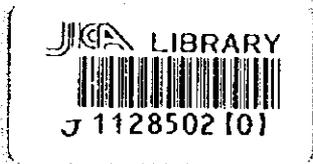
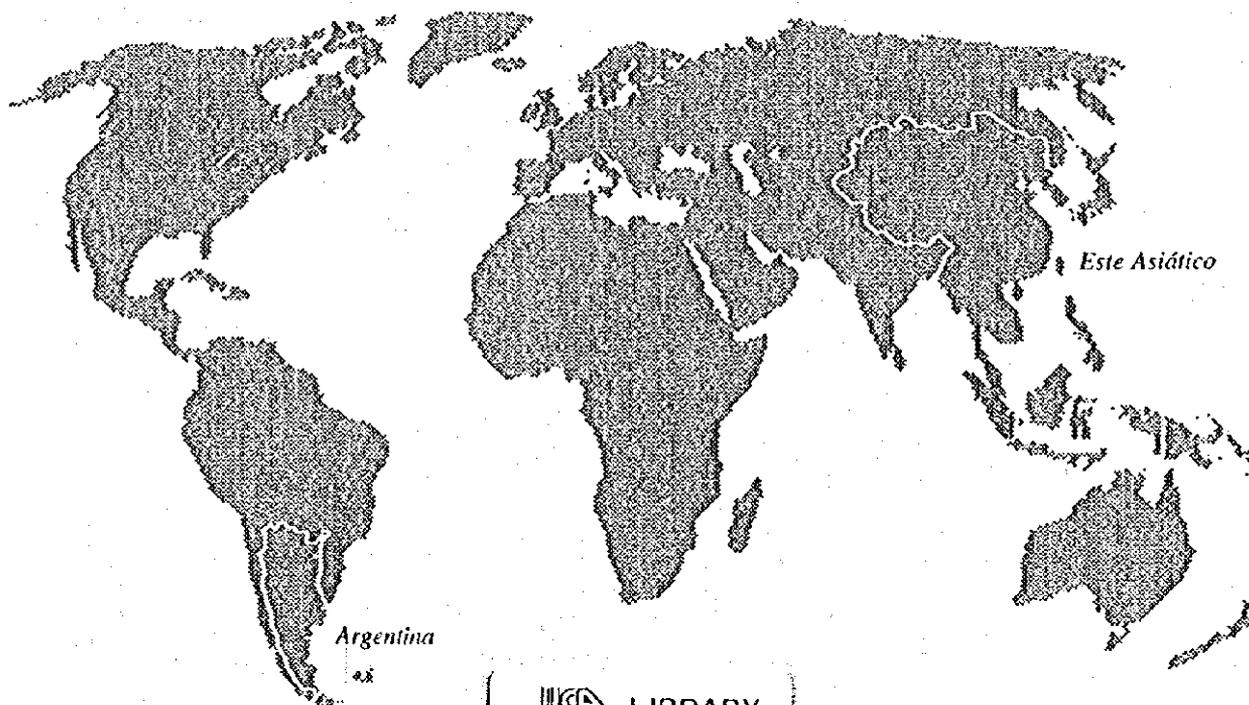


Secretaría de Comercio e Inversiones
Ministerio de Economía y Obras Públicas y Servicios
República Argentina

Agencia de Cooperación
Internacional del Japón

HACIA UNA MAYOR INTERDEPENDENCIA ENTRE LA ARGENTINA Y EL ESTE ASIÁTICO: UNA NUEVA OPORTUNIDAD PARA LA ECONOMÍA ARGENTINA

Informe Final

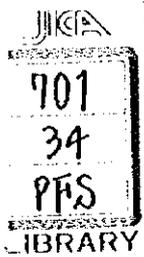


Sumario Ejecutivo

Estudio sobre el Desarrollo Económico de
la República Argentina (Segundo Estudio)

Junio de 1996

Centro de Desarrollo Internacional del Japón



P F S
J R
96-2

Secretaría de Comercio e Inversiones
Ministerio de Economía y Obras Públicas y Servicios
República Argentina

Agencia de Cooperación
Internacional del Japón

**HACIA UNA MAYOR INTERDEPENDENCIA ENTRE
LA ARGENTINA Y EL ESTE ASIÁTICO:
UNA NUEVA OPORTUNIDAD PARA
LA ECONOMÍA ARGENTINA**

Informe Final

Sumario Ejecutivo

Estudio sobre el Desarrollo Económico de
la República Argentina (Segundo Estudio)

Junio de 1996

Centro de Desarrollo Internacional del Japón

Country	Currency	Average Exchange Rate		
Argentina	Argentine Peso	\$1	=	US\$1.00
Australia	Australian Dollar	A\$10	=	US\$7.45
Belgium	Belgium Franc	BF.100	=	US\$3.39
Brazil	Real	R\$1	=	US\$1.03
Canada	Canadian Dollar	C\$10	=	US\$7.36
Chile	Chilean Peso	Ch\$1,000	=	US\$2.38
Hong Kong	Hong Kong Dollar	HK\$10	=	US\$1.29
Indonesia	Rupiah	Rp.10,000	=	US\$4.31
Italy	Lira	Lit.10,000	=	US\$6.26
Japan	Yen	¥100	=	US\$0.97
Korea	Won	W.1,000	=	US\$1.29
Malaysia	Ringgit	RM.10	=	US\$3.90
Mexico	Mexican Peso	N\$10	=	US\$1.33
Singapore	Singapore Dollar	S\$10	=	US\$7.09
South Africa	Rando	R.10	=	US\$2.73
Thailand	Baht	B.100	=	US\$3.97

Above exchange rate figures were calculated from the actual purchases of the currencies made by the Study Team members during the visits to those countries concerned in the period between June 1995 through March 1996.



1128502 (0)

Prefacio

En respuesta a la solicitud del Gobierno de la República Argentina, el Gobierno del Japón decidió la realización del Estudio sobre el Desarrollo Económico de la República Argentina (Segundo Estudio), referido en adelante como "el Estudio", y encomendó su ejecución a la Agencia de Cooperación Internacional del Japón (JICA).

JICA organizó un equipo de estudio dirigido por el Señor Saburo KAWAI, Presidente del Centro Internacional de Desarrollo del Japón (IDCJ), y desde julio de 1994 a marzo de 1996 envió en varias oportunidades a ese equipo a Argentina y a los países de América del Sur y del Este Asiático.

El Equipo de Estudio debatió e intercambió ideas con las autoridades de las diferentes reparticiones gubernamentales y representantes de las organizaciones privadas, y llevó a cabo las investigaciones necesarias en cada país. Este informe fue preparado en base a esas investigaciones, complementadas con otros estudios posteriores realizados en Japón.

Esperamos que este informe contribuya a promover las relaciones económicas entre la Argentina y los países del Este Asiático y fortalezca las relaciones amistosas entre la Argentina y el Japón.

Descamos expresar nuestro sincero reconocimiento a las personas que participaron en este trabajo cooperando estrechamente con el Equipo de Estudio.

Junio de 1996



Kimio Fujita

Presidente

Agencia de Cooperación Internacional del Japón

Junio de 1996

Señor Kimio Fujita
Presidente
Agencia de Cooperación Internacional del Japón
Tokio, Japón

Estimado señor Fujita:

Remisión de Informe

Tenemos el placer de enviarle el Informe Final sobre el Estudio para el Desarrollo Económico de la República Argentina (Segundo Estudio). Este informe contiene recomendaciones prácticas orientadas a los negocios sobre cómo la Argentina podría fortalecer su economía, y de esta forma, expandir sus exportaciones hacia el Este Asiático y promover las inversiones directas desde esa región.

Los análisis sobre las economías de la Argentina y del Este Asiático y la visión que tienen algunos importadores de Oriente sobre los productos y proveedores argentinos nos permitió identificar los desafíos que la Argentina debe enfrentar. Algunos de esos desafíos fueron integrados en varios temas para su estudio más detallado. Estas investigaciones revelaron que el Este Asiático constituye un mercado competitivo pero atractivo para la Argentina, cuyos productos basados en recursos naturales tienen buenas posibilidades para penetrar a ese mercado. Para lograrlo, según el producto que desee exportar, la Argentina necesita estrategias para la exportación tanto en el sector público como en el privado, mejorar la calidad, capacidad de abastecimiento estable, infraestructura adecuada y actividades de promoción de ventas. Hemos sugerido la inmediata definición de un plan de acción para facilitar y asegurar la implementación de las recomendaciones presentadas en este informe.

Deseamos aprovechar esta oportunidad para expresar nuestro sincero agradecimiento a la Agencia a su digno cargo, al Ministerio de Relaciones Exteriores y demás ministerios y reparticiones concernientes del Gobierno del Japón. También deseamos manifestar nuestra profunda gratitud al Ministerio de Economía, Obras y Servicios Públicos y otras autoridades del Gobierno de la República Argentina por la estrecha cooperación y asistencia que nos han brindado durante nuestro estudio. Agradecemos especialmente el gran apoyo que nos ha prestado la Subsecretaría de Comercio Exterior de la Secretaría de Comercio e Inversiones.

Queremos expresar además nuestro sincero anhelo de que este informe aporte una importante base para el fortalecimiento de la economía argentina y una mayor interdependencia entre la Argentina y el Este Asiático.

Atenta y cordialmente,



Saburo Kawai
Líder de Equipo
Estudio sobre el Desarrollo Económico
de la República Argentina (Segundo Estudio)

Reconocimiento

Numerosas personas han apoyado al Equipo en la realización del presente Estudio. Los miembros del Equipo de Contraparte han prestado su invaluable apoyo, no solo en los aspectos operativos como compilación de datos y arreglo de las numerosas entrevistas, sino también en el contenido del estudio, ofreciendo sus profundos análisis y percepciones. De igual manera, este apoyo facilitó la armonización del Equipo de Estudio con las contrapartes, superando las diferentes experiencias económicas, sociales y culturales. Este hecho fue particularmente importante debido a que el Equipo de Estudio tiene una formación asiática oriental diferente a la que los argentinos están habituados.

De esta forma, el reconocimiento del Equipo de Estudio es extensiva a cientos de personas, sin cuya ayuda este informe nunca se habría materializado. El Equipo agradece sincera y profundamente a todas esas personas, y en especial a las personas enlistadas a continuación:

Dr. Domingo Cavallo	Ministro de Economía, Obras y Servicios Públicos
Dr. Carlos Sánchez	Ex Secretario de Comercio e Inversiones
Ing. Marcelo Regúnaga	Secretario de Comercio e Inversiones
Lic. Alejandro Mayoral	Subsecretario de Comercio Exterior
Lic. Edmundo del Valle Soria	Ex Secretario de Transporte
Dr. Wylliam Otrera	Secretario de Obras Públicas
Lic. Rafael Conejero	Subsecretario de Puertos y Transporte de Larga Distancia
Dr. Alberto Corcuera Ibáñchñez	Subsecretario de Transporte Metropolitano
Lic. Carlos Magariños	Secretario de Minería e Industria
Lic. Alberto Assesh	Subsecretario de Industria
Lic. Guillermo Hunt	Subsecretario de la Pequeña y Mediana Empresa
Ing. Félix Cirio	Subsecretario de Alimentos
Ing. Bernardo Cané	Presidente de SENASA
Dr. Eduardo Pucci	Subsecretario de Pesca
Lic. Marcelo Avogadro	Subsecretario de Relaciones Económicas Internacionales, Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional Culto
Lic. Guillermo Toranzos Torino	Asesor, Coordinador Tema 1, Secretaría de Comercio e Inversiones
Lic. Adrian Makuc	Asesor, Secretaría de Comercio e Inversiones
Lic. María Klein	Asesor, Secretaría de Comercio e Inversiones
Lic. Carlos Estevez	Asesor, Secretaría de Comercio e Inversiones
Lic. Jaime Goldaracena	Oficial de Contacto
Lic. Martín Galíndez	Coordinador Tema 2, Secretaría de Agricultura, Pesca y Alimentos
Lic. Jorge Pazos	Coordinador Tema 3, Secretaría de Minería e Industria
Lic. Gastón O'Donnell	Coordinador Tema 3, Secretaría de Minería e Industria
Lic. Hugo Schwartzmann	Coordinador Tema 4, Secretaría de Energía y Transporte
Lic. Oscar Pérez	Coordinador Tema 4, Secretaría de Energía y Transporte
Ing. Renato Facondini	Coordinador Tema 4, Secretaría de Energía y Transporte

Lic. Daniel Roiter
Lic. Osvaldo Scasserra
Dr. Rolando Lescano
Lic. José Bechkinstein
Lic. Gustavo Girado
Lic. Luciano Kasakoff

Asesor, Secretaría de Comercio e Inversiones
Asistente Técnico, Secretaría de Comercio e Inversiones

Además de estas personas de la función pública, el Equipo de Estudio ha recibido un enorme apoyo del sector privado, particularmente de los miembros de la Fundación Okita dirigidos por el Dr. Guillermo Alchourón. El agradecimiento del Equipo de Estudio es extensivo también a todas aquellas personas que accedieron amablemente a las entrevistas, proveyeron valiosos comentarios para el estudio e hicieron posible la exitosa finalización de este Informe.

Prefacio

Hace 10 años, el Gobierno y la comunidad de negocios de la Argentina recibió el valioso apoyo del Gobierno del Japón para realizar un estudio sobre el desarrollo económico de nuestro país. Hoy, una vez más, hemos tenido la fortuna de contar con esta colaboración.

Quisiera, en nombre del gobierno Argentino, expresar mi agradecimiento por el apoyo brindado por la Agencia de Cooperación Internacional (JICA) y el International Development Center of Japan (IDCJ), cuyos profesionales y expertos ha realizado un minucioso análisis de la situación en Argentina, volcando en el estudio realizado su experiencia y capacidades.

En 1985, como resultado del *Okita I: Estudio sobre el Desarrollo Económico de la República Argentina*, nuestro país recibió valiosos aportes y sugerencias, parte de los cuales fueron implementados a partir de 1989 y constituyeron lineamientos sobre los cuales Argentina trazó su modernización.

En 1994, en un mundo con profundas transformaciones que han excedido por lejos las expectativas de científicos económicos y sociales, Japón y Argentina, decidieron aunar esfuerzos para pensar y establecer nuevos vínculos entre ambos países basados en sus mutuas experiencias de éxitos y fracasos, pero con el profundo convencimiento que una acción conjunta optimizaría los resultados esperados.

En 1989, Argentina inició una profunda reforma económica destinada a lograr la estabilidad, la desregulación y su reinscripción en los mercados internacionales. En un continuo esfuerzo por promover el crecimiento económico y la apertura de su mercado, el Gobierno Argentino encaró una acción sostenida orientada a impulsar su comercio exterior y atraer la inversión extranjera directa.

En virtud de este objetivo desarrolló significativamente sus relaciones comerciales con los demás países latinoamericanos - especialmente con los del espacio común del MERCOSUR - así como también un nuevo acercamiento hacia Japón y los países del Este Asiático. Con el propósito de promover estas relaciones, nuestro Presidente -Dr. Carlos Menem-, nuestro Ministro de Economía -Dr. Domingo Cavallo-, funcionarios del Gobierno y empresarios privados han realizado frecuentes viajes a la región.

En este contexto que en 1992 el Gobierno Argentino solicita al Gobierno del Japón la ejecución del *Estudio sobre el Desarrollo Económico de la República Argentina*, implementado a través de la Agencia de Cooperación Internacional del Japón (JICA) y la Subsecretaría de Comercio Exterior del Ministerio de Economía de la Nación.

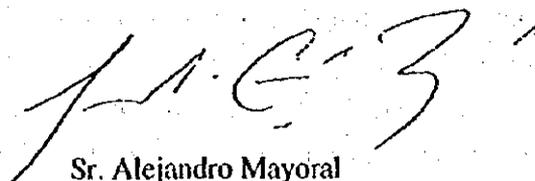
Su objetivo esencial, analizar las condiciones de desarrollo macroeconómico y sectorial a partir de las profundas reformas económicas realizadas desde 1989 y profundizadas por el Plan de Convertibilidad, la potencialidad de la oferta exportable argentina en los mercados de Japón y el sudeste asiático, al igual que la canalización de inversiones directas hacia nuestro país.

El estudio explora las distintas vías para lograr una mejor exposición de los productos argentinos en Japón y los países del sudeste asiático. Nuestra principal motivación, promover una mejor comprensión en la región de los cambios realizados por el Gobierno Argentino para fortalecer y sanear su economía, así como también tener una referencia para delinear en forma conjunta entre empresarios y funcionarios una política pragmática de acercamiento y posicionamiento en un mercado que, si bien no es todavía lejano en sus resultados, no lo es en nuestro proyecto y objetivo de vinculación económica y comercial.

Somos conscientes que no es un objetivo fácil ni de inmediata concreción. A pesar de los esfuerzos ya realizados, significa un largo camino a recorrer y este es el gran desafío que debemos afrontar.

Deseo reiterar mi agradecimiento al Gobierno del Japón, en nombre de nuestro Presidente y del Ministro de Economía, especialmente a JICA y al IDCJ por el apoyo brindado para promover nuestras políticas.

Para mi y mis colaboradores ha sido un honor el tiempo y la tarea compartida.



Sr. Alejandro Mayoral
Subsecretario de
Ministerio de Economía y
Obras y Servicios Públicos

INDICE**Sumario Ejecutivo**

Introducción1
1. ¿Por qué el Este Asiático para la Argentina?.....11
2. Productos y Proveedores Argentinos: Desafíos y Perspectivas ...22
3. Areas a Mejorar para la Expansión de las Exportaciones al Este Asiático.....44
4. Objetivos Comunes para la Expansión de las Exportaciones y la Promoción de las Inversiones Directas desde el Este Asiático.....55
5. Temas y Recomendaciones para la Expansión de las Exportaciones y la Promoción de las Inversiones Directas desde el Este Asiático.....66
Tema 1: Fortalecimiento del Apoyo Institucional para la Expansión de las Exportaciones hacia y la Promoción de las Inversiones Directas desde Este Asiático.....66
Tema 2: Expansión de la Capacidad Exportadora a través del Mejoramiento de la Productividad y la Calidad 10 10
Tema 3: Desarrollo de la Pequeña y Mediana Empresa Manufacturera Argentina 23 23
Tema 4: Mejoramiento de la Infraestructura del Transporte para el Desarrollo Industrial y la Promoción Comercial 27 27
6. Sugerencias para la Implementación de las Recomendaciones... 29 29
Appendix I	
Appendix II	

Sumario Ejecutivo

Introducción

La República Argentina (en adelante la Argentina) logró reponerse del desorden económico que la golpeó durante la década de 1980. Las fuerzas conductoras claves de esta recuperación fueron la estabilización económica lograda con la ley de convertibilidad y la serie de reformas estructurales, incluyendo la fiscal, la liberalización comercial, las privatizaciones y la desregulación económica.

Exitoso en la reforma, la Argentina de hoy se propone acceder a la etapa de la expansión económica que conduce a un crecimiento económico sostenido. Para lograrlo, es de vital importancia la expansión de las exportaciones y la promoción de inversiones extranjeras (FDI), y una de las principales herramientas para la expansión económica es una mayor interdependencia con el Este Asiático.¹

Este Estudio sobre el Desarrollo Económico de la República Argentina - Segundo Estudio - (referido en adelante como el Segundo Estudio) provee una perspectiva global y orientaciones sobre temas específicos para ayudar a la Argentina a expandir las exportaciones y promover las inversiones directas desde el Este Asiático. Aunque tanto el Segundo Estudio como el Estudio sobre el Desarrollo Económico de la República Argentina (conocido como el "Informe Okita", referido en adelante como el "Primer Estudio") realizado en los años 1985-1987, tienen el mismo objetivo, cual es el ayudar a la Argentina a lograr un crecimiento económico sostenido, las principales características de ambos estudios son diferentes. Dada la incertidumbre en el direccionamiento de la economía argentina de aquél entonces, el Primer Estudio trató de delinear los caminos que la Argentina podría tomar en su quehacer económico nacional. En cambio, el Segundo Estudio se inició en un momento en el cual la Argentina ya tenía una clara visión de la dirección a seguir. Argentina necesita un conjunto de recomendaciones prácticas con orientación comercial sobre cómo expandir las exportaciones y promover las inversiones directas desde el Este Asiático, y no orientaciones teorizantes para toda la economía.

1. ¿Por qué el Este Asiático para la Argentina?

Las relaciones económicas entre la Argentina y el Este Asiático han sido débiles tanto en el área comercial como en el de las inversiones directas extranjeras (FDI) en el país. Aunque actualmente el Este Asiático es un gran mercado que absorbe alrededor el 20% de las exportaciones mundiales, sólo el 8% de las exportaciones argentinas está dirigida directamente a esa región. Las exportaciones argentinas al Este Asiático son mucho menores que las del Brasil y de Chile hacia esa región. Las inversiones directas del Este Asiático en la Argentina son también mínimas. Aunque el Japón es el mayor inversor entre las economías del Este Asiático, sus inversiones en la Argentina no figuran

¹ En este Estudio, salvo aclaración específica, Este Asiático incluye China, Corea, Hong Kong, Indonesia, Japón, Malasia, Singapur y Tailandia.

en el listado de los primeros 10 países de origen de las inversiones en este país durante los años 1990-1992.

A pesar del bajo nivel de las relaciones económicas, el Este Asiático será un mercado atractivo para la Argentina, por las tres razones siguientes. La primera es el rápido crecimiento del mercado; el volumen de las importaciones del Este Asiático fue duplicado entre 1988 y 1994, y en el 2020, su PNB representará más del 30% del PNB del mundo, superando el de la Unión Europea o el de América del Norte (Estados Unidos y Canadá). La segunda razón es la abundancia de oportunidades de negocios; aún para los recién llegados como la Argentina, existe la posibilidad de penetrar al mercado debido al rápido y dinámico crecimiento económico del Este Asiático. La tercera razón es la complementariedad de la estructura de comercio exterior entre Argentina y el Este Asiático. El volumen de importación de productos basados en recursos naturales, en los que generalmente la industria argentina tiene competitividad a nivel internacional, es particularmente grande en Japón y Corea, y es creciente en las demás economías del Este Asiático.²

2. Productos y Proveedores Argentinos: Desafíos y Perspectivas

El bajo nivel de relaciones económicas entre la Argentina y el Este Asiático se refleja en la escasa perspectiva que tienen los importadores del Este Asiático con respecto a los productos y proveedores argentinos, aunque podrían haber algunas exageraciones y tácticas comerciales. Ellos consideran a la Argentina tan solo como un proveedor marginal. La evaluación que hicieron los importadores del Este Asiático sobre los productos y los proveedores argentinos es como sigue:

(1) Comportamiento de los Proveedores

Falta de fuertes deseos de exportar al Asia: Muchos importadores del Este Asiático nunca fueron abordados por exportadores argentinos. Sin una propuesta de venta, no hay posibilidades de exportación.

Falta de imagen de marca: La ausencia de una imagen de marca hace que los productos argentinos sean vendidos como productos de baja calidad. Por ejemplo, en Singapur, un importador consideró que la calidad de la carne argentina era muy buena, sin embargo, él está forzado a venderla como carne de baja calidad porque su imagen de marca no está consolidada aún.

Falta de confiabilidad en una provisión estable: A pesar de que los importadores del Este Asiático, especialmente del Japón, consideran que la provisión estable es muy importante, los exportadores argentinos no fueron capaces de establecer una reputación

² Como en este Estudio se incluye Hong Kong, nos referiremos como "economías" de la región del Este Asiático en lugar de "países".

como proveedores estables. Un importador de láminas de acero en Indonesia comentó que la provisión desde la Argentina era errática porque los productores argentinos suspenden las exportaciones cuando aumenta la demanda en el mercado interno.

(2) Productos

Productos de baja calidad: En el caso del calamar, el capturado por buques argentinos no se conserva muy fresco y el índice de rendimiento de los tubos de calamar es bajo en comparación con los capturados por buques japoneses. Esto es debido al inadecuado manejo del calamar en los buques argentinos. En consecuencia, los primeros son vendidos como de menor calidad que los segundos, a pesar de que fueron capturados en las mismas aguas.

Esfuerzos insuficientes para ajustar los productos a las necesidades locales:

Aunque el precio de la soja argentina es más bajo que el de sus competidores, la cantidad exportada a Japón es pequeña debido a su bajo contenido proteínico. Los industriales japoneses prefieren la soja de alta calidad que se consigue en el Brasil y en los Estados Unidos.

(3) Producción y entrega

Capacidad de exportación insuficiente: La falta de suficiente capacidad de exportación fue señalado a menudo por los importadores del Este Asiático. Un importador de pulpa de Indonesia expresó su preocupación por depender de la fuente argentina debido a que hay solo un exportador en el mercado de pulpa en la Argentina.

Infraestructura inadecuada: Un importador de granos de Indonesia señaló que la inadecuada infraestructura de la Argentina limita sus posibilidades de expandir la exportación de trigo. Según ese importador, mientras los competidores de la Argentina, como Australia y Canadá, pueden exportar trigo durante todo el año, los argentinos lo pueden hacer solo desde diciembre a abril, porque los puertos de exportación son utilizados de mayo a noviembre para otros productos. A causa de la falta de suficiente capacidad de las instalaciones portuarias, las mismas deben ser utilizadas por los diferentes tipos de granos.

Insuficiencia de los servicios de entrega a causa de la distancia: La distancia entre Argentina y el Este Asiático y la dificultad de entrega conforme a los plazos han sido citados, por los industriales de la pulpa y el cuero de Indonesia, como limitantes de la expansión de las exportaciones.

Términos y condiciones menos competitivos: Los términos y condiciones de las exportaciones argentinas necesitan ser mejorados. Por ejemplo en el caso del cuero curtido en Indonesia, los exportadores coreanos aceptan la devolución del producto

Sumario Ejecutivo

cuando el importador encuentra que la calidad no es satisfactoria, que los argentinos no lo hacen. Además, a veces los exportadores coreanos venden a crédito, a plazos de seis meses, mientras que los productos argentinos siempre deben ser pagados al contado.

Débil red de ventas: En el Este Asiático es importante el establecimiento de una estrecha red de ventas con la participación de empresarios de origen chino, especialmente en China, Hong Kong, Singapur, Tailandia, Malasia e Indonesia, pero los exportadores argentinos no han sido exitosos en este tema.

A pesar de estos aspectos rigurosos señalados, algunos productos ya se han asegurado una participación importante en los mercados del Este Asiático. Los buenos resultados de exportación de algunos productos argentinos demuestran que es posible ganar y expandirse en el mercado del Este Asiático si se toman las medidas adecuadas.

El cuero curtido es un buen ejemplo. Argentina es uno de los principales proveedores de cuero curtido de Tailandia, en donde su participación en el mercado es del 7% del total de las importaciones tailandesas, después de Corea del Sur (23%), Estados Unidos (9%) y Taiwán (7% al igual que la Argentina). Este buen desempeño es atribuido en parte al estrecho contacto de los exportadores con los usuarios tailandeses. Otra de las fuentes de la competitividad de los productos argentinos reside en la abundancia de cuero y piel crudos de alta calidad en la Argentina, y la existencia de un depósito de almacenaje en Hong Kong que les asegura una entrega rápida y a tiempo.

3. Areas a Mejorar para la Expansión de las Exportaciones al Este Asiático

Los importadores entrevistados del Este Asiático hicieron una evaluación con una visión más bien severa sobre los proveedores y productos argentinos. Además, el estudio sobre las principales industrias realizado por el Equipo de Estudio reveló que la industria argentina tiene algunos problemas que debe superar previamente a la expansión de las exportaciones al Este Asiático, como por ejemplo la falta de estrategias de largo plazo, capacidad de producción inadecuada, acceso limitado a los recursos financieros, y la alta prioridad de los mercados del Mercosur. Para expandir las exportaciones al Este Asiático, la Argentina necesita atender los siguientes problemas:

- Fortalecer sus actividades de promoción de ventas;
- Desarrollar estrategias de exportación;
- Mejorar la competitividad en precios y calidad;
- Fortalecer la capacidad de aprovisionamiento;
- Mejorar el apoyo financiero para las pequeñas y medianas empresas; y
- Desarrollar la infraestructura, especialmente de los sistemas informáticos y de transporte.

4. Objetivos Comunes para la Expansión de las Exportaciones y la Promoción de las Inversiones Directas desde el Este Asiático

Sectores Claves para la Exportación y Mercados Objeto

Los sectores claves para la exportación fueron identificados en dos plataformas. La primera es la exportación de productos basados en recursos naturales, que incluyen hierro y acero, pulpa y papel, productos de carne procesada, productos lácteos, vino, cuero curtido, y artículos de cuero. Como estos productos ya tienen competitividad a nivel internacional, pueden potencialmente penetrar a los mercados del Este Asiático, si se toman las medidas adecuadas.

La segunda plataforma es la exportación de productos ensamblados. Aunque muchas de las industrias ensambladoras locales no presentan una fuerte competitividad internacional, ellas se verán forzadas a mejorar su productividad a raíz de la creciente competencia resultante de la formación del Mercosur. En esta categoría están incluidas las industrias metalúrgicas y metalmecánicas, maquinarias para procesamiento de alimentos, autorepuestos y otros productos manufacturados. El primer objetivo de estas industrias serán los mercados del Mercosur. A través de su competencia en él, podrán mejorar la calidad de los productos, y aprovechando la economía de escala podrán afianzar su productividad. Así, como un segundo paso, una vez lograda una fuerte competitividad internacional, podrán intentar los mercados del Este Asiático.

FDI y los mercados objeto

Hay un potencial interés de FDI desde el Este Asiático, especialmente desde el Japón, en tres sectores de inversión. El primero es la inversión en la industria ensambladora dirigida al Mercosur. La industria automotriz parece ser la más factible, como el caso de Toyota en la Argentina. Algunas industrias japonesas están considerando invertir en la Argentina para proveer autopartes a Toyota.

El segundo sector de inversión es el de exportación de alimentos dirigidos a los mercados del Este Asiático. Ya están surgiendo este tipo de inversiones impulsadas por empresas japonesas. La Argentina tiene un buen potencial no solo por sus condiciones geográficas y climáticas favorables, sino también por su localización en el Hemisferio Sur, lo que le permite aprovechar las ventajas de la contra-estación. Esta es una de las causas por las que las inversiones en Australia y Nueva Zelanda son crecientes.

El tercer sector de inversión es el de desarrollo de recursos naturales dirigidos a los mercados del Este Asiático. Japón y Corea en particular, no están favorecidos con recursos naturales, por lo que necesitan desarrollarlos en el exterior. No solo la minería (cobre) y la energía (gas natural) sino los recursos forestales tienen también un buen potencial de inversión.

Rol del Gobierno

El Gobierno juega un rol preponderante en la consecución de los objetivos de expansión de exportaciones y promoción de inversiones directas desde el Este Asiático. Debe difundir la información y definir los objetivos comunes a fin de crear un consenso nacional entre las partes interesadas. Es importante también que el Gobierno señale la dirección hacia la cual el país se debe dirigir como mercado exportador. Una clara señal del Gobierno facilita la toma de decisiones del sector privado.

El Gobierno debe apoyar al sector privado en la preparación de información sobre la industria argentina, necesaria para la expansión de las exportaciones y promoción de las inversiones directas. Esta información debe ser preparada por el sector privado (específicamente por las asociaciones), pero se requiere la participación del Gobierno puesto que esas informaciones incluyen reglamentaciones y estadísticas manejadas directamente por él.

El rol del Gobierno en el desarrollo económico varía según el tipo de empresa, es decir, una pequeña, una mediana o una gran empresa, y este aspecto es particularmente importante en la promoción comercial. Si se trata de una gran empresa, la participación del Gobierno debe ser de muy bajo perfil porque ella tiene capacidad de promocionar sus actividades de exportación con sus propios recursos humanos y financieros. Sin embargo, el rol del Gobierno adquiere relevancia cuando se trata de empresas pequeñas y medianas. Estas empresas tienen poca capacidad de generar actividades de promoción comercial y desarrollar contactos empresariales debido a sus limitaciones financieras y de recursos humanos.

5. Temas y Recomendaciones para la Expansión de las Exportaciones y la Promoción de Inversiones Directas desde el Este Asiático

En interconsulta con el Gobierno argentino, las áreas claves desde el punto de vista de la expansión de las exportaciones hacia el Este Asiático y la promoción de inversiones directas desde esa región, enlistadas en el punto 3, fueron integradas en cuatro temas prioritarios para estudiarlos en detalle. Ellos son:

Tema 1: Fortalecimiento del Apoyo Institucional para la Expansión de las Exportaciones y Promoción de las Inversiones Directas desde el Este Asiático

La Argentina debería formular las Estrategias de Inteligencia Dirigidas a Mercados Específicos (TAMIS: Targeted marketing intelligence strategy) para crear el consenso nacional y consolidar los esfuerzos para la exportación a mercados específicos o de productos específicos. Las principales beneficiarias de las TAMIS deben ser las PyMEs exportadoras. De tal manera a conformar un consenso nacional, la Argentina debe

anunciar que la penetración al Este Asiático es una política nacional. El siguiente cuadro muestra los productos argentinos y los países objeto de recomendación para las TAMIS.

Cuadro: Desempeño y Posibilidades de la Industria Argentina en la Exportación al Este Asiático

Bienes y Productos de Exportación Argentina	IPN	KOR	CHN	IDN	THA	HKG	SPO	MAL
1. Productos Básicos								
(1) Productos alimenticios								
Carne y animales bovinos	Δ	Δ	Δ	Δ	Δ	○	Δ	○
Otras carnes (carne de caballo, cordero, aves, etc.)	○	Δ				○		
Pescados y marisco	○	○	○			○		
Productos lácteos (leche, manteca, queso, etc.)	Δ		Δ			Δ	Δ	
Frutas frescas y jugos de frutas	○	Δ					○	
Vino y mosto					Δ		○	○
Vegetales y aceites y grasas vegetales							○	○
Otros (azúcar, tabaco, alcohol, malta, cervecera, bebidas, panificados, miel, pastas, etc.)	○		Δ		Δ		○	
Trigo	Δ	Δ	○	○	Δ			Δ
Maíz	○	Δ						○
Sorgo	○		Δ	Δ				○
Soja, aceite de soja y pasta	○	○	○	○				○
Alimentos animales (compuestos)	Δ		Δ	Δ				
(2) Materia prima								
Cuero (cuero crudo, curtido, calzados y otros productos del cuero)	○	○	○	○	○	○	○	
Lana	○		○			○		
Algodón			○			○		
Pulpa y rollo de madera	○			○	Δ		○	
(3) Combustibles minerales								
Petróleo y gasoil			○			○	○	○
Cobre	Δ		Δ					
Otros (oro, etc.)								
(4) Productos manufacturados								
Canos sin costura			○	○			○	○
Laminas de acero y productos de acero			○	Δ	○			○
Aluminio en lingote y aleación	○			Δ				
Químicos y plásticos		○				○		○
Fibras textiles		○						
2. Productos ensamblados								
Maquinarias para procesamiento de alimentos			Δ	Δ	Δ	Δ	Δ	○
Maquinas de oficina	○		Δ			○	Δ	Δ
Vehículos y material de transporte			○				Δ	○

Nota: IPN: Japón, KOR: Corea, CHN: China, IDN: Indonesia, THA: Tailandia, HKG: Hong Kong, SPO: Singapur, MAL: Malasia.

- Exportación argentina en 1993 o 1994 (monto exportado superior a US\$10 millones por año)
- Exportación argentina en 1993 o 1994 (monto exportado inferior a US\$10 millones por año)
- Δ Productos argentinos exportables en el futuro (que no han penetrado aun en el mercado por razones sanitarias, baja competitividad en precios, calidad, productividad, etc.)

Los mercados e industrias enmarcados son los recomendados con prioridad para las TAMIS de Argentina

Para la implementación efectiva de las TAMIS, el Equipo de Estudio recomienda que la Unidad Coordinadora de Políticas de Fomento a las Exportaciones (UCPFE) trabaje en estrecha cooperación con la Fundación Exportar (FE) y la Fundación Invertir (FI). Será también necesaria una cooperación entre la FE y las asociaciones empresariales privadas, particularmente en el caso de las PyMEs. Las siguientes son medidas claves para la definición de TAMIS.

I. Medidas a tomar

(1) Creación de un sistema integrado de información: Ante todo, la información sobre programas de promoción de exportaciones debe ser compartida entre las reparticiones, departamentos y divisiones gubernamentales de la Argentina, para evitar la duplicación de actividades y mejorar su eficiencia.

Como segundo paso, los exportadores argentinos y los potenciales importadores e inversores externos deben tener facilidad de acceso a las informaciones sobre mercados externos, consultas comerciales, estadísticas, tarifas y ferias comerciales, y reglamentaciones relacionadas a las inversiones, puesto que éstas constituyen la información básica de referencia. Para la promoción de las exportaciones, el Gobierno debería preparar un listado de posibles exportadores argentinos por industria, y difundirlo en el Este Asiático a través de sus agregadurías comerciales.

(2) Fortalecimiento de la representación en el exterior: En la etapa inicial, debe ser fortalecida la función de la agregaduría comercial a fin de compilar y diseminar información y estrechar las relaciones comerciales con los posibles importadores e inversores. Será de mucha utilidad el aprender el idioma local en el Este Asiático. En la segunda etapa, una vez incrementada las relaciones económicas entre la Argentina y el Este Asiático, debe considerarse la creación de oficinas de la Fundación Exportar en Hong Kong, Singapur, Tokio y Osaka.

(3) Premios a la contribución para mejorar los resultados de la exportación: Las empresas privadas que han expandido sus exportaciones deberían ser premiadas por contribuir a mejorar la balanza de pagos y aumentar el ingreso de divisas.

(4) Estrategias para crear la imagen argentina: Además de los precios y la calidad de los productos, la credibilidad de los proveedores se ha convertido en un factor determinante en las adquisiciones de los importadores. El realzar la imagen de la Argentina es uno de los medios de mejorar la percepción de los importadores con respecto a los productos argentinos. Muchos países trabajan activamente para crear y realzar la buena imagen de sus países en el exterior. La Argentina deberá tratar de que tanto el país como su industria sean reconocidos y tengan buena reputación en el Este de Asia.

(5) Educación pública y publicación para promover la exportación: La expansión de las exportaciones puede contribuir a mejorar el bienestar nacional y el estándar de vida. Esta importancia debe ser comprendida en forma cabal, porque la continuidad de las políticas de expansión de las exportaciones requiere una amplia conciencia social en materia de exportación, especialmente en la Argentina.

II. Sistemas Institucionales a Establecer

(1) Planificación para la Promoción de las Exportaciones: La Argentina debería planificar la promoción de las exportaciones para los mercados del Este Asiático en términos de productos e industrias específicos, tales como agrícolas y pesqueras, agro-industrias y productos elaborados de otras fuentes. El plan debe estar compuesto principalmente de esquemas de financiamiento para la exportación y préstamos para productos específicos. Actualmente, la UCPFE está en la tarea de coordinación de los planes para la promoción de exportaciones de los diferentes departamentos, reparticiones y organizaciones gubernamentales, pero no hay un plan específico para la promoción de exportaciones al Este Asiático.

(2) Fortalecimiento de las funciones de las organizaciones de promoción comercial a través de la evaluación: Las organizaciones de promoción comercial (TPOs) deben ser evaluadas adecuadamente para asegurar la eficiencia de sus actividades. La evaluación debe basarse en variables simples, tales como monto de los contratos de exportación canalizados por las TPOs y reputación entre los usuarios.

(3) Establecimiento de sistemas de apoyo para PyMEs exportadoras: A menudo, los recursos humanos y financieros de las PyMEs son inadecuadas para la expansión de las exportaciones. De tal forma, se les debe proveer algún tipo de asistencia técnica y financiera, por lo menos en la etapa inicial del proceso de expansión. Este apoyo puede cubrir las áreas de estudios de mercado, publicidad en los mercados del exterior e inversión en líneas de producción.

(4) Fortalecimiento de las funciones de promoción de inversiones: A fin de facilitar la compilación de información de los posibles inversores, las embajadas argentinas del Este Asiático deben disponer siempre de informaciones sobre reglamentaciones, procesos y ambiente económico relacionadas a la inversión. Estas deben ser lo suficientemente precisas como para permitir la realización de estudios preliminares para la inversión, y preparadas preferente en el idioma local del usuario. Además, por lo menos un funcionario de la agregaduría comercial de la Embajada Argentina en el Este Asiático debe estar capacitado para explicar detalladamente las condiciones y situación de las inversiones en la Argentina.

(5) Fortalecimiento de los sistemas de financiación, seguros y garantía para la exportación: Los sistemas de financiación, seguros y garantía para la exportación serán muy efectivos para la expansión de las exportaciones si son operados eficientemente. Estos sistemas deben ser incorporados a las políticas de exportación y promoción de inversiones. Para lograr una eficiente operación de estos sistemas, se debe considerar la iniciativa privada bajo la supervisión gubernamental, como el caso de la CASCE.

La principal limitación para el desarrollo de estos sistemas es la insuficiencia de recursos financieros. Se sugiere la adopción de las siguientes medidas para resolver este problema.

- Asegurar préstamos directos del Banco Mundial, Banco Interamericano de Desarrollo e instituciones crediticias bilaterales oficiales;
- Determinar la prioridad de mercados o subsectores para proveerles financiación, seguros y garantías para la exportación.

Tema 2: Expansión de la Capacidad Exportadora a través del Mejoramiento de la Productividad y Calidad

Una vez seleccionados los cuatro productos basados en recursos naturales como casos prácticos de estudio (carne bovina, el jugo de frutas y frutas frescas, los productos basados en tomate y los basados en calamar), se analizaron las medidas a ser aplicadas para la expansión de la exportación de dichos productos. Entre las economías del Este Asiático, fueron específicamente estudiadas Japón, Corea, Taiwán e Indonesia. El análisis fue enfocado desde la óptica del acceso al mercado, las estrategias de marketing y la productividad y calidad. Primero se presentan los análisis y las recomendaciones comunes a los cuatro productos, luego, la situación y las recomendaciones referentes a cada producto en particular.

Problemas de Acceso al Mercado

La Argentina tiene problemas de acceso no solo con Japón, Corea, Taiwán e Indonesia sino también con otras economías del Este de Asia, y para tratarlos es fundamental aclarar cuál es el problema real. Aparentemente hay dos tipos de problemas de orden público para el acceso al mercado. Uno de ellos está relacionado con los controles directos sobre la importación ejercidos por los gobiernos, como las prohibiciones y las cuotas de importación. El otro es el problema sanitario o fitosanitario, que resulta en una restricción indirecta a la importación. El primero no es un tema de fácil solución, ya que a veces son temas políticos y los intereses nacionales están involucrados en forma directa. El segundo problema puede ser encarado en forma positiva debido a la naturaleza técnica del mismo.

Para resolver los problemas técnicos de acceso al mercado es necesario, en general, que el Gobierno argentino aclare los puntos en cuestión escuchando cuidadosamente lo que dicen y piensan las contrapartes. Como los profesionales técnicos son especialistas en temas técnicos, ellos pueden intercambiar fácilmente sus puntos de vista, utilizando el mismo lenguaje. Así, la solución de problemas técnicos debe ser manejado por profesionales técnicos.

Se debe formar un grupo de trabajo especial y multisectorial para la solución de problemas sanitarios y fitosanitarios. La función de este grupo de trabajo será muy sencilla: solucionar los problemas con la mayor eficiencia y rapidez posibles. A los fines

de minimizar los costos de mantenimiento de la organización y evitar la ineficiencia burocrática, el grupo de trabajo debe ser lo más pequeño posible.

Como la ciencia y la tecnología involucradas comparten características similares en todos los países, el problema debe ser abordado en varios países en forma simultánea. De hecho, cada país observa las formas en que otro estudia y resuelve los problemas.

Una forma de plantear la solución de problemas no técnicos de acceso al mercado puede ser el tratamiento en paquete (package deal). En general, los asuntos comerciales entre dos países no se limitan a un solo sector y cuando entran en negociaciones se tratan varios sectores. En este caso, el tratamiento en paquete pareciera tener dos ventajas: La primera es la maximización del potencial de exportación. Si la negociación entre dos países se realiza por sectores separados, cada uno tiende a ser reacio en la concesión de favores especiales y tampoco aumenta el volumen comercial. Sin embargo, si la negociación se lleva a cabo de una manera consolidada, cada país asistirá a la negociación con un favor o concesión especial previsto de antemano. La segunda ventaja es que el tratamiento en paquete puede acelerar el ritmo de las negociaciones porque ambos países comparten el sentido de "dar y tomar" (give and take). Así, pareciera ser que una negociación basada en tratamiento en paquete es preferible a una sectorial, aunque esto no necesariamente implique que este estilo de negociación esté libre de defectos. Sería conveniente que la Argentina restructure su actual organización para negociaciones comerciales e introduzca el concepto de tratamiento en paquete.

Las Estrategias Marketing

Aunque todos los mercados del Este Asiático están en expansión, el mercado japonés es particularmente importante. El mayor volumen de importaciones se registra en el Japón y su mercado tiene una conciencia cualitativa altamente desarrollada. El acceso de los productos argentinos a los mercados del Este Asiático se verá facilitado una vez que logren satisfacer los requerimientos del mercado japonés. Para expandir las exportaciones al Japón se requiere el concepto de calidad total, que incluye filosofía comercial, credibilidad, capacidad de provisión estable y capacidad tecnológica de los proveedores. Mientras que los conceptos tradicionales de calidad y precio afectan a la competitividad estática del producto, el concepto de producto total apunta a la competitividad desde una óptica más dinámica. Este concepto es importante porque los consumidores e importadores japoneses enfatizan la importancia de las relaciones comerciales a largo plazo.

Es importante que la industria argentina atraiga la atención de los importadores mostrando el debido compromiso con los mercados del Este de Asia y se convierta en proveedor estable y confiable. Una provisión inestable puede afectar críticamente la reputación de los proveedores. Para evitar este tipo de riesgos, la industria debe planificar los negocios de exportación a largo plazo, lo que incluye un portfolio del mercado y de

métodos de promoción de exportaciones. Las industrias deben mantener las condiciones financieras favorables para poder materializar inversiones de capital cuando sea necesario.

Como la industria argentina es un proveedor marginal o nuevo en el mercado del Este de Asia, es necesario poder diferenciar sus productos de los de sus competidores. Una forma de diferenciación es promocionar el producto argentino con un valor real o representativo. En la exportación de productos alimenticios, el concepto de "sano, seguro y que no dañan el medio ambiente" son útiles elementos de diferenciación. Debido a que los consumidores japoneses son altamente sensibles a la calidad, un sello de garantía de la calidad del producto, otorgada por una institución gubernamental puede ser considerado también como otro elemento de diferenciación. La rápida respuesta y entrega de los pedidos de los clientes mediante la localización de depósitos en las cercanías de la clientela es también otra herramienta de diferenciación. Por otra parte, además de la diferenciación, para ganar mayor participación en el mercado se debe realizar una activa promoción de ventas.

Argentina debe tratar de vender sus productos no como simples alimentos sino como cultura argentina. Por ejemplo, puede vender la carne con otros alimentos como hortalizas y verduras, frutas, pastas y vino. En otras palabras, no será la venta de un simple producto físico, sino de la cultura argentina asociada a la comida, o sea de la cultura culinaria argentina.

La industria argentina necesitará reforzar su capacidad de obtención de información mediante el establecimiento de una oficina de contacto o la asignación de un oficial de contacto especialmente en el Japón. Las principales funciones de este contacto serán la obtención de información sobre el mercado japonés, especialmente sobre tecnología y nuevos productos, y la difusión de información sobre la situación actual de la industria argentina entre los clientes japoneses. La información que debe compilar es, entre otros, sobre el perfil de los principales proveedores, su filosofía comercial, su situación financiera y capacidad de la industria en su conjunto. Este es un tema tratado básicamente por cada empresa, pero considerando que los gastos son significativos y que algunos datos son comunes a las empresas del mismo rubro, es recomendable que se reúnan en consorcios para compartir gastos. Una forma de reducir costos es revisar su eficiencia y examinar la continuidad de la oficina después de un cierto tiempo. Otra forma es contratar consultores locales como oficiales de contacto.

Mejoramiento de la Productividad y de la Calidad

Respecto a los productos basados en recursos naturales en general, la industria argentina parece ser competitiva tanto en productividad como en calidad. Para fortalecer aún más su competitividad, es importante obtener materia prima de buena calidad; la calidad de la materia prima influye directamente en la calidad del producto procesado.

Para asegurarse la provisión estable de materia prima de alta calidad, es menester que la industria procesadora desarrolle una sólida relación comercial con sus proveedores. Una empresa multinacional de cereales ha tratado, durante muchos años, fortalecer las relaciones con sus agricultores por contrato, mediante la provisión de semillas, fertilizantes y pesticidas y garantizándoles la compra de la cosecha a un precio fijo. La compañía corría con ambos riesgos, tanto de precios como de producción, aunque el riesgo precios es cubierto por los futuros mercados y una porción de los riesgos de producción son transferidos a los principales bancos de la empresa. Recientemente, un frigorífico de exportación formalizó un contrato con una asociación de productores, quienes a través de ese acuerdo se convirtieron en accionistas del frigorífico. Según el contrato, la asociación de productores proveerá la hacienda al frigorífico y éste pagará un precio acorde con la calidad de la hacienda que le es enviada, pero además la asociación participará de las ganancias obtenidas con la venta de la carne. De este modo, ambas partes son compañeros en la misma travesía, en el sentido de que comparten los mismos intereses para requerir la mejor calidad de materia prima. La diversificación empresarial de la industria manufacturera (hacia abajo) al sector primario (hacia arriba) o viceversa, mediante la formación de empresas de riesgo conjunto (JV) o subsidiarias es otra forma de mejorar y estrechar las relaciones entre las partes. En todas estas maneras de relacionamiento habrán ventajas y desventajas. Aún no sabemos cuál de ellas es la más práctica y eficiente para la Argentina, y la respuesta nos será develada a través de la experiencia.

Aunque la productividad de las industria procesadoras que fueron estudiadas es estándar, hay mucho margen para mejorar. Hay plantas cuyas líneas de empaque y almacenamiento no son adecuadas. Se debe implementar un control de riesgos más estricto, por ejemplo con la introducción del Análisis de Hazard, sistema de Control de Punto Crítico. Es necesario que las plantas de procesamiento de alimentos mantengan el orden y la limpieza constante en todas las áreas, tales como producción, líneas de empaque, almacenamiento y en las oficinas administrativas.

El Gobierno debe buscar la forma de difundir la información sobre la tecnología y métodos de gestión administrativa disponibles en el medio interno. Algunas empresas locales, no muchas, han adquirido tecnologías y técnicas de management de punta, cuya información podría ser transferida a otras empresas, antes de solicitar asistencia extranjera al respecto.

Aunque el impacto del "costo argentino" no es muy significativo en lo que concierne a los cuatro productos seleccionados, ello no implica necesariamente que no se requiera una mayor desregulación. La distribución de la electricidad no está desregulada aún; si lo fuera, podría haber una reducción en los costos de la energía. El transporte es otro ejemplo. Las tarifas de transporte se reducirían aún más si se liberaliza la importación de camiones. La mayor fuente de reducción de costos serían los de depreciación y de mantenimiento.

Condiciones Básicas para la Expansión de las Exportaciones

La competencia entre proveedores de materia prima se verá intensificada. El fortalecer y mantener la competitividad de los productos del sector primario es de vital importancia para la Argentina. A este respecto, se observa un fenómeno impresionante y muy significativo en la producción del tomate: la aparición de agro-ingenieros. Ellos son agricultores totalmente diferentes a los tradicionales. El agro-ingeniero produce tomates con tecnología industrial de punta e introduce el concepto de gestión administrativa en las fincas. El Gobierno debe crear el ambiente propicio que facilite la aparición y desarrollo de nuevos agro-ingenieros.

Para la expansión de la exportación de la industria argentina hacia nuevos mercados, la industria debe arriesgar. Una forma de minimizar los riesgos es la ejecución de planes corporativos de largo plazo y definir los riesgos que la industria debe o puede afrontar. El planteamiento estratégico es muy importante cuando la industria argentina apunta hacia los mercados del Este de Asia. La industria argentina carece o es débil en planteamientos estratégicos a largo plazo, no solo para las exportaciones, sino también para su mercado interno.

Se debe enfatizar la importancia de la producción. Bajo una economía cerrada e hiper-inflacionaria, los actores más importantes eran los gerentes de finanzas, seguidos por los gerentes de ventas. Aunque es innegable la importancia de los gerentes financieros aún bajo la actual economía abierta y con precios estables, los gerentes de producción son tan importantes como los de finanzas y de ventas, especialmente en el caso de la exportación de productos manufacturados. El apego a la buena calidad de los productos y a los altos índices de productividad en las plantas son esenciales para el desarrollo de la industrialización.

A continuación se presenta el resumen de las condiciones actuales y las recomendaciones para cada producto específico.

Carne Bovina y Productos Derivados

I. Situación Actual

La situación actual para el acceso al mercado japonés y la competitividad de la industria de la carne argentina es como sigue:

- (1) Aunque el Gobierno japonés se ha comprometido a adecuarse al Acuerdo de la OMC sobre la aplicación de medidas sanitarias y fitosanitarias, por el cual el concepto de riesgo fue removido del riesgo cero al riesgo mínimo, es aplicable para la consideración de la importación desde países libre de fiebre aftosa.

- (2) El tamaño del mercado japonés para la carne bovina a pastoreo y congelada fue de alrededor de 90.000 ton en el año 1994. Debido a su limitado tamaño y porque el valor agregado en ese renglón es mínimo, es importante trabajar en la expansión del mercado mediante el desarrollo de nuevos platos y formas de consumo.
- (3) A pesar de que la carne argentina es competitiva en los mercados internacionales tanto en precios como en calidad, si se desea apuntar al mercado japonés, hay lugar aún para mayores mejoras en productividad y control de calidad; y
- (4) Exceptuando algunos, los frigoríficos exportadores de carne no tienen una fuerte estructura financiera como para llevar a cabo nuevas inversiones en equipamientos y maquinarias necesarios para la expansión de la capacidad de producción y mejoramiento de la productividad.

II. Recomendaciones

El Gobierno argentino debería tomar las siguientes medidas y estrategias para resolver los problemas de acceso a los mercados:

- (1) Desplegar el máximo esfuerzo para concretar las exportaciones a los Estados Unidos de América en la brevedad posible, para demostrar la efectividad de la exportación de la carne deshuesada, puesto que no hay forma de acortar el camino para iniciar las exportaciones al Japón.
- (2) Al mismo tiempo, como el Gobierno japonés emprendería el análisis de riesgo sobre una base bilateral cuando los estándares internacionales estén desarrollados, el Gobierno argentino debería insistir su interés en el análisis de riesgo para la exportación de carne deshuesada.

La industria debería tomar las siguientes medidas y estrategias en marketing y producción:

- (1) Las estrategias de marketing pueden ser divididos en:
 - 1) Enfocar inicialmente el uso comercial e industrial de la carne, porque ellos serán los mercados primarios de la carne argentina a pastoreo y congelada;
 - 2) Seleccionar frigoríficos y tradings como objetivos primarios, dado que ellos son los principales distribuidores de carne importada. Los primeros tienen la capacidad de desarrollar nuevos platos y comidas mientras que los segundos poseen una amplia red de comercialización;
 - 3) Apelar a conceptos peculiares de atracción con una filosofía comercial propia, solidez financiera, credibilidad de la industria, compromiso con los mercados del Este de Asia y perspectivas de largo plazo de la industria argentina de carne;
 - 4) Pregonar el real valor de la carne argentina, la cual es confiable, saludable y producida en ambientes naturales sin contaminantes;

Sumario Ejecutivo

- 5) Fortalecer las funciones de la actual asociación de exportadores en las áreas de compilación de información y promoción de ventas, cargando con su costo, aunque el Gobierno podría apoyarla en el área de preparación de información sobre la industria de la carne.
- (2) La competitividad de la carne argentina en el mercado japonés puede ser fortalecida a través de:
- (posibles en el corto plazo)
- 1) Reajuste de las líneas de corte y empaque y utilización más eficiente de las instalaciones de almacenamiento en los frigoríficos;
 - 2) Mejorar el control de calidad en los frigoríficos en las áreas de empaque y control térmico durante los procesos de corte, empaque y almacenamiento;
 - 3) Establecer una mejor relación con los productores (criadores e invernadores) para asegurar el abastecimiento estable de hacienda de buena calidad;
- (a realizar en el mediano y largo plazo)
- 4) Construcción de plantas con diseños modernos;
 - 5) Traslado de los frigoríficos a zonas de invernada de ganado con el objeto de minimizar los costos de transporte y de comercialización mediante la reducción de accidentes sobre la hacienda. El Gobierno puede apoyar la transferencia diseñando planes de relocalización.
- (3) Para afrontar los cambios en los negocios de exportación que se verificarían una vez que se abran los mercados de Estados Unidos de América y Japón, Argentina debería estar preparado para el incremento de:
- 1) Pedidos de Japón de variedades de cortes en pequeños lotes, por ejemplo, mediante la computarización y la capacitación laboral para lograr una respuesta rápida y precisa en los sectores de producción y distribución; y
 - 2) Pedidos de carne en cajas (en cortes y no en carcasas) en las líneas de corte y empaque.

Frutas Frescas

I. Situación Actual

La situación actual del mercado japonés y del acceso al mismo es como sigue:

- (1) El Gobierno del Japón está preparado para abrir su mercado a la Argentina una vez que el Gobierno argentino convenza al japonés de la efectividad del tratamiento de frío para eliminar la Mosca del Mediterráneo, y
- (2) Los problemas de comunicación entre los Gobiernos de Argentina y Japón, y entre las instituciones públicas concernientes de la Argentina son, aparentemente, las principales causas de la prolongación de este problema.

II. Recomendaciones

El Gobierno debería tomar las siguientes medidas para resolver los problemas:

- (1) Acelerar la finalización del protocolo sobre el método de tratamiento de frío;
- (2) Al principio de la experimentación del tratamiento de frío, enviar un experto al Japón para ajustar los detalles y confirmar que cada uno de los pasos se están llevando a cabo adecuadamente;
- (3) Registrar los procesos de la negociación y experimentación en un manual, para que sirva de referencia en situaciones futuras similares.

Aunque la solución del problema de acceso al mercado es, sin lugar a dudas, el de mayor urgencia, es también imperativa la realización de un estudio integral sobre el mercado japonés de frutas frescas, con el objeto de desarrollar variedades de frutas que se adapten mejor al paladar japonés. A pesar de que el problema de acceso al mercado fuere resuelto, es difícil que la Argentina expanda la exportación de frutas frescas al Japón a menos que se desarrollen nuevas variedades en forma exitosa. En este contexto, la industria debería:

- (1) Llevar a cabo un estudio detallado sobre las características del mercado japonés de frutas frescas, prestando especial atención al factor "sabor"; y
- (2) En base a los resultados de ese estudio, ajustar los sabores de las variedades existentes o desarrollar nuevas variedades que satisfagan el paladar del consumidor japonés.

Jugos de Frutas

I. Situación Actual

La situación actual de la industria juguera argentina y de las condiciones para el acceso al mercado japonés es como sigue:

- (1) La industria argentina es competitiva en los mercados internacionales tanto en productividad como en calidad;
- (2) Sin embargo, no pasan de ser proveedores marginales en el mercado japonés, en el sentido que los compradores japoneses no consideran a la Argentina como la principal fuente de abastecimiento y no sentirían inconveniente alguno si los proveedores argentinos desaparecieran del mercado;
- (3) Por lo tanto, es necesaria una dinámica promoción de ventas si se desea permanecer en el mercado y expandir la participación en él; y
- (4) Argentina es uno de los países del Hemisferio Sur en donde las plantaciones orgánicas son factibles, y algunas empresas fraccionadoras de jugo están interesados en el jugo orgánico producido en la Argentina.

II. Recomendaciones

La industria debería tomar las siguientes medidas y estrategias para la expansión de la exportación al Japón.

- (1) Crear un consorcio de exportación y establecer un nuevo centro de información en Japón por cuenta propia, con el propósito de intercambiar información, especialmente a nivel corporativo sobre tecnología y desarrollo de nuevos productos, y promover el entendimiento mutuo entre los proveedores argentinos y los compradores japoneses;
- (2) Diferenciar sus productos a través de:
 - 1) Establecimiento de un sistema de garantía de seguridad por el cual una institución gubernamental emita un certificado oficial de seguridad y alta calidad de los jugos;
 - 2) Desarrollar jugos orgánicos particulares de manzana y de uva; y
 - 3) Facilitar la rápida respuesta e inmediata entrega de jugos de fruta mediante la localización de un centro de redistribución y abastecimiento en Japón
- (3) Desarrollar y procesar diferentes tipos de frutas y vegetales para minimizar el riesgo de “una fruta, un negocio” mediante:
 - 1) Compilación de información del mercado japonés sobre jugos de base agrícola; y
 - 2) Ejecución de un estudio sobre el contenido sano y beneficioso de los vegetales y frutas argentinas, en cooperación con las instituciones gubernamentales pertinentes.
- (4) Fortalecer los controles operativos y sanitarios en las siguientes áreas que, según la óptica japonesa, no siempre están satisfactoriamente implementados:
 - 1) El ámbito del proceso de empaque e introducción del sistema de Análisis Hazard-Control de Punto Crítico (HACCP)
 - 2) Registro de operaciones, por el cual se permite detectar rápidamente las causas de los defectos cuando éstos ocurren.

Tomate Procesado

I. Situación Actual

La situación actual para el acceso al mercado japonés y de la industria del tomate procesado de la Argentina es como sigue:

- (1) La competitividad de la pasta de tomate, principal producto de base comercializable y material intermedio para los productos finales derivados del tomate, es débil y su exportación al Japón es difícil;
- (2) La falta de precios competitivos de la pasta de tomate argentino se debe al elevado costo de producción de la materia prima, léase tomate fresco para uso industrial.
- (3) El elevado costo de producción puede ser atribuible principalmente al bajo rendimiento por ha y la pequeña escala de explotación de las fincas. Esto último hace más difícil la mecanización.

- (4) En la Argentina, las semillas utilizadas son las mismas para el consumo en fresco como para uso industrial. No hay una producción especializada de tomates aptos para uso industrial, lo cual es conveniente pero el rendimiento es bajo.
- (5) La Argentina es, por razones ecológicas, potencialmente bueno para la producción de tomates. En efecto, estos signos ya están apareciendo y se observa que la productividad ha incrementado en las fincas administradas directamente por las industrias procesadoras, por lo que es necesario que esta tendencia se consolide;
- (6) Como los pequeños productores no son los más especializados en la producción de tomates para uso industrial, la clave del éxito de la restructuración industrial reside en el incremento de la productividad de las fincas administradas por la industria en sí o por productores que tienen contratos con las industrias.

II. Recomendaciones

Antes que nada, el Gobierno, los productores y la industria deberían:

- (1) Lograr un consenso sobre la necesidad de restructuración de la industria y fijarse una meta, establecer objetivos cualitativos y el procedimiento para su logro; y
- (2) Especificar el rol de cada una de las partes en la restructuración.

Por otra parte, la industria procesadora y el Gobierno deberían tomar las siguientes medidas para incrementar el rendimiento por ha de tomate cultivado:

(la industria procesadora)

- (1) Fortalecimiento de la asistencia a los productores de tomate mediante el aumento del plantel de profesionales técnicos asignados a las fincas, sean éstas de administración directa o de productores contratados. Las funciones del staff técnico incluyen selección y desarrollo de semillas apropiadas, desarrollo de técnicas de cosecha en fincas experimentales y extensión de tecnología agrícola; y
- (2) Ampliar el período de cosecha mediante el cultivo de variedades especiales para uso industrial, de manera a evitar los riesgos por problemas climáticos y mantener un nivel de operación estable durante todo el año;

(el Gobierno)

- (3) Apoyar a los productores que se dedican exclusivamente a la producción industrial en la selección de variedades híbridas adecuadas al tipo de tierra que cultivan.

A los fines de facilitar el crecimiento de la escala productiva de las fincas eficientes, la industria procesadora y el Gobierno deberían:

(la industria procesadora)

- (1) Promover y difundir la producción por administración directa de las industrias, de manera a lograr la producción rentable de tomates y crear modelos de administración y cuidados culturales exitosos;

Sumario Ejecutivo

- (2) Apoyar la expansión de tierras de productores eficientes y contratados. Para ello, la industria podría adquirir o alquilar tierras en desuso y entregarlos en arrendamiento a los productores eficientes;

(el Gobierno)

- (3) Promover la utilización de tierras con potencial agrícola pero abandonadas o no aptas para otros cultivos pero sí para el tomate mediante:
 - 1) Provisión de información sobre tierras a través de la elaboración de un Mapa de Cultivo de Tomate
 - 2) Diseño de un programa de incentivo impositivo para promover el uso de tierras en desuso; y
 - 3) Establecer un nuevo plan tarifario que promueva la plena utilización de los recursos de irrigación.

Teniendo en cuenta que un mercado asegurado es el mejor incentivo para acelerar el proceso de integración de la industria (desde los eslabones inferiores hacia arriba), la industria procesadora debería fortalecer sus ventas con el apoyo de la asociación y del Gobierno mediante:

- (1) Fortalecimiento de la capacidad de obtención de información sobre el mercado; y
- (2) Refuerzo de la fuerza de venta para la exportación.

Finalmente, aunque se demorará un tiempo para que la industria recupere su competitividad para la exportación e inicie sus ventas hacia Japón, la industria procesadora debería prepararse para el futuro a través de:

- (1) Atraer a la Asociación Japonesa de Fabricantes de Productos Basados en Tomate demostrando que la industria argentina ha comenzado a reestructurarse y que reaparecerá en el futuro en los mercados internacionales con una competitividad fortalecida; y
- (2) Alentar los contactos comerciales con la industria japonesa relacionada a la elaboración de productos basados en tomate, tal como la salsa bolognesa, que está realmente interesada en la tercerización de materiales.

Productos basados en Calamar

I. Situación Actual

La situación actual para el acceso al mercado japonés y de la captura de calamares en la Argentina es como sigue:

- (1) Se estima que la captura de calamar en la Argentina por pesqueros japoneses asciende al 17% del abastecimiento total del Japón, mientras que las importaciones desde la Argentina bajo el régimen de cuota de importación (CI) cubre sólo el 5% de la CI total.

- (2) Esta pequeña proporción de la importación bajo el régimen de cuota es atribuida principalmente a la diferencia de calidad del calamar capturado por buques japoneses y argentinos.
- (3) El principal producto del calamar en el Japón es el "sakiika". El tamaño de este mercado asciende a US\$ 290 millones y el consumo de calamar es de 106.000 toneladas anuales.
- (4) Los importadores japoneses de "daruma", producto intermedio para la elaboración de "sakiika" están dispuestos a comprar este producto desde cualquier país, siempre que los precios y la calidad sean competitivos;
- (5) Sin embargo, el precio del "daruma" debe ser al menos un 20% inferior al producido en Japón.
- (6) Es lógico que la Argentina desee exportar productos de mayor valor agregado que el simple calamar fresco con bajo valor agregado.
- (7) Algunas empresas argentinas procesadoras de pescado son excelentes en la captura y procesamiento de merluza, aunque la cantidad de tales firmas es limitada.

Los resultados de este estudio sobre la viabilidad de procesamiento de "daruma" en la Argentina y su exportación a Japón son como sigue:

- (1) Es viable desde el punto de vista económico porque el precio CIF del Daruma argentino es 20% inferior que el del Japón;
- (2) Sin embargo el análisis de sensibilidad demuestra que la diferencia de precios decrece si los precios del calamar fresco se incrementan.

II. Recomendaciones

A los fines de expandir la exportación de calamar fresco al Japón, el Gobierno debería:

- (1) Diseñar un programa bienal que incluya los siguientes contenidos y que sea implementado bajo la dirección y orientación de una institución gubernamental competente:
 - 1) Registrar durante el primer año las diferencias de calidad de los calamares capturados por buques japoneses y argentinos;
 - 2) Analizar los factores que generan esas diferencias;
 - 3) Solicitar recomendaciones sobre las formas de subsanar esas diferencias de calidad; y
 - 4) Durante el segundo año, poner en práctica las recomendaciones recibidas.
- (2) Una vez superadas las diferencias de calidad, el Gobierno y la industria conjuntamente deben atraer a los importadores japoneses demostrando los resultados obtenidos con el programa bienal antes mencionado.

Con respecto al proyecto "daruma", se recomienda que la industria tome las siguientes medidas y estrategias:

Sumario Ejecutivo

- (1) A los fines de reforzar la viabilidad del proyecto y reducir los riesgos a su mínima expresión:
 - 1) La proporción de aporte de capital (equity ratio) debe ser incrementada lo máximo posible;
 - 2) Buscar el pleno empleo de las instalaciones y equipamientos como factorías, maquinarias y cámaras de frío.
 - 3) Debido a la significativa demanda de este producto en los mercados de Corea y Taiwán, las exportaciones deben ser apuntadas no solo a Japón sino también a dichos mercados; y
 - 4) Utilización máxima de sub-productos.
- (2) A fin de asegurar los niveles de productividad y calidad que los importadores japoneses requieren:
 - 1) Asistencia técnica de importadores japoneses, especialmente en las siguientes áreas:
 - mantenimiento de la frescura de los calamares en los buques;
 - control de calidad del agua, temperatura y duración de procesamiento; y
 - registro de resultados del control que puedan ser identificados como fuente de problemas; y
 - 2) Establecimiento de empresas de riesgo compartido (Joint Venture) entre compañías argentinas y japonesas/coreanas/taiwanesas, y capacitación de recursos humanos en el lugar de trabajo (on-the-job-training).

A los fines de promover el desarrollo de la industria procesadora de pescado, el Gobierno y la industria deben:

(el Gobierno)

- (1) Comprender la importancia de la obtención de materia prima de buena calidad y mejorar el curriculum de las escuelas ictícolas en lo referente a control de calidad de la frescura de los pescados;
- (2) Diseñar un plan o programa en cooperación con la industria para la transferencia de tecnología ictícola y administrativa y la capacitación laboral en las excelentes empresas pesqueras argentinas (pleno empleo de los recursos internos antes de solicitar transferencia de tecnología foránea);
- (3) Fortalecer las instituciones gubernamentales para desarrollar nuevos productos de mayor valor agregado y promover la utilización de sub-productos; y

(cámaras y asociaciones)

- (4) Enviar funcionarios al Japón en forma periódica a los fines de mantener actualizada la información sobre el mercado japonés, los últimos avances en tecnología de procesamiento y promover el entendimiento mutuo entre Japón y Argentina.

Tema 3: Desarrollo de la Pequeña y Mediana Empresa Manufacturera Argentina

Apoyo financiero para PyMEs

La espectacular reforma económica argentina trajo consigo la recuperación del sistema financiero y del mercado de capitales. La eficiencia y competitividad de las instituciones financieras fueron mejoradas a través de la reorganización y privatización, a pesar de la súbita crisis económica mexicana.

No obstante, no es fácil aún para la PyME el acceso a créditos, debido principalmente a las siguientes causas:

- Altas tasas de interés para préstamos
- Insuficiencia de recursos crediticios de las instituciones financieras, especialmente para los créditos a largo plazo
- Rigurosos requerimientos de hipotecas y garantías
- Complejidad de las formas y procedimientos para solicitar créditos
- Poco conocimiento sobre los programas financieros para PyMEs del Banco de Inversión y Comercio Exterior (BICE) y Banco de la Nación (BNA)

En vista de los problemas arriba mencionados y a la luz de los programas de apoyo realizados en otros países, se recomienda que el Gobierno argentino tome las siguientes medidas y estructuras para facilitar el acceso de la PyME a los créditos.

- (1) Fortalecimiento de las funciones de las instituciones públicas de financiación, especialmente del BICE y del BNA mediante el aumento de la dotación de fondos, diversificación de las fuentes de provisión de fondos y el financiamiento directo del BNA a los prestatarios (PyME).
Es también necesaria la promoción y publicidad del menú financiero especial para PyMEs, dando a conocer a través de ella los requerimientos y condiciones para acceder a esos préstamos.
- (2) Crear un sistema institucional de garantía para prestatarios, con la iniciativa del Gobierno pero con la posibilidad de participación del sector privado. La garantía puede limitar el propósito del préstamo, como por ejemplo para adquisición de maquinarias o equipamientos.
- (3) Promover créditos basados en el flujo de caja, en lugar de los bienes o garantías personales, haciendo uso de las consultorías financieras, tanto las PyMEs como las instituciones crediticias.
- (4) Promover el financiamiento de los aportes de capital a través de la creación de programas de desarrollo de fondos o de programas para compañías de inversión en pequeños negocios, bajo programas de apoyo gubernamental, tales como

Sumario Ejecutivo

concesiones impositivas o garantías para obtención de fondos para inversores. Otro factor clave para el financiamiento de los aportes de capital es el desarrollo del mercado de valores.

- (5) Creación de un programa de presentación entre inversores (individuos o empresas que buscan invertir capital) y receptores de inversión (PyME), que buscan capital financiero para mejorar su productividad y eficiencia.
- (6) Promover la diversificación de fuentes financieras tales como los sistemas de alquiler con opción a compra (leasing) o de factorización, mediante el estudio de los aspectos físicos y legales y los posibles incentivos para su operación.
- (7) Investigación periódica de los problemas o dificultades financieros de la PyME para reflejarlos a tiempo en las políticas gubernamentales.

Asistencia técnica para la PyME

El desarrollo de tecnología de la PyME argentina ha estado limitado por falta de financiación adecuada, deficiencia de recursos humanos especializados, falta de información y conocimiento tecnológicos, insuficiente apoyo para actividades de innovación y maquinarias y equipamientos costosos. Para superar tales obstáculos, la PyME desea recibir asistencia externa en materia de financiamiento, desarrollo de sistemas de procesamiento, información sobre nuevas tecnologías, capacitación tecnológica y desarrollo de nuevos productos.

Para hacer frente a esta situación, el Gobierno argentino inició varios programas operativos, incluyendo el "Plan trienal para la promoción de las empresas pequeñas y medianas". Las siguientes medidas o estructuras son sugeridas a fin de mejorar el acceso a los actuales programas gubernamentales de apoyo y el servicio de las instituciones pertinentes.

- (1) Proveer y difundir materiales de promoción de fácil lectura y comprensión a las PyMEs sobre los programas de apoyo tecnológico, presentando casos exitosos concretos en que se aplicaron tales programas.
- (2) Utilizar las funciones y los canales de la administración local, de los laboratorios públicos de investigación y de las asociaciones industriales del sector privado como medios de comunicación para difundir adecuadamente las intenciones y el contenido de los programas de apoyo tecnológico a cada PyME en todo el país.
- (3) Intentar alguna estructura de reducción impositiva para actividades de investigación y desarrollo para motivar a la PyME a desarrollar nuevas tecnologías.

- (4) Organizar un sistema de capacitación especializado para el programa de apoyo, a fin de mejorar la capacidad de consultoría de las entidades públicas. La manera más recomendable sería invitar a expertos en tecnología de otros países y enviar continuamente a expertos argentinos al exterior para su capacitación.
- (5) Crear una red de información sistematizada para el apoyo tecnológico y darle mayor consistencia mediante la integración de organizaciones nacionales y extranjeras, tanto públicas como privadas.

Mejoramiento de la Calidad en la PyME

Los principales obstáculos para el desarrollo de actividades de mejoramiento de calidad son la falta de recursos financieros, dificultades para cambiar la cultura empresarial tradicional y la falta de apoyo institucional. Algunas PyMEs han iniciado ambiciosos programas de mejoramiento de calidad a partir de 1990, con la introducción de los conceptos 5S, herramientas de análisis de problemas, sistemas de producción celular, de autocontrol de calidad y sistema poka-yoke (a toda prueba) en las fábricas. Sin embargo, existen aún muchas PyMES en donde la inspección de su producto final está sujeto a meros controles un poco más que visuales con instrumentos simples. En esas empresas hay suficiente margen para implementar actividades de mejoramiento de calidad con apropiadas formas de asistencia de las consultoras u organizaciones de control de calidad. Se recomiendan los siguientes puntos:

- (1) **Desarrollo de programas prácticos de investigación de control de calidad y organización de la educación en la Argentina**
Una proporción considerable de PyMEs desean participar en seminarios más prácticos y cursos de capacitación con efectos inmediatos. Esos programas deben hacer referencia a las PyMES exitosas. Si estas organizaciones tienen dificultades para desarrollar programas que la PyME necesita, podrían trabajar juntas en la selección de organizaciones extranjeras.
- (2) **Construcción de una red nacional**
Siendo la Argentina un país con gran extensión territorial, con PyMES diseminadas en todo el país que prefieren tener asistencia a nivel local, el Gobierno debe apoyar el establecimiento de organizaciones provinciales y edificar una red de servicios de mejoramiento de calidad a nivel nacional.
- (3) **Subsidios para programas de mejoramiento de calidad para la PyME**
La mayoría de las PyMES carecen de recursos financieros para el desarrollo de actividades de mejoramiento de calidad. El Gobierno debe buscar la estructura más apropiada para subsidiar costos de capacitación y consultoría como en los casos de Chile, Australia y Malasia.

- (4) Incrementar servicios financieros a largo plazo y bajas tasas de interés para las PyMEs
A fin de reducir el índice de productos defectuosos, es menester reforzar y mejorar los actuales sistemas de control de calidad y trabajar en la modernización tanto de las instalaciones como de los equipamientos.

La industria automotriz y las PyMEs de Autopartes

El subsector autopartes fue analizado como un caso práctico de PyME en la Argentina, en vista de la importancia estratégico de este subsector manufacturero. Basado en ese análisis, el Equipo de Estudio identificó un sistema de clasificación de las PyMEs según su desempeño y capacidad:

- Categoría A:** Aquéllos que han demostrado un excelente cumplimiento en costos, calidad y entrega. Son generalmente joint ventures con proveedores OEM del exterior o licenciarios de su tecnología. Muchos de ellos tienen cierta capacidad en I&D y certificación ISO 9000 o su equivalente. Aparentemente, estos proveedores no requieren de apoyo del sector público.
- Categoría B:** Aquéllos que están razonablemente bien administrados y son conscientes de la calidad pero no están dotados de suficientes recursos para introducir nuevos equipamientos y tecnologías de producción.
- Categoría C:** Representado principalmente por empresas familiares herméticos a los cambios radicales de la situación económica. Generalmente dependen de una sola ensambladora.

A fin de utilizar los limitados recursos de la manera más eficiente posible, la política gubernamental debe apuntar básicamente a las empresas de Categoría B. Aunque probablemente las empresas de Categoría C serían desligadas de las ensambladoras, ellas podrían desarrollarse como proveedores de segunda línea o del mercado de reposición. Estas empresas necesitan adquirir una capacidad administrativa - tecnológica más sofisticada antes que una amplia asistencia financiera, y como no es usual que los proveedores de primera línea se preocupen por los de segunda, el rol del INTI es mucho más importante para las empresas de la Categoría C que para las de la Categoría B.

En consecuencia, las políticas recomendables son:

- (1) Revisar el Régimen Automotor juntamente con Asociación de Fabricantes de Automoviles (ADEFA), conforme al desarrollo del Acuerdo de Mercosur. Aunque la política comercial no es el enfoque principal del presente estudio, el

impacto de ella puede ser mucho mayor que cualquier política para PyMEs. Además, esta área es donde se observa particularmente la iniciativa gubernamental.

- (2) Flexibilizar la estructura del Programa de Desarrollo de Proveedores para que los participantes tanto del sector público como privado y su división del trabajo puedan ser modificados y adaptados según el caso (ej., ya sea para proveedores de Categoría B o C).
- (3) Reforzar BICE, BNA, el Fondo de Tecnología Argentina (FONTAR) y Sociedades de Garantía Recíproca (SGR) para que puedan financiar a tiempo los planes de inversión de las empresas de la Categoría B, tan pronto como sean ratificadas por las ensambladoras y aprobadas como viables desde el punto de vista financiero y tecnológico.
- (4) Apoyar la transformación del INTI ofreciéndoles incentivos financieros, de manera que la institución se oriente más a la solución de problemas prácticos. Concretamente, el subsidio al INTI debería basarse en el monto/número de contratos para I&D ejecutados en forma conjunta (en el caso de las Categorías B) y con la cantidad de servicios de consultoría (Categoría C).

Tema 4: Mejoramiento de la Infraestructura del Transporte para el Desarrollo Industrial y la Promoción Comercial

Transporte Contenerizado

En el año 1994, el Puerto de Buenos Aires manejó 540.000 TEUs (equivalente a contenedores de 20 pies) de contenedores. El Equipo de Estudio pronostica que el volumen a ser manejado en la Argentina será de 966.000 TEUs en el año 2000, 1.355.000 TEUs en el 2005 y 1.730.000 en el 2010. Para hacer frente a esta demanda, los puertos de Buenos Aires requerirán mayor espacio para acomodar buques contenedores de gran porte. El mejoramiento de la actual terminal de contenedores del Puerto de Buenos Aires es esencial y altamente prioritario. Los siguientes planes deben ser considerados para el desarrollo de la contenerización en la Argentina.

Como primera medida, buscar la óptima utilización de las instalaciones del Puerto de Buenos Aires. La capacidad máxima de manipuleo de contenedores mediante el arreglo de las actuales instalaciones es estimada en alrededor de 1,2 millones de contenedores, previendo que se tomarán las medidas que se enlistan.

- Utilización de las instalaciones ferroviarias para el transporte interior de contenedores,
- Modernización de los equipamientos de manipuleo de contenedores e incremento de la eficiencia de manipuleo,
- Desarrollo integrado del área de la terminal mediante recuperación de tierras, y

- Mejoramiento del sistema de flujo de información

Aún tomando las medidas mencionadas arriba, el puerto de Buenos Aires se saturará en el año 2005. Así, como segunda medida, se recomienda realizar un "Estudio de Contenerización a Nivel Nacional" a fin de establecer un plan maestro para el desarrollo de terminales de contenedores en todo el país. Las medidas posibles para este desarrollo son:

1. Desarrollar el Puerto de Bahía Blanca o Quequén o Rosario como puerto de contenedores secundario al de Buenos Aires;
2. Usar los puertos marítimos de contenedores de los países vecinos, como por ejemplo de los Puertos de Santos o Sepitiba o Río Grande o Montevideo; y
3. Desarrollar un puerto marítimo de gran calado con la construcción de un puerto artificial cerca de la costa Atlántica.

Además del desarrollo de los aspectos físicos de la contenerización, se debe considerar la implementación de mejoras más sofisticadas. La administración de puertos de la Argentina podría introducir el concepto de venta portuaria, que consiste en generar oportunidades de negocios en los puertos a sus usuarios e inversores privados mediante la provisión de información y publicaciones en los puertos. El puerto también debe cooperar y coexistir con la economía y las actividades sociales de su ciudad, debe atraer la atención de sus habitantes y de sus alrededores. Para ello, un puerto debe contener centros de convención, hoteles, shoppings, restaurantes y áreas recreativas ribereñas.

Desarrollo de Rutas Troncales entre Argentina y Brasil/Chile

Actualmente hay tres corredores que conectan la Argentina con el Brasil y Chile. El primero es el Corredor Norte, que une Iquique con San Paulo via Jujuy. El segundo es el Corredor Central, que va desde Valparaíso a San Paulo, via Mendoza y Buenos Aires. El tercero es el Corredor Sur que comunica Concepción con Bahía Blanca, via Neuquen.

Los tres corredores cumplen funciones y objetivos que les son propios y cada corredor puede ser considerado una ruta independiente y no alternativas una de la otra. En consecuencia, los tres corredores deben ser desarrollados ya sea con una perspectiva de mediano o largo plazo.

Actualmente el desarrollo de estos tres corredores está contemplado como proyectos de desarrollo de infraestructura. Mejor sería considerarlos en términos de diseño de bases para el desarrollo del potencial regional a la luz de las nuevas oportunidades económicas que trae consigo el inicio del Mercosur y la comunicación directa del Atlántico con el Pacífico. Es deseable la ejecución previa de "Estudio/s para el Desarrollo Regional Integrado" para cada región a lo largo de los tres corredores, a fin de

confirmar la factibilidad de ciertas secciones de transporte. Los estudios podrán incluir además de los aspectos técnicos, los siguientes temas:

- Desarrollo del potencial agrícola, industrial, minero, forestal, turístico y otros sectores de desarrollo posibles a lo largo de cada corredor, y
- Análisis del mercado potencial doméstico e internacional y las posibilidades de mercadeo de tales productos desarrollados.

La implementación de los proyectos de construcción de los siguientes tres puentes aliviará el cuello de botella presente y futuro en las conexiones del Mercosur:

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

Dada la carencia de información consolidada y actualizada sobre transporte en materia de inventario fidedigno de los medios existentes y datos de tránsito de los países del Mercosur que afectan la planificación de la futura red de transporte, es altamente deseable que se implemente un "Estudio sobre el Transporte del Mercosur" en la brevedad posible, con conceptos de planificación, temas a estudiar y métodos unificados. El estudio puede abarcar no solo los países miembros del Mercosur, sino sería conveniente la inclusión de los países vecinos como Chile, Bolivia y Perú.

Se requiere la urgente mejora de las instalaciones de transbordo de carga de trenes de diferente trocha, de los puntos de transbordo ferrocarril / carretera y de éstos con los puertos. Es necesario también un mejor diseño de los puntos de transbordo y de los procedimientos operativos. Será conveniente trabajar sobre las experiencias de los países de la Unión Europea en el fluido sistema de tránsito y transporte fronterizo y el avance de su reglamentación. Dado que se cuenta con una extensa red ferroviaria construida en los países del Mercosur, es recomendable optimizar el uso de las instalaciones existentes.

6. Sugerencias para la Implementación de las recomendaciones

Debe ser formulado un plan de acción que ordene un marco exhaustivo para la implementación de las recomendaciones, por las siguientes razones: La primera es la necesidad de fijar prioridades entre las recomendaciones porque éstas cubren un amplio espectro y surgirán limitaciones tanto en recursos humanos como financieros. La segunda es la participación del sector privado. El principal actor de la expansión de las exportaciones y la promoción de las inversiones directas desde el Este Asiático será inevitablemente el sector privado. Es necesario que el Gobierno argentino establezca los objetivos comunes en cuanto a los roles de los sectores privado y gubernamental, a fin de facilitar la implementación de las recomendaciones.

Sumario Ejecutivo

El proceso para la definición del plan de acción es como sigue:

- **Realizar un seminario en la Argentina:**
Para compartir el análisis, la evaluación y las recomendaciones descritas en este Estudio con las partes involucradas de la Argentina.
- **Realizar seminarios en el Japón y otros países del Este Asiático**
Para presentar la actual situación de la economía e industria de la Argentina y mostrar el compromiso argentino hacia los mercados del Este de Asia.
- **Establecer un equipo especial**

Para preparar el plan de acción y monitorear su implementación.

El plan de acción debe incluir los siguientes puntos:

- **Determinar el orden de prioridades de las recomendaciones**
- **Organización y cronograma de implementación**
- **Provisión de recursos humanos y financieros**
- **Función de contacto en el Este de Asia del sector privado.**

APPENDIX 1: List of Study Reports

1. Reports

- (1) Inception Report July, 1994
- (2) Progress Report October, 1994
- (3) Interim Report June, 1995
- (4) Final Report June, 1996

Executive Summary *

- Vol. 1 Main Report: Toward a Greater Interdependence between Argentina and East Asia
A New Opportunity for the Argentine Economy ***
- Vol. 2 The Argentine Economy**
- Vol. 3 The East Asian Economies: Attractive Markets**
- Vol. 4 Strengthening Institutional Support for the Expansion of Export to and
the Promotion of Direct Investment from East Asia**
- Vol. 5 Expanding Export Capacity through Improvement in Productivity and Quality**
- Vol. 6 Development of Argentine Small- and Medium-Sized Manufacturing Enterprises**
- Vol. 7 Transport Infrastructure Improvement for Industrial Development and
Trade Promotion**

2. Seminar Papers (June, 1996)

- (1) Seminar Brochure *
- (2) Seminar Papers *

- No. 1 Economic Development of the Argentine Republic: A New Approach to the
Asia Pacific Region**
- No. 2 Strengthening Institutional Support for Export and Investment**
- No. 3 Expanding Export Capacity of Resource-Based Products**
- No. 4 Development of Small- and Medium-Sized Manufacturing Enterprises**
- No. 5 Transport Infrastructure Development**

Note: All the reports and papers are prepared in English.
Reports and papers with * are prepared in Spanish also.

APPENDIX 2: Study Staff Members

Phase I (July 1994 ~ March 1995)

1. Japan International Cooperation Agency

Norio Matsuda	Director	Second Project Formulation Study Division, Project Formulation Study Department
Satoshi Iwakiri	Deputy Director	Second Project Formulation Study Division, Project Formulation Study Department
Atsushi Hanatani	Officer in Charge	Second Project Formulation Study Division, Project Formulation Study Department
Tomoki Nitta	Officer in Charge	Second Project Formulation Study Division, Project Formulation Study Department
Masahiro Yamashita	Development Specialist	Institute for International Cooperation
Norio Ishida	Development Specialist	Institute for International Cooperation
Shozo Fukuda	Resident Representative	Argentina Office
Seiichi Nagano	Director	Argentina Office
Juan C. Yamamoto	Field Officer in Charge	Argentina Office

2. Study Team

Saburo Kawai	Team Leader, Chairperson and President	International Development Center of Japan
Hirohisa Kohama	Advisor, Macro Economy	University of Shizuoka
Akio Hosono	Advisor, Latin America Economy	University of Tsukuba
Kotaro Horisaka	Advisor, International Economy	Sophia University
Noriyoshi Nagamatsu	Deputy Team Leader / Transport / Malaysia	International Development Center of Japan
Motoki Takahashi	Macro Economy	International Development Center of Japan
Shunichi Shikauchi	Investment / Capital Market / Japan, Singapore	International Development Center of Japan
Shiro Kobayashi	International Trade / Japan, Thailand, Australia	Japan External Trade Organization
Shigeji Saiki	Trade Policy / Japan, China	International Development Center of Japan
Hiroko Sato	Agriculture	International Development Center of Japan
Satoko Watanabe	Coordinator / Agriculture / Australia, Canada	International Development Center of Japan
Naoya Takebe	Manufacturing Sub-Sectors / Japan, Indonesia, Thailand	International Development Center of Japan
Hiroyuki Fujiwara	Manufacturing Sector / Hong Kong	AZ Planning Group Co., Ltd.
Yoshio Arai	Industrial Technology / Korea	Mitsubishi Research Institute
Kenkichi Horio	Mining, Energy	Bishimetal Exploration
Atushi Sato	Transport	Pacific Consultants International
Takashi Kanatsu	Sub-Coordinator	International Development Center of Japan

3. Advisory Group

Hirohisa Kohama	Macro Economy	University of Shizuoka
Akio Hosono	Latin American Economy	University of Tsukuba
Kotaro Horisaka	International Economy	Sophia University
Shujiro Urata	Trade and Investment	Waseda University
Hidenobu Okuda	Financial Policy	Hitotsubashi University
Fukunari Kimura	International Trade	Keio University
Sadao Nagaoka	Industrial Development	Seikei University
Tooru Yanagihara	Macro Economy	Housei University
Machiko Watanabe	Macro Economy	Kaetsu Women's College

4. Supporting Staff

Yasunobu Kawato	Administrator for Advisory Group	International Development Center of Japan
Katsumi Chen	International Trade Analysis	International Development Center of Japan
Dong Tao	Macro Economy	International Development Center of Japan
Masato Koga	Research Assistant	International Development Center of Japan
Tamiko Abe	Administrator for Study Team	International Development Center of Japan
Katsue Ueno	Administrative Assistant for Advisory Group	International Development Center of Japan
Reiko Yoshizawa	Administrative Assistant for Advisory Group	International Development Center of Japan
Eiji Roppongi	Interpreter	
Elina Sawada	Interpreter	
Victor Sawada	Interpreter	
Jorge Sckiguchi	Interpreter	
Misa Mochinaga	Typist	

Phase II (June 1995 ~ July 1996)

1. Japan International Cooperation Agency

Norio Matsuda	Director	Second Project Formulation Study Division, Project Formulation Study Department
Satoshi Iwakiri	Deputy Director	Second Project Formulation Study Division, Project Formulation Study Department
Akiko Oda	Officer in Charge	Second Project Formulation Study Division, Project Formulation Study Department
Masahiro Yamashita	Development Specialist	Institute for International Cooperation
Norio Ishida	Development Specialist	Institute for International Cooperation
Shozo Fukuda	Resident Representative	Argentina Office
Masahiko Nozue	Director	Argentina Office
Juan C. Yamamoto	Field Officer in Charge	Argentina Office

2. Study Team

Saburo Kawai	Team Leader, Chairperson and President	International Development Center of Japan
Jinichiro Yabuta	Deputy Team Leader International Economics	International Development Center of Japan
Shigeji Saiki	Issue 1 Leader / Institutional Support for Export and Investment	International Development Center of Japan
Noboru Takebe	Trade Promotion Organizations	International Development Center of Japan
Shiro Kobayashi	Information Systems	Japan External Trade Organization
Naoya Takebe	Issue 2 Leader / East Asian Markets	International Development Center of Japan
Michio Watanabe	Coordinator / Beef and Beef-based Products	International Development Center of Japan
Yasuo Hara	Fresh Fruits and Fruit Juices	Japan Management Systems Inc.
Hisao Shimizu	Tomato-based Products	Japan Management Systems Inc.
Junji Horie	Squid-based Products	Japan Management Systems Inc.
Shunichi Shikauchi	Issue 3 Leader / Financial Support for SMEs	International Development Center of Japan
Hiroyuki Fujiwara	Technical Support for SMEs	AZ Planning Group Co., Ltd.
Takeshi Suzuki	Quality Improvement of SMEs	International Development Center of Japan
Keishi Sugiura	Sub-Coordinator / Autoparts Industry	International Development Center of Japan
Noriyoshi Nagamatsu	Issue 4 Leader / Trunk Routes Between Argentina and Brazil/Chile	International Development Center of Japan
Atushi Sato	Containerization Planning	Pacific Consultants International
Kouhei Hisatsune	Container Port Operation	Naviteco, Ltd.

3. Supporting Staff

Tohru Kurushima	Advisor, Beef	Nippon Meat Packers, Inc.
Kunihiro Hayashi	Advisor, Fruit Juices	Gold Pack Corporation
Norikazu Yamada	Advisor, Tomato-based Products	Nagano Tomato Co., Ltd.
Tamiko Abe	Administrator	International Development Center of Japan
Reiko Yoshizawa	Administrative Assistant	International Development Center of Japan
Eiji Roppongi	Interpreter	
Elina Sawada	Interpreter	
Victor Sawada	Interpreter	
Jorge Sekiguchi	Interpreter	
Misa Mochinaga	Interpreter/Typist	
Laura Morikone	Typist	

JICA