

5.2.6 Medidas a Tomar y Sistemas Institucionales a Establecer

Hemos elaborado un plan titulado "TAMIS de Argentina: Medidas y Sistemas Institucionales a ser Incorporados", el cual está inserto al final de esta sección. Esta estrategia está compuesta por 10 políticas principales, pero la numeración de los ítems del esquema no implica necesariamente la prioridad de cada recomendación. En ella se muestra básicamente una política secuencial y su correlación mutua con vistas a los objetivos de cada estrategia. Los puntos 1 a 5 del esquema son un conjunto de "medidas a tomar", mientras que los puntos 6 a 10 son el conjunto de "sistemas institucionales a establecer". A continuación sigue una breve explicación sobre cada punto.

5.2.6.1 Medidas a Tomar

(1) Creación de un sistema integrado de información

A. Razón y fundamentos para las recomendaciones

Por el momento, las oficinas, departamentos y organizaciones gubernamentales tienen sus propios sistemas de información relacionados con la promoción de exportaciones e inversiones. Últimamente la UCPFE inició tareas de coordinación e integración de tales sistemas informáticos con el apoyo financiero del Banco Mundial.

B. Recomendaciones

Los siguientes sistemas informáticos del Este Asiático y el Pacífico podrían constituir una buena referencia en la elaboración de un sistema integrado de información enfocado especialmente a los mercados del Este Asiático.

AED (Australian Export Data Base) de AUSTRADE (Australia);

TDC - LINK de TDC (Hong Kong);

GLOBAL LINK de STDB (Singapur).

En particular, la AED de AUSTRADE podría ser de mucha utilidad para la Argentina. Este es un sistema elaborado con el objeto de acceder rápidamente a información especial sobre mercados, en estrecho contacto y cooperación con empresas privadas del sector (denominadas Unidades de Negocios). Las experiencias de la TDC y la STDB de servicios de venta de información podrían ser útiles para conocer los medios de obtención de fondos propios.

(2) Fortalecimiento de la Representación en el Exterior

(2-1) Utilización de Embajadas y Consulados

A. Razón y fundamentos para las recomendaciones

Se observan limitaciones en las agregadurías comerciales de Argentina en los mercados del Este Asiático tanto en el número como en experiencia. Mientras muchas

TPO de otros países mantienen sus oficinas con un considerable número de funcionarios, incluyendo empleados japoneses, la Embajada Argentina no tiene más de tres (3) agregados comerciales.

B. Recomendación

Es aconsejable que sea incrementada la cantidad de agregados comerciales y es deseable a la vez que alguno de ellos sea un experto en negocios de exportaciones. Los servicios de apoyo ofrecidos por las casas matrices son también esenciales para la obtención de buenos resultados. Por ejemplo, es necesario el envío de expertos con conocimientos sólidos en una industria o producto específicos, como por ejemplo en carne fresca.

(2-2) Establecimiento de Oficinas Regionales TPO

A. Razón y fundamentos para las recomendaciones

La FE tiene actualmente oficinas regionales (Centros de Promoción) en los mercados de Europa, América del Norte y del Mercosur. Aunque las embajadas y consulados argentinos del Este Asiático promueven activamente las exportaciones e inversiones, la FE no tiene oficinas regionales en esos mercados. Es alentador saber que el Gobierno Argentino decidió el establecimiento de su primera oficina regional (Centro de Promoción de la FE) en el mercado del Este Asiático, en el Consulado en Hong Kong, y que también tiene proyectos de abrir un consulado en Osaka, Japón y en Shanghai, China.

B. Recomendación

Los siguientes son los lugares recomendados para la instalación de oficinas regionales en el Este Asiático. Estos se presentan en orden de preferencia.

- | | |
|---------------------|---|
| 1. Hong Kong: | Puerta de acceso a China, Taiwan y Corea
Información, logística y centro financiero |
| 2. Singapur: | Puerta de acceso al Sudeste Asiático
Información, logística y centro financiero |
| 3. Tokio y/u Osaka: | Centro de promoción para el mercado japonés
Información, logística y centro financiero |
| 4. Shanghai: | Centro de promoción para el mercado chino
Información, logística y centro financiero |

Teniendo en cuenta la restitución de Hong Kong a la China en el año 1997, es recomendable que la Argentina establezca 3 ó 4 oficinas regionales en el corto plazo.

(2-3) Medidas respecto al Idioma Local

A. Razón y fundamentos para las recomendaciones

Los mercados del Este Asiático, ya sea el japonés, el chino, el coreano o el taiwanés, no son mercados de habla inglesa y es inevitable la necesidad de superar las barreras del idioma local. No obstante, en un corto periodo de tiempo no es fácil para el extranjero, incluyendo al argentino, aprender a manejar el idioma y el lenguaje local con fluidez.

B. Recomendación

A modo de ejemplo, las siguientes medidas son recomendables para el caso del mercado japonés.

- (a) Contratar un experto japonés (persona individual o empresa consultora) con profundos conocimientos sobre las particularidades de los negocios en la Argentina y en los mercados del Japón y del Este Asiático.
- (b) Contratar un experto japonés con experiencia en comercio exterior en la Embajada Argentina en Tokio o en la oficina regional TPO a establecer en Japón.

(3) Premios a la Contribución para Mejorar los Resultados de la Exportación

A. Razón y fundamentos para las recomendaciones

En épocas de fuerte promoción de las exportaciones, algunas TPO del Este Asiático como JETRO y KOTRA establecieron un sistema de premios en el cual las empresas que lograban buenos resultados en sus negocios de exportación eran premiadas en ceremonias públicas. Esta modalidad la está adoptando actualmente AUSTRADE y con buenos resultados. La ceremonia de premiación convoca la atención pública.

B. Recomendación

Como una de las funciones de la FE, es recomendable que la Argentina también adopte medidas similares en las primeras etapas de la promoción de las exportaciones hacia el Este Asiático. El caso de AUSTRADE es una buena referencia a tomar.

(4) Estrategias para Crear la Imagen Argentina

A. Razón y fundamentos para las recomendaciones

La imagen del país proveedor influye en gran medida en la toma de decisión del consumidor. En el caso de los alimentos frescos y procesados, la llave del éxito para la exportación es la imagen de credibilidad y limpieza del país. Por ejemplo, la Corporación Australiana de Hacienda y Carne, en cooperación con AUSTRADE, introdujo exitosamente la carne fresca en el mercado japonés con la marca "AUSSIE MEAT". El nuevo Departamento de Marketing Internacional de PROCHILE está abocado a la gran campaña de venta de la "Buena Imagen de Chile". La Asociación de Exportadores de

Frutas y Hortalizas de Chile promociona la exportación de kiwis con la caricatura de su mascota el pingüino (imagen del Polo Sur). También Canadá está en plena campaña de Imagen Limpia del país para promover la exportación de agua mineral y otros alimentos procesados.

B. Recomendación

Se recomienda que la Argentina también lleve a cabo una campaña de "imagen buena y única", especialmente con el apoyo de proveedores privados y exportadores de alimentos frescos y procesados, desarrollando una marca o característica propia de la Argentina. Por ejemplo, los consumidores japoneses tienden a preferir los "alimentos naturales y saludables", sin contaminación con agroquímicos ni fertilizantes. Dado que la Argentina está en condiciones de producir tales productos agrícolas gracias a su vasto y fértil territorio, sería conveniente aprovechar esta particularidad para hacer una campaña de promoción de imagen sana y natural.

(5) Educación Pública y Publicación para Promover la Exportación

A. Razón y fundamentos para las recomendaciones

Es sabido y difundido que la exportación es la base para el mejoramiento del bienestar nacional y los estándares de vida, por lo que los temas concernientes deben ser enseñados en las escuelas primaria y secundaria. Las economías del Este Asiático, exceptuando China, no están favorecidos por recursos naturales, y por ello, promueven la exportación de bienes industriales y servicios bajo el lema "Exportar o Morir de Hambre". Incluso Australia y Canadá, ricos en recursos naturales, han creado hace más de 10 años el consenso nacional de "Fortalecimiento de la Exportación hacia los mercados de Asia, después de Europa y Estados Unidos de América". Ellos pronosticaron un rápido crecimiento económico y la expansión del mercado en la región asiática. Hoy disfrutan los frutos de ese esfuerzo.

B. Recomendación

Se recomienda que el Gobierno de la Argentina tome políticas similares a las australianas y canadienses, aunque ello requiera más tiempo.

5.2.6.2 Sistemas Institucionales a Establecer

(6) Planificación para la Promoción

A. Razón y fundamentos para las recomendaciones

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 por el momento no hay un plan específico para la promoción de las exportaciones hacia el Este Asiático.

B. Recomendación

De acuerdo a las TAMIS del Este Asiático, se recomienda que la Argentina establezca los planes para la promoción de exportaciones para el mercado del Este Asiático en términos de productos e industrias específicos, tales como agrícolas y pesqueras, agro-industriales y productos elaborados de otros recursos, sin desatender las regulaciones de la OMC. En este sentido, serán de utilidad las experiencias de Australia, Canada y Chile.

AUSTRALDE: (Australia)	Export Market Development Grants (EMDG) International Trade Enhancements Scheme (ITES) International Agricultural Marketing Program (IAMP) Asia Business Links (ABL) Asia Pacific Fellowship Program (APF) Asia Infrastructure Consortia Program (AICP)
DFAIT: (Canadá)	Canada's Action Plan for Japan Canada Comfort Direct (CCD)
PROCHILE: (Chile)	Exportación de kiwis y uvas frescas
FUNDACION CHILE: (Chile)	Exportación de salmón

Estos planes son importantes también para el fortalecimiento de las exportaciones de las PyMES argentinas.

Estos planes están compuestos principalmente por créditos y asistencia para la exportación y creemos que de ser implementados, estarán dentro del marco de la política del Gobierno argentino de "no priorización sectorial" (non sectoral approach), debido a que estos planes apuntan a mercados y productos específicos y no a la industria como tal.

(7) Mejoramiento de la Función de las TPO**(7-1) Mejoramiento de la Función de las TPOs País/Región y Sectorial****A. Razón y fundamentos para las recomendaciones**

La tendencia observada en las TPO del Este Asiático y del Pacífico es la de integración y mejoramiento de sus funciones. Estas abarcan desde consultas del exterior, consultoría de negocios, información sobre mercados externos hasta relaciones comerciales. Estas funciones han sido integradas paulatinamente y focalizadas de acuerdo al país/región y sector.

Como TPO de Argentina, son necesarios el mejoramiento y la integración de las funciones de la Fundación Exportar (FE), la cual fue creada hace solo dos años.

B. Recomendación

Se recomienda que la Argentina planifique sus TAMIS para el Este Asiático, a fin de expandir las exportaciones hacia esa región, y utilizarlas al mismo tiempo para mejorar y reforzar las funciones de la FE.

(7-2) Establecimiento de un Sistema de Presupuesto y Evaluación para TPO

A. Razón y fundamentos para las recomendaciones

Si bien es prematuro aún hablar de la aplicación de un sistema de evaluación a las actuales FE y FI, es uno de los temas esenciales para la etapa de fortalecimiento institucional y funcional de la FE y FI.

B. Recomendación

El presupuesto de la TPO es básicamente provisto por el Gobierno, pero a los efectos de aumentar su eficiencia, la TPO debería tener una mentalidad de "costo y beneficio" y tomar las siguientes medidas:

- (1) Implementar un sistema de autoevaluación como las empresas privadas, tal como en los casos de AUSTRADE y PROCHILE.
- (2) Confiar la evaluación a una empresa consultora independiente, como en el caso de AUSTRADE.

La TPO debería procurar ingresos a través de la preparación de planes de promoción de exportaciones y servicios de información, para venderlos bajo el principio de que "el beneficiario debe compartir los gastos". A este respecto, es interesante el caso de AUSTRADE.

(7-3) Obtención de Fondos

A. Razón y fundamentos para las recomendaciones

En mayor o menor grado, todas las medidas arriba mencionadas requieren fondos. Sin embargo, teniendo en cuenta que la Argentina está actualmente bajo una dura política fiscal, la obtención total de fondos parece difícil. A pesar de que las grandes empresas contribuyen con la FI, éstas son principalmente en términos de personal y las facilidades. Así, el Gobierno depende de la asistencia financiera de las organizaciones financieras internacionales, aunque tal apoyo no es suficiente para cubrir la necesidad de fondos. La UCPFE está procurando más asistencia financiera del Banco Mundial y del BID, para la realización de sus tareas.

B. Recomendación

Se recomienda la diversificación de las fuentes de financiamiento de la siguiente manera:

- (1) Continuar y expandir la obtención de préstamos para ajuste estructural y de préstamos directos de las organizaciones financieras internacionales como el Banco Mundial y el BID, tal como lo viene haciendo la UCPFE.
- (2) Conseguir créditos oficiales y semi-oficiales no atados para cierto tipo de proyectos, como la modernización y/o instalación de plantas y equipamientos que posibiliten la expansión de la capacidad exportadora de bienes. Es conveniente también estudiar la posibilidad de conseguir co-financiamiento del Banco Mundial /BID con instituciones crediticias bilaterales.

Otra medida efectiva son los servicios de garantías oficiales del exterior para créditos no atados de las instituciones financieras privadas.

- (3) Lograr ganancias ofreciendo planes de promoción de exportaciones y servicios de información, los cuales pueden ser vendidos en base al principio de prorrateo de gastos entre los beneficiarios. Se espera que los contribuyentes serán las grandes empresas.

(8) Establecimiento de un Sistema de Apoyo

A. Razón y fundamentos para las recomendaciones

Las PyMES exportadoras argentinas carecen de suficientes recursos humanos y financieros, por lo que afrontan dificultades en la obtención de la información necesaria. La UCPFE está planeando un programa de fortalecimiento de la competitividad exportadora de las PyMES argentinas, que actualmente está por debajo de la del Brasil.

B. Recomendación

Alrededor del 80% de los usuarios y beneficiarios de las TPO del Este Asiático y el Pacífico son PyMES exportadoras. Una manera eficiente de incentivar la expansión de las exportaciones es proporcionarles un fondo inicial a las PyMES exportadoras para que efectúen estudios de mercado, hagan publicidad en los mercados del Este Asiático y preparen nuevas inversiones en líneas de producción.

(9) Promoción de Inversiones Especialmente del Japón

A. Razón y fundamentos de las recomendaciones

Aparentemente la principal función de la FI es "promoción de venta por altos funcionarios" (top sales promotion), dependiendo por ello de la cooperación de las grandes empresas. Es deseable por lo tanto, el fortalecimiento de sus propias funciones.

B. Recomendación

Se recomienda fortalecer su cooperación con la FE y las agregadurías comerciales del exterior e integrar los sistemas de información. Se recomienda también preparar una información detallada sobre inversiones al nivel de las economías del Este Asiático como mínimo. A fin de atraer las inversiones japonesas, se sugiere la preparación de un kit informativo en idioma japonés, conteniendo datos sobre inversiones, medio ambiente, créditos, procedimientos, etc.

Es también aconsejable contactar o emplear expertos japoneses en inversiones. Si éstos son buenos conocedores o están bien informados sobre la situación de los negocios en la Argentina, pueden realizar buenos trabajos de persuasión. Es también instructiva la información sobre inversión preparada por PROCHILE. Los proyectos implementados por Fundación Chile para el desarrollo de nuevos productos en una compañía, con estudios de mercado en el exterior justo antes de la comercialización, constituyen un atractivo incentivo para las inversionistas extranjeros.

Recientemente la FI y la Fundación Okita han suscripto un convenio con la Organización Japonesa para el Desarrollo Internacional (JAIDO: Japan International Development Organization), con el objeto de promover proyectos en conjunta para incrementar las inversiones directas del Japón y la transferencia de tecnología hacia la Argentina. Para el efecto, se ha conformado un fondo común para estudios de factibilidad. Se espera que este hecho constituya un modelo de esfuerzo conjunto de las iniciativas pública y privada entre ambos países.

