

**Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales**

Estudio y aportes sobre la  
Creación de Valor en la Gestión  
Pública de la Promoción de  
Exportaciones a través de la  
Implementación de Acciones de  
Marketing

**Maestría en Marketing Estratégico – Tesis Final**

**Tutor: PhD. Rubén Roberto Rico**



**María Noelia Ruiz**  
**Diciembre 2009**

**ÍNDICE**

1.-MARCO GENERAL.....	5
2.-MARCO TEÓRICO: ANÁLISIS MICROENTORNO Y MACROENTORNO.....	7
2.1.-Análisis Microentorno.....	7
2.1.1.-Análisis Dirección General de Promoción de Exportaciones.....	7
a) Función.....	7
b) Público.....	7
c) Herramientas utilizadas para la Promoción de Exportaciones.....	7
d) Estructura Organizacional.....	13
e) Acciones de Marketing Implementadas.....	16
f) Interacción con otros organismos / instituciones.....	17
g) Medición de Resultados.....	18
2.1.2.-Análisis Clientes (PYMES argentinas).....	19
a) Segmentación. Características generales.....	19
b) Motivación. Necesidades no satisfechas.....	26
2.1.3.-Análisis de la competencia nacional e internacional.....	27
A) Entidades Gubernamentales extranjeras de promoción comercial.....	27
A.1) Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX) - Gobierno de España.....	27
A.2) Dirección de Promoción de Exportaciones – ProChile – Gobierno de Chile.....	30
A.3) Trade and Investment South Africa (TISA) – Sudáfrica.....	33
B) Entidades Gubernamentales nacionales y provinciales de promoción comercial.....	35
B.1) Consejo Federal de Inversiones (CFI).....	35
B.2) Subsecretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional (SEPyMEyDR) del Ministerio de Economía de la República Argentina– PROARGENTINA .....	37
B.3) Fundación ProMendoza.....	43
B.4) Agencia ProCórdoba.....	44
B.5) Dirección General de Comercio Exterior – Ministerio de Desarrollo Económico – Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.....	44
2.2.-Análisis Macroentorno.....	46
2.2.1.-Análisis principales factores externos.....	46
a) Factores Socioeconómicos.....	46
b) Factores Sociales y Culturales.....	57
c) Factores Tecnológicos.....	61
d) Factores Gubernamentales.....	64
e) Macroentorno Internacional.....	66
3.-MARCO DE LA INVESTIGACIÓN.....	71
3.1.-Entrevistas.....	71

3.1.1.-Entrevista al Director General de Comercio Exterior del Ministerio de Desarrollo Económico del Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Lic. Enrique Avogadro .	72
a) Fecha y lugar .....	72
b) Puntos más destacados de la entrevista .....	72
3.1.2.-Entrevista al Gerente General de Fundación ProMendoza, Lic. Marcos Abihaggle; y al Responsable del Sector Vinos de Fundación ProMendoza, Lic. Nicolás Perinetti .....	75
a) Fecha y lugar: .....	75
b) Puntos más destacados de la entrevista .....	75
3.1.3.-Entrevista al Jefe de Área Financiamiento de Proyectos Especiales, Lic. Francisco del Carril .....	81
a) Fecha y lugar .....	81
b) Puntos más destacados de la entrevista .....	81
3.1.4.-Entrevista al Vicepresidente de la Agencia ProCórdoba, Sr. Omar Seoane .....	83
a) Fecha y lugar .....	83
b) Puntos más destacados de la entrevista .....	83
3.2.-Encuestas .....	87
3.2.1.-Estudio / Desarrollo .....	87
a) Definición del problema .....	87
b) Definición de los objetivos .....	87
c) Conceptos de trabajo .....	88
d) Hipótesis .....	88
3.2.2.-Metodología .....	89
a) Desarrollo del plan de investigación para la recolección de información .....	89
3.2.3.-Implantación: recopilación y análisis de datos .....	92
a) Trabajo de campo .....	92
b) Tabulación de los datos .....	92
3.2.4.-Limitaciones .....	96
3.2.5.-Resultados, conclusiones y recomendaciones .....	97
3.3.-Análisis FODA .....	100
3.3.1.-Análisis .....	100
a) Fortalezas .....	100
b) Debilidades .....	101
c) Oportunidades .....	102
d) Amenazas .....	103
3.3.2.-Procedimiento para la obtención del FODA .....	104
a) Valorización de cada ítem de cada grupo y su ponderación dentro del mismo; determinación del total correspondiente a cada grupo .....	104
b) Determinar valores de los ejes “x” e “y” .....	105
3.2.3.- Conclusiones .....	106
4.-MARCO DE LA PROPOSICIÓN: RESULTADOS Y SUGERENCIAS .....	107

4.1.-Resultados.....	107
4.2.-Sugerencias.....	108
a) Definir la estrategia organizativa .....	108
b) Definir los servicios ofrecidos .....	108
c) Definir el público objetivo .....	109
d) Recursos Humanos .....	110
e) Proveer tecnología que facilite los procesos y tareas .....	110
f) Definir los Canales.....	111
g) Definir acciones comunicacionales.....	111
h) Trabajar en forma conjunta y coordinada con las entidades, públicas y privadas, de promoción comercial (competencia) .....	114
i) Medición y control de resultados .....	114
5.-CONCLUSIONES .....	116
6.-BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES DE INFORMACIÓN .....	118
7.-ANEXOS .....	120
Anexo 1: Modelo Encuestas de Evaluación de Participación en una Misión Comercial Multisectorial .....	120
Anexo 2: Modelo Entrevista realizada a Representantes de Instituciones Gubernamentales de Promoción de Exportaciones.....	122
Anexo 3: Modelo de encuesta para conocer opinión de PyMEs sobre servicios en materia de promoción de exportaciones.....	123
Anexo 4: Codificación de las encuestas realizadas .....	127
Anexo 5: Gráficos generales de los resultados obtenidos de las encuestas realizadas para conocer opinión PyMEs sobre servicios en materia de promoción de exportaciones .....	128



## 1.-MARCO GENERAL

El presente trabajo de investigación, “Estudio y aportes sobre la Creación de Valor en la Gestión Pública de la Promoción de Exportaciones a través de la Implementación de Acciones de Marketing”, tiene la finalidad primordial de responder al siguiente interrogante: ¿Cómo aplicar el Marketing en el Sector Público, en el área dedicada a la promoción de exportaciones, para crear y consolidar la relación empresa -gobierno y acompañar el crecimiento exportador de las mismas, fundamentalmente PYMES?.

