especial e intersectorial para resolver los problemas sanitarios y fitosanitarios. Su rol es muy simple: resolver el problema de manera eficiente y rápida. A fin de minimizar los costos del mantenimiento de la organización y evitar la ineficiencia burocrática, la fuerza de tarea deberá ser lo mas pequeña posible.

Muchos países deberán ser considerados simultáneamente ya que la ciencia y las tecnologías involucradas comparten las mismas características en todos ellos. De hecho, cada país está observando cómo los otros países estudian y resuelven los problemas.

Un paquete de acuerdos (package deal) podría ser una de las maneras de resolver los problemas no técnicos de acceso al mercado. En general, los asuntos comerciales entre dos países no están confinados a un solo sector, sino que ambos países negocian varios sectores. Por ese motivo, el package deal ofrece dos ventajas: en primer lugar, maximiza el potencial de las exportaciones. Si las negociaciones entre dos países se llevan a cabo estrictamente sector por sector, cada país estará reacio a otorgar favores especiales o concesiones al otro. Sin embargo, si la negociación se realiza de un modo consolidado/combinado, los países estarán dispuestos a otorgar un favor especial en uno de los sectores con la condición de recibir un favor de su socio en otro sector. La segunda ventaja es que el package deal puede acelerar las negociaciones debido a que ambos países comparten las mutuas concesiones (give and take). Las negociaciones basadas en un package deal suelen ser las más adecuadas al negociar por sectores, aunque este método no carece de desventajas. Argentina quizás necesitaría reestructurar su organización actual para introducir el concepto del package deal en sus negociaciones comerciales.

Estrategias de Marketing

Mientras que todo el mercado de Asia Oriental se está expandiendo, el mercado japonés es particularmente importante. Su volumen de importaciones es el más grande y es altamente consciente de la calidad; cumplir con los requerimientos del mercado japonés facilitará el acceso de los productos argentinos a otros mercados de Asia Oriental. Expandir las exportaciones a Japón requiere el desarrollo de un concepto integral del producto. Este concepto incorpora filosofía de los negocios, confiabilidad, capacidad de aprovisionamiento estable y capacidad tecnológica de los proveedores. Mientras que el concepto tradicional de precio y calidad afecta la competitividad estática de un producto, el concepto integral del producto la define desde un punto de vista mucho más dinámico. Este concepto es importante ya que tanto consumidores como importadores japoneses buscan relaciones de negocios a largo plazo.

THE JAPANESE KEY TO WORLD-CLASS MANAGEMENT

JAPAN: 2-18-1-511 Iidabashi, Chiyoda-ku, Tokyo, 102-0072. Tel: (+813) 3556-7123

USA: 5419 Petticoat Lane, Austin, Texas 78746. Tel: (+1-512) 771-3410

INDIA: F2, Ramana Apartments, 7A, Devaraja Pillai St., West Tambaram, Chennai – 600 045, T.N. Tel: +91-98-40947320

ARGENTINA: Avenida Callao 1219, piso 5, (C1023AAF) Buenos Aires. Tel: (+54911) 3258-2880 / 15-3258-2880

info@j-key.com.ar www.j-key.com.ar

Es importante también que el sector industrial argentino les demuestre a los importadores de Asia Oriental su fuerte compromiso con el mercado y el hecho de que se puede convertir en un proveedor estable y confiable. El aprovisionamiento inestable puede dañar críticamente la reputación del proveedor. A fin de evitar ese riesgo, la industria debe elaborar un plan de negocios de exportación a largo plazo que incluya un porfolio del mercado y métodos de promoción de las exportaciones. La industria deberá mantener condiciones financieras favorables para poder producir capital de inversión cuando sea necesario.

Debido a que la industria argentina es un proveedor marginal y recién llegado en el mercado de Asia Oriental, es necesario diferenciar los productos. Uno de los métodos de diferenciación es promover el producto argentino como producto de valor real. En la exportación de productos alimenticios, el concepto “sano, seguro y saludable para el medio ambiente” es una herramienta efectiva para la diferenciación. Debido a que los consumidores japoneses son muy sensibles a la calidad, la certificación de alguna institución gubernamental podría ser otro ejemplo de diferenciación. El tiempo de entrega veloz en respuesta al pedido del cliente, a través del establecimiento de un depósito cercano, es otra de las herramientas. Además de la diferenciación, una promoción activa de las ventas es también necesaria para ganar una mayor parte del mercado.