(10) Fortalecimiento de los Sistemas de Financiación, Seguros y Garantías para la Exportación

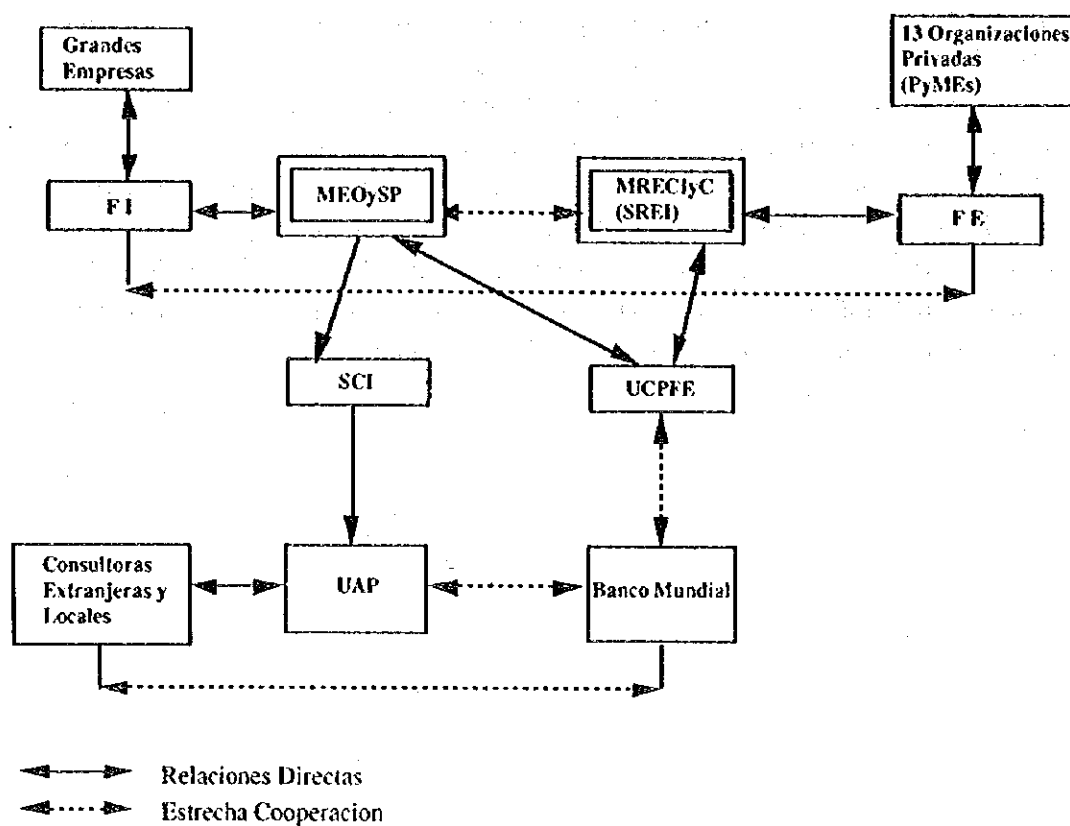
A. Razón y fundamentos para las recomendaciones

Ni Argentina ni Brasil ni Chile poseen un sistema suficiente de financiación, seguros y garantías para exportaciones. El sistema de seguros de la Argentina es avanzado en comparación con los de Brasil y Chile, pero no obstante éstos están procurando fortalecer sus sistemas de seguros y garantías para promover las exportaciones de las PyMES. Tanto en Chile como en Brasil, hay un consenso general sobre la importancia de reforzar esos sistemas para incrementar la exportación, pero sin embargo no es tarea fácil debido a los elevados recursos financieros necesarios para su implementación. En cuanto al sistema de financiación de exportaciones en Argentina, el Banco de Inversión y Comercio Exterior (BICE) tiene sus funciones limitadas a la administración de los préstamos multisectoriales obtenidos de las organizaciones financieras internacionales y no manejan ni operan créditos directos con los usuarios finales.

B. Recomendación

Conociéndose que el principal problema es la obtención de fondos, puede que no sea de mucha ayuda, pero es conveniente que se den los pasos correctos conforme a la disponibilidad de fondos. Como primer medida, se recomienda fortalecer y ampliar las funciones de financiación de exportaciones del BICE. Como objetivo final, y aunque se requiera de un largo periodo de tiempo, se recomienda la creación de una organización similar al ECD (Canadá) y al EFIC (Australia) para la administración y operación del sistema de financiación, seguros y garantías para exportaciones como un solo paquete, bajo la supervisión y responsabilidad de un solo ministerio. EDC y EFIC son básicamente instituciones autónomas que se manejan con recursos provenientes principalmente de los intereses sobre préstamos, tarifas por servicios y de las pólizas de seguros.

TPO de la Argentina



Nota: Instituciones pertinentes en MEOySP y MRECIyC

MEOySP

Secretaría de Comercio e Inversiones (SCI)

- Subsecretaría de Comercio Exterior

- Subsecretaría de Inversiones

MRECIyC

Secretaría de Relaciones Económicas Internacionales (SREI)

- Subsecretaría de Relaciones Comerciales Internacionales

Cuadro: Bases para las TAMIS de Argentina (País y Productos)

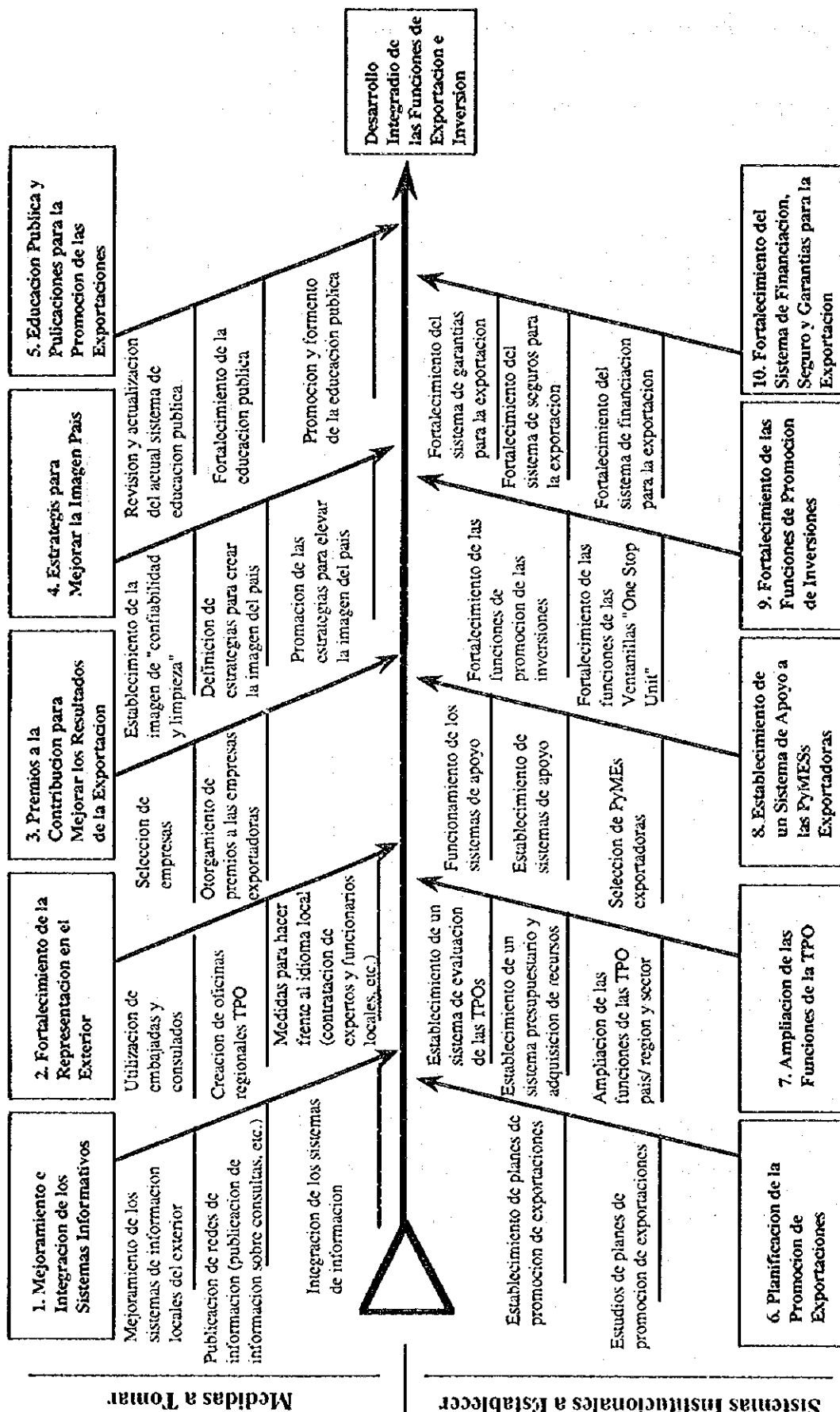
Bienes y Productos de Exportación Argentina	JPN	KOR	CHN	IDN	THA	HKG	SPO	MAL
1. Productos Básicos								
(1) Productos alimenticios								
Carne y animales bovinos	Δ	Δ	Δ	Δ	Δ	○	Δ	○
Otras carnes (carne de caballo, cordero, aves, etc.)	○	Δ				○		
Pescados y marisco	○	○	○			○		
Productos lácteos (leche, 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, cerveza, 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, cutido, 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								
Caños 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: JPN: Japon, 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

TAMIS de Argentina: Medidas a Tomar y Sistemas Institucionales a Incorporar



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

5.3.1 Propósito del Estudio

Este estudio intenta sugerir cómo resolver los problemas que los empresarios argentinos suelen afrontar en sus tratativas para exportar a los mercados del este asiático. Para el efecto, se han seleccionado cuatro productos para el análisis de casos prácticos, los cuales son: carne bovina, frutas frescas y jugo de frutas, tomate procesado y calamar procesado. Los países asiáticos cubiertos en este estudio son Japón, Corea, Taiwan e Indonesia.

Como los problemas varían de un producto a otro, se analizaron especialmente las tres siguientes áreas: problemas de acceso al mercado, frecuente en los productos agropecuarios y pesqueros; estrategias de marketing, fundamental para exportadores argentinos nuevos o recién llegados a esos mercados; y problemas relacionados a la productividad y calidad, que los productores argentinos deberían mejorar para satisfacer los requerimientos del mercado.

La característica común a esos productos es que todos ellos son productos que surgen de la riqueza natural de la Argentina, pero cada uno tiene una particularidad desde el punto de vista de su acceso a los mercados del Este Asiático.

Carne bovina: La carne bovina argentina es altamente competitiva en los mercados mundiales, pero debido a los problemas de la fiebre aftosa, no ha podido acceder aún a los principales mercados del Este Asiático. La fruta fresca es también sensible a los problemas fitosanitarios. Por lo tanto, la llave para la exportación de estos dos productos es resolver tales problemas.

Jugo de fruta: La industria juguera argentina es también muy competitiva e incluso ya está exportando al Japón, aunque su participación en el mercado es marginal. La clave para incrementar esa participación es desarrollar estrategias de marketing sofisticados y elaborados para ese efecto.

Productos basados en tomate: Argentina tiene capacidad potencial para exportar este renglón debido a su clima apto para el cultivo del tomate. Sin embargo, actualmente la industria argentina no es competitiva debido al elevado costo de producción de tomates para uso industrial, por lo que la clave para exportar estos productos será cómo reactivar

tanto el cultivo del tomate como la industria procesadora del mismo. La reactivación de la industria procesadora es fundamental para fortalecer la competitividad, y la exportación de estos productos no podrá ser materializada a menos que no se mejoren la productividad y la calidad del producto primario y de la industria procesadora.

Productos basados en calamar: La industria pesquera argentina busca exportar el calamar como producto con mayor valor agregado. La Argentina ha estado proveyendo su calamar fresco, recurso natural abundante, a los mercados del Este Asiático, pero ahora está apuntando a su exportación con mayor valor agregado. Por lo tanto, las claves para la exportación son diseñar estrategias para nuevos mercados y producir bienes competitivos en precios y calidad.

La variedad de estos cuatro productos posibilita la aplicación de los resultados de este estudio a otros productos de características similares. Cuando la Argentina se encuentre ante problemas de acceso a un mercado, por ejemplo de vegetales, los resultados de este estudio le podrán proveer las claves o ideas para resolverlos; cuando una industria desee incrementar la participación de un producto en el mercado japonés, el productor podrá obtener algunas ideas para lograr ese objetivo en los resultados de este estudio. Si una industria argentina se encuentra ante la necesidad de reestructuración para recuperar competitividad en el mercado japonés, este estudio le dará ideas cómo afrontarla, o si se desea exportar productos con mayor valor agregado en lugar de materia prima, este estudio le proporcionará también información útil al respecto.

5.3.2 Características del Mercado Japonés

El mercado del Este Asiático está en expansión. Su rápido crecimiento económico ha incrementado la cantidad de personas con nivel de ingresos medio, de mayor poder adquisitivo, y la diversificación de la demanda y la occidentalización del estilo de vida contribuyeron también al aumento de la demanda de alimentos. El mercado japonés es particularmente importante entre las economías del Este Asiático, ya que su volumen de importación de productos selectos es el mayor en la región.

Como el mercado japonés es también el más exigente en términos de calidad, el acceso de productos argentinos a los mercados del Este Asiático se verá facilitado una vez que logren satisfacer los requerimientos del mercado japonés. De ahí, se debe prestar especial atención en cómo penetrar al mercado japonés.

Dos requerimientos deben ser satisfechos para expandir la exportación al mercado japonés. El primero es, obviamente, competitividad en precios. El Japón es básicamente un mercado de libre competencia, aunque existen algunas prácticas comerciales particulares y tradicionales que podrían llegar a constituir un impedimento para los exportadores extranjeros. Por otra parte, como está rodeado de países con bajo costo laboral como China, Vietnam, Indonesia y Tailandia, los importadores japoneses pueden producir en esos países y llevarlos al mercado japonés (lo que se denomina "tercerización").

Quienes exportan al mercado japonés están forzados a afrontar fuertes competencias de precios, especialmente en aquellos productos que requieren mano de obra intensiva.

El otro requerimiento es la calidad. Se dice que el consumidor japonés es altamente sensible a la calidad de los productos. Aquí, calidad no sólo implica las condiciones cualitativas del producto en sí, como sabor y conformación física, sino que también presentación, empaque, servicios de reparto, etc. En este sentido, puede decirse que el mercado consumidor japonés es un mercado de calidad total.

Sin embargo, aunque calidad y precio juegan un rol muy importante, existen también otros factores relevantes en el intercambio comercial actual, los cuales a los efectos de este estudio los denominamos Concepto de Producto Total. Este concepto incluye además del precio y la calidad, la filosofía comercial, la confiabilidad, la capacidad de provisión estable y la 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. La competitividad de hoy no siempre asegura la del mañana, por lo que se necesita no sólo competitividad para el presente sino también una capacidad para mantenerla y fortalecerla. Por qué es tan importante este concepto? Porque los importadores y consumidores japoneses enfatizan la importancia de las relaciones comerciales a largo plazo. Entonces, cuando un importador japonés se compromete a comprar un producto, implica que no sólo lo hace porque está satisfecho con la calidad y el precio del producto, sino que también lo está con su proveedor. La importancia de este concepto se mantuvo siempre en mente para el diseño de las estrategias de marketing que se presentan en este estudio.

5.3.3 Problemas de Acceso al Mercado

(1) Naturaleza del Problema

Los problemas de acceso al mercado han ejercido un impacto notorio en el comercio internacional. La Argentina no solo tiene problemas de acceso con Japón, Corea, Taiwan e Indonesia sino también con otras economías del Este Asiático, 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 resolución, ya que a veces son temas políticos y los intereses nacionales están involucrados en forma directa. Estos problemas deben ser resueltos en la mesa de negociaciones de la OMC o a través de negociaciones bilaterales. La resolución del segundo problema puede ser encarado en forma positiva debido a la naturaleza técnica del mismo.

El problema de acceso al mercado de la carne es, para el caso del Japón, un problema básicamente técnico, ya que su importación ha sido liberada totalmente en el año 1991. Actualmente, cualquier persona y en cualquier momento, puede importar los volúmenes de carne que desee, siempre y cuando abone las tarifas de importación correspondientes. En lo que refiere al problema sanitario, el Gobierno del Japón ha firmado el Acuerdo para la Aplicación de Medidas Sanitarias y Fitosanitarias, y está en vigencia desde el 1 de Enero de 1995. El Gobierno japonés no puede imponer medidas sanitarias más estrictas que los estándares internacionales de protección sanitaria, a menos que exista una justificación científica al respecto. De ahí, el Japón se adhirió a la adopción del concepto de análisis de riesgo, y en base a éste, el Gobierno determinará el inicio de la importación desde nuevos países como la Argentina. Es decir, si el análisis demuestra que el riesgo es mínimo y satisface al Gobierno japonés, la Argentina podrá exportar carne deshuesada al Japón. Sin embargo como la metodología para la ejecución del análisis de riesgo aún no ha sido establecida, habrá que esperar hasta que el concepto se haga efectivo en cuanto a determinación de estándares sanitarios y fitosanitarios.

El problema de acceso al mercado de frutas frescas, especialmente de limón, es también un problema puramente técnico. O sea que, una vez que el Gobierno argentino convenza al japonés de la efectividad del tratamiento de frío, la Argentina podrá exportar al Japón. Este proceso ya fue exitosamente logrado por varios países, incluyendo Sudáfrica, Israel y Chile.

Aún el problema de acceso del calamar es básicamente técnico. La cuota de importación en sí misma, ni falta mencionarlo, es un tema político, y que tampoco es aplicado a los países sino a los importadores. El problema es que la Argentina mantiene bajo cuota sólo una pequeña porción de las exportaciones, debido principalmente a que la calidad del calamar capturado por buques argentinos es inferior a la capturada por buques de otras banderas. Esta baja calidad es atribuida al inapropiado manejo y almacenamiento de los calamares en los buques.