Este informe persigue analizar y demostrar la importancia de aplicar el Marketing en el Sector Público, en el ámbito de la Dirección General de Promoción de Exportaciones de la Subsecretaría de Comercio Internacional de la Cancillería Argentina. Fundamentalmente, se pretenderá plantear recomendaciones y herramientas de marketing viables a ser implementadas en este ámbito y demostrar cómo permitirían generar valor en el área y en la gestión de promoción de exportaciones. Frente a la gran explosión de actividades de la Dirección General de Promoción de Exportaciones en comparación con el accionar desarrollado antes del 2006, como sucede con todo crecimiento repentino en una empresa, se comienza a priorizar el cumplimiento de actividades operativas (a corto plazo) y dejar de lado, para más adelante, cuestiones estratégicas y/o de análisis que requieren mayor tiempo y no exigen cumplimiento inmediato. De este modo, se dejan de lado elementos básicos de cualquier departamento de marketing como ser: una adecuada base de datos de clientes; seguimiento de las necesidades, evolución y desarrollo de los mismos; campañas de comunicaciones de actividades realizadas o a llevar a cabo; clasificación de los clientes (tamaño de empresa; según sector; etc.); circularización interna de la información entre los diferentes direcciones, entre otras.

En el ámbito público en general, no hay aún una toma de conciencia de los funcionarios de que cada ciudadano argentino es un cliente y, mucho menos, de la relevancia que conlleva el crear y brindar servicios requeridos por esos clientes para que se conviertan, al mismo tiempo, en generadores de valor para el gobierno. En un área tan dinámica y clave como el comercio internacional, se podría potenciar mucho más los resultados del accionar desarrollado por el sector de dedicado a la promoción de exportaciones del gobierno, tanto en lo referente a la contribución en el incremento de las exportaciones, a la imagen transmitida en el exterior y dentro del país; como a la confianza, creencia y satisfacción del empresariado de cada punto del país respecto del rol llevado a cabo por esa área gubernamental.

De este modo, los objetivos de esta investigación son:

- Objetivos generales: plantear recomendaciones y herramientas de marketing viables, focalizadas en el cliente y tendientes a la generación de valor en la gestión pública de

la promoción de exportaciones, para lograr crear y consolidar la relación PYME-gobierno y contribuir, al mismo tiempo, a la promoción de negocios en el exterior.

- Objetivos específicos: 1.-Realizar un análisis FODA de la Dirección General de Promoción de Exportaciones; 2.-Investigar sobre acciones o estrategias implementadas en otros países por organismos de promoción de exportaciones en esta materia; 3.- Efectuar una investigación de mercado entre el público objetivo de la Dirección bajo estudio, a fin de detectar inconvenientes y necesidades que demandan tanto sus clientes actuales como potenciales; 4.-Exponer recomendaciones y herramientas de marketing viables a ser implementadas que permitan demostrar la importancia de su aplicación en la generación de valor para la Dirección bajo estudio como en la promoción de exportaciones en su conjunto.

Por lo expuesto, se pretende elaborar un trabajo de investigación que aborde el análisis de la situación actual de la Dirección General de Promoción de Exportaciones área de promoción de exportaciones del gobierno (análisis FODA) y de otros organismos nacionales e internacionales de promoción de exportaciones; como así también de su público objetivo (empresas PyMEs argentinas), a fin de conocer necesidades aún no satisfechas por los mismos, detectar inconvenientes y conocer opinión y/o desconocimiento sobre el rol de esta dirección del gobierno. De esta manera, partiendo de un claro estado de situación del área bajo estudio, se podrá determinar la viabilidad de la hipótesis planteada, la cual es: “Si se implementan instrumentos del Marketing en el área de promoción de exportaciones del Sector Público, se creará una fuerte relación PyME-gobierno lo cual permitirá generar valor y un mayor involucramiento en el desarrollo exportador de las PyMEs”.

En líneas generales, se persigue la finalidad de demostrar que el Marketing no es inherente al sector privado sino que también puede y debe aplicarse en el Sector Público si se persigue excelencia y eficiencia organizativa, objetivos alcanzables a través de la generación de valor y orientación al cliente.



## **2.-MARCO TEÓRICO: ANÁLISIS MICROENTORNO Y MACROENTORNO**

### **2.1.-Análisis Microentorno**

#### **2.1.1.-Análisis Dirección General de Promoción de Exportaciones**

##### **a) Función**

La Dirección General de Promoción de Exportaciones (DGPEX) es responsable de la organización y ejecución de programas y acciones de promoción comercial, así como apoyar al sector empresario, particularmente a las PyMEs, en sus esfuerzos de exportación mediante la divulgación, a través de medios electrónicos, de las oportunidades comerciales y licitaciones internacionales. La DGPEX depende de la Subsecretaría de Comercio Internacional (SURCI), la cual que tiene a su cargo los siguientes objetivos: "1.- Ejecutar la política comercial internacional, promoviendo la oferta de los productos y servicios nacionales atendiendo a la demanda de los mercados extranjeros, incluyendo la promoción de naturaleza comercial y participar en las actividades de promoción de inversiones y turismo; 2.- Intervenir en la elaboración de las instrucciones y directivas para las Representaciones de la República en el exterior y delegaciones oficiales en el aspecto comercial internacional"<sup>1</sup>.

##### **b) Público**

Pequeñas y medianas empresas argentinas, con o sin experiencia exportadora.

##### **c) Herramientas utilizadas para la Promoción de Exportaciones**

###### **1.-Programa Integrado de Promoción Comercial y Desarrollo de Mercados Externos.**

Desde el año 2005, la gestión de promoción comercial que ha llevado a cabo el Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto (MRECIyC), a través de la Subsecretaría de Comercio Internacional, ha tenido como objetivo prioritario la confección de un Programa de Promoción Comercial y Desarrollo de Mercados Externos (PPCyDM) tendiente a ordenar, coordinar y ejecutar las diversas actividades promocionales en el exterior que desarrolla Argentina. Básicamente, los objetivos estratégicos del PPCyDM son: contribuir al incremento

---

<sup>1</sup> Decreto 878/2008, modificatorio del Decreto 357/02, Decisión Administrativa 10/02.

de las exportaciones argentinas; lograr mayor participación de empresas PyMEs; contribuir a la federalización del comercio exterior; promover economías regionales; diversificar los mercados externos; y promover productos con mayor valor agregado, nuevos sectores y servicios.