Argentina bien podría intentar vender sus productos no sólo como alimento, sino también como parte de su cultura. Podría vender carne junto con otros productos como vino, verduras, frutas y pasta. De esta manera, no sería sólo la venta del producto físico carne, sino la venta de productos alimenticios que reflejan la cultura argentina.

La industria argentina necesita fortalecer su función de recolección de información estableciendo una oficina de enlace o asignando oficiales de enlace, particularmente en Japón. Las funciones principales incluyen recolectar información del mercado japonés, especialmente sobre tecnología y nuevos productos, y difundir información sobre el status actual de la industria argentina a los clientes japoneses. Dicha información deberá incluir el perfil de los principales proveedores y su filosofía de negocios, la salud de su situación financiera y la fortaleza de la industria en general. A pesar de que este asunto podría ser manejado por cada exportador, debido a que los gastos son significativos y a que alguna información es común a varias compañías en la misma industria, los exportadores podrán formar un consorcio para compartir el costo. Para reducir los gastos, sería prudente revisar la efectividad y considerar la necesidad de continuar con la oficina luego de unos años. Otro método podría ser el de utilizar consultores locales como oficiales de enlace.

Mejora en la Productividad y en la Calidad

Con respecto a los productos basados en recursos naturales, las industrias argentinas son, en general, internacionalmente competitivas en productividad y calidad. Para mejorar aún más la competitividad, es importante procurarse materia prima de alta calidad, pues la calidad de la materia prima influye directamente en la calidad de los productos procesados.

Para asegurarse la obtención de materia prima de alta calidad en forma continua, la industria procesadora debe construir una relación de negocios sólida con los proveedores de materia prima.

THE JAPANESE KEY TO WORLD-CLASS MANAGEMENT

JAPAN: 2-18-1-511 Iidabashi, Chiyoda-ku, Tokyo, 102-0072. Tel: (+813) 3556-7123

USA: 5419 Petticoat Lane, Austin, Texas 78746. Tel: (+1-512) 771-3410

INDIA: F2, Ramana Apartments, 7A, Devaraja Pillai St., West Tambaram, Chennai – 600 045, T.N. Tel: +91-98-40947320

ARGENTINA: Avenida Callao 1219, piso 5, (C1023AAF) Buenos Aires. Tel: (+54911) 3258-2880 / 15-3258-2880

info@j-key.com.ar www.j-key.com.ar

Una cerealera multinacional intentó construir una relación sólida por muchos años con sus granjeros proveedores, prestándoles semillas, fertilizantes y pesticidas y garantizándoles la compra de su cosecha a un precio fijo. La compañía toma riesgos en precio y esfuerzo producción. El riesgo de precio esta limitado por el mercado a futuro y alguna porción del riesgo de producción es transferida a los bancos principales de la compañía. Una exportadora empaquetadora de carne concluyó recientemente un contrato con una asociación productora que se ha convertido en accionista del negocio. Se establece un contrato por el que la asociación provee ganado a la empaquetadora y ésta paga dependiendo de la calidad del mismo. También le otorga a la asociación una porción de las ganancias obtenidas de las ventas. La diversificación del negocio de una industria procesadora (downstream) hacia una industria primaria (upstream) o, viceversa, de una industria primaria hacia una industria procesadora, mediante la formación de una subsidiaria o una joint-venture, son otras formas de construir una relación duradera entre ambas. Todavía no se sabe cuál es el método más práctico y efectivo para la Argentina. La respuesta la dará la experiencia.

La productividad de las industrias procesadoras estudiadas es estándar, pero hay posibilidades de mejora. Actualmente, las líneas de empaquetado y procesos de almacenamiento de algunas plantas no son apropiados. Se debe implementar un control de riesgo mucho más fuerte en cada proceso, introduciendo, por ejemplo, el Sistema de Análisis de Peligro – Punto Crítico de Control. La industria procesadora de alimentos deberá mantener sus fábricas ordenadas y limpias en todo momento, sin importar las áreas, ya sean líneas de producción, empaquetamiento, almacenamiento u oficinas administrativas.

El gobierno necesita desarrollar una manera de difundir información sobre los métodos de tecnología y Management aplicados localmente con éxito. Algunas firmas argentinas ya han adquirido un alto nivel de conocimiento tecnológico y de Management y esta información debe ser compartida con otras, antes de que el gobierno busque asistencia extranjera.

Mientras que el impacto del tan conocido “Costo Argentino” no es tan significativo para los cuatro productos estudiados, es necesaria una mayor desregulación. La distribución de la electricidad no ha sido aún desregulada, pero en caso contrario, podría haber una reducción en los costos de la misma. El transporte es otro ejemplo. Si la importación de camiones es liberalizada, los costos podrían reducirse aún más. Las principales áreas de impacto serían los costos de depreciación y mantenimiento.

Condiciones Básicas para Expandir las Exportaciones

La competencia entre proveedores de materia prima debe ser intensificada. Mantener o mejorar la competitividad del sector primario es vital para Argentina. En este sentido, ha ocurrido un fenómeno muy importante en la producción de tomates: la aparición de los ingenieros agrónomos. Ellos representan un nuevo tipo de granjeros, que producen tomates con tecnología industrial avanzada introduciendo el concepto de Management. El gobierno tiene urgencia de crear un entorno que facilite la aparición y el desarrollo de los ingenieros agrónomos.

THE JAPANESE KEY TO WORLD-CLASS MANAGEMENT

JAPAN: 2-18-1-511 Iidabashi, Chiyoda-ku, Tokyo, 102-0072. Tel: (+813) 3556-7123

USA: 5419 Petticoat Lane, Austin, Texas 78746. Tel: (+1-512) 771-3410

INDIA: F2, Ramana Apartments, 7A, Devaraja Pillai St., West Tambaram, Chennai – 600 045, T.N. Tel: +91-98-40947320

ARGENTINA: Avenida Callao 1219, piso 5, (C1023AAF) Buenos Aires. Tel: (+54911) 3258-2880 / 15-3258-2880

info@j-key.com.ar www.j-key.com.ar

Para que la industria argentina pueda expandir las exportaciones a un nuevo mercado, debe tomar riesgos. Éstos pueden ser minimizados creando un plan corporativo a largo plazo e identificando qué riesgos se pueden tomar y afrontar. Un acercamiento estratégico es importante cuando la industria argentina desee enfocarse al mercado de Asia Oriental. Argentina ha sido débil en el pensamiento estratégico a largo plazo, no sólo en términos de las exportaciones, sino también en ventas domésticas.

Se debe enfatizar la importancia de la producción. Bajo hiper-inflación y una economía cerrada, los gerentes financieros fueron el personal más importante, seguidos por los gerentes de ventas. Si bien la importancia de estos gerentes no puede ser negada, en las actuales condiciones de estabilidad de precios y economía abierta, los gerentes de producción son de igual importancia, particularmente para los casos de la exportación de productos de manufactura. Es vital para la industrialización una adhesión a los estándares de alta calidad y productividad en las operaciones en planta.

A continuación, presentamos las recomendaciones y los resúmenes de las situaciones actuales, específicos por producto.

Tema 3: Desarrollo de las Pymes manufactureras argentinas

Soporte financiero para Pymes

Las importantes reformas macroeconómicas implementadas por el gobierno de Menem motivaron la recuperación del sistema financiero y del mercado capital. La eficiencia y competitividad de las instituciones financieras ha ido mejorando a través de la reorganización y la privatización, a pesar de la repentina crisis económica de México, que tuvo un impacto negativamente serio en el sistema financiero argentino.

Sin embargo, según nuestra encuesta, para las Pymes todavía es difícil acceder al crédito, principalmente por las siguientes razones:

- Tasas de interés altas.
- Recursos insuficientes para préstamos de instituciones financieras, especialmente a largo plazo.
- Requerimientos estrictos para hipotecas y garantías.
- La complejidad de los procedimientos y formalidades para obtener un préstamo.
- La falta de conocimiento del programa de financiación especial del Banco de Inversión y Comercio Exterior (BICE) y del Banco de la Nación (BNA).
- La dificultad para obtener financiación para generar capital accionario.

En vista de los problemas mencionados y como resultado de nuestro estudio de los programas soporte de otros países y su aplicabilidad en la Argentina, hacemos las siguientes recomendaciones y sugerencias al gobierno argentino para facilitar el acceso al crédito para Pymes:

- (1) Fortalecer la función de las instituciones financieras públicas, especialmente BICE y BNA, a través del incremento del fondo de subsidios, la diversificación de las fuentes de los fondos

THE JAPANESE KEY TO WORLD-CLASS MANAGEMENT

JAPAN: 2-18-1-511 Iidabashi, Chiyoda-ku, Tokyo, 102-0072. Tel: (+813) 3556-7123

USA: 5419 Petticoat Lane, Austin, Texas 78746. Tel: (+1-512) 771-3410

INDIA: F2, Ramana Apartments, 7A, Devaraja Pillai St., West Tambaram, Chennai – 600 045, T.N. Tel: +91-98-40947320

ARGENTINA: Avenida Callao 1219, piso 5, (C1023AAF) Buenos Aires. Tel: (+54911) 3258-2880 / 15-3258-2880

info@j-key.com.ar www.j-key.com.ar

y el aumento de la financiación directa del BNA a los acreedores (Pymes). La publicidad y el marketing de los subsidios de fondos especiales para las Pymes es también necesaria, indicando claramente los requerimientos y condiciones para estos préstamos.

(2) Crear un sistema de garantía institucional para préstamos, iniciada por el gobierno y con la participación del sector privado. Esta garantía puede limitar el propósito del préstamo (por ejemplo la compra de maquinaria o equipamiento).

(3) Promover el préstamo en base al flujo de dinero en lugar de confiar por completo en los activos personales o garantías, haciendo uso de consultores financieros tanto para las Pymes como para las instituciones financieras.

(4) Promover la financiación con capital propio mediante la creación de un programa de fondos para el desarrollo de las inversiones con el apoyo del gobierno, que incluya incentivos de impuestos o garantías para el fund raising realizado por los inversores. El desarrollo del mercado de acciones es otro de los principales factores de este tipo de financiación.

(5) Crear un programa compensatorio entre inversores (personas físicas o compañías en busca de inversiones sobre capital propio) y receptores de la inversión (Pymes) interesadas en la financiación con capital propio para el incremento de su productividad y eficiencia.

(6) Promover la diversificación de las fuentes financieras como leasing o la cesión de créditos y estudiar los aspectos legales y físicos y los incentivos posibles de las operaciones.

(7) Llevar a cabo una investigación periódica de los problemas financieros y las barreras que las Pymes presentan, a fin de poder reflejarlas a tiempo en las políticas gubernamentales.

Soporte técnico para Pymes

El desarrollo tecnológico de las Pymes argentinas ha sido limitado por financiación insuficiente, escasez de recursos humanos expertos, información tecnológica y know-how, maquinaria y equipamiento costoso y falta de soporte para actividades innovadoras. Para superar estos obstáculos, las Pymes necesitan del siguiente apoyo externo: soporte financiero, desarrollo de procesos, nueva información tecnológica, capacitación técnica y nuevo desarrollo de productos.

Para lidiar con esta situación, el gobierno argentino comenzó el “Programa de 3 años para la promoción de Pymes” en 1992, que incluye un plan de desarrollo y adquisición de nuevas tecnologías. A fin de mejorar el acceso a los programas de soporte existentes del gobierno y la calidad de los servicios de las entidades involucradas, se sugieren las siguientes medidas:

(1) Proveer y difundir entre las Pymes material de promoción simple y de rápida comprensión e información acerca de planes de soporte tecnológico, incluyendo historias de éxito de Pymes que hayan aplicado el plan de soporte público.

(2) Utilizar las funciones y conexiones de la administración local, laboratorios de investigación públicos y asociaciones industriales del sector privado como medio de comunicación para transmitir adecuadamente las intenciones y contenidos de los programas de soporte tecnológico públicos a todas las Pymes de la nación.

(3) Analizar la reducción de impuestos para Investigación y Desarrollo que resulten útiles para que las Pymes inicien nuevos desarrollos tecnológicos.

THE JAPANESE KEY TO WORLD-CLASS MANAGEMENT

JAPAN: 2-18-1-511 Iidabashi, Chiyoda-ku, Tokyo, 102-0072. Tel: (+813) 3556-7123

USA: 5419 Petticoat Lane, Austin, Texas 78746. Tel: (+1-512) 771-3410

INDIA: F2, Ramana Apartments, 7A, Devaraja Pillai St., West Tambaram, Chennai – 600 045, T.N. Tel: +91-98-40947320

ARGENTINA: Avenida Callao 1219, piso 5, (C1023AAF) Buenos Aires. Tel: (+54911) 3258-2880 / 15-3258-2880

info@j-key.com.ar www.j-key.com.ar

- (4) Organizar un sistema de capacitación de especialistas para los programas soporte a fin de mejorar las habilidades de los consultores públicos. También se recomienda invitar expertos tecnológicos de otros países y enviar expertos argentinos al exterior continuamente.
- (5) Crear un sistema de red informatizado para el soporte técnico y hacer substancial la red del sistema de soporte tecnológico, involucrando organizaciones públicas y privadas, nacionales y extranjeras.

Mejora de la calidad de las Pymes

Los principales obstáculos para llevar a cabo actividades para el desarrollo de la calidad son las dificultades en el cambio de la cultura empresaria, el soporte institucional insuficiente y la falta de recursos financieros. Algunas Pymes han estado llevando a cabo programas para la mejora de la calidad entusiastamente desde 1990, introduciendo en las plantas programas de 5-S, herramientas para el análisis de problemas, el sistema de celdas y sistemas de control propio de la calidad y Pokayoke. Sin embargo, todavía existen algunas Pymes que someten sus productos finales a un mero chequeo visual o a inspecciones basadas en venires, micrómetros u otra instrumentación poco sofisticada. Estas empresas deben trabajar en la mejora de la calidad y tratar seriamente de aumentar la calidad de sus productos solicitando asistencia a organizaciones de control de calidad o consultores. En vista de tales obstáculos, se sugiere lo siguiente:

- (1) Desarrollar programas prácticos en organizaciones educativas y de investigación del control de la calidad de la Argentina.

Una gran cantidad de Pymes desea seminarios prácticos o cursos de capacitación que tengan un efecto inmediato. Las organizaciones argentinas de control de la calidad necesitan desarrollar tales programas. Los mismos deben tener referencias de Pymes exitosas. Si las organizaciones tienen dificultades en desarrollar los programas que las Pymes necesitan, deberán trabajar en conjunto con organizaciones extranjeras seleccionadas.

- (2) Construir una red de servicios de calidad a nivel nacional

Debido a que Argentina es un país relativamente extenso, con Pymes ubicadas a lo largo de todo el territorio que prefieren recibir asistencia a nivel local, el gobierno debe respaldar el establecimiento de organizaciones provinciales y crear una red de servicios para la mejora de la calidad a nivel nacional.

- (3) Subsidios para los proyectos de mejora de la calidad de las Pymes

Muchas Pymes no disponen de recursos financieros suficientes para llevar a cabo programas de mejora de la calidad. El gobierno debe analizar la posibilidad de subsidiar los costos de consultoría y capacitación, así como lo hacen en Chile, Australia y Malasia.

- (4) Aumentar la provisión de financiación a bajo interés a largo plazo para las Pymes

THE JAPANESE KEY TO WORLD-CLASS MANAGEMENT

JAPAN: 2-18-1-511 Iidabashi, Chiyoda-ku, Tokyo, 102-0072. Tel: (+813) 3556-7123

USA: 5419 Petticoat Lane, Austin, Texas 78746. Tel: (+1-512) 771-3410

INDIA: F2, Ramana Apartments, 7A, Devaraja Pillai St., West Tambaram, Chennai – 600 045, T.N. Tel: +91-98-40947320

ARGENTINA: Avenida Callao 1219, piso 5, (C1023AAF) Buenos Aires. Tel: (+54911) 3258-2880 / 15-3258-2880

info@j-key.com.ar www.j-key.com.ar

A fin de reducir los porcentajes de productos defectuosos, es esencial ampliar y reforzar los sistemas de control de la calidad existentes y elaborar campañas de modernización total orientadas al reemplazo de las instalaciones obsoletas en la planta.

Pymes de la industria automotriz y de autopartes

El sector autopartista ha sido analizado como estudio de caso de Pymes argentinas, en vista de su importancia estratégica en el sector de manufactura. Basándose en el análisis, el Grupo de Estudio ha identificado un sistema de clasificación acorde al desempeño y la capacidad de las Pymes.

Rango A: Aquellas que hayan demostrado un desempeño excelente en costo, calidad y gestión de las entregas. Generalmente, son joint ventures con proveedores OEM extranjeros o licenciarios de sus tecnologías. Muchas poseen habilidades de investigación y desarrollo y una certificación ISO9000 o equivalente. El respaldo público no es requerido para las firmas del Rango A.

Rango B: Aquellas cuya gerencia es razonablemente buena y consiente de la calidad pero que no cuentan con los recursos necesarios para introducir nuevas tecnologías de producción e instalaciones.

Rango C: En su mayoría, negocios familiares cuya gerencia está sujeta a los cambios drásticos en la situación económica. Suelen depender de un único ensamblador exclusivamente.

A fin de hacer uso efectivo de los recursos limitados, la política del gobierno debe estar mayormente orientada a las firmas del Rango B. Los ensambladores ya han incrementado su capacidad tecno-gerencial pero no pueden tomar el riesgo de otorgar financiación a largo plazo por una inversión fija. Por eso, para las firmas del Rango B, el rol del Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI) no es tan importante como sí lo es el de las instituciones financieras en el marco del Programa de Desarrollo para Proveedores (Suppliers Development Program - SDP). Aunque las firmas del Rango C probablemente pierdan sus contratos con los ensambladores, aún podrán crecer como proveedoras de segunda línea o del mercado secundario (after market - accesorios y repuestos). Éstas necesitan adquirir capacidades tecno-gerenciales más sofisticadas para poder utilizar la asistencia financiera pública inteligentemente. Debido a que las proveedoras de primera línea no acostumbran a ocuparse de cuidar a las de segunda línea, el rol del INTI es mucho más importante que en el caso de las firmas del Rango B. Por este motivo las políticas recomendables son:

- (1) Revisar el Régimen Automotriz conjuntamente con la Asociación de Fábricas de Automotores de Argentina (ADEFSA) de acuerdo con el progreso del Acuerdo del Mercosur. Si bien la política de comercio no es el foco principal del estudio actual, podría tener un mayor impacto que cualquier otra política para Pymes. Además, es la única área en la cual la iniciativa del gobierno está demostrada.
- (2) Hacer que el marco actual de la SDP sea más flexible para que participantes públicos y privados y sus divisiones de trabajo puedan modificarse caso por caso (si el proveedor es una firma del Rango B o C).

THE JAPANESE KEY TO WORLD-CLASS MANAGEMENT

JAPAN: 2-18-1-511 Iidabashi, Chiyoda-ku, Tokyo, 102-0072. Tel: (+813) 3556-7123

USA: 5419 Petticoat Lane, Austin, Texas 78746. Tel: (+1-512) 771-3410

INDIA: F2, Ramana Apartments, 7A, Devaraja Pillai St., West Tambaram, Chennai – 600 045, T.N. Tel: +91-98-40947320

ARGENTINA: Avenida Callao 1219, piso 5, (C1023AAF) Buenos Aires. Tel: (+54911) 3258-2880 / 15-3258-2880

info@j-key.com.ar www.j-key.com.ar

(3) Reforzar el BICE, el BNA, el Fondo Tecnológico Argentino (FONTAR) y las Sociedades de Garantía Recíproca (SGR) para que puedan otorgar financiación a tiempo para los planes de inversión de las firmas del Rango B apenas son aprobados por los ensambladores y considerados viables financiera y tecnológicamente.

(4) Asistir la transición del INTI ofreciendo incentivos financieros para que el instituto esté más orientado en la resolución de problemas prácticos. Más concretamente, el subsidio al INTI deberá estar basado en la cantidad de contratos para Investigación y Desarrollo conjunto (Rango B) y servicios de consultoría (Rango C).

Tema 4: Mejora de la infraestructura de transporte para el desarrollo industrial y la promoción del comercio

Desarrollo de los sistemas de transporte de contenedores

En 1994, el puerto de Buenos Aires manejó 540.000 TEUs (unidad equivalente de contenedores de 20 pies). El Grupo de Estudio prevé que el volumen de contenedores manejado en la Argentina en el año 2000 será de 966.000 TEUs, aumentando 1,24 millones en 2005 y 1,6 millones en 2010. Para cumplir con esta demanda, los puertos de Buenos Aires deberán poder albergar buques de contenedores mucho más grandes. La mejora de las terminales de contenedores actuales en el puerto de Buenos Aires es esencial y se le debe dar la mayor prioridad. Los siguientes esquemas de desarrollo deberán ser considerados para el progreso de la “containerización” en la Argentina:

El primer paso es el óptimo uso de las instalaciones existentes en el puerto de Buenos Aires. Si se introducen las siguientes medidas, la capacidad máxima de manejo de contenedores, con las instalaciones actuales de la terminal, alcanzará los 1,2 millones de TEUs:

- Utilizar las instalaciones ferroviarias para el transporte terrestre de contenedores.
- Modernizar los equipos de manejo de contenedores y mejorar su eficiencia.
- Desarrollar de manera integral el área de la terminal mediante la obtención de tierras.
- Mejorar el sistema de flujo de la información.

Aun tomando dichas medidas, el puerto de Buenos Aires estará saturado en 2005. Por eso, como segundo paso, se deberá llevar a cabo un “Estudio de Containerización Nacional” con el fin de elaborar un plan maestro para el desarrollo de las terminales de contenedores a nivel nacional. Algunas medidas posibles para dicho fin podrían ser:

- Desarrollar terminales de contenedores en los puertos de Bahía Blanca, Quequén y/o Rosario como puertos de contenedores complementarios al de Buenos Aires.
- Hacer uso total de puertos de contenedores de aguas profundas de países limítrofes como los de Santos, Sepitiba, Río Grande o Montevideo.
- Desarrollar un puerto marítimo de aguas profundas, construyendo un puerto-isla off-shore a lo largo de la Costa Atlántica.

THE JAPANESE KEY TO WORLD-CLASS MANAGEMENT

JAPAN: 2-18-1-511 Iidabashi, Chiyoda-ku, Tokyo, 102-0072. Tel: (+813) 3556-7123

USA: 5419 Petticoat Lane, Austin, Texas 78746. Tel: (+1-512) 771-3410

INDIA: F2, Ramana Apartments, 7A, Devaraja Pillai St., West Tambaram, Chennai – 600 045, T.N. Tel: +91-98-40947320

ARGENTINA: Avenida Callao 1219, piso 5, (C1023AAF) Buenos Aires. Tel: (+54911) 3258-2880 / 15-3258-2880

info@j-key.com.ar www.j-key.com.ar

Además del desarrollo de estos aspectos físicos de la containerización, otros más sofisticados deberían ser considerados también. La gestión portuaria argentina debería introducir el concepto de venta portuaria, que a su vez presenta oportunidades de negocio portuarias a usuarios del puerto e inversores privados brindándoles información y publicaciones in situ. Asimismo, los puertos deben coexistir con el entorno económico y social, resultando atractivos para la gente de la ciudad y regiones cercanas. Para lograr esto, tendrán que estar equipados con centros de convenciones, hoteles, Shopping centres, centros de negocios, restaurantes y centros de recreación costeros.

Desarrollo de rutas troncales entre Argentina y Brasil/Chile

En la actualidad hay tres corredores que conectan Argentina con Brasil y Chile. El primero es el Corredor Norte, que une Iquique con San Pablo vía Jujuy. El segundo es el Corredor Central, que cubre desde Valparaíso hasta San Pablo vía Mendoza y Buenos Aires. El tercero es el Corredor Sur, que conecta Concepción con Bahía Blanca vía Neuquén.

Estos corredores tienen objetivos y funciones individuales y cada uno debería ser considerado como una ruta independiente más que como una ruta alternativa a los otros. Por ese motivo, los tres deben ser desarrollados, al menos en una perspectiva a mediano y largo plazo.

Hoy en día, los tres corredores son considerados proyectos de desarrollo de infraestructura. En cambio, bajo las nuevas oportunidades económicas resultantes del establecimiento del Mercosur, deberían ser considerados desde el punto de vista del desarrollo regional como el pasaje al Pacífico para Argentina y al Atlántico para Chile.

Se deberá llevar a cabo un “Estudio Completo de Desarrollo Regional” para cada región a lo largo de los tres corredores antes de decidir la posibilidad de un modo específico de transporte. El estudio deberá abarcar los siguientes puntos:

- Desarrollar potenciales industriales, mineros forestales, turísticos, de agricultura y de otros sectores.
- Analizar los mercados potenciales domésticos e internacionales de estos sectores.

Los siguientes tres proyectos de puentes liberarán los cuellos de botella existentes y futuros en el transporte entre los países del Mercosur:

- Puente Rosario - Victoria
- Santo Tome - Sao Borja
- Colonia - Buenos Aires

Debido a que la falta de información consistente y actualizada sobre las instalaciones confiables de transporte y sobre los países del Mercosur ha ocasionado que el planeamiento de una red de transporte futura resulte difícil, un “Estudio del Transporte del Mercosur” deberá implementarse lo más pronto posible. El mismo no sólo deberá abarcar los países del Mercosur, sino también países vecinos como Chile, Bolivia y Perú.

THE JAPANESE KEY TO WORLD-CLASS MANAGEMENT

JAPAN: 2-18-1-511 Iidabashi, Chiyoda-ku, Tokyo, 102-0072. Tel: (+813) 3556-7123

USA: 5419 Petticoat Lane, Austin, Texas 78746. Tel: (+1-512) 771-3410

INDIA: F2, Ramana Apartments, 7A, Devaraja Pillai St., West Tambaram, Chennai – 600 045, T.N. Tel: +91-98-40947320

ARGENTINA: Avenida Callao 1219, piso 5, (C1023AAF) Buenos Aires. Tel: (+54911) 3258-2880 / 15-3258-2880

info@j-key.com.ar www.j-key.com.ar

Se requiere con urgencia la mejora de las instalaciones de trasbordo de carga, de ferrocarril a ferrocarril, de ferrocarril a ruta y en los puertos. También se deben integrar procedimientos operacionales en la región. La experiencia con el sistema de tráfico entre fronteras de la Unión Europea y con los procesos regulatorios brindará algún conocimiento. Se deberá explotar la extensiva red ferroviaria construida recientemente en los países del Mercosur.

6. Sugerencias para la implementación de las recomendaciones

Existen dos razones por las cuales se debería formular un plan de acción que describa el marco completo para implementar las recomendaciones. La primera es la necesidad de establecer prioridades entre estas últimas. Mientras que las recomendaciones cubren una amplia gama de áreas, existen limitaciones en cuanto a recursos humanos y financieros. La segunda razón es la participación del sector privado. Inevitablemente, este sector será el motor principal para expandir las exportaciones y promover inversiones directas de Asia Oriental. El gobierno argentino deberá acordar su rol y el del sector privado para facilitar la implementación de las recomendaciones.

Se deberán implementar los siguientes procesos al momento de formular el plan de acción:

- Realizar un seminario en la Argentina para las partes involucradas con el fin de dar a conocer el análisis, la evaluación y las recomendaciones descritas en este estudio.
- Realizar seminarios en Japón y otros países target de Asia Oriental con el fin de presentar el estado actual de la economía e industria argentina y para demostrar el fuerte compromiso argentino con el mercado de Asia Oriental.
- Establecer un equipo especial para preparar y monitorear la implementación del plan de acción.

El plan de acción debería incluir, por lo menos, los siguientes puntos:

- Prioridades entre las recomendaciones.
- Esquema de tiempo y agentes de implementación.
- Asignación de recursos humanos y financieros.
- Funciones de enlace en Asia Oriental en base a alianzas privadas.

THE JAPANESE KEY TO WORLD-CLASS MANAGEMENT

JAPAN: 2-18-1-511 Iidabashi, Chiyoda-ku, Tokyo, 102-0072. Tel: (+813) 3556-7123

USA: 5419 Petticoat Lane, Austin, Texas 78746. Tel: (+1-512) 771-3410

INDIA: F2, Ramana Apartments, 7A, Devaraja Pillai St., West Tambaram, Chennai – 600 045, T.N. Tel: +91-98-40947320

ARGENTINA: Avenida Callao 1219, piso 5, (C1023AAF) Buenos Aires. Tel: (+54911) 3258-2880 / 15-3258-2880

info@j-key.com.ar www.j-key.com.ar