(2) Enfoque de la Solución

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. Esto es, si para la solución de problemas técnicos se designan los debidos profesionales técnicos. Sin embargo, cuando otro tipo de personas no muy familiarizados con los temas y lenguaje técnicos intervienen y dirigen las tratativas, los errores de comunicación tienden a aumentar y los problemas se tornan más difíciles de resolver, descontando que el idioma y las barreras culturales tienden a complicar el tema aún más. Una conversación clara, racional y lógica entre profesionales técnicos es de real importancia, por lo menos durante las primeras etapas de la negociación. No obstante, aún con la participación directa de profesionales técnicos pueden ocurrir errores de entendimiento y comunicación. Para evitar este problema, puede ser conveniente solicitar la asistencia técnica de consultores locales.

(3) Formación de un Grupo de Trabajo

A pesar del enorme esfuerzo vertido para el desarrollo del tratamiento de frío para eliminar la Mosca del Mediterráneo, el Gobierno argentino no tuvo éxito en la solución del problema técnico de la fruta fresca. La principal causa parece ser la falta de comunicación entre los Gobiernos de Argentina y de Japón, así como entre las instituciones argentinas pertinentes. Para evitar este tipo de problemas de error o falta de comunicación, se recomienda que los expertos técnicos responsables se comuniquen directamente con sus contrapartes japoneses en una mesa de trabajo, y en ese ámbito confirmen o corrijan el trabajo realizado, paso a paso. Una vez que los objetivos y la metodología para el planteamiento del problema estén formulados correctamente, la resolución del mismo no es difícil para instituciones de tal relevancia.

Sin embargo, considerando los dos factores que se mencionan más abajo, se recomienda formar un grupo de trabajo especial y multisectorial para problemas sanitarios y fitosanitarios. La función de este grupo de trabajo será muy sencilla: solucionar los problemas con la mayor eficiencia y rapidez posibles. Se debe crear un ambiente para que el grupo de trabajo se consagre a la solución de problemas.

El primer factor es la necesidad del Gobierno argentino de resolver el problema en la brevedad posible, puesto que ya se llevan muchos años tratando de solucionarlo. Pero es difícil que los funcionarios que están involucrados actualmente en este tema lo puedan resolver en un corto tiempo, porque además del tratamiento de este problema, ellos deben atender sus propias funciones de rutina. El otro factor es el factor tiempo. Se espera que la solución del problema de acceso a los mercados de Japón, Corea, Taiwan e Indonesia traiga consigo un importante beneficio para la Argentina, pero salvar ese problema toma su tiempo. Por lo tanto, sería de utilidad organizar un grupo de trabajo de tiempo completo para resolver el problema cuanto antes. 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. La escasez de mano de obra puede ser suplida con la contratación de consultores o expertos locales. El establecimiento del grupo de trabajo será también eficaz para resolver los problemas de comunicación.

(4) Acercamiento a Otras Economías del Asia

Las características de los problemas sanitarios y fitosanitarios varían de un país a otro porque cada uno tiene sus propios estándares, los cuales dependen del medio ambiente y la etapa de desarrollo económico en el que se encuentran. No obstante, los problemas tienen, al mismo tiempo, características internacionales debido a que las ciencias naturales y tecnológicas son universales. De ahí que cada país presta atención a las formas en que otros tratan y resuelven los problemas. Corea y Taiwan están a la expectativa del comportamiento de Estados Unidos de América y Japón. Los veterinarios coreanos están estrechamente relacionados con sus pares japoneses, y toman decisiones en base a esos contactos. Aunque en principio, el Gobierno japonés toma sus decisiones en base a su propio análisis, respeta y toma en cuenta las decisiones de Estados Unidos porque ellos tienen experiencia y avanzadas investigaciones y prácticas en el área sanitaria y fitosanitaria.

Como se ha mencionado arriba, las personas clave son los profesionales técnicos. Ellos tienen muchas oportunidades de conocer e intercambiar opiniones con sus pares de otros países en las convenciones y reuniones internacionales. Es importante que los profesionales argentinos participen con frecuencia de esos encuentros para mejorar la

comunicación con los demás participantes, ya que la capacidad de comunicación es una herramienta de gran utilidad en la solución de problemas.

(5) Estrategias para Problemas No-técnicos de Acceso al Mercado

Como se mencionó al principio, los actuales problemas de acceso al mercado relacionados a la carne bovina, frutas frescas y calamar - a excepción de la cuota de importación del calamar - son básicamente problemas técnicos, pero podrían involucrarse otros factores que derivan de la estructura social y económica del país. Qué tipo de planteamiento podría hacerse en estos casos?

Una forma de planteo es 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.

(6) Problemas de Acceso al Mercado en el Sector Privado

Se suele mencionar que no solo el sector público, sino también el sector privado restringe virtualmente las importaciones a través de las tradicionalmente llamadas prácticas comerciales, y dentro de ellas se citan a menudo los complicados canales de distribución. Sin embargo, no se han observado restricciones del sector privado en ninguno de los productos seleccionados a los efectos de este estudio. Lo que puede ocurrir es que, dependiendo del producto, a los exportadores se les aconseja vender a través de las llamadas tradings en lugar de vender sus productos directamente a los usuarios. Este es el caso de los jugos concentrados, en que los usuarios directos prefieren importar a través de las tradings. Las razones de esta preferencia incluyen que son mas económicos y convenientes, que se evitan engorrosos trámites en casos de reclamo por fallas y la posibilidad de encontrar un sustituto en forma instantánea cuando falla un proveedor.

Pero esto no implica que los exportadores deban usar necesariamente las tradings. Pueden establecer libremente sus propios canales de distribución, y esta estrategia es a menudo empleada por las compañías extranjeras para entrar al mercado japonés.

5.3.4 Estrategias de Marketing

Aunque los problemas de acceso al mercado son importantes, no significa que una vez resueltos la Argentina podrá acceder a los mercados en forma automática. Sin los esfuerzos de promoción de ventas, acuerdos con adecuadas estrategias de marketing, la entrada de Argentina a los mercados del Este Asiático no será exitosa. Por ejemplo en el caso de la carne, el mercado japonés es fundamentalmente de bovinos alimentados a granos mientras que el bovino argentino es alimentado a pastura. Cómo vender este nuevo tipo de carne para el consumidor japonés es un problema difícil para la Argentina. Lo mismo puede decirse con respecto a las frutas frescas. De las experiencias pasadas por Estados Unidos de América e Israel, deducimos que la Argentina encontrará dificultades para encontrar un nicho en el mercado japonés si no desarrolla productos que satisfagan el paladar del consumidor japonés. Los Estados Unidos no tuvieron éxito al vender manzanas al mercado japonés porque no desarrollaron el sabor con buena aceptación en el consumidor japonés. Por otro lado, Israel tuvo éxito al encontrar el sabor del pomelo al gusto del consumidor japonés. En este contexto, se entiende que unas estrategias de marketing adecuadas son tan importantes como la solución de los problemas de acceso al mercado.

(I) Compromiso con el Mercado Asiático

Antes que nada, es importante que la industria argentina atraiga la atención de los importadores mostrando el debido compromiso con los mercados del Este Asiático y se convierta en proveedor estable y confiable. El caso más problemático es cuando un proveedor argentino deja de exportar apenas iniciada la relación comercial, a causa de la falta o baja rentabilidad originada por la fluctuación del mercado. Una provisión inestable puede afectar críticamente la reputación de los proveedores. Si bien es difícil ganar la confianza de un importador, es aún más difícil recuperarla una vez perdida. 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 las inversiones de capitales cuando sea necesario.

(2) Necesidad de Diferenciación

Como la industria argentina es un proveedor marginal o nuevo en el mercado del Este Asiático, es necesario poder diferenciar sus productos de los de sus competidores. Es particularmente importante en el caso de la industria manufacturera de jugo, el promocionar el producto argentino con un valor real o representativo, para diferenciarlo de los productos de la competencia. Por ejemplo, el valor real deriva del producto cuando el mismo está elaborado en condiciones naturales y no dañan el medio ambiente. En el caso de los productos alimenticios, los conceptos "sano, seguro y natural" son elementos de diferenciación y un ejemplo de ello son los jugos orgánicos. 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.

(3) Vender la Cultura Argentina

Argentina debe tratar de vender sus productos no como simples alimentos sino como cultura argentina. Por ejemplo en el caso de la carne bovina, los consumidores japoneses están acostumbrados a la carne del bovino alimentado a granos y no a pastura como lo es la mayor parte de la producción de carne argentina. Sin embargo, aquellos japoneses que han probado el bife argentino se han convertido en apasionados consumidores de carne. Para ello puede haber contribuido las formas de cocinar y la combinación con una variedad de platos que acompañan al bife argentino. Por ende, se sugiere que la Argentina venda su carne con otros alimentos como hortalizas y verduras, frutas, pastas y vino, que tradicionalmente acompañan al bife argentino. En otras palabras, la carne debe ser promocionada no como un producto simple, sino acompañado con otros "elementos" integrales de la cultura culinaria argentina.

(4) Selección de Canales de Distribución en los Países Importadores

Es importante la selección de buenos canales de distribución en los países importadores. En el caso de la carne, el actual mercado japonés para la carne bovina Argentina a pastura, tanto fresca como congelada no es muy importante, por lo que será necesario un gran esfuerzo para expandirlo, y para el efecto es menester el apoyo de distribuidores capaces de desarrollar nuevos mercados.

(5) Abordaje Simultáneo a Varios Mercados

Cuando los exportadores formulan sus estrategias de marketing, deben tratar con varios mercados del Este Asiático en forma simultánea, aunque los mercados varíen de un producto a otro. En el caso de la carne, frutas frescas y productos a base de calamar, además del mercado japonés, el coreano es también muy importante en el Este Asiático debido a su tamaño. Si se siguen estas estrategias de marketing y se observa la conveniencia de formación de empresas de riesgo compartido (joint ventures: JV) para el desarrollo de productos en la Argentina, se recomienda la formación de JV entre empresas argentinas y del Este Asiático. Una JV entre empresas argentina, japonesa y coreana sería digna de consideración en el caso de los productos a base de calamar. Es conveniente que para la formulación de estrategias se contraten consultores locales conocedores del mercado.

(6) Fortalecimiento de la Función de Compilación de Información

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. Siendo la información la principal fuente para una correcta y eficiente toma de decisiones, los exportadores deben activar y dinamizar el proceso de compilación de información, aunque ello implique un significativo incremento de gastos. 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. Esta última es importante porque muestra las bases de la industria, y por su naturaleza, 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, al menos durante las primeras etapas de la promoción de la exportación.

Aunque los costos de las actividades y mantenimiento de la oficina y del oficial del contacto pueden ser compartidos entre los exportadores, se debe tratar de minimizarlos en la mayor medida posible. Una forma de reducir esos costos es revisando su eficiencia y examinando la continuidad de la oficina después de un cierto tiempo; otra forma es contratando consultores locales como oficiales de contacto. Esto último es aconsejable puesto que ellos tienen el know-how para compilar información sobre el mercado japonés

y para distribuir la de la Argentina entre los importadores o usuarios japoneses. Por otro lado, se requiere la asistencia del Gobierno en la producción de información a nivel nacional, importantes para los importadores, tales como población ganadera, superficie total de cultivo de tomates, volumen de captura anual de calamares, etc. El rol del Gobierno como compilador de información sobre el mercado es de especial importancia para las PyMES, debido a sus limitaciones de recursos tanto humanos como financieros.

(7) Promoción de Ventas

Para expandir las exportaciones a los países del Este Asiático, se debe reforzar la promoción de ventas. Exceptuando algunos productos, la Argentina es solo un proveedor marginal en esa región. Los importadores del Este Asiático no tienen muchos conocimientos acerca de los productos argentinos y sus proveedores. Bajo estas circunstancias, para penetrar o ampliar la participación en el mercado, es necesario el fortalecimiento de las actividades de promoción de ventas de la industria argentina. Los frigoríficos norteamericanos y australianos desarrollan una activa promoción de sus ventas, aún cuando sus productos comparten el 90% del mercado de carne bovina del Japón. De tal forma que, si bien es cierto que la carne argentina es altamente competitiva, los exportadores argentinos deberán preparar e implementar una promoción de ventas más fuerte y agresiva que la de sus futuros competidores para afianzarse dentro del mercado japonés. Ello incluso contribuirá al aumento de la demanda de otros productos argentinos, como por ejemplo de la fruta fresca.

5.3.5 Mejoramiento de la Productividad y de la Calidad

(1) Principal Fuente de Mejoramiento: Producción de Materia Prima

Comparado a los problemas de acceso al mercado y a los de marketing, los referentes al abastecimiento de materia prima no son tan importantes en ninguno de los productos seleccionados, exceptuando los productos basados en tomate, que actualmente no son competitivos internacionalmente. Respecto a los productos basados en recursos naturales en general, la industria argentina parece ser competitiva tanto en productividad como en calidad. De hecho, algunos aspectos de los frigoríficos argentinos son mucho mejores que aquéllos de Estados Unidos de América y Australia. Sin embargo, esta competitividad no se traduce como posibilidad de inmediato acceso a los principales mercados del Este Asiático. Considerando la fuerte competencia de precios y calidad que hay en Japón, la industria frigorífica argentina debe lograr una competitividad aún mayor, y si se materializan las exportaciones al Japón, deberá aumentar su capacidad de producción.

Un producto procesado atraviesa cuatro etapas hasta su exportación, los cuales son: producción de materia prima, comercialización de la materia prima a la industria procesadora, procesamiento y, comercialización del producto procesado para la exportación. En lo que respecta a las dos etapas de comercialización, se escuchó mucho que el "costo argentino" está diluyéndose con rapidez aunque aún no desapareció del todo. Lo que mejoraron sustancialmente son los servicios portuarios, así como también los servicios de transporte. Algunas de esas mejoras se le atribuye a la introducción de la libre competencia. De ahí, los aspectos más importantes en esta sección son cómo mejorar la productividad y la calidad en la producción de materia prima y en la etapa de procesamiento.

Antes que nada es necesario considerar la importancia del abastecimiento de materia prima de buena calidad. Es importante el mejoramiento de la productividad y de la calidad de la industria procesadora, pero más importante es el asegurarse la provisión de materia prima de la mejor calidad y a precios razonables, ya que la calidad de éstos influye directamente en la calidad del producto procesado. Debido a que las materias primas son generalmente bienes comercializables, si no pueden ser adquiridos localmente es posible importarlas. Sin embargo, hay materias primas que son físicamente comercializables pero no económicamente, tal los casos del tomate y frutas frescas para uso industrial. Los precios de éstos son tan bajos que no justifican los costos de transporte.

(2) Hacia una Mejor Relación entre el Productor de Materia Prima y la Industria de Procesamiento

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. Esto es especialmente importante cuando los proveedores no están expuestos a las fluctuaciones del mercado internacional, y por lo tanto, no están sujetos a una fuerte competencia.

Se han tratado diversas maneras de mejorar las relaciones entre productores del agro y la industria. 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.

(3) Margen de Mejoramiento de la Industria Procesadora

Excepto en el caso del calamar, no se ha visto serios defectos en lo que respecta a la productividad de los tres casos de industria de este estudio. Aunque las maquinarias y equipamientos utilizados en la industria de procesamiento de tomate son aún antiguas, la productividad en las líneas de producción, en un sentido estricto, es estándar. Sin embargo, a pesar de que las líneas tales como empaque y almacenamiento están estrictamente controladas, queda aún mucho margen para mejorar. Esto es especialmente válido en el caso de las plantas frigoríficas.

Se observa un fenómeno similar en el control de calidad. Este es estándar en las líneas de producción pero queda mucho margen para mejorar en el control del envasado de los jugos de frutas y en el proceso de almacenaje de los frigoríficos de carne. En la industria juguera se puede implementar un control de riesgos más estricto con la introducción del Análisis de Hazard, sistema de Control de Punto Crítico. Los beneficios de este sistema no son reconocidos a menos que ocurran desperfectos en la planta, pero como esto no es corriente, la gente no le presta mucha importancia a su implementación. Es necesario también 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. Las industrias argentinas muestran debilidad en este aspecto.

(4) Capital para Inversión en la Expansión de las Exportaciones

Si las empresas desean exportar, las líneas de producción deberán ser transformadas o ajustadas parcialmente porque las actuales fueron diseñadas

principalmente para satisfacer el mercado interno y para ello se requiere inversión. Esta situación es la observada en la industria de la carne. En el mercado interno, la carne es distribuida en carcasas de media o un cuarto de res, mientras que la exportación requiere de cortes pequeños en cajas (carne en cajas). Entonces, los frigoríficos orientados al mercado interno (consumeros) están equipados solo de salas de faena y de almacenamiento, y si desean exportar, deberán ampliar su planta y construir salas de corte y empaque. Aún dentro del mercado interno, se espera que un gran volumen de carne será distribuido en cajas, como ocurre en los grandes mercados de Estados Unidos y Japón, debido básicamente a factores económicos y sanitarios. Las expectativas son que esos cambios se verán también próximamente en la Argentina y ello requerirá la construcción y ampliación de sectores de corte y empaque en las plantas.

De la misma manera, cuando la industria de la carne argentina inicie sus exportaciones a los mercados del Este Asiático, se tendrá que ajustar a los diversos pedidos: tamaños y cortes diferentes, tamaño de cajas, estilos de empaque, etc., y la industria deberá expandir su inversión en equipamientos de líneas de corte y de empaque. Será necesario que la industria aumente su utilidad mediante el mejoramiento de su productividad, para poder afrontar futuras inversiones.

Hemos confirmado que algunas empresas locales, no muchas, han adquirido la tecnología o know-how necesario para mejorar en productividad y calidad. Una de ellas es una planta de procesamiento de pescado de Puerto Madrin. Esta empresa tiene una excelente capacidad de manejo de la captura y procesamiento de la merluza. Su plantel reconoce la importancia de conseguir materia prima de alta calidad para la industria de procesamiento, y tiene conocimientos para conseguirlo. La clave para el desarrollo de la industria pesquera en la Argentina será la transferencia de esa capacidad de manejo a otras empresas del rubro. Será recomendable que el Gobierno estudie seriamente la forma de transferencia de esos conocimientos a otras empresas antes de solicitar asistencia extranjera para el efecto.

(5) Más Desregulación

En lo que concierne a los cuatro productos seleccionados, el impacto del Costo Argentino no es muy significativo. Esto puede ser explicado, en parte, por la libre competencia que trajo aparejada la desregulación. Sin embargo, esto no implica necesariamente que no se requiera una mayor desregulación. Tomando como ejemplo la electricidad, la generación fue privatizada pero la distribución aún no está desregulada. La incidencia del costo de la energía eléctrica en el procesamiento de los rubros seleccionados está en un rango del 0,5% en el caso del calamar hasta el 9% en la industria del tomate. Si

este sector fuera desregulado, habrá posibilidades de reducir el costo de la energía. El transporte es otro ejemplo, cuya incidencia en el costo de producción, que va desde el transporte de materia prima hasta la fábrica y de allí a la exportación, representa el 6% en la industria de la carne hasta el 12% en la del tomate. Las tarifas de transporte están declinando debido a la competencia acelerada entre las empresas transportadoras, pero reducirían aún más si se liberaliza la importación de camiones. La mayor fuente de reducción de costos serían los costos de depreciación y de mantenimiento, porque si bajan los costos de importación de camiones, las empresas transportadoras podrán soportar nuevas adquisiciones dentro de un término de depreciación adecuado, y por ende, reducir los costos de mantenimiento de los camiones.

5.3.6 Rol del Gobierno

Se debe aclarar el rol que se espera del Gobierno en los esfuerzos de expansión de las exportaciones. En principio, dicho rol debe ser el mínimo posible. Aunque los problemas de acceso al mercado son básicamente de responsabilidad del Gobierno, el sector privado debe tomar las iniciativas del marketing y de mejoramiento de la productividad y calidad. Esto es especialmente válido para los productos que actualmente son competitivos y se están exportando, como la carne y los jugos de frutas.

Hay algunas áreas en las que el Gobierno estaría directamente involucrado. Además de la producción de información a nivel nacional y compilación de información sobre mercados, como fue expuesto en la sección 5.3.4, las áreas tales como investigación y desarrollo sobre nuevas tecnologías para PyMES, nuevos productos, nuevos sistemas, sistemas de control sanitario y de calidad deben ser apoyados por el sector público. Esto es debido a que la producción de éstas áreas son considerados bienes públicos y las PyMES no la pueden afrontar en forma independiente debido a la carencia de recursos humanos y financieros.

No obstante, el rol del Gobierno debe ser de perfil bajo. Los costos directos para la expansión de exportaciones, tal como el establecimiento de la oficina de contacto en Japón, debe nacer de los exportadores mismos puesto que son los beneficiarios directos. Si se requiere el aporte del Gobierno, se sugiere que el mismo sea en forma de crédito blando que será reembolsado por los exportadores cuando se haya logrado el objetivo.

5.3.7 Condiciones Básicas para la Expansión de las Exportaciones

A continuación se comentan las condiciones más generales y básicas para la expansión de las exportaciones argentinas al Este Asiático:

(1) Nuevos Líderes en el Agro

La competencia entre proveedores de materia prima se verá intensificada. En cuanto a la industria procesadora, las fuerzas del mercado acelerarán la competencia y se desarrollará la concentración, lo que redundará en un incremento de la productividad de la industria en su conjunto, y por ende será más competitiva. El efecto de la libre competencia ya se observa en algunos rubros, como en la industria de la carne y del tomate. Sin embargo este efecto no es tan visible en los eslabones inferiores correspondientes a la agricultura, como en los eslabones superiores de la industria de procesamiento en sí, debido a la naturaleza institucional de la agricultura. La comercialización de productos agrícolas es libre, pero la presión de la importación no es suficientemente fuerte como para acelerar la competencia como en la industria procesadora. La clave para la Argentina es fortalecer y mantener la competitividad de los productos del sector primario. No es exagerado afirmar que las posibilidades de expandir las exportaciones dependen de la posibilidad de construir una sólida cadena entre los proveedores de materia prima y la industria procesadora.

A este respecto, se observa un fenómeno impresionante y muy significativo en la producción del tomate. De acuerdo a las asociaciones de productores de tomate industrializado, el abastecimiento de tomates para uso industrial provendrá de las siguientes tres fuentes: directamente de los cultivos de las industrias mismas, agricultores tradicionales pero eficientes con contratos con la industria, y agro-ingenieros. Se debe prestar especial atención a esta última fuente porque es un tipo de agricultor totalmente nuevo. El agro-ingeniero produce tomates con tecnología industrial de punta, y en este sentido, no son agricultores sino ingenieros y/o industriales. Pero como los trabajos agrícolas no son puros esfuerzos científicos, este tipo de agricultura tiene también sus limitaciones. No obstante, es importante tener en mente la nueva ola que se percibe en el sector agropecuario argentino. Existe la posibilidad de un espectacular cambio en el cultivo del tomate, y con ello, que la industria procesadora recupere su competitividad en los mercados internacionales. Teniendo en cuenta la importancia de esta reforma, hay expectativas de que el Gobierno provea la asistencia necesaria para crear un ambiente que permita la aparición y desarrollo de agro-ingenieros.

Otro importante aspecto de la aparición de nuevos líderes en el agro es que éstos serán los iniciadores de la innovación tecnológica en la Argentina. El desarrollo y la innovación tecnológica son elementos decisivos para el desarrollo económico y la expansión de las exportaciones, tanto que no es exagerado decir que son imprescindibles para lograr un desarrollo económico estable. Aunque esos elementos están presentes en muchas industrias argentinas, el sector agrícola debe ser el líder en esta materia porque la Argentina es uno de los países agrícolas por excelencia en el mundo y por ello, debe cumplir su rol como tal y liderar la tecnología e innovación.

Una de las características relevantes de los agro-ingenieros es la introducción del concepto de management (administración) en la agricultura. Ellos administran la finca, desde la siembra hasta la cosecha, aplicando conocimientos científicos, tecnología mecanizada y técnicas de administración corporativa. Este fenómeno se observa también en la ganadería. Algunos productores de cría han mejorado la productividad con la introducción de la administración de la hacienda, empleando conocimientos científicos y tecnología. Si esta tendencia se extendiera a todo el sector primario en general, éste se tornará mucho más competitivo.

(2) Espíritu Empresarial

Para la expansión de la exportación de la industria argentina hacia nuevos mercados, la industria debe arriesgar. Si no se arriesga, no se gana. Obviamente, es también importante minimizar tales riesgos. Esta es una cuestión fundamental si realmente la industria argentina desea exportar a los mercados del Este Asiático. Un empresario de la industria del tomate nos ha expresado con franqueza que están en condiciones de incrementar su capacidad de producción para la exportación, si los clientes japoneses se comprometen a comprar su producto. Otro empresario de la industria juguera mencionó que no incrementa sus equipamientos de producción para la exportación porque el mercado japonés es incierto. Estos ejemplos indican que ellos no están dispuestos a arriesgar para exportar a Japón, y si la mayoría de las empresas o industrias argentinas comparte esta actitud, es muy difícil que la Argentina expanda su exportación a los mercados del Este Asiático.

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 Asiático. A este respecto, se puede mencionar que en general, la industria argentina carece o es débil en planteamientos estratégicos a largo plazo, no solo para las exportaciones, sino también para su mercado interno.

(3) Era de los Gerentes de Producción

Se debe enfatizar la importancia de la producción. Algunos pensadores argentinos señalaron que en el círculo empresarial, los gerentes de finanzas suelen ser los más importantes, seguidos por los gerentes de ventas. Bajo una economía cerrada e hiperinflacionaria, la gente no prestaba atención a la producción porque los precios podían ser determinados en base al método de remarcación. Esto valía también para los términos de pago de materia prima, puesto que se trataba de comprar con pagos diferidos y vender contra pago por adelantado. Eso era lo que los gerentes de finanzas debían hacer. Aunque no se niega la importancia del rol del gerente de finanzas en una economía abierta y 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. La buena calidad de los productos y la alta productividad en la planta de operaciones son aspectos importantes para el desarrollo de la industrialización. Esto se podrá obtener solamente cuando el rol del gerente de producción sea evaluado con propiedad y sea tratado con el debido respeto.

5.3.8 Reconocimientos Principales y Recomendaciones por Producto

5.3.8.1 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 son 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 única, solidez financiera, credibilidad de la industria, compromiso con los mercados del Este Asiático 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;
- 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.

5.3.8.2 Frutas Frescas

I. Situación Actual

La situación actual del mercado japonés y del acceso al mismo son 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, sería difícil que la Argentina expanda la exportación de frutas frescas al Japón a menos que el desarrollo de nuevas variedades haya sido exitoso. 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.

5.3.8.3 Jugos de Frutas

I. Situación Actual

La situación actual de la industria juguera argentina y de las condiciones para el acceso al mercado japonés son 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 inconveniencia alguna 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 edite 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 el establecimiento 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.

5.3.8.4 Tomate Procesado

I. Situación Actual

La situación actual para el acceso al mercado japonés y de la industria del tomate procesado de la Argentina son 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 del 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;

Informe Principal

<el Gobierno>

- (3) Asistir 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;
- (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 para 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.

5.3.8.5 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 ton 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 consejos sobre las formas de subsanar esas diferencias de calidad; y
 - 4) Durante el segundo año, poner en práctica los consejos recibidos.
- (2) Una vez superada 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:

- (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 Taiwan, 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.

5.4 Tema 3: Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria Manufacturera Argentina

Según el Censo Económico Nacional del año 1994, se estima que en la Argentina hay alrededor de 90.000 empresas medianas y pequeñas en el sector manufacturero, que dan empleo a más de un millón de personas.

La producción industrial de la PyME cubre todos los rubros del sector y se estima que genera más del 40% del producto industrial. Especialmente los tres subsectores conformados por alimentos y bebidas, textil e indumentaria e industria metal - mecánica cubren alrededor del 70% de la producción de la PyME y una gran parte de ella contribuye a la exportación.

Comparada con las grandes empresas, las PyMEs crecieron en el pasado en las actividades de mano de obra intensiva y tecnología menos desarrollada, lo que resultaba en su baja productividad. Ellas participaban de los nichos de mercado, su política estaba orientada al mercado local y no recibían mucha influencia del exterior debido a los elevados aranceles de importación.

Sin embargo, la espectacular reforma económica de la Argentina, incluyendo la liberalización comercial, ha creado la competencia con productos manufacturados foráneos como también los medios para competir con ellos. La apertura económica envió claras señales a las compañías locales para incrementar su eficiencia a fin de evitar la disminución o pérdida de la participación en el mercado.

En vista a este nuevo escenario macroeconómico, muchas PyMEs iniciaron la modernización y reestructuración de su actividad productiva, con la introducción de nueva tecnología y de fondos para nuevas inversiones. Sin embargo, hay otras empresas que no han podido cambiar su visión o filosofía de producción y permanecen en su forma tradicional, sin responder a los cambios estructurales de la economía. Estas últimas serán, tarde o temprano, expulsadas del mercado.

Por otro lado, existe un considerable número de PyMEs que se han esforzado para adaptarse a la nueva situación, pero sufren la ineficiencia debido a carencias y necesidades de recursos financieros, tecnológicos, humanos y otras limitaciones.

Para estas empresas, el rol del Gobierno es muy importante, debido a que ellos serán capaces de crecer con las medidas de apoyo gubernamental. La estabilización y crecimiento de las empresas competitivas serán materializados con el desarrollo de un ambiente empresarial saludable con programas de apoyo adecuados. En una economía de cambios, estos programas de apoyo gubernamental deben cambiar, modificarse o mejorarse de acuerdo a las necesidades de la PyME.

El sistema de apoyo (asistencia) público debe estar dirigida también a nuevos negocios, ya que la creación de éstos es un factor clave para mantener e incrementar el empleo y también para sostener la contribución vital de la PyME en los resultados de la economía argentina en su conjunto.

Bajo un ajustado presupuesto fiscal, su distribución y uso eficiente es otro punto importante a ser considerado. Los recursos deben ser asignados para apoyar programas de acuerdo a la prioridad e importancia de las necesidades de la PyME.

La función e iniciativas del sector privado son importantes no solo desde el punto de vista del ahorro de las expensas del Gobierno, sino también desde la óptica del potencial y la efectividad del apoyo de las grandes empresas a la PyME. La decisión gubernamental de promover y acelerar el Programa de Desarrollo de Proveedores expresado en la Ley N° 24467 de marzo de 1995 es una acertada forma de involucrar a las grandes empresas a alentar a la PyME.

Conforme a lo convenido con el Gobierno de Argentina, se ha estudiado el estado actual de la PyME, su condición actual y los obstáculos o dificultades que las PyMEs consideran importantes en los tres puntos de análisis: créditos y/o financiación, adquisición de nueva tecnología y mejoramiento de la calidad de los productos manufacturados. Se decidió el estudio del subsector autopartista como caso práctico de estudio de la PyME argentina. Se han visitado a los fabricantes autopartistas, así como también a las ensambladoras de autovehículos, debido a que los primeros reciben fuertes influencias de las políticas estratégicas de las ensambladoras automotrices.

En segundo lugar, se han estudiado los programas de apoyo público y privado y la organización estructural para la PyME en otros países que compiten con la Argentina en el mercado internacional. Hasta el presente, se visitaron 8 países (Brasil, Chile, México, Australia, Italia, Estados Unidos de América, Malasia y Corea), además de Japón, para compilar la información sobre los tres puntos que se intenta analizar.

Cada país ha tomado diversos tipos de medidas, algunas de ellas son particulares de un país y otras son comunes en muchos de ellos. Sin embargo, la tendencia general es que muchos países han fortalecido en los últimos años el apoyo a la PyME, tomando conciencia de la importancia de éstos en la dinámica del crecimiento económico y la generación de empleos.

Complementando nuestro estudio sobre la Argentina, se hará referencia a las investigaciones realizadas por KPGM y CEPAL en Buenos Aires sobre el status quo de las PyMEs y los problemas o dificultades que ellas enfrentan. Ambas investigaciones fueron meramente informativas para proseguir con nuestro estudio, pero se debe acotar que la de KPGM, basada principalmente en cuestionarios, abarcó cerca de 100 industrias

de autopartes, mientras que la de CEPAL, basado mayormente en entrevistas, cubrió solo 39 empresas de los cuatro subsectores industriales.

Dada la limitada cantidad de empresas y subsectores que componen la muestra, los resultados de esas investigaciones, que se incluyen parcialmente en este informe, no siempre reflejan la tendencia general y los problemas de la PyME argentina. No obstante, esas investigaciones fueron útiles para confirmar nuestros hallazgos y asegurarnos la confiabilidad de los mismos.

Con respecto a los sistemas de apoyo observados en otros países y su aplicabilidad en la Argentina, hemos preparado nuestras recomendaciones y sugerencias referentes a financiación, tecnología y control de calidad, teniendo en cuenta las condiciones particulares de la PyME argentina y el actual soporte gubernamental para ésta. Las mismas fueron ordenadas como sigue (las gráficas ilustrativas de las recomendaciones y sugerencias se presentan en el cuadro "Sumario de las Principales Recomendaciones y Sugerencias Referentes a Financiación, Tecnología y Calidad").

Creemos que el desarrollo de la PyME argentina no solo contribuirá al crecimiento macroeconómico y la creación de nuevos empleos, sino también al desarrollo de las subregiones relativamente atrasadas y al incremento de las exportaciones.

5.4.1 Problemas Financieros de la PyME y Medidas Recomendables para Facilitar el Acceso de la PyME a los Créditos

Las reformas macroeconómicas implementadas por la Administración del Pdte. Menem 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, que acarreó un grave impacto negativo al sistema financiero argentino.

No obstante, de acuerdo a nuestra investigación, 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 BICE y Banco de la Nación
- Dificultad en la obtención de aportes de capital

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 Banco de la Nación mediante el aumento de la dotación de fondos, diversificación de las fuentes de provisión de fondos y el financiamiento directo del Banco de la Nación 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, con apoyo gubernamental, el financiamiento de aportes de capital a través de la creación de programa de desarrollo de fondos para inversión, que contemplen concesiones inpositivas o garantías para obtención de fondos para inversiones. Otro factor clave para el financiamiento de aportes de capital es el desarrollo del mercado de valores.
- (5) Creación de un programa de presentación entre inversionistas (individuos o empresas que buscan invertir capital) y receptores de inversión (PyME), que busquen 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.

5.4.2 Problemas Tecnológicos de las PyMEs y Medidas o Estructuras Recomendables para la Adquisición de Nueva Tecnología y Know How

De acuerdo a la investigación realizada por CEPAL, los obstáculos para el desarrollo de tecnología de la PyME argentina son como sigue:

- Falta de financiamiento
- Falta de recursos humanos especializados
- Maquinarias y equipamientos costosos
- Falta de información y conocimiento tecnológicos
- Falta de soportes para actividades de innovación

Para superar tales obstáculos, las PyMEs desean recibir la siguiente asistencia externa:

- Financiamiento
- Desarrollo de sistemas de procesamiento
- Información sobre nuevas tecnologías
- Capacitación tecnológica
- Desarrollo de nuevos productos

Para hacer frente a esta situación, el Gobierno argentino inició el "Plan trienal para la promoción de las empresas pequeñas y medianas" en el año 1992, en el cual está incluido un plan para desarrollo y adquisición de nueva tecnología.

Como instituciones gubernamentales de apoyo, el Instituto Nacional del Tecnología Industrial (INTI) presta servicios tecnológicos tales como pruebas y análisis, certificación de productos, asistencia técnica, desarrollo y transferencia de tecnología, etc.

El Centro de Información y Estadística Industrial (CIEI) proveó información a la PyME con la base de datos de la Secretaría de Industria, tales como estadísticas comerciales e industriales, directorio de PyMEs locales, etc., pero no incluye información tecnológica.

En el Plan de Desarrollo Trienal hay tres programas de soporte financiero que son: crédito para la adquisición de tecnología, el Fondo de Tecnología Argentina (FONTAR) y el programa nacional para innovación y transferencia de tecnología.

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 sistematizada de información de apoyo técnico y darle mayor consistencia al sistema de soporte tecnológico mediante la integración de organizaciones nacionales y extranjeras, tanto públicas como privadas.

5.4.3 Obstáculos de la PyME Argentina para las Actividades de Mejoramiento de Calidad y Recomendaciones para Superarlos

De acuerdo a la investigación de la CEPAL sobre productos de cuero, productos químicos y plásticos, productos metálicos y maquinarias científicas y equipamientos industriales, los principales obstáculos para el desarrollo de actividades de mejoramiento de calidad son la falta de recursos financieros, dificultades para cambiar la cultura empresaria tradicional y la falta de apoyo institucional.

Los fabricantes de autopartes han mencionado la necesidad de servicios de capacitación para la obtención del ISO 9000, de subsidios para pagar gastos de consultoría, de servicios de información, de contratación de auditores internos para control de calidad, entre otros.

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. En el transcurso de estos cinco años algunas empresas han sido exitosas y lograron reducir sustancialmente el índice de defectos.

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

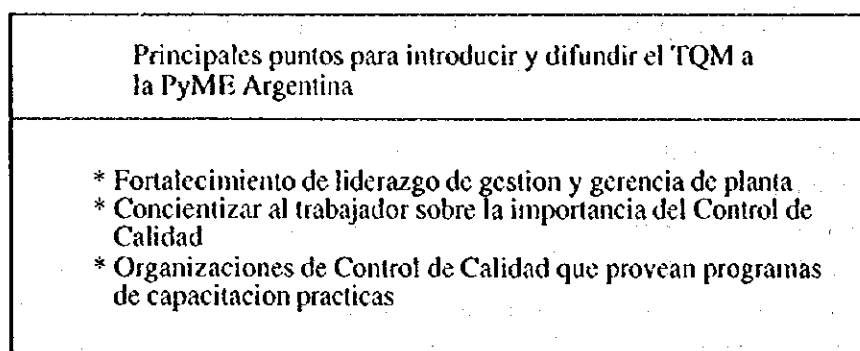
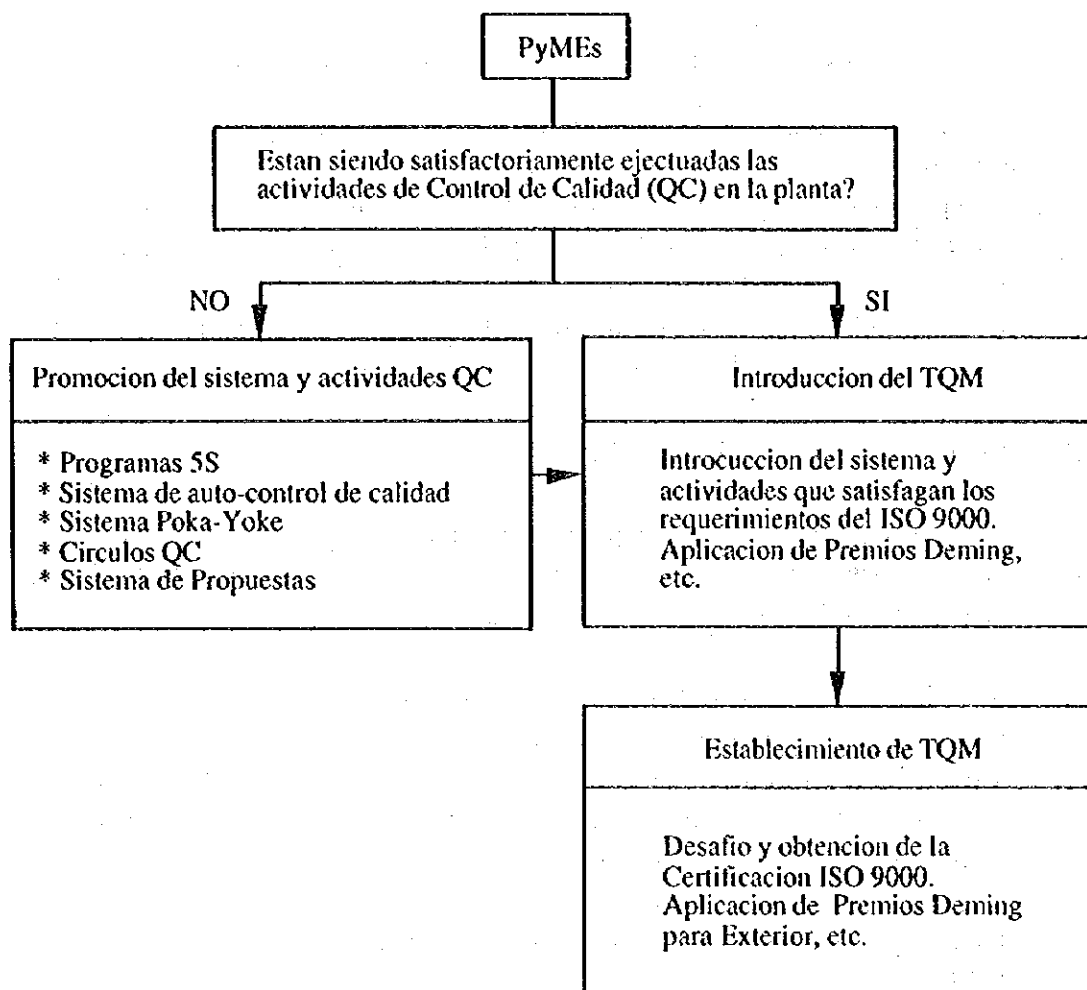
calidad y trabajar seriamente para elevar la calidad de sus productos con apropiadas formas de asistencia de las consultoras u organizaciones de control de calidad.

Atendiendo los actuales obstáculos, se sugieren 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 de tanto de las instalaciones como de los equipamientos.

Pero, como la mayoría de las empresas carecen de suficiente capital para inversiones, el Gobierno debe proveer financiamiento a largo plazo y a bajas tasas de interés, tales como los del Banco de Inversión y Comercio Exterior S.A.(BICE) y del Banco de la Nación (BNA). Un sistema de créditos impositivos para inversiones y un sistema de depreciación acelerada son también recomendables porque tienen un efecto similar a un subsidio en la ayuda a la reposición de equipamientos.

Proceso de Implementación del TQM



**Sumario de las Principales Recomendaciones y
Sugerencias Referentes a Financiación, Tecnología y Calidad**

	Problemas de PyMEs	Recomendación / Sugerencia	Ejemplos en otros países
Financiación	- Alta tasas de interés e insuficiencia de recursos financieros en las instituciones - Riguroso requerimiento de hipotecas y garantías - Complejos procedimientos y formalidades para solicitar un préstamo - Dificultad en la obtención de financiación para aporte de capitales - Desconocimiento de programas de apoyo institucional	- Fortalecimiento de la función del BICE y Bco. Nación Publicitar el menú financiero especial	Japón, Brasil, Chile, México
		- Creación de sistema de garantía institucional para préstamos	Japón, U.S.A., Brasil, Chile, México
		- Promover préstamos basados en flujo de caja	Chile, Australia, Italia
		- Creación de programas de desarrollo de fondos para inversión y de presentación de inversionistas y PyMEs interesados	Australia, USA, Japón
		- Promover otras formas de financiación como leasing	USA, Japón, Chile
Tecnología	- Falta de financiación o fondos para adquisición de maquinarias y nuevas tecnologías - Falta de recursos humanos especializados - Falta de información y conocimientos sobre tecnología - Falta de asistencia técnica y capacitación - Equipamientos y maquinarias costosos	- Proveer a la PyME de información de lectura comprensible sobre programas de apoyo tecnológico y fortalecer organizaciones industriales del sector privado	Australia, Japón, Corea, Brasil
		- Buscar estructura de reducción impositiva para R&D	Australia, Malasia, Japón, Corea
		- Organizar programas de capacitación de especialistas p/ mejorar la calidad de los consultores	Japón
		- Crear un sistema de red de información para compartir nuevas tecnologías	Australia, Japón, Corea, Brasil, México, Malasia
Calidad	- Dificultad para cambiar la tradicional cultura empresaria - Insuficiente apoyo institucional, incluyendo servicios de información y subsidio para consultorías y capacitación - Sistema de control de calidad poco desarrollado - Falta de recursos financieros para actividades de desarrollo de calidad	- Desarrollo de programas prácticos en las organizaciones de control de calidad	Brasil, Chile
		- Edificar un sistema en red a nivel nacional para mejoramiento de calidad	México, Brasil
		- Proveer subsidios para PyME para proyectos de mejoramiento de calidad	Chile, Australia, Malasia
		- Aumentar la provisión de créditos a largo plazo y bajas tasas de interés para modernización de instalaciones y equipamientos de las PyMEs	Japón, USA, otros

5.4.4 La Industria Automotriz y las PyMES Autopartistas en Argentina: Recomendaciones

El subsector autopartes fue analizado como un caso práctico de PyME en la Argentina, en vista de la importancia estratégico de este subsector manufacturero.

Las ensambladoras automotrices multinacionales consideran a sus plantas argentinas dentro de su estrategia global. Ellos evalúan la atracción que ejerce la región del Mercosur y la Argentina, la capacidad de las plantas de ensamblaje y también de los proveedores de autopartes. A pesar del llamado "Efecto Tequila", las ensambladoras continúan optimistas en lo referente a expansión de los mercados de los países del Mercosur, cuyo Protocolo 21 les permite construir plantas más eficientes que el Tratado de Libre Comercio del ASEAN.

La escala y dirección del comercio de autopartes dentro y entre los países del Mercosur no depende solamente del acuerdo comercial sino también del régimen automotriz de cada país. Después de la implementación del Régimen Automotriz de la Argentina en el año 1991, el Brasil también introdujo uno similar en el período 1995/96. El primero había hecho incrementar el mérito de fabricar tanto en Argentina como en Brasil, mientras que el segundo puede hacer inclinar nuevamente la balanza hacia el Brasil. En consecuencia, las ensambladoras brasileñas podrían producir una línea completa de una marca gracias a su amplio mercado, mientras que las argentinas se verían forzadas a reducir su producción a solo uno o dos modelos por marca.

La producción de nuevos modelos de fábrica no será concedida a las ensambladoras que no satisfagan los estándares de productividad y calidad de la casa matriz de cada marca. Así, las ensambladoras prefieren contratar a un pequeño número de proveedores de autopartes de alta calidad como sus sub-ensambladoras, para lo cual tienen un sistema de clasificación de proveedores conforme a su cumplimiento 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 concientes 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. Las ensambladoras ya han trabajado en el crecimiento de la capacidad administrativa - tecnológica de estas empresas, pero no pueden correr el riesgo de proveerles financiación a largo plazo para inversiones fijas. Para estas empresas, dentro del Programa de Desarrollo de Proveedores, el rol del INTI es menos importante que el de las instituciones financieras.

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 (véase Figuras 19 y 20):

- (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 ésta 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, 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).

Figura 19: Estructura de Políticas para las Empresas Categoría B

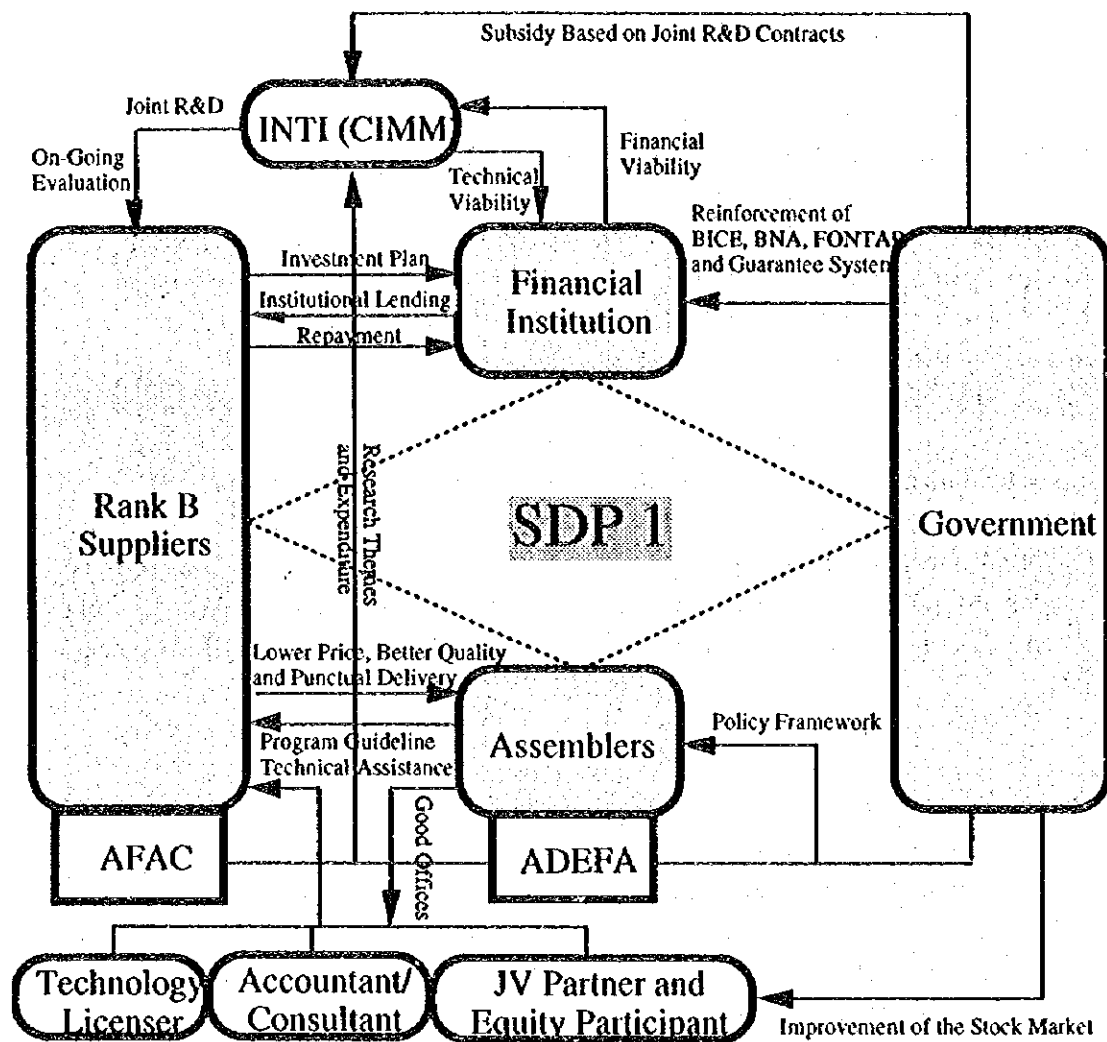
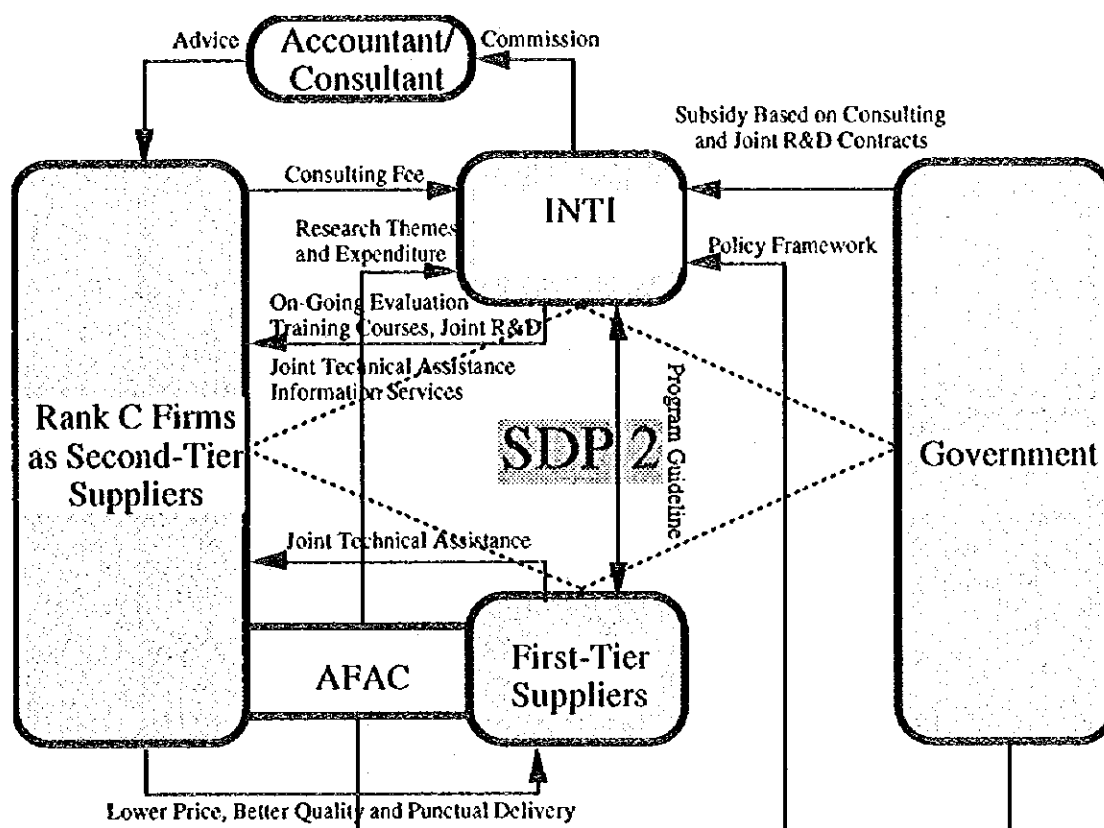


Figura 20: Estructura de Políticas para las Empresas Categoría C



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

El presente está compuesto por dos subtemas que son:

- 1) Desarrollo de sistemas de transporte en contenedor; y
 - 2) Desarrollo de rutas troncales entre Argentina y Brasil/Chile,
- los cuales son esenciales para apoyar el desarrollo industrial y la promoción comercial en la Argentina.

En cuanto al “Desarrollo de sistemas de transporte en contenedor”, el enfoque del estudio fue puesto en la evaluación de las necesidades de modernización de los medios existentes, de mejoramiento de la administración y de las operaciones de manejo de contenedores, de fortalecimiento de los medios y flujos de información y de métodos de financiación y su desarrollo, que son medidas básicas para la promoción del comercio, especialmente con los mercados del Este Asiático. El estudio hace referencia a las experiencias de los puertos del Este Asiático y el Pacífico, los que actualmente están enfatizando la adquisición de nuevos conceptos en los roles portuarios del Siglo XXI y lideran la tendencia de “contenerización” en el mundo.

En el segundo subtema “Desarrollo de rutas troncales entre Argentina y Brasil/Chile”, el estudio evalúa los requerimientos de mejoramiento de la infraestructura y servicios de transporte y analiza varios puntos para su desarrollo. Las rutas troncales entre Argentina - Brasil/Chile materializará los corredores transcontinentales que comunican a los países del Mercosur entre sí y con los Océanos Atlántico y Pacífico. Esto abrirá nuevas oportunidades económicas en las regiones y países a lo largo de tales vías. El estudio hace referencia a las experiencias de mejoramiento del sistema de transporte coordinado en la Unión Europea, quienes han concebido la Política de Transporte Común, controles fronterizos y operaciones de cabotaje y han desarrollado redes de transporte en territorio común, los que podrían servir de buenos precedentes para preparar las políticas de transporte común en los países del Mercosur.

5.5.1 Desarrollo de Sistemas de Transporte en Contenedor

5.5.1.1 Generalidades

Desde principios de 1960, los contenedores han traído cambios radicales en el comercio internacional, particularmente en el concepto, diseño, funciones y actividades de los sistemas de transporte internacional, incluyendo la industria naviera y portuaria.

Antes de la introducción del sistema de transporte en contenedor, los puertos eran considerados generalmente como lugares para realizar tareas fijas y limitadas a la función de carga y descarga. El sistema de transporte en contenedor ha ganado un inmediato reconocimiento como el más efectivo y eficiente sistema de manipulación de carga, y se expandió hasta los más remotos rincones del mundo para apoyar globalmente las actividades económicas. Con el sistema se logró la agilización y unitarización del servicio de carga del comercio internacional.

El puerto cambió su concepto y función para realizar un amplia variedad de operaciones. Además de su tradicional actividad de carga y descarga, el puerto disfruta una relación más estrecha con sus socios del transporte y de los negocios, y funciona como un "nudo dinámico" entre la producción internacional y las redes de distribución. Las actividades y los servicios están especializados e incluyen servicios industriales, comerciales, ambientales, administrativos y logísticos. Los puertos son considerados núcleos de desarrollo regional. Los puertos líderes de Asia, Europa y Estados Unidos de América han promovido dinámicamente la provisión de tales servicios, no solo en lo referente al trasbordo de carga sino también en la provisión de servicios de información e integración de transporte intermodal y entrega de cargas desde el origen hasta el destino final.

Como tradicionalmente la Argentina ha exportado commodities a granel, como maíz, trigo, etc., hacia los mercados de Europa y América del Norte situados en el Océano Atlántico, los principales puertos argentinos fueron construidos a lo largo de los ríos Paraná y de la Plata. Las áreas de producción están conectados a esos ríos o al Océano Atlántico por medio de ríos y canales relativamente más estrechos y poco profundos. Esta situación ha obstaculizado el desarrollo del sistema de transporte en contenedor.

Sin embargo, para desarrollar y promover el intercambio con los nuevos mercados del Este Asiático, es fundamental para la Argentina el desarrollo de infraestructura y software para el sistema de transporte en contenedor tanto marítimo como terrestre. Las ventajas de la contenerización de cargas para la economía e industria nacional son:

- Ahorro de tiempo y conveniencia por el servicio de entrega puerta a puerta de carga unitaria;
- Minimización de los costos de transporte terrestre y marítimo de larga distancia; y
- Minimización de daños y pérdidas de la carga durante el transporte entre el origen y el destino.

5.5.1.2 Tendencia Regional y Mundial de la Contenerización

(1) Tendencia Creciente del Tráfico Mundial en Contenedores

El volumen de tráfico contenerizado ha llegado a un total de más de 100 millones de TEUs (unidad equivalente a un contenedor de 20 pies) en 350 puertos del mundo en 1992, y continúan en rápido aumento. De hecho, esta tendencia de crecimiento acelerado del transporte contenerizado en el mundo ha sido liderado por la región del Asia. Como las economías del Asia están situadas en archipiélagos, el medio de comunicación fundamental e indispensable es el transporte marítimo. Singapur, Hong Kong, Taiwan y Malasia están situados geográficamente en los puntos clave de trasbordo regional de las rutas marítimas internacionales. Durante el período 1993-1994, la participación de la región del Asia en el volumen total de transporte contenerizado ha sido de alrededor de 60%. De los 10 principales puertos de contenedores, 6 están localizados en Asia.

(2) Tendencia de Cambios en el Tamaño de Buques Contenedor

Se observa una tendencia a aumentar el tamaño de los buques que operan las principales rutas marítimas internacionales, tales como Japón/América del Norte, Japón/Europa. El tamaño medio y el principal tipo de buque contenedor en esas rutas es el tipo post Panamax de 40 a 50.000 DWT para transportar 4.500 a 5.000 TEUs. Los buques más pequeños de 20 a 30.000 DWT, usados anteriormente, fueron destinados al servicio de alimentación de las rutas secundarias. Las empresas navieras tratan de aumentar el tamaño de los buques para cargar la mayor cantidad de contenedores en menor número de viajes y reducir así los costos del transporte marítimo.

En el caso de la ruta Japón/América del Sur, si las condiciones portuarias fueren aceptables para buques transportadores de contenedores mayores de 2.500 a 3.000 TEUs, tales buques serían puestos en servicio por las compañías marítimas en el Puerto de Santos u otros principales puertos de la región. Pero las actuales condiciones de congestionamiento del Puerto de Santos, debido a la pobreza operativa del puerto y los servicios ineficientes, imposibilita que las compañías marítimas pongan en servicio buques para contenedores del tamaño deseable. En el caso del Puerto de Buenos Aires, tanto las instalaciones portuarias como el canal y la profundidad del muelle no son aptos para maniobrar buques de ese tamaño.

(3) Instalaciones Requeridas para una Moderna Terminal de Contenedores

Una moderna terminal de contenedores para el manipuleo de unos 1,5 a 2 millones de contenedores al año debe estar equipada de las siguientes instalaciones:

- El canal de acceso al puerto y a lo largo del muelle debe ser suficientemente profundo y calmo para acomodar los buques de alta mar cargados de contenedores. Los principales puertos de contenedores del mundo tienen muelles cuya profundidad oscila entre -13m a -14m (39 a 42 piés), para buques con contenedores tipo Panamax. Algunos incluso tienen aguas mas profundas, anticipándose a recibir buques del tipo Super Panamax.
- El muelle debe tener suficiente longitud para amarrar buques de alta mar cargados de contenedores (generalmente la longitud de muelle es de 350m, mínimo de 250m a 300m).
- Debe haber suficiente espacio detrás del muelle para el almacenaje de contenedores.
- El área requerido detrás del muelle es de unos 400m a 500 de longitud.
- Los pórticos o caballetes para grúas deben estar instalados en la falda del muelle, generalmente 2 o 3 por amarradero, soporte para montacontenedores (3 a 4 por cada pórtico), transportador de horquillas o montacargas para 25 a 40 ton en cada playa de contenedor y una cantidad de remolcadores para el transporte de contenedores.
- La terminal debe estar equipada de iluminación en la playa de operaciones, fuentes de electricidad para contenedores refrigerados, taller mecánico para reparación de contenedores dañados y sistema de información computarizada interconectada desde la entrada de camiones, el edificio administrativo y de control hasta la estación de carga en contenedor (CFS).
- Se requiere una superficie similar a la de la playa de contenedores para la construcción de rutas de acceso a las principales carreteras, depósito de contenedores y área de soporte de maniobras.

5.5.1.3 Plan Necesario para el Desarrollo del Transporte en Contenedor en los Puertos Argentinos

(I) Pronóstico de la Demanda de Transporte en Contenedor en la Argentina

En el año 1994, el Puerto de Buenos Aires manejó 540.000 TEUs de contenedores, lo que representa más del 97% del total de contenedores manejados en el país, y presenta un incremento de 54% con respecto a los dos años anteriores. De acuerdo al pronóstico del Equipo de Estudio, 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.

(2) **Tamaño de la Terminal de Contenedores Requerida para la Argentina**

Para hacer frente a la futura demanda de tráfico de contenedores en la Argentina, se requerirá mayor espacio para acomodar buques contenedores de gran porte. Las empresas marítimas que actualmente hacen conexiones entre Asia y Argentina desean el servicio de buques contenedores de mayor tamaño. En el presente, el servicio entre Asia y América Latina está operado por buques semicontenedores de 20 a 30.000 DWT, y deben adaptar el tamaño y tipo de buques dependiendo de las limitaciones físicas de las terminales de llamada, por lo que las empresas marítimas desean que los principales puertos latinoamericanos tales como Santos, Buenos Aires y Valparaíso sean equipados de calado más profundo en los canales de acceso y en los muros del muelle, y de mayores áreas de maniobra de grúas para dar cabida a buques contenedores de mayor tamaño.

(3) **Plan Necesario para el Desarrollo del Transporte Contenerizado**

En base al pronóstico del Equipo de Estudio sobre el volumen de contenedores a ser manejado en los puertos argentinos mencionado en el punto (1) y los requerimientos de las empresas marítimas de introducir servicios de buques contenedores de mayor tamaño en las rutas de América Latina/Asia, es altamente prioritario el mejoramiento de la actual terminal de contenedores del Puerto de Buenos Aires. Los siguientes planes de desarrollo deben ser considerados para hacer frente a la demanda de transporte contenerizado de la Argentina.

- 1) En primer lugar, buscar la óptima utilización de las instalaciones del Puerto de Buenos Aires en el futuro desarrollo de la actual terminal de contenedores.
- 2) En segundo lugar, desarrollar terminales de contenedores en los demás puertos de Argentina (tales como Bahía Blanca, Quequén, Rosario).
- 3) En tercer lugar, desarrollar nuevos puertos secundarios o terminales a poca distancia de la costa (offshore island terminal).

(4) **Utilización Óptima de las Instalaciones Existentes en el Puerto de Buenos Aires**

De acuerdo al pronóstico de la demanda antes mencionado, se estima que el puerto recibirá alrededor de 1,2 millones de contenedores en el año 2005. La capacidad máxima de manipuleo de contenedores mediante el arreglo de las actuales instalaciones, operadas por 5 empresas privadas, es estimada en alrededor de 1,2 millones de contenedores,

previando que se tomarán, como primer paso, las medidas que se enlistan abajo para mejorar las condiciones del actual Puerto de Buenos Aires.

- 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

5.5.1.4 Medidas para Mejorar la Calidad del Servicio Portuario para Transporte en Contenedor en la Argentina

(1) Revisión de los Actuales Planes para el Desarrollo del Puerto de Buenos Aires

Las operaciones de la terminal portuaria de Buenos Aires están limitadas debido a restricciones tales como (1) calado de poca profundidad en el canal de acceso, dársenas alrededor de los embarcaderos y a lo largo de los amarraderos, (2) canal de acceso angosto en el Norte y dársena angosta frente a los amarraderos de la terminal Norte y Sur, y (3) escasa superficie de la playa de almacenaje y futuras expansiones limitadas por las instalaciones de la planta energética, silos de granos, playa de clasificación del ferrocarril en medio de la playa de almacenaje, viejos edificios de la Marina en el Norte y tanques de combustibles y dock de reparación de buques en el Sur. Todo esto debido a que el terreno de la terminal no está integrado como tal y está dividida en varias concesiones. Es sumamente necesaria la revisión del plan de uso de suelo del área portuaria y preparar un plan actualizado e integral, que incluya un programa de implementación, técnicamente justificado para la recuperación y utilización eficiente de los restantes terrenos del área.

(2) Ejecución de un Estudio de Contenerización a Nivel Nacional

La capacidad de manipuleo de contenedores del Puerto de Buenos Aires se verá saturado en un futuro cercano, a menos que se implementen desarrollos físicos en el corto plazo. Los principales puertos de los países vecinos han comenzado ya el desarrollo de terminales de contenedores con calados de profundidad. Algunos de ellos están equipados con instalaciones ribereñas y de manipuleo para dar cabida a transportadores de contenedores tipo Panamax y Post Panamax (40 a 50.000 DWT y calado de 11 a 12m) y afrontar la tendencia de contenerización total. Considerando tal situación del transporte de carga y la demanda de la misma, se sugiere la ejecución del "Estudio de Contenerización a Nivel Nacional" y definir un plan maestro para el desarrollo a largo plazo de terminales de contenedores en todo el país.

(3) Introducción del Concepto de Venta Portuaria

Lo recomendable para la administración de puertos de la Argentina es la expansión del concepto de venta portuaria, que consiste en la introducción de oportunidades de negocios en los puertos a sus usuarios e inversionistas privados mediante la provisión de información y publicaciones en los puertos. El establecimiento de este concepto permitirá que la administración portuaria reconozca la calidad y la composición de sus instalaciones, sugiera futuras oportunidades de negocios y consecuentemente, que promueva el desarrollo de infraestructura necesaria. El puerto estará en condiciones de alentar inversiones privadas que deseen participar de las actividades portuarias relacionadas, que por su parte dinamizará la actividad económica regional del área de influencia del puerto. El primer paso para promover el concepto de venta portuaria es la provisión de información y publicaciones adecuadas sobre estadísticas portuarias y datos sobre instalaciones y servicios disponibles para los usuarios del puerto. Tales publicaciones y datos estadísticos serán útiles para la administración portuaria para el desarrollo de nuevos clientes y análisis de mercados.

(4) Fortalecimiento de la Calidad de los Servicios Portuarios como Puerto de Tercera Generación

En base a la clasificación de la UNCTAD sobre etapas de desarrollo portuario de tercera generación, el Puerto de Buenos Aires y otros puertos de importancia de la Argentina funcionan como puertos de trasbordo de carga de importación y exportación y pueden ser clasificados como de segunda generación. Para desarrollarlos como puertos de tercera generación y atender la demanda de los usuarios, es imprescindible no solo el mejoramiento de la infraestructura portuaria mediante la profundización del canal y la construcción de muelles de mayor calado, sino que se requiere también la integración con una red de transporte eficiente, especialmente del ferroviario. Es necesario que el puerto coopere y coexista con la economía y las actividades sociales de su ciudad, y atraiga la atención de sus habitantes y de sus alrededores. Para ello, un puerto de tercera generación debe contener centros de convención, hoteles y otros tipos de instalaciones de alojamiento como centros comerciales, shoppings, restaurantes y áreas recreativas ribereñas para la ciudad y sus habitantes.

(5) Desarrollo de un Puerto de Contenedores Secundario y/o Puerto de Altamar

Considerando las limitaciones físicas del Puerto de Buenos Aires y el pronóstico del Equipo de Estudio sobre la cantidad de contenedores que se manejarían en la Argentina, si el puerto continuare en las condiciones actuales se saturaría en el año 2005.

Ante esta situación, las alternativas posibles 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. Debido a que los desarrollos portuarios requieren tiempo y el año 2005 no es un futuro lejano, la decisión gubernamental sobre la medida alternativa a proceder debe ser tomada en la brevedad.

5.5.2 Desarrollo de Rutas Troncales entre Argentina y Brasil/Chile

5.5.2.1 Conexión de Redes

Desde el inicio del Mercosur, el volumen de intercambio comercial entre los países miembros está incrementándose rápidamente, y como consecuencia, también el volumen de tránsito, particularmente entre la Argentina y el Brasil en ambas direcciones. Este incremento no solo es en el tráfico marítimo, sino que en el terrestre es aún más acentuado. Esta tendencia creciente del tránsito terrestre entre Argentina y Brasil persistirá a medida que se estrechen las relaciones económicas entre ambos. Sin embargo, la infraestructura de transporte terrestre en la frontera de estos países sólo cuenta con el puente terrestre y ferroviario de Paso de los Libres - Uruguiana (un carril de ida y otro de vuelta), que está experimentando la saturación de su capacidad.

Las regiones del interior de la Argentina a lo largo de los Andes tienen limitado su potencial económico a causa de las grandes distancias desde y hasta los mercados tanto internos como del exterior. Las mejoras de las relaciones económicas y diplomáticas entre Chile y la Argentina han ampliado ese potencial, así como también de la posibilidad largamente esperada de conexión entre ambos países a través de los Andes, que permitirá el acceso directo al Pacífico no solo de las regiones argentinas adyacentes a los Andes sino de todo el país y sus vecinos, incluyendo Bolivia, Paraguay, Uruguay y Brasil.

La red actual que conecta la Argentina con Brasil/Chile está compuesta por las siguientes tres rutas troncales (desde el Pacífico hacia el Atlántico):

(1) Corredor Norte

Iquique/Arica/Antofagasta - Paso de Jama/Sico/Soconpa - Jujuy/Salta - (Ruta Nacional 16/Ferrocarril Belgrano) - Resistencia - Corrientes/Posadas - Paso de los Libres - Uruguiana - Porto Alegre/Río Grande - Curitiba/Paranaguá - Sao Paulo

(2) Corredor Central

Valparaíso/San Antonio - Santiago - Paso Cristo Redentor - Mendoza -

1) (Ruta Nacional 7/Ferrocarril BAP) - Buenos Aires - Montevideo

2) Córdoba - Santa Fé - Paraná - Paso de los Libres - Uruguaiana - Porto Alegre/Río Grande - Curitiba/Paranaguá - Sao Paulo

(3) Corredor Sur

Concepción (Talcahuano/otros puertos) - Victoria - Paso de Pino Hachado -

Zapala/Neuquén - (Ruta Nacional 22/Ferrosur Roca) - Bahía Blanca/Quequén

5.5.2.2 Características de Cada Corredor

(1) Corredor Norte

Hay expectativas de que el Corredor Norte afiance la conexión terrestre a los puertos de Chile y de la costa del Pacífico y materialice el potencial de desarrollo agrícola, minero y de otros sectores productivos de la región del NOA. El corredor servirá también como alternativa de acceso al Pacífico del Brasil, importante para los Estados del Sur del Brasil, así como rutas alternativas a puertos marítimos para el comercio exterior de Paraguay y Bolivia.

La situación actual de la infraestructura de transporte entre Argentina y Chile es aún insuficiente pero está prevista la cumplimentación del programa de mejoramiento de carreteras y construcción vial entre ambos países, para hacerlas transitables durante todo el año, aún en épocas de nevadas, para finales de 1996. Sin embargo, los puertos del Norte de Chile necesitan mejoras o nuevas construcciones para servir como medio confiable del comercio exterior de los países relacionados.

La línea ferroviaria General Belgrano que conecta Salta con Antofagasta via Socompa está sub-utilizada debido a la limitada demanda de tránsito. La capacidad de la línea está también limitada debido a sus instalaciones y material rodante obsoletos y la falta de adecuado mantenimiento de los mismos. Además, el Ferrocarril Belgrano y el Mesopotámico no están interconectados y están separados por el Río Paraná en la sección Resistencia/Barranquera - Corrientes.

La actual conexión entre Argentina y Brasil a través del Corredor Norte hace un giro hacia el Sur, al Puente Paso de los Libres - Uruguaiana, porque no existe otro puente de comunicación entre ambos países a través del Río Uruguay. La proyectada construcción del Puente Santo Tomé - Sao Borja aliviará el actual congestionamiento del tránsito en el Puente Paso de los Libres - Uruguaiana. Este último solo es insuficiente para albergar al creciente tránsito terrestre entre Argentina y Brasil, por lo que el proyecto de construcción del otro puente estará económicamente justificado.

(2) Corredor Central

El Corredor Central, que pasa por el Paso Cristo Redentor y comunica directamente a los centros económicos de Argentina y Chile, absorbe más del 80% del tránsito fronterizo y comercial terrestre entre ambos países. Sin embargo, este Paso no es muy confiable porque se cierra en épocas invernales debido a las nieves. Los períodos de clausura varían de un año a otro, dependiendo de la cantidad de nieve. (En 1994 se clausuró durante 12 días consecutivos, pero en el 1995, los problemas por clausura fueron mínimos.)

Comparando los puertos chilenos de Valparaíso y San Antonio, parece que éste último tiene mayor potencial de desarrollo para el manipuleo de contenedores, aunque las instalaciones de ambos no son suficientemente buenos como para posibilitar la futura exportación en gran escala de productos argentinos a través de puertos chilenos.

Hay un proyecto de construcción de un túnel en una zona de poca elevación, pero el volumen de tránsito actual no justificaría semejante inversión. Es necesario que se estudien medidas alternativas menos costosas, como por ejemplo el techado de las secciones de carretera con incidencia de nevadas.

Actualmente casi el total del volumen de tránsito entre Brasil y Argentina se verifica en Puente Paso de los Libres - Uruguaiana. La capacidad del puente, el cual es de dos carriles y una ferrovía, está próxima a saturarse por el creciente tránsito carretero. La carga con origen y destino entre Brasil y Rosario no tiene una comunicación terrestre directa. En este sentido, el Proyecto de Construcción del Puente Rosario - Victoria servirá para dicho propósito.

La construcción del puente proyectado entre Buenos Aires - Colonia servirá no solamente para el tránsito de Argentina y Uruguay, sino también para el de Argentina y Brasil. La construcción de ese puente posibilitará también el uso del Puerto de

Montevideo en Uruguay y del de Río Grande en Brasil, para la carga Argentina en el momento en que se sature la capacidad del Puerto de Buenos Aires.

(3) Corredor Sur

La región a lo largo del Corredor Sur es rico en petróleo, gas, agricultura y turismo en el lado argentino, y en riquezas forestales, pesca y recursos turísticos en el lado chileno. De los tres corredores, el Sur conecta el Atlántico con el Pacífico a través de la distancia más corta y con la posibilidad de conexión por carretera y por ferrovía. También puede comunicarse con la Pampa Húmeda y Buenos Aires por carretera y por ferrocarril desde Bahía Blanca, y los puntos finales del Corredor en ambos países están servidos por puertos marítimos profundos.

Se identificó que los puertos chilenos cercanos a Concepción, incluyendo Talcahuano, San Vicente y Lirquen requerirán mejoras sustanciales para que en el futuro manejen los posibles grandes volúmenes de productos de exportación e importación de la Argentina. Todos esos puertos tienen potenciales de ser desarrollados para el efecto.

El Paso de Pino Hachado no está mejorado actualmente en el lado chileno, por lo que en tiempos de nevada, se cierra durante casi cuatro meses. En el lado argentino, este Paso está bien desarrollado y le resta pavimentar solo los 10 Km finales, pero es transitable hasta la frontera durante todo el año. Un poco más Sur, el Paso Cardenal Zamore es transitable durante todo el año porque los trabajos de mantenimiento se realizan en forma regular durante las épocas de nieve en ambos lados de la frontera.

Hay un proyecto de conexión ferroviaria entre Zapala (Argentina) y Lonquimay (Chile) y la sección faltante en ambos lados de la frontera es de solo 170Km. En el lado argentino ya se inició la construcción de una sección de 14Km desde Zapala.

Chile no tiene interés en unir el Atlántico con el Pacífico pero sí en una conexión con el territorio austral chileno a través de Paso Cardenal Zamore, pasando por la Ruta Nacional 40 de Argentina, Pasos Coihaique, Huemules e Integración Austral hasta Punta Arenas.

5.5.2.3 Medidas para Afrontar la Futura Expansión del Tránsito entre Argentina y Brasil/Chile

- (1) Los tres corredores cumplen funciones y objetivos que les son propios y cada corredor puede ser considerado una ruta independiente y no alternativas unas de

las otras. En consecuencia, los tres corredores deben ser desarrollados ya sea con una perspectiva de mediano o largo plazo.

- (2) Actualmente el desarrollo de estos tres corredores está contemplado como proyectos de desarrollo de infraestructura. Deben ser considerados 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 necesaria 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.

Los resultados de estos estudios constituirán la guía para las inversiones privadas, tanto nacionales como extranjeras, que se espera trabajarán como motores del desarrollo regional.

- (3) 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:

- Proyecto de Construcción del Puente Rosario - Victoria
- Proyecto de Construcción del Puente Santo Tomé - Sao Borja
- Proyecto de Construcción del Puente Colonia - Buenos Aires

- (4) 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 el "Estudio sobre el Transporte del Mercosur" en la brevedad posible, con conceptos de planificación, temas a estudiar y métodos unificados. El estudio puede abarcar los países miembros del Mercosur, pero la inclusión de los países vecinos como Chile, Bolivia y Perú sería muy conveniente.

- (5) 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 algunos puertos. Es necesario también un mejor diseño de los puntos de transbordo y de los procedimientos operativos. Dado que se cuenta con una

extensa red ferroviaria, es altamente recomendable buscar las formas de optimizar el sistema ferroviario existente.

(6) Las experiencias de la Unión Europea, con fluidos sistemas de tránsito y transporte fronterizo y el proceso regulatorio de los mismos, pueden proveernos algunas enseñanzas. Son especialmente importantes los siguientes aspectos:

- Política de Transporte Común de la Unión Europea, la cual servirá de guía para la preparación de la Política de Transporte Común del Mercosur;
 - Red de Transporte Trans-europeo de la Unión Europea, la cual puede sugerir la delineación de las Rutas Troncales del Mercosur; y
 - Sistema de Transporte Combinado desarrollado por la Unión Europea.
- Entre las numerosas alternativas, la modernización del sistema de transporte en contenedores sería la de mayor prioridad para la Argentina y Mercosur.

6. Sugerencias para la Implementación de las Recomendaciones

Las recomendaciones del Equipo de Estudio para la expansión de las exportaciones y la promoción de las inversiones directas desde el Este Asiático a la Argentina fueron presentadas en las secciones 5.2 a 5.5. En esta sección se intenta, primero consolidar las recomendaciones con especial referencia al horizonte temporal, elaboración de políticas y división de roles entre los sectores público y privado. De tal manera, se sugerirán algunos pasos que podrían ayudar en la implementación de las recomendaciones. Esta es la concepción de un plan de acción, el cual constituye un marco global que ordena, entre otras cosas, las prioridades de las recomendaciones, el cronograma, los recursos financieros y los ejecutores de la implementación.

Finalmente, a modo de epílogo, se hace una breve referencia a las experiencias estadounidenses en cuanto a mejoramiento de la competitividad en las industrias. Estas constituyen un buen ejemplo para los planes gubernamentales no-sectoriales con estrategias a largo plazo. Si la Argentina desea incrementar sus exportaciones al Este Asiático, es necesaria la delineación de estrategias de largo plazo tanto del sector público como privado. Aquí, el caso de los Estados Unidos adquiere relevancia porque incluye los análisis y las medidas que los Estados Unidos han tomado cuando se propusieron mejorar la competitividad de sus industrias.

6.1 Resumen de las Recomendaciones

En el siguiente cuadro se consolidan las recomendaciones de la Etapa II, que fueron expuestas en las secciones 5.2 a 5.5. Estas se presentan por:

- A. Período de Tiempo
 - Corto plazo (dentro de los 3 años)
 - Mediano y largo plazo (más de 3 años)
- B. Elaboración de políticas
 - Facilitar el acceso a los mercados
 - Problemas de orden público y privado para el acceso al mercado
 - Promoción comercial (de exportaciones)
 - Estrategias de marketing
 - Mejoramiento de la productividad y calidad
 - Productos basados en recursos naturales
 - Industria automotriz y de autopartes
 - Fortalecimiento de la infraestructura física e institucional

Informe Principal

Asistencia financiera a la PyME

Asistencia técnica a la PyME

Mejoramiento de la calidad para la PyME

Desarrollo de la contenerización

Desarrollo de rutas troncales entre Argentina y Brasil/Chile

C. Sector Público/privado

- **Gobierno**
- **Asociaciones (organizaciones de empresas privadas)**
- **Privado (empresas privadas).**

Cuadro 7: Resumen de las Recomendaciones de la Etapa II del Estudio
Corto Plazo (Dentro de 3 años)

Facilitar el acceso a los mercados

Problemas de orden publico y privado para el acceso al mercado

Gobierno: Identificar los problemas reales en cuanto a acceso al mercado
 Para los problemas tecnicos:
 1) Organizar un Grupo de Trabajo que proceda con las negociaciones de la manera mas rapida y eficiente posibles.
 2) Evitar errores de entendimiento entre la Argentina y sus contrapartes comerciales mediante la participacion de tecnicos profesionales y la contratacion de consultores tecnicos locales de la contraparte.
 Para los problemas no-tecnicos, desarrollar planes basados en tratamiento en paquete.

Promocion Comercial

Gobierno: Definir TAMIS para el Este Asiatico
 Integrar sistemas de informacion para la exportacion y la promocion de las inversiones.
 Fortalecimiento de la representacion en el exterior.
 Construir la "Imagen Argentina".
 Premiar a los exportadores por su desempeno en las exportaciones.
 Planificar la promocion de las exportaciones de productos e industrias especificos para el Este Asiatico.
 Fortalecer la promocion de inversiones con la preparacion de informacion sobre inversiones.

Estrategias de Marketing

Asociacion: Establecer centros de promocion de ventas y compilacion de informacion en el Japon

Privado: Diferenciar productos y buscar nichos de mercado debido a que la Argentina es un proveedor marginal y un recién llegado a los mercados del Este Asiatico.
 Promover el concepto de producto total, acentuando no solo calidad y precios sino la confiabilidad como proveedores.
 Enfatizar el valor real del producto argentino, el de ser "sano, seguro y natural".
 Seleccionar canales de distribucion apropiados.

Mejoramiento de la Productividad y Calidad

Productos Basados en Recursos Naturales

Gobierno: Fomentar agro-ingenieros entusiastas de la innovacion tecnologica y de la gestion administrativa en fincas y haciendas.
 Fortalecer la industria primaria para que puedan proveer materia prima de alta calidad para la industria procesadora.

Privado: Buscar el mejoramiento a traves del proceso total: Produccion de materia prima, comercializacion, procesamiento y exportacion.
 Implementar el Sistema de Analisis Hazard de Control de Punto Critico para mejorar el control de calidad en las plantas procesadoras.

Gob., Asoc. y Privado: Establecer planes comerciales de mediano y largo plazo para asegurar la provision estable.

Industria Automotriz y de Autopartes

Gobierno: Flexibilizar la actual estructura del Programa de Desarrollo de Proveedores para que los participantes de los sectores público y privado y su división del trabajo puedan ser modificados y adaptados según el caso.
Reforzar BICE, BNA, FONTAR y SGR para que puedan financiar a tiempo los planes de inversión de las empresas de autopartes razonablemente bien administradas pero no dotadas de suficientes recursos.
Apoyar la transformación del INTI para hacerlo más orientado a la solución de problemas prácticos.

Fortalecimiento de la infraestructura física e institucional

Asistencia Financiera para la PyME

Gobierno: Fortalecer las funciones de las instituciones públicas de financiación, tales como el BICE y el BNA.
Promover préstamos basados en flujo de caja.
Promover la diversificación de recursos financieros, especialmente del leasing y el facturaje (factoring).

Asistencia Técnica para la PyME

Gobierno: Proveer a la PyME de información de lectura comprensible sobre programas de apoyo técnico.
Organizar programas de capacitación de especialistas para mejorar la calidad de asesores y consultores.

Mejoramiento de la Calidad en la PyME

Gobierno: Desarrollar programas prácticos en las organizaciones de control de calidad.

Desarrollo de la Contenerización

Gobierno: Optimizar al máximo el actual Puerto de Buenos Aires mediante el uso de las instalaciones ferroviarias para el transporte interior y desarrollar la integración del área de la terminal.
Ejecutar un "Estudio de contenerización a Nivel Nacional" a fin de establecer un plan maestro de largo plazo para el desarrollo de terminales de contenedores en todo el país.

Desarrollo de Rutas Troncales entre Argentina y Brasil/Chile

Gobierno: Realizar un "Estudio de Transporte del Mercosur" a fin de facilitar la planificación de la futura red de transporte en el Mercosur.
Mejorar las instalaciones de trasbordo de carga, de ferrocarril a ferrocarril, de ferrocarril a camiones y de estos en los puertos.
Integrar los procesos operativos del Mercosur en base a las experiencias de la Unión Europea.

Mediano y Largo Plazo (Mas de 3 años)

Facilitar el acceso a los mercados

Promocion Comercial

Gobierno: Crear una conciencia publica de exportacion
Asistir a la PyME exportadora mediante la provision de fondos iniciales.
Fortalecer los sistemas de financiacion, seguros y garantias para la exportacion.

Fortalecimiento de la infraestructura fisica e institucional

Asistencia Financiera para la PyME

Gobierno: Crear un sistema de garantia institucional para prestatarios.
Crear fondos de desarrollo para inversion y programas de presentacion entre inversores interesados y las PyMEs

Asistencia Tecnica para la PyME

Gobierno: Crear un sistema de informacion en red para compartir nuevas tecnologias y asistencia tecnica.

Mejoramiento de la Calidad en la PyME

Gobierno: Construir un sistema en red a nivel nacional para el mejoramiento de la calidad.
Proveer subsidios para PyMEs para actividades de mejoramiento de calidad.

Desarrollo de la Contenerizacion

Privado: Introducir el concepto de venta portuaria y ofrecer oportunidades de negocios de base portuaria.
Fortalecer la calidad de los servicios portuarios como puerto de tercera generacion.

Desarrollo de Rutas Troncales entre Argentina y Brasil/Chile

Gobierno: Desarrollar los tres corredores que conectan Argentina con Brasil y Chile no solo desde los aspectos de la infraestructura sino con vision de desarrollo regional.
Asegurar un buen acceso a Chile para integrar las economias argentina y chilena, y para utilizarlo como via de salida al Pacifico.

6.2 Pasos hacia la Implementación: Definición de un Plan de Acción

Esta sección provee algunas sugerencias que podrían ser de utilidad en la implementación de las recomendaciones resumidas en el punto 6.1. Es necesaria la definición de un plan de acción que constituya un marco exhaustivo que ordene, entre otras cosas, las prioridades entre las recomendaciones, el cronograma de actividades, las fuentes de financiación y los agentes o ejecutores de la implementación. En esta sección se estudian las razones por las que hace falta un plan de acción, los temas que deben ser considerados en su formulación, los preparativos y el contenido del plan de acción.

La definición de un plan de acción puede facilitar la implementación de las recomendaciones por varias 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.

6.2.1 Consideraciones para la Preparación del Plan de Acción

Sería conveniente que los siguientes temas sean considerados en la preparación del plan de acción:

Primero, la clave para la implementación exitosa de las recomendaciones es la activa iniciativa del Gobierno. Aunque el principal motor de las exportaciones será el sector privado, tal parece que las iniciativas del Gobierno serán indispensables para exportar al Este Asiático. El sector privado es relativamente poco propenso a correr riesgos, especialmente bajo las actuales ajustadas condiciones financieras. El Gobierno debe iniciar actividades tales como seminarios y ferias comerciales a fin de alentar la interacción entre empresarios argentinos y del Este Asiático.

El rol inicial del Gobierno debe ser revisado cuando aumenten las exportaciones y se consoliden las relaciones comerciales con los importadores del Este Asiático. Aunque algunas actividades, tal como la producción de información, continuarán siendo del dominio gubernamental, otras como la promoción comercial y la compilación de información pueden ser transferidas a manos del sector privado.

Segundo, las recomendaciones dadas en este estudio deberán ser implementadas en la brevedad posible. Aunque el horizonte temporal varía de una recomendación a otra, si la misma es factible debe ser implementada, independientemente del orden o de las prioridades. El impulso (momentum) de este estudio debe ser mantenido, porque se puede perder fácilmente si las recomendaciones no se materializan. Aquellas recomendaciones que fueron presentadas después de reiteradas consultas y con el consenso de las principales instituciones deben ser implementadas de inmediato.

Tercero, es importante la buena coordinación del sector público. Esta coordinación no se limita solo a los niveles superiores ministeriales sino también entre los gobiernos central y provinciales como asimismo entre el gobierno central y las embajadas en el Este Asiático. Se deben enfatizar especialmente las iniciativas de los gobiernos locales (municipales y provinciales). A pesar de estar sujetos a restricciones de orden fiscal, se debe considerar la activación de las exportaciones de productos regionales desde la óptica del desarrollo rural y la reducción de las diferencias inter-regionales.

Cuarto, es fundamental la cooperación entre los sectores público y privado. Como éste es un estudio con orientación hacia los negocios, la participación activa del sector privado es esencial para la implementación exitosa de las recomendaciones. Las asociaciones de empresas privadas juegan un rol muy importante como nexo entre el Gobierno y las empresas privadas.

6.2.2 Proceso Propuesto para la Definición del Plan de Acción

La Argentina podría adoptar el siguiente proceso para la definición del plan de acción:

(1) Realizar seminarios en la Argentina

Se deben realizar seminarios sobre el presente estudio inmediatamente después la presentación del Informe Final, invitando a todas las partes involucradas. El principal objetivo de estos seminarios es compartir el análisis, la evaluación y las recomendaciones entre las partes interesadas de la Argentina. En los seminarios se deberán plantear y discutir las estrategias para la expansión económica entre la Argentina y el Este Asiático. Se espera que este proceso aliente los objetivos y metas comunes entre las diferentes entidades, sectores, empresas e individuos, en lo referente a estrategias para estimular las exportaciones hacia el Este Asiático y atraer las inversiones desde esa región.

(2) Realizar seminarios en Japón y otros mercados objeto del Este Asiático

Se deben realizar seminarios en cada uno de los países objeto del Este Asiático. El principal objetivo de los seminarios será la presentación de la situación actual de la economía e industria argentina, y demostrar el fuerte compromiso argentino con los mercados del Este Asiático. Se debe dar prioridad al mercado japonés porque es el que tiene el mayor potencial para adquirir productos argentinos. El seminario puede ser

organizado por la Embajada Argentina en Japón y/o la Fundación Okita, invitando a posibles importadores e inversionistas japoneses.

(3) Designar un equipo a cargo de los preparativos y seguimiento del plan de acción

Se debe establecer un equipo específico cuyo rol sea la preparación y monitoreo de la implementación del plan de acción. El equipo puede ser establecido en el Gobierno, por ejemplo dentro de la SCI del MEOySP, con una buena coordinación con otras organizaciones y dependencias. Se recomienda también la participación del sector privado para fortalecer el compromiso y la credibilidad del equipo.

(4) Preparación del plan de acción

El plan de acción debe ser preparado en la brevedad posible. El mismo debe incluir los puntos que se presentan en el punto 6.2.3, y debe ser lo más preciso posible para asegurarse la implementación.

(5) Implementación y monitoreo del plan

Es importante que la implementación del plan sea monitoreado. El seguimiento y la evaluación del plan de acción puede ser un importante indicador de aquellas recomendaciones directamente relacionadas con la exportación.

6.2.3 Contenido del Plan de Acción

El plan de acción debe contener los siguientes puntos:

(1) Prioridad entre las recomendaciones

Muchas recomendaciones hechas por el Equipo de Estudio cubren varias áreas. Teniendo en cuenta las restricciones en materia de recursos humanos y financieros, es poco realista considerar que todas ellas serán implementadas en un cierto período de tiempo. El Gobierno argentino debe determinar las prioridades entre las recomendaciones. Demás está decir que se debe otorgar la mayor prioridad a las recomendaciones que pueden ser implementadas sin limitaciones.

(2) Cronograma y agentes de la implementación

Se debe establecer un cronograma de implementación de las recomendaciones, en conformidad con las prioridades. Es importante también indicar la institución o entidad ejecutora de cada recomendación. Como éstas están dirigidas no solo al sector gubernamental sino también al sector privado, es necesario definir el rol de cada uno de los agentes intervinientes para asegurarse fluidez en la implementación.

(3) Plan financiero para la implementación

Para la implementación de las recomendaciones se requiere una apropiada distribución de los recursos humanos y financieros. La mayoría de las recomendaciones de los Temas 1, 3 y 4 deben ser asumidas por el Gobierno, mientras que las del Tema 2 están bajo la órbita del sector privado. Se debe considerar la dinámica movilización de los recursos provenientes no solo de la asistencia externa sino también de los recursos internos.

(4) Oficinas de contacto como nexo entre la Argentina y el Este Asiático

Las organizaciones privadas que tienen buenas conexiones con la comunidad empresarial local (del país de contraparte) deben ser designadas como nexos del sector privado entre la Argentina y el Este Asiático. En el caso del Japón, tales organizaciones pueden ser la Fundación Okita y/o el Comité Mixto Empresario Argentino-Japonés. Por ejemplo una empresa argentina que está tratando de exportar al Japón puede pedir al Gobierno que le presente posibles importadores japoneses. Este pedido puede ser transferido del equipo a cargo del monitoreo a la Fundación Okita. En Japón, la Fundación, en estrecho contacto con la Embajada Argentina en Japón, puede buscar empresas privadas japonesas que estén interesados en el negocio. Organizaciones similares en cada uno de los mercados del Este Asiático pueden facilitar el diálogo comercial entre éstos y la Argentina.

6.2.4 Propiciadores de la Exportación e Inversión

Aunque las iniciativas para la implementación de las recomendaciones del Estudio serán tomadas por los sectores públicos y privado argentinos, una fluida interacción entre la Argentina y el Este Asiático podría facilitar la tarea. Esta sección presenta algunas medidas o formas de organización que podrían funcionar como facilitadores de la expansión de las exportaciones argentinas hacia el Este Asiático y de la promoción de inversiones directas desde esa región en la Argentina.

(1) Solicitar Servicios de Consultoría para Plantas Industriales a Importadores y Asociaciones Empresariales del Este Asiático

Los importadores y las asociaciones del Este Asiático en general, y los japoneses en particular, están ansiosos por diversificar fuentes de importación y ganar mayor participación en el mercado. Al mismo tiempo, están familiarizados con las plantas de donde hacen sus compras, y por lo tanto, están capacitados para comparar sus plantas con las de la Argentina. Aprovechando estas ventajas, los fabricantes argentinos pueden solicitar servicios de consultoría a los importadores japoneses sobre las instalaciones de sus plantas. Por ejemplo en el caso de la carne, los frigoríficos argentinos pueden solicitar a sus pares japoneses para que les envíe a alguna persona para examinar las instalaciones de procesamiento de la carne en la Argentina. Aunque la carne argentina aún no está siendo exportada al Japón a causa de los problemas de la fiebre aftosa, muchos importadores japoneses de carne reconocen la posibilidad de que Argentina se convierta, en el futuro, en uno de los principales proveedores de carne bovina del Japón. De tal forma, es muy probable que los frigoríficos japoneses acepten la oferta por una módica compensación.

Esta posibilidad no es propia de la industria de la carne bovina sino también de otras de procesamiento de alimentos y de recursos mineros y forestales. Como se mencionó antes, los importadores japoneses están interesados en planes de desarrollo e importación y desarrollo de recursos. Estos subsectores industriales argentinos tienen la posibilidad de ser asesorados por empresas japonesas en lo referente a mejoramiento de instalaciones fabriles. Si una empresa argentina no puede afrontar tales expensas por sí sola, la iniciativa la puede tomar una asociación o un consorcio de exportadores.

(2) Fundación Invertir, Fundación Okita y JAIDO

La Fundación Invertir, la Fundación Okita y JAIDO (Japan International Development Organization Ltd.) han suscripto un acuerdo en noviembre de 1995, por el cual crearán un fondo para la realización de estudios de factibilidad. El fondo será destinado a promover proyectos de riesgo compartido (joint venture) entre Argentina y Japón. Una de las características de este fondo es que si un estudio concluye que un proyecto es factible, probablemente el Fondo de Cooperación Económica para el Exterior (OECE) del Japón invierta en el proyecto, y además, dicho proyecto puede tener la posibilidad de ser financiado por el Export Import Bank del Japón (Exim Japan). Esta posibilidad debe ser efectivamente considerada.

(3) Fundación Okita

La Fundación Okita realizó estudios sobre minería, recursos forestales y pulpa y carne bovina. Con respecto a esta última, su enfoque principal fue el pronóstico del balance de la oferta y la demanda en el Este Asiático, y recomienda algunas medidas para la expansión de la capacidad de exportación de la industria argentina. Se debería realizar un estudio similar sobre los demás productos.

La fundación tiene una estrecha relación con la comunidad empresarial japonesa. Entre los fundadores de esta institución en la Argentina se encuentran Comité Mixto Empresario Argentino-Japonés y Cámara de Comercio e Industria del Japón en Argentina. En el Japón, los miembros del Comité de Asesores de Fundación Okita están estrechamente relacionados con Cámara de Comercio e Industria de Tokio/Japón y Federación de Organizaciones Económicas del Japón (Japan Federation of Economic Organization : Keidanren). Industria argentina debería aprovechar las ventajas de los conductos comerciales de la Fundación Okita.

6.3 Evaluación de la Competitividad de la Industria Argentina y Definición de Estrategias para el Largo Plazo Mediante el Establecimiento de un Consejo sobre Principios de Competitividad (Competitiveness Policy Council)

Aunque la competitividad de la industria argentina es el factor fundamental que afecta a la exportación, la evaluación precisa de la misma no es sencilla debido en parte por la falta de información tanto básica como cuantitativa sobre la industria argentina. Sin una evaluación, es imposible formular estrategias de largo plazo, necesarias especialmente cuando se decida aumentar las exportaciones al Este Asiático. Un análisis sobre la industria argentina facilitará al Gobierno la identificación de las fuentes de mejoramiento y las medidas a tomar. Aunque se busque minimizar la acción del Gobierno, no todo puede ser librado al mercado. El Gobierno debe tratar de compilar información sobre la industria argentina que le permita identificar los problemas y tomar las medidas necesarias para fortalecer la competitividad.

Es recomendable que el Gobierno argentino establezca un comité similar al Consejo sobre Políticas de Competitividad de los Estados Unidos de América (Competitiveness Policy Council). Este Consejo fue establecido para atacar la debilidad de la industria estadounidense bajo la Ley Ómnibus sobre Comercio y Competitividad de 1988. Esta Ley está compuesta por los siguientes títulos:

- Título 1: Leyes sobre Comercio, Aduanas y Tarifas
- Título 2: Fortalecimiento de la Exportación
- Título 3: Política Financiera Internacional
- Título 4: Comercio Agropecuario
- Título 5: Enmiendas para Prácticas de Corrupción en el Exterior; Inversión y Tecnología
- Título 6: Educación y Capacitación para la Competitividad Americana
- Título 7: Ley "Buy American" (compre americano) de 1988
- Título 8: Pequeñas Empresas
- Título 9: Patentes
- Título 10: Transporte Aéreo y Marítimo

La Ley revisó y evaluó la competitividad de Estados Unidos y formuló algunas medidas exhaustivas para mejorarla en los mercados internacionales. Se dice que la revitalización de la industria estadounidense de los años 1990 se apoya en esta Ley.

El comité propuesto para la Argentina no está dirigido a la política industrial de un subsector específico, sino para capitalizar la competitividad de las principales industrias de la Argentina, analizar las causas de esa competitividad y diseñar políticas para mejorarla. Las políticas deben abarcar el sistema financiero, investigación y desarrollo, desarrollo de tecnología, educación y capacitación, y las pequeñas y medianas empresas. Así, las principales funciones del comité serían: (a) Compilar información sobre competitividad de la industria argentina, empresas y políticas comerciales; (b) analizar la información compilada; (c) crear un foro. En este foro, los líderes empresariales, laborales, gubernamentales y académicos podrán identificar los obstáculos que afectan la competitividad de la industria argentina y les permitirá desarrollar estrategias de largo plazo para subsanar tales obstáculos. El foro puede recomendar también sobre cómo desarrollar y consolidar estrategias, y analizarlas y publicarlas en forma periódica. Los miembros del foro podrían formar una reunión de personas eminentes integrada por sus pares de cada uno de los países del Este Asiático, especialmente del Japón, para intercambiar ideas sobre una mayor interdependencia entre la Argentina y el Este Asiático.

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 Sekiguchi	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	