De este modo, este PPCyDM está conformado por actividades organizadas por la Cancillería, ya sea en forma directa o indirecta, a través de acciones propuestas por otras dependencias de la Administración Pública Nacional, Provincial y Municipal, o por entidades o instituciones del sector privado; y son coordinadas y controladas por la Dirección General de Promoción de Exportaciones. El Plan de Acción se ha ido perfeccionando a lo largo de los últimos tres años (se ha puesto on-line en forma "interactiva" desde el 2008, a partir de la creación y aplicación de un programa de software específico el cual, actualmente, está siendo mejorado) y, si bien no es un instrumento perfecto, ha permitido consolidar de forma integrada, la mayor parte de las acciones que realiza nuestro país para difundir su oferta exportable en los mercados internacionales con el apoyo y la asistencia de nuestras representaciones en el exterior.

## **2.-Organización de Actividades de Promoción Comercial.**

Dentro de las actividades de promoción comercial que se organizan desde la Dirección General de Promoción de Exportaciones, dependiente de la Subsecretaría de Comercio Internacional, se pueden mencionar: las Misiones Comerciales Multisectoriales al Exterior; Misiones Comerciales Sectoriales al Exterior; Participación en Ferias Internacionales; y Misiones Inversas Compradoras al país. En párrafos siguientes se describen cada una de estas actividades.

### **a) Misiones Comerciales Multisectoriales (MCMs).**

Dentro del paquete integral de promoción estratégica de exportaciones, la organización de las Misiones Comerciales Multisectoriales (MCMs) se ha constituido en un instrumento de vital importancia. Estas Misiones se planifican, estructuran y ejecutan en torno al principio rector de la política comercial externa que fuera oportunamente definido a mediados de 2003 y que consiste en el logro de una mayor y mejor inserción comercial internacional de los sectores productivos, sobre todo PyMEs, procurando, por un lado, descentralizar y expandir cualitativamente la matriz exportadora y, por el otro, diversificar mercados externos. Estas Misiones presentan las siguientes características:

- Están dirigidas a mercados que ofrecen posibilidades de crecimiento de nuestras exportaciones.
- Cuentan con la participación de un número significativo de empresas pymes de varios sectores.
- Son presididas por altas autoridades de la Cancillería a los efectos de brindar un marco político de respaldo.



- Están co-organizadas en forma conjunta con el Ministerio de Planificación Federal, Inversión Pública y Servicios, el Ministerio de la Producción, gobiernos provinciales y entidades de cúpula del sector empresarial.
- Son misiones de carácter exploratorio que permiten identificar rubros y sectores que deben ser posteriormente profundizadas con actividades promocionales especializadas.
- En promedio, se realiza una Misión Comercial Multisectorial por mes.

A fin de ejemplificar, se exponen a continuación las MCMs realizadas entre el período 2006-2008 y las correspondientes al 2009, tanto las ya efectuadas como las planificadas:

Meses	Año 2006	Año 2007	Año 2008	Año 2009
Enero				-Cuba
Febrero		-Sudáfrica	-España	
Marzo		-Israel -Ecuador	-Brasil	-Brasil
Abril	-Nordeste de Brasil		-Bélgica y Holanda	
Mayo		-Pakistán y Malasia -España	-Marruecos y Egipto	-Argelia, Marruecos y Túnez
Junio		-Portugal -Italia		
Julio	-India		-España	-Siria, Líbano y Jordania
Agosto	-Australia		-Vietnam y Tailandia -Colombia y Perú	-México
Septiembre	-Suiza, Alemania y Austria	-Dinamarca y Suecia	-Rusia y República Checa	-Sudáfrica y Angola
Octubre	-Rusia y Ucrania México	-Guatemala y Panamá	-Chile -Estados Unidos y	-India
Noviembre	-China	-Japón y Corea del Sur -Francia	Canadá -Magreb (Argelia, Túnez, Egipto y Libia)	-Emiratos Árabes Unidos, Arabia Saudita y Qatar
Diciembre		-Arabia Saudita y Emiratos Árabes	-Rusia	

**b) Misiones Comerciales Sectoriales al Exterior.**

Este tipo de Misiones son específicas representativas de un sector de la economía, por ejemplo: alimentos, alimentos orgánicos, autopartes, calzado de cuero, etc., las cuales suelen tener como objeto visitar una feria o evento especializado del sector (WSA – Feria Internacional del Calzado, Las Vegas). Estas misiones, que contribuyen a promover la imagen país en un determinado sector para un mercado específico, forman parte de programas especiales de promoción, como ser: Vinos Finos, Sector Software y Servicios Informáticos, Biotecnología.

**c) Participación Institucional en Ferias Internacionales.**

Este tipo de acciones complementan el calendario de ferias que organiza la Fundación Export.Ar y persiguen el objetivo de promover, con un Stand Institucional abierto, nuevos sectores y mercados estratégicos. En este tipo de actividades, Cancillería cubre los gastos de contratación, armado y diseño del stand, en tanto que los empresarios participantes sólo deben afrontar los gastos de aéreo y alojamiento. A modo de ejemplo, entre las ferias internacionales en los cuales se ha participado con Stand Institucional se pueden mencionar:

- EXPO AGRO SINALOA– Maquinaria Agrícola. Sector Agropecuario – México D.F., México – 4 al 7 de febrero
- NATIONAL FARM MACHINERY SHOW - Maquinaria Agrícola – Louisville, Estados Unidos – 10 al 13 de febrero
- FERIA CEBIT- Participación con Stand Institucional MERCOSUR en forma conjunta con Fundación Export.Ar - Sector Tecnológico en General - Hannover, Alemania - 3 al 8 de marzo
- MERCOSUPER - Sector Supermercado – Curitiba, Brasil – 30 de marzo al 1 de abril
- FERIA INTERNACIONAL DE TRÍPOLI 2009 - 38° Edición – Multisectorial – Trípoli, Libia - 2 al 12 de abril
- NATURAL / ORGANIC PRODUCT EUROPE 2009 – Alimentos orgánicos – Londres, Reino Unido – 5 y 6 de abril
- EXPOCOSMÉTICOS - Cosméticos y Perfumería – Porto, Portugal - 18 al 20 de abril
- FERIA OTC - OFFSHORE TECHNOLOGY CONFERENCE - Equipamiento petrolero – Houston, Estados Unidos - 3 al 6 de mayo
- BIO INTERNATIONAL CONVENTION 2009 – Biotecnología – Atlanta, Estados Unidos – 18 al 21 de mayo
- FERIA INTERNACIONAL DE ARGEL (FIA) - Multisectorial - Argel, Argelia – 30 de mayo al 4 de junio
- 11° SALÓN INTERNACIONAL DE LA LOGÍSTICA Y LA MANUTENCIÓN - SIL 2009- Logística – Barcelona, España – 2 al 5 de junio
- ROYAL SHOW - Sector Agrícola-Ganadero – Warwickshire, Reino Unido - 7 al 10 de julio
- FERIA INTERNACIONAL DE DAMASCO – 56° Edición - Multisectorial - Damasco, Siria – 14 al 22 de julio
- THE SPECIALITY & FINE FOOD - Londres, Reino Unido – 6 al 8 de septiembre
- 14th EUROPEAN CONGRESS OF BIOTECHNOLOGY (SYMBIOSIS) – Biotecnología – Barcelona, España - 13 al 16 de septiembre
- HBA NEW YORK - Cosméticos y Perfumería - Nueva York, Estados Unidos – 15 al 17 de septiembre
- EXCON 2009 – Construcción – Lima, Perú – 6 al 11 de octubre

- NATURAL PRODUCTS EXPO EAST - BIOFACH AMERICA - Feria Internacional de Alimentos Naturales y Orgánicos - Alimentos orgánicos -Boston, Estados Unidos - 15 al 18 de octubre
- KOSHERFEST - Feria Internacional de alimentos Kosher - Alimentos - Nueva York, Estados Unidos - 27 y 28 de octubre
- SIMO 2009 - Feria Internacional de Informática, Multimedia y Comunicaciones -Sector Tecnológico en General - Madrid, España - 3 al 8 de noviembre
- THE BIG FIVE - Construcción. Materiales, insumos y servicios. Stand MERCOSUR – Dubai, Emiratos Árabes Unidos – 23 al 26 de noviembre
- ISRAFOOD 2009 – Alimentos y Bebidas – Tel Aviv, Israel – 24 al 26 de noviembre

#### d) Misiones Inversas Compradoras al país.

Las Misiones Inversas Compradoras al país parten de la iniciativa, en la mayoría de los casos, de organizaciones extranjeras interesadas en adquirir productos argentinos o asociaciones empresariales locales / organismos de gobierno provinciales que invitan a compradores del exterior.

Este tipo de acciones requieren la asistencia de las Secciones Económicas y Comerciales de las Embajadas y Consulados argentinos para la organización de las mismas, la realización de entrevistas, apoyo logístico, asesoramiento sobre las características del mercado argentino. Al mismo tiempo, estas misiones son coordinadas por la Dirección General de Promoción de Exportaciones (DGPEX), quien tiene a su cargo la organización de las entrevistas con los exportadores argentinos, visitas a las plantas, establecimientos, organización de reuniones empresariales, etc.

Es importante aclarar que la Fundación Export.Ar organiza este tipo de misiones inversas en el marco de Ferias que se llevan a cabo en el país, donde se realizan rondas de negocios entre exportadores argentinos y compradores extranjeros que asisten a dichas ferias. Ej: Sial Mercosur / Vinos & Bodegas / Expoferretera 2007/ Expomedical

### 3.-Programas Sectoriales de Promoción Comercial.

Los Programas Sectoriales de Promoción Comerciales sobre los cuales DGPEX ha venido trabajando en los últimos años son:

- a) **Sector Vinos Finos.** Cancillería, desde DGPEX, brinda asistencia y apoyo a través de las Representaciones Argentinas en el exterior a todas las actividades de promoción del vino argentino, en el marco de la campaña de “Wines of Argentina” (WofA). Es importante mencionar que, WofA es una entidad privada que, en diciembre de 2005,



fue designada por la COVIAR<sup>2</sup> como entidad como la Unidad Ejecutora de los Programas de Promoción en el exterior del Vino Argentino. WofA está integrada por más de 170 bodegas (representan aproximadamente el 95% del total de las exportaciones de vinos argentinos), y tiene como misión: *“Contribuir al éxito global de la industria vitivinícola argentina a través de la construcción de la marca “vino argentino”, procurando elevar la percepción positiva en el trade, los líderes de opinión y los consumidores”*<sup>3</sup>. Entre los mercados establecidos como prioritarios se encuentran: Estados Unidos, Canadá, Brasil, Países Bajos, Inglaterra, Europa del Este, Asia, Escandinavia y algunos países latinoamericanos

- b) **Software y Servicios Informáticos (IT).** En este sector se trabaja en forma conjunta con la Cámara de Empresas de Tecnologías de Información de Argentina (CESSI), los Polos Tecnológicos y el sector empresario. El principal objetivo perseguido es continuar con el posicionamiento “Argentina: un lugar de innovación”. Los principales mercados son Estados Unidos, México, España, Chile; siendo los principales cuatro mercados objetivos: Reino Unido, Italia, China y Venezuela.
- c) **Bioteología.** En esta área se pretende posicionar a la República Argentina en Mercados específicos, siendo los tres principales: Estados Unidos, Europa y América Latina. A tal fin, se realizan acciones tendientes a promover oportunidades de negocios y exportación de productos y servicios biotecnológicos; como así también, la formación de joint-ventures y alianzas comerciales. La instrumentación de estas acciones se realiza en forma conjunta con el Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva (MINCyT) y el Foro Argentino de Biotecnología (FAB).
- d) **Redes de Negocios.** Las Redes de Negocios fueron creadas con los siguientes fines: incrementar la cultura exportadora; reducir los costos y riesgos de la internacionalización; aumentar de la competitividad de las empresas, en especial las PyMEs; actuar como Foro dinámico para tratar problemas comunes e implementar estrategias compartidas con respecto a: compras, cadena de proveedores, capacitación, logística, producción, control de calidad, marketing, finanzas, etc. Existen diversas razones por las cuales se fomenta a la agrupación de empresas de determinados sectores, entre las cuales se puede mencionar: ausencia de información sobre mercados externos; escaso poder de negociación; volumen insuficiente de producción; dependencia de pocos proveedores; escasez de personal calificado;

---

<sup>2</sup> Corporación Vitivinícola Argentina (COVIAR): entidad encargada, por Ley N° 25.849, de gestionar y coordinar la implementación del denominado “Plan Estratégico Argentina Vitivinícola 2020”.

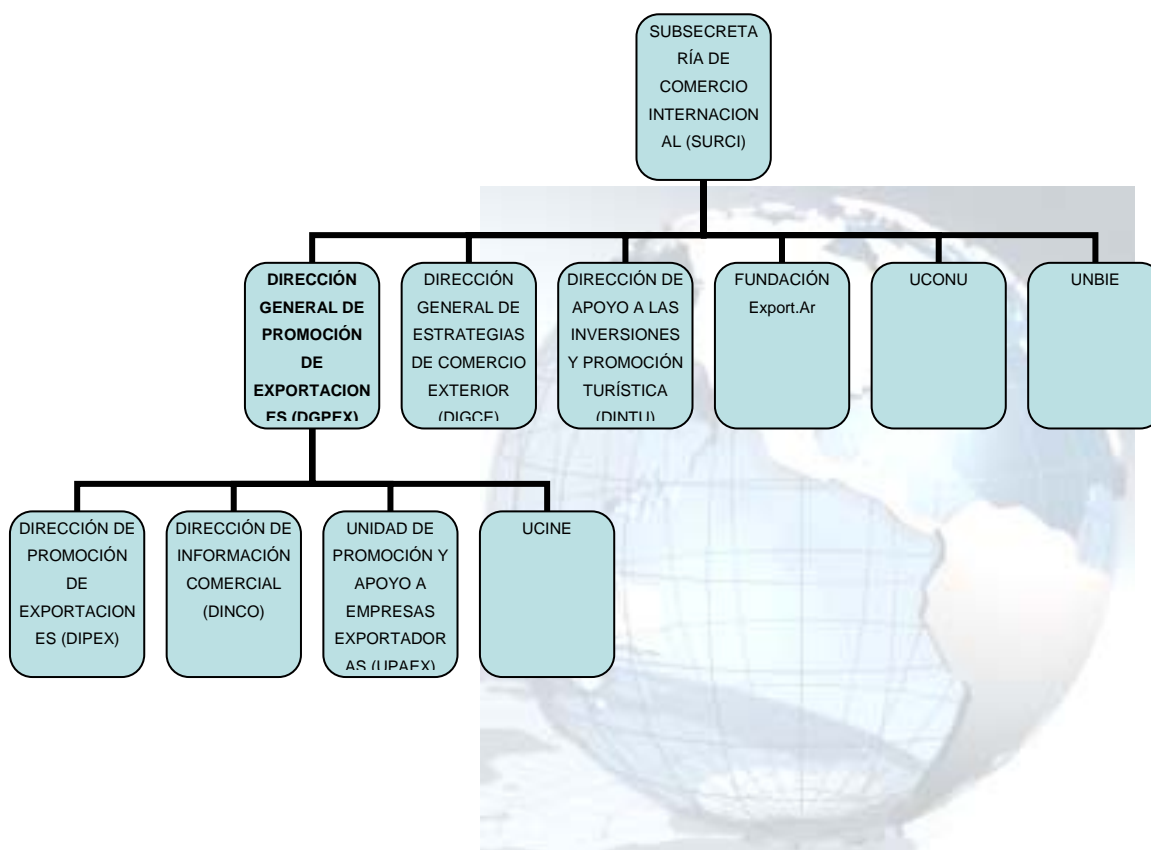
<sup>3</sup> <http://www.winesofargentina.org/nosotros/>

escasez de recursos; falta de una marca propia, entre otras. Las Redes de Negocios existentes al día de la fecha son las siguientes: Grupo Argentino de Proveedores Petroleros (GAPP); Red de Productores Argentinos de Medicamentos (RePAM); Red de la Industria de Cosméticos y Perfumería (RIC); Red de la Industria Plástica (RIP); Red Tecnológica Argentina (RTA); Red de la Industria Hípica Argentina (RIHA).

#### **d) Estructura Organizacional**

Como se mencionó anteriormente, la Dirección General de Promoción de Exportaciones (DGPEX) depende de la Subsecretaría de Comercio Internacional (SURCI), al igual que las siguientes direcciones: Dirección General de Estrategias de Comercio Exterior (DIGCE), Dirección de Apoyo a las Inversiones y Promoción Turística (DINTU); Unidad de Coordinación General del Sistema de Compras de Naciones Unidas (UCONU), Unidad de Seguimiento de Eventos Bianuales (UNBIE) y Fundación Export.Ar.

Por otra parte, la DGPEX, a su vez, tiene a su cargo la Dirección de Promoción de Exportaciones (DIPEX); la Dirección de Información Comercial (DINCO); la Unidad de Promoción y Apoyo a Empresas Exportadoras (UPAEX); y la Unidad de Industrias Culturales (UCINE). Las principales funciones de estas direcciones se exponen a continuación del organigrama.



## 1.-Dirección de Promoción de Exportaciones (DIPEX).

Es responsable de organizar acciones promocionales que contribuyan a la expansión de las exportaciones argentinas. Es el área operativa de la Dirección General. Para ello se vale de las siguientes herramientas:

- a) En el exterior:
  - Misiones comerciales de exportadores argentinos al exterior.
  - Visitas de negocios de empresarios argentinos al exterior.
  - Difusión en el exterior sobre productos y oportunidades de negocios en Argentina.
  - Participación en Ferias y Exposiciones.
- b) En el país:
  - Visitas y misiones de importadores extranjeros al país.
  - Seminarios de difusión en el país.
  - Difusión en los medios.

La utilización de estas herramientas tiene lugar con el trabajo en conjunto con las Representaciones Argentinas en el exterior, cuyo grado de participación en la ejecución de las acciones depende del lugar donde se centralizan las actividades (el exterior o el país), así como de la naturaleza de cada actividad.

- c) Sectores Productivos de Atención Diferenciada. Existen Sectores Productivos que por sus características y potencial de proyección en el campo de las exportaciones son objeto de Atención Diferenciada. Esto implica que se procura articular las herramientas existentes en un Plan de Acción acordado con el Sector en su formato institucional (cámaras, asociaciones) o con un grupo de empresas del sector (Grupos Empresarios Exportadores) a fin de optimizar los resultados de las acciones efectuadas. Los Sectores Productivos de Atención Diferenciada son los siguientes:

- Grupo Tecnológico (CEMIC, INVAP, CITEFA) (Grupo Empresario Exportador);
- Productos y Servicios para la Industria Petrolera (Grupo Empresario Exportador);
- Productores Argentinos de Medicamentos (Grupo Empresario);
- Grupo de la Industria de Cosméticos y Perfumería (Grupo Empresario Exportador);
- Grupo de la Industria Plástica (Grupo Empresario Exportador);
- Grupo de la Industria Hípica Argentina (Grupo Empresario Exportador);
- Madera y Muebles (Grupo Empresario Exportador);
- Vinos (trabajo a nivel Sector);
- Productos Orgánicos (trabajo a nivel Sector);
- Biotecnología;
- Software y Servicios Informáticos;

- Ferias, Congresos y Exposiciones realizados en Argentina (trabajo a nivel Sector).

Internamente, la DIPEX, está conformada por 10 funcionarios diplomáticos (incluyendo el Director), los cuales están divididos por países, y 7 funcionarios administrativos, los cuales no están organizados de ninguna forma en particular, simplemente van realizando las tareas, de diversos sectores o características, que surgen en el día a día. Sólo el sector Vinos, Biotecnología, Software y Servicios Informáticos y las Redes de Negocios son manejados por una persona determinada, la cual trabaja no sólo en este sector asignado sino en otros.

## **2.-Dirección de Información Comercial (DINCO).**

La función de la Dirección de Información Comercial es el manejo, administración y difusión de la información de carácter comercial, como ser: oportunidades comerciales, licitaciones internacionales, ferias internacionales e informes de mercado. La información de interés remitida por Embajadas, Consulados y Centros de Promoción se clasifica y difunde vía correo electrónico entre las empresas, cámaras y asociaciones pertinentes.

DINCO tiene a su cargo, además, la administración y actualización del portal de comercio exterior de Cancillería (Argentina Trade Net – [www.argentinatradenet.gov.ar](http://www.argentinatradenet.gov.ar)). A través del Portal, una vez que una empresa o individuo se registra como usuario, se puede acceder a toda la información comercial que las Representaciones argentinas en el exterior elaboran, desde listado de importadores de un determinado producto hasta estudios de mercado. Este sitio se encuentra disponible, hace unos meses, en versión en inglés y español y cuenta con 3784 empresas argentinas registradas<sup>4</sup>.

Internamente, la DINCO, está conformada por dos funcionarios diplomáticos, uno de los cuales es el Director, y cuatro funcionarios administrativos, quienes, en general, y salvo ciertos casos puntuales, llevan todos los mismos temas.

## **3.- Unidad de Promoción y Apoyo a Empresas Exportadoras (UPAEX).**

Esta Unidad tiene a su cargo la promoción en el exterior de la Moda y Diseño de nuestro país. Los principales mercados entre los cuales se llevan a cabo acciones de promoción comercial son: Europa, Estados Unidos y América Latina (Panamá, Perú, Colombia, Chile).

---

<sup>4</sup> Según información brindada por DINCO el 2 de octubre de 2009.

Internamente UPAEX, está conformada por tres funcionarios administrativos y carecen, desde enero de 2009, de un directivo o coordinador directo, por lo que reportan en forma directa al Director General de Promoción de Exportaciones.

#### **4.- Unidad de Industrias Culturales (UCINE).**

Esta área tiene a su cargo promover las actividades de negocios vinculadas con la industria cinematográfica, editorial, artesanías y galerías de arte de Argentina en los principales mercados: Latinoamérica, Estados Unidos, España, entre otros. A tal fin, trabaja en forma conjunta con el Instituto Nacional de Cine y Artes Audiovisuales (INCAA) y respectivas cámaras y agrupaciones sectoriales. Entre el tipo de actividades que suelen realizar se pueden mencionar:

- Derechos para comercializar películas argentinas, telenovelas, cortometrajes, documentales y trabajos de animación en el exterior. Promoción de locaciones argentinas y servicios de producción para publicidad del exterior.
- Participación en festivales internacionales.
- Organización de misiones inversas en Argentina.
- Encuentro de Productores en el exterior en marco de festivales internacionales.
- Promoción de sectores de la industria editorial, artesanías y galerías de arte.

Internamente, UCINE, está conformada por dos funcionarios diplomáticos, uno de los cuales es el Director, y tres funcionarios administrativos, los cuales están divididos por sectores determinados: cine y artes audiovisuales, artesanías y galerías de arte.

#### ***e) Acciones de Marketing Implementadas***

Entre las acciones de marketing implementadas por la DGPEX se pueden mencionar:

**1.-Publicaciones.** Desde el año 2007, se publican todos los años un libro del “Programa de Promoción Comercial y Desarrollo de Mercados Externos” (PPCyDM) el cual es distribuido entre entidades públicas y privadas, empresarios, y Representaciones de Argentina en el exterior.

**2.-Participación en ferias en Argentina.** Al día de la fecha, únicamente se ha participado con stand institucional, desde el 2007, en “Expo Comex”, Exposición Internacional de Productos y Servicios para el Comercio Exterior y la Logística Internacional.

**3.-Notas de prensa.** En forma periódica se publican pequeñas notas de prensa en relación con las actividades de promoción comercial que se llevan a cabo.





**4.-Folletería institucional.** No se cuenta con folletos de la DGPEX o Subsecretaría de la cual depende. La única folletería institucional que se suele preparar y distribuir es la del Portal Argentina Trade Net que se distribuye en los casos de participación en ferias o exposiciones realizadas en Argentina, como así también en algunos eventos en los cuales participe la Subsecretaría (seminarios, charlas informativas, etc.).

**5.-Folletería de eventos específicos.** En actividades de promoción comercial en el exterior, como Misiones Comerciales y Ferias Internacionales en donde se participa con Stand Institucional, se distribuyen folletos con el listado de empresas participantes y sólo en algunos casos, en donde se obtiene la colaboración económica de alguna entidad público o privada participante en la misma actividad, se preparan y entregan folletos específicos del sector.

### ***f) Interacción con otros organismos / instituciones***

A fin de cumplimentar los objetivos principales de la Subsecretaría de Comercio Internacional (SURCI) mencionados anteriormente<sup>5</sup>, la DGPEX precisa, debe e interactúa con diversos organismos e instituciones públicos (nacionales y provinciales) y privados. Entre las instituciones que mayor interrelación y trabajo en conjunto existe se pueden mencionar:

- Sector Público: Ministerio de Planificación Federal, Inversión Pública y Servicios; Ministerio de la Producción; ProArgex, Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentos; Ministerio de la Producción de la Provincia de Buenos Aires, Subsecretaría de Relaciones Económicas Internacionales; Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva (MINCyT); Instituto Nacional de Cine y Artes Audiovisuales; entre otros.
- Sector Privado: Unión Industrial Argentina (UIA); Cámara Argentina de Comercio (CAC); Wines of Argentina; Cámara de Empresas de Tecnologías de Información de Argentina (CESSI); Foro Argentino de Biotecnología (FAB); Grupo Argentino de Proveedores Petroleros (GAPP); Cámara Argentina de la Industria de Cosmética y Perfumería (CAPA); Movimiento Argentino de Productores Orgánicos (MAPO); Cámara

---

<sup>5</sup> "1.- Ejecutar la política comercial internacional, promoviendo la oferta de los productos y servicios nacionales atendiendo a la demanda de los mercados extranjeros, incluyendo la promoción de naturaleza comercial y participar en las actividades de promoción de inversiones y turismo; 2.- Intervenir en la elaboración de las instrucciones y directivas para las Representaciones de la República en el exterior y delegaciones oficiales en el aspecto comercial internacional"; Decreto 878/2008, modificatorio del Decreto 357/02, Decisión Administrativa 10/02.

Argentina de Productos Orgánicos Certificados (CAPOC); Cámara Argentina de Certificadoras de Alimentos, Productos Orgánicos y Afines (CACER); entre otras.

### ***g) Medición de Resultados***

No existe en la DGPEX, ningún procedimiento que prevea el análisis y medición de las gestiones realizadas por cada área. Las estadísticas y controles de gestión que se realizan son a efectos de cumplimentar diferentes normativas burocráticas.

De este modo, se llevan a cabo las siguientes acciones de medición de resultados:

**1.-Encuestas de evaluación** a los empresarios participantes en una Misión Comercial o Feria en la cual se ha participado con Stand institucional, una vez finalizada la correspondiente actividad. Modelo de formulario de evaluación se adjunta al presente informe como Anexo.

**2.-Control y actualización del PPCyDM**, a fin de determinar las actividades efectivamente realizadas tanto por cada una de las direcciones a cargo de la DGPEX, como así también aquellas realizadas por las diferentes instituciones públicas y privadas. La actualización del PPCyDM es permanente, dependiendo de la dinámica de la información recibida a través de las distintas áreas internas o instituciones públicas o privadas. Al mismo tiempo, mensualmente y por normativa interna, se realiza un análisis numérico del cumplimiento de objetivos propuestos y efectivamente realizados; y por otro lado, y en forma trimestral se efectúa una revisión de las actividades proyectadas para el trimestre siguiente, fundamentalmente desde el punto de vista financiero.

**3.-Auditoría del Portal de Comercio Exterior – Argentina Trade Net.** En forma mensual, DINCO realiza una auditoría interna de los diferentes cambios y actualizaciones que han ocurrido en el sitio Argentina Trade Net. Este relevamiento de datos consiste básicamente en llevar un control estadístico tanto de las diversas acciones que un usuario del sitio realiza (cantidad de consultas, cantidad de usuarios nuevos registrados, etc.), como así también de los diversos tipos de información que cada una de las Representaciones carga en el portal, como ser: oportunidades comerciales, licitaciones, informes de mercado, notas de interés y registro de importadores.

Por otro parte, si se realiza un balance de la gestión promocional llevada a cabo por la Subsecretaría de Comercio Internacional durante los últimos tres años (2006-2008), se pueden determinar las siguientes conclusiones:

1.-El número de actividades de promoción comercial se ha incrementado en casi un 400% entre el 2006 (178 actividades) y el 2008 (689 actividades) y en más de un 640% entre el 2006

y 2009, en donde en este último año se prevé la realización de 1154 acciones de promoción comercial.

2.-Respecto de las Misiones Comercial Multisectoriales organizadas por la Cancillería, durante el período de referencia (2006-2008), se han llevado a cabo 31, las cuales visitaron cerca de 63 ciudades, de 51 mercados diferentes. En estas Misiones han participado más de 1100 empresas e instituciones argentinas, además de altas autoridades nacionales y provinciales.

### **2.1.2.-Análisis Clientes (PYMES argentinas)**

#### **a) Segmentación. Características generales**

Los clientes de la Dirección General de Promoción de Exportaciones (DGPEX) son las Pequeñas y Medianas Empresas de capital nacional, que tengan nula o escasa experiencia exportadora pero que estén en condiciones de exportar. Actualmente conforman la cartera de clientes de la DGPEX un total de 4000 empresas, aproximadamente, pertenecientes a diferentes sectores y provincias argentinas.

Los clientes actuales de la DGPEX son empresas PyMEs que suelen participar en las actividades de promoción comercial organizadas por la misma ya sea, a través de Misiones Comerciales al exterior (sectoriales o multisectoriales), Ferias Institucionales, Misiones Inversas, Seminarios de Capacitación, como así también aquellos utilizan en forma periódica el sitio de Argentina Trade Net<sup>6</sup> para la búsqueda de información de comercio exterior de interés (oportunidades comerciales, listado importadores, perfiles de mercado, etc.).

Actualmente, la DGPEX no cuenta con una base de datos unificada de sus clientes sino que se maneja de forma fragmentada, por sectores. Esto se debe, fundamentalmente, a que cada área que depende de la DGPEX maneja su propio listado de clientes, provocando duplicidad de contactos y las consecuencias que esto trae aparejado: al cliente le llegan dos o más veces los mismos e-mails, no se comparte la actualización de datos de los clientes, no se optimizan recursos, no se puede realizar un seguimiento conjunto de una empresa, etc. Asimismo, es importante mencionar que cada una de las Direcciones Generales que integran la Subsecretaría de Comercio Internacional trabaja en forma independiente en cuanto al manejo de la información, en general, y base de datos de clientes, en particular; es decir, operan como departamentos aislados.

Las PyMEs desempeñan un papel fundamental como generadoras de empleo, agentes de estabilización social y fuentes de innovación, especialmente en los países en desarrollo. De

---

<sup>6</sup> [www.argentinatradenet.gov.ar](http://www.argentinatradenet.gov.ar)

ese modo contribuyen al alivio de la pobreza y al proceso general de desarrollo económico. Según al sector al que pertenezcan se pueden clasificar en PyMEs industriales, de comercio o servicios. De acuerdo con un estudio realizado por "Fundación Para el Cambio"<sup>7</sup>, las PyMEs en Argentina representan el 26,8% de las empresas, demandan el 43,6% del empleo y generan el 15% de las exportaciones. En la actualidad, existen en el país 213.000 PyMEs<sup>8</sup> -se las considera así a todas las industrias, comercios o emprendimientos que emplean entre 4 y 250 personas-, las cuales tienen 1,2 millones de empleados, alimentando a unos cinco millones de habitantes<sup>9</sup>. Dentro de las debilidades estructurales que presentan las PyMEs en Argentina se pueden mencionar<sup>10</sup>:

- Escaso nivel de creación de nuevas empresas, como resultado de la nula o insuficiente incentivos disponibles destinados a promover la empresariedad y concreción de nuevos emprendimientos.
- Baja participación en redes empresarias, las cuales son clave para los procesos de innovación y el fortalecimiento de la capacidad competitiva PyME.
- Excesivo nivel de centralización de la gestión en el empresario.
- Niveles de inversión incremental que no permiten alcanzar un adecuado nivel de actualización tecnológica.
- Diversidad de estrategias como respuestas a la crisis.
- Baja demanda de servicios de apoyo.
- Ausencia de una conducta exportadora en el tiempo, estrechamente vinculado con la ausencia de redes.
- Fuerte heterogeneidad, dado que coexisten en el ambiente PyME desde pequeñas empresas de subsistencia hasta medianas empresas con capacidad exportadora.
- Dificultad de acceso al financiamiento, lo cual potencia las debilidades estratégicas de las empresas.

Por otro lado, entre las fortalezas que presentan las PyMEs en Argentina se pueden mencionar<sup>11</sup>:

---

<sup>7</sup> Documento de Trabajo N° 21, agosto de 2006.

<sup>8</sup> Diario Clarín, 01 de febrero de 2009, en función datos brindados por el Ministerio de Economía de la Nación.

<sup>9</sup> Diario Clarín, 01 de febrero de 2009, en función datos brindados por el Ministerio de Economía de la Nación.

<sup>10</sup> Fundación para el Cambio, Documento de Trabajo N° 21, agosto de 2006.

<sup>11</sup> En base a informes efectuados por la Subsecretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional ("PyMEs: Oportunidades, Debilidades y Crecimiento") y de la Fundación para el Cambio (Documento de Trabajo N° 21, agosto de 2006).

- Algunas PyMEs han realizado un importante esfuerzo de re-estructuración económica basado casi exclusivamente en los recursos propios de las empresas.
- Alto nivel de acumulación de capital humano empresarial en relación con otros países de desarrollo industrial intermedio.
- Durante los 90', ante la alta competitividad, hubo una tendencia hacia el incremento en la capacitación y formación del personal.
- Existe una nueva camada de empresas jóvenes, que demuestran un importante dinamismo, ensanchando la base PyME de Argentina. Algunas de sus principales características son: tienen en promedio 6 (seis) años de edad; el empleo promedio pasó de diez trabajadores en el primer año a cuarenta, cuatro o más años después; cerca de los dos tercios están ubicados en áreas metropolitanas; la mayoría nace orientado al mercado interno pero después, como consecuencia del dinamismo, inician el camino de la exportación; sus ventas anuales superan el \$ 1,5 millones.
- Cuentan con una organización pequeña y dinámica que les otorga elasticidad para adaptarse a los cambios del entorno.
- Son proveedoras de grandes empresas y consumidores en general.
- Importante rol en la generación de empleo, lo que contribuye al mayor poder de compra por parte de los trabajadores. En el año 2006 las PyMEs lideraron el aumento de la ocupación con la generación de 470.766 puestos de trabajo respecto del año 2004. Si bien en el segundo bimestre del 2009 se registró un incremento del 49% de personal contratado respecto del 2004, durante los últimos años se ha comenzado a registrar un descenso en el nivel de empleo. En los primeros cuatro meses del corriente año se conservó al menos el 96% de los puestos de trabajo PyME. No obstante, en el segundo bimestre hubo una pérdida de menos de 35.000 empleos debido a un ligero incremento en el ritmo de caída de empleo, desde el primer bimestre de 2009, cuando se perdieron 29.234 empleos.

En cuanto al desempeño productivo y expectativas de las PyMEs industriales argentinas durante el 2008 puede indicarse, según datos publicados por "Fundación Observatorio PyMe"<sup>12</sup>, los siguientes aspectos más relevantes:

- Nivel de actividad:
  - En el 2008 sólo el 65% de las PyMEs industriales experimentó una evolución positiva en su nivel de actividad, crecimiento normal o acelerado, cuando durante el año anterior este porcentaje ascendía a casi el 80% de las firmas.
  - Las cantidades vendidas de las PyMEs industriales cayeron un 7,4% en 2008 respecto a 2007.

---

<sup>12</sup> Informe 2008-2009: "Evolución reciente, situación actual y desafíos futuros de las PyMEs industriales".

- La caída de la actividad PyME también se refleja en la reducción de personal: en términos interanuales el empleo se redujo un 5,8% en el último trimestre de 2008.
- **Productividad de los factores: trabajo y capital:**
  - En 2008 se detuvo la leve tendencia creciente que venía mostrando la productividad laboral de las PyMEs. La caída de la actividad se verificó en una reducción de las cantidades vendidas que superó la contracción de la ocupación, lo cual resultó en una disminución de las cantidades vendidas por ocupado del 1,7%.
  - El promedio de rotación de cantidades vendidas en relación a los activos totales y no corrientes que venía incrementándose de manera considerable entre 2004 y 2007, durante el período 2007-2008 ha presentado una leve caída.
- **Inserción internacional:**
  - Durante 2008, al igual que los dos años anteriores, alrededor del 21% de las PyMEs industriales exportaron al menos el 5% de sus ventas totales. Esto sugiere un estancamiento de la internacionalización de este segmento de empresas tras la devaluación.
  - La proporción de firmas medianas exportadoras triplica la proporción de empresas pequeñas: en 2008, el 42% de las firmas medianas exportó al menos el 5% de su facturación mientras que este registro fue del 15% para las empresas pequeñas.
  - En 2008 se observa una proporción de ventas exportadas sólo un par de puntos mayor con respecto al año 2005: 19%.
  - Las ventas al mercado interno continúan siendo importantes incluso para aquellas empresas que han decidido y logrado embarcarse en el negocio exportador.
- **Principales problemas: costos, caída de ventas e importaciones:**
  - Las principales preocupaciones del empresariado PyME industrial continúan siendo las mismas que las manifestadas en 2007: el aumento de los costos directos de producción y, asociado a ello, la disminución de la rentabilidad.
  - Avanza también la preocupación por la caída de las ventas: el 46% de los empresarios lo señaló como un problema muy relevante, cuando un año antes el porcentaje era del 17%.
  - Entre 2005 y 2007 el marcado crecimiento de la actividad sostenida por la demanda interna y en menor medida externa determinó una gradual reducción en la proporción de pequeñas y medianas industrias que percibía severas amenazas sobre sus ventas locales. Sin embargo, durante 2008 cerca del 37% de las empresas manifestó preocupación frente a las importaciones.
  - Los sectores que cuentan con mayores dