

LA ARTICULACIÓN DE ESFUERZOS PÚBLICOS Y PRIVADOS: UNA  
ALIANZA EXITOSA PARA ACCEDER A NUEVOS MERCADOS.

XII CONGRESO DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA  
“EL DESAFIO DE SER PROTAGONISTA EN EL ESCENARIO ACTUAL”

Area 1: Economía.

Desarrollo de nuevos mercados: Apertura a la exportación y consolidación de  
mercados externos.

Ciudad Autónoma de Buenos Aires, 25 y 26 de Junio de 2015.

Dr. Fernando Benito Núñez

## **Resumen.**

Diversos estudios referidos a estrategias y gestión del marketing internacional en la internacionalización de empresas, han destacado que el crecimiento exportador de la Argentina en los últimos años muestra por un lado la incorporación al proceso internacional de numerosas empresas (PyMEs), así como el incremento de volúmenes de otras, muchas de las cuales han sido reconocidas como exportadores exitosos.

En ese sentido, resulta interesante considerar que el marketing internacional no es otra cosa que la aplicación de las técnicas comunes del marketing al desarrollo de mercados internacionales. Así, al expandir su negocio hacia mercados externos, la empresa debe tener en cuenta no sólo las variables del entorno local sino también las de los países o mercados de destino.

La presente ponencia destaca el esfuerzo realizado por pequeñas y medianas empresas argentinas y la consolidación de una incipiente actitud empresarial pyme nacional, dando inicio a una novedosa y prometedora experiencia en materia comercial, interesada en alcanzar nuevos mercados.

Esa realidad se complementa con las particulares características que ofrece nuestro país en materia productiva. Su diversa oferta de bienes y servicios, consecuencia de su extensión territorial y variedad climática, acompañada por una mano de obra formada y calificada, determinan el desarrollo de las denominadas economías regionales y el nacimiento de polos productivos, verdaderos clusters con gran potencial exportador

Se reconoce en ese entorno productivo, la destacada labor de las pequeñas y medianas empresas nacionales. Como destacara el Lic. Horacio Roura, actual Secretario de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional, del Ministerio de Industria de la Nación, además de generar riqueza son importantes generadoras de mano de obra y, por lo tanto, de arraigo local; permiten una distribución geográfica más equilibrada de la producción y del uso de recursos y de la riqueza que generan; tienen una flexibilidad que les permite adaptarse a los cambios tecnológicos y económicos y en muchos casos detectar nuevos procesos, productos y mercados. Sobre todo, poseen una capacidad dinámica y una gran potencialidad de crecimiento.

Esas características propias, impulsan al empresario pyme a procurar la expansión de su firma, encontrando en la gestión exportadora un camino a tal fin. Es un desafío sustentado en la necesidad brindar a sus unidades productivas de la escala e independencia del mercado interno que aseguren su continuidad y crecimiento.

Consecuentemente, los distintos niveles de Gobierno, representados por el Estado nacional y los Estados provinciales y municipales, han entendido determinante acompañar ese esfuerzo privado y brindar sostén a través de instrumentos de promoción y gestión administrativa que impulsen ese desafío.

Se presenta de ese modo una interesante demostración de políticas activas destinadas a propiciar la internacionalización de bienes y servicios de producción y fruto del talento argentino. Es que la mejora en la capacidad competitiva de las empresas pymes y el consiguiente ensanchamiento de la base exportadora nacional, es un fenómeno que cobra relevancia para la economía con visión futura. No es desconocido que la exportación es una

actividad con altos costos de entrada para las empresas tradicionalmente orientadas hacia el mercado doméstico. Sin embargo, se reconoce que una vez que se superan ciertos escollos – como por ejemplo la identificación cierta de oportunidades en el exterior y el manejo de procedimientos aduaneros, entre otros – el aprendizaje realizado por la firma pasa a transformarse en un activo estratégico de la misma.

En ese sentido, la experiencia internacional en materia de promoción de exportaciones y el trabajo articulado que se intenta alcanzar en el país, resultan auspiciosas muestras de esa interrelación que se busca relevar en este trabajo. Finalmente, se entiende de gran valor mencionar los beneficios de impulsar estrategias asociativas entre empresarios. Con destacados ejemplos a nivel internacional y esfuerzos locales concretos demuestran que la interacción y complementación pueden generar múltiples externalidades positivas hacia el conjunto del tejido microeconómico.

En definitiva, la propuesta que se ofrece, procura ilustrar respecto de la tarea que se lleva a cabo desde el sector público, en sus distintos niveles, de generar oportunidades y acompañamiento en la gestión exportadora de las pequeñas y medianas empresas argentinas. Históricamente, las pymes nacionales han visto al comercio exterior como una alternativa comercial lejana o errática, sin continuidad sostenida en el tiempo. En ese marco, la agenda gubernamental se esmera por modificar esa actitud, motivando en base al potencial cierto que existe en la oferta de bienes y productos de origen nacional, su calidad, diversidad, talento y valor aplicados, e impulsando a nivel político internacional la apertura de nuevos mercados que habiliten el ingreso a los mismos.

## **SUMARIO.**

- 1. Introducción.**
- 2. Contexto.**
- 3. Una articulación necesaria.**
- 4. Acción activa desde el sector público.**
- 5. La estrategia asociativa: Un camino recomendado.**

## **1. Introducción.**

El desarrollo económico argentino se caracterizó históricamente por una fuerte presencia en mercados internacionales reservada a grandes firmas vinculadas, en su mayoría, a la exportación de commodities agrícolas. En ese marco, las pequeñas y medianas empresas mantuvieron una escasa interrelación con el resto del mundo, sosteniendo su crecimiento en el mercado interno y considerando a la actividad exportadora como una opción de excepción y ocasional. No se trataba de una estrategia de negocio consolidada en la actitud empresaria pyme argentina. La misma se basaba en la demanda interna y no proyectaba el abordaje de nuevos destinos para los productos nacionales. Sin embargo, el devenir de políticas económicas de apertura, a nivel nacional, y los efectos internacionales de un comercio creciente, generador de una competencia extranjera interesada en la demanda interna tanto de bienes finales como de insumos, movilizó esa actitud empresaria pyme nacional, dando inicio a una novedosa y prometedora experiencia en materia comercial.

## **2. Contexto.**

La extensión territorial y amplitud climática de la República Argentina han provisto al país de una notable diversidad productiva que se verifica en una importante oferta de bienes y servicios intangibles destinados al consumo de su escasa densidad poblacional. Es así como las denominadas economías regionales conforman, desarrollan e impulsan el potencial industrial argentino, en buena medida, sustentado en el esfuerzo y capacidad de las pequeñas y medianas empresas. Resulta de interés destacar que son esas PyMEs las que ofician de grandes generadoras de mano de obra y valor agregado en la oferta de bienes tangibles y servicios destinados tanto al consumo final como a integrar la cadena de valor bajo la forma de bienes intermedios. Sin embargo, el limitado mercado interno nacional frente al alto potencial de desarrollo que presentan las empresas resulta determinante al momento de definir tanto la escala de inversión y crecimiento de las mismas. En ese marco, la apertura de mercados externos y consolidación de aquellos en los que ya se participa representan más que una alternativa, una verdadera necesidad. Nace de este modo una motivación especial en la actitud empresaria por alcanzar mercados externos, con pautas de consumo similares o no, destinados a impulsar la expansión de sus firmas. Se trata, sin dudas, de un desafío sustentado en la necesidad de brindar a sus unidades productivas de la escala e independencia del mercado interno que aseguren su continuidad y crecimiento. La importancia de motivar esa actitud empresaria no resulta extraña a los distintos niveles de Gobierno, los que en forma coordinada en mayor o menor medida, procuran atender e impulsar la internacionalización del fruto del trabajo argentino. Es que son esas pymes las grandes generadoras de mano de obra y valor agregado intensivo, las que motorizan a las economías regionales con inversión genuina y las que propician investigación aplicada.

## **3. Una articulación necesaria.**

De ese modo, y al igual que en todos los países del mundo, la Argentina ha constituido entidades u organismos destinados a facilitar esa internacionalización de la oferta exportable nacional. Nacen así las denominadas Agencias de promoción de exportaciones o dependencias de gobierno, según el caso, que tienen la tarea de acompañar el esfuerzo privado,

generando oportunidades de exportación e identificando potencial para nuestros productos. Surge una tarea articulada entre el sector privado, con su esfuerzo productivo, y el sector público que, en sus diversos niveles y en forma conjunta desde sus respectivas competencias, debe acompañar, facilitar y promover la presencia del resultado del talento nacional en el exterior. La apertura de nuevos mercados implica la necesidad de importantes negociaciones a altos niveles de gobierno que pueden concluir o no en la posibilidad de ingresar en destinos de interés. Por su parte, no se desconoce que el empresario pyme, en muchos casos titular de empresas con características familiares, merece ser respaldado al momento de identificar oportunidades para su oferta exportable e impulsar su gestión exportadora.

El ingreso a nuevos mercados exige algún tipo de modernización o adaptación de la oferta nacional a los mismos así como de las estrategias de marketing y comercialización. Ese esfuerzo debe ser afrontado por la pyme, en forma individual o de manera asociada. Se trata de un desafío que no puede ser evitado y determina una verdadera actitud empresaria exportadora.

Sin embargo, todo acompañamiento que desde sector público se lleve a cabo resulta superador a efectos de alcanzar mejores resultados y evitar experiencias desmotivantes.

#### **4. Acción activa desde el sector público.**

Como se mencionara ut supra, la génesis y desarrollo de las denominadas Agencias de Promoción de Exportaciones en los distintos países es un claro ejemplo de esa tarea de apoyo al esfuerzo empresario privado. En la Argentina, a nivel nacional, las acciones que impulsan la Fundación ExportAr, dependiente del MREyC y el Programa ProArgentina de la Secretaría de Comercio del MEyFP, resultan por demás ilustrativas. Así, conjuntamente con el trabajo con las Agencias o Gobiernos provinciales y los Institutos u organismos municipales de todo el país, se ofrece un verdadero apoyo al empresario pyme en materia de apertura de nuevos mercados y la consolidación de la presencia argentina en aquellos ya alcanzados. Como se señalara más arriba, la amplitud y diversidad de la oferta exportable del país exige este trabajo cooperativo y articulado a fin de poder alcanzar a la mayor cantidad de beneficiarios de los servicios que se ofrecen a tal fin. Se puede demostrar de ese modo un interesante esquema de servicios que desarrollan esas entidades públicas, conjuntamente con entidades empresarias, facilitando y acompañando a las firmas en su objetivo de llevar sus bienes y servicios a nuevos destinos. En primer lugar, resulta fundamental promover la capacitación y el acceso a conocimiento respecto de la gestión exportadora, sus características propias y requisitos. Para ello, las Agencias y organismos de promoción brindan y generan espacios de iniciación, motivación y formación en aquellos aspectos que se estiman relevantes para iniciar el proceso exportador o consolidarse tecnológicamente o con calidad en los exigentes mercados del mundo. Esta tarea implica una vez más una importante articulación con otras dependencias públicas, con competencias propias pero con efectos concretos en las posibilidades para una mejor oferta exportable nacional. Así, es posible mencionar al MINAGRI, con su SENASA e INAL, al igual que al Ministerio de Salud de la Nación con la ANMAT, los que desde sus respectivas responsabilidades intervienen en aspectos legales, de certificaciones y autorizaciones además de las negociaciones que habiliten a nuestros productos a acceder a mercados con protecciones y barreras de entrada.

Como se aprecia, no es viable pensar en una gestión exportadora sin conocer requisitos y exigencias formales. La tarea de formar resulta, de ese modo, más que fundamental. Seguidamente, se menciona el servicio de inteligencia comercial que ofrecen las Agencias, destinado a identificar oportunidades o su generación en los distintos destinos. Aquí, es más que ilustrativo citar la tarea que llevan a cabo las Embajadas, Consulados y Centros de Promoción Comercial que, distribuidos en las ciudades capitales o importantes centros económicos del mundo, tienen a su cargo ese esfuerzo de identificación. Dicha información, conjuntamente con los denominados Informes comerciales y Perfiles de mercado, en los que se relevan características y normativas así como potenciales interesados, constituye verdadera fuente de consulta para satisfacer la inquietud del empresario pyme. Por lo expuesto, la dependencia funcional de ExportAr al MREyC habilita a contar con una línea directa a todas esas representaciones argentinas en el exterior y a la red informativa que se genera. Esa tarea se complementa con el servicio de agendas de negocios que ExportAr promueve, en colaboración conjunta con las representaciones, permitiendo al empresario a contar con un listado de contactos fehacientes para su oferta exportable. Esta articulación que se intenta demostrar se complementa con el trabajo que se lleva a cabo con el MINCyT y sus programas de promoción en materia de bienes y servicios de alto valor agregado, los programas del Ministerio de Industria, y el INTI, generando calidad y conocimiento aplicado, al igual que el INTA, en su competencia propia. Finalmente, no es posible olvidar al Ministerio de Economía, con sus responsabilidades en materia de política y gestión de comercio exterior, delegada en la Subsecretaría de Comercio Exterior, y por último a la AFIP y su DGA, organismo operativo por excelencia en la actividad exportadora. Corresponde citar que, ya en una instancia más acabada, los organismos de promoción facilitan y ofrecen a las empresas argentinas un ambicioso calendario de participación en ferias y muestras internacionales, así como en misiones comerciales al exterior y en las denominadas rondas de negocios inversas, propiciando la visita de interesados extranjeros, muy precisamente identificados e invitados a visitar el país con voluntad de compra o en su condición de formadores de opinión acerca del potencial del país respecto de una industria y sus productos.

##### **5. La estrategia asociativa: Un camino recomendado.**

Con el objetivo de ampliar esa base exportadora de las pymes y la mejora constante de su capacidad competitiva, merecen una especial mención los distintos programas que propician la cooperación e interacción empresarial. Se trata de líneas de acción que procuran estrategias de asociativismo entre firmas nacionales, complementarias y vinculadas sectorial y regionalmente, y que permiten alcanzar escalas de producción y de oferta que les habiliten el acceso a los mercados de modo más auspicioso. Es un claro y sostenido ejemplo, el Programa de Formación de Consorcios de Exportación que la Fundación ExportAr, conjuntamente con la Fundación ICBC, lleva a cabo desde el año 1998. Con casi diecisiete años de vigencia, el programa impulsa la conformación de grupos exportadores destinados a una inserción dinámica y presencia constante en mercados internacionales, aumentando la potencialidad de la oferta y reduciendo los costos de los distintos procesos de exportación.

##### **Bibliografía consultada:**

- La internacionalización de empresas y el comercio exterior argentino. Fundación Standard Bank. Junio 2008.

- Exportar servicios con éxito. Centro de Comercio Internacional. Año 2006.
- Asociatividad para la exportación. MEyP. SSPyMeyDR. Año 2004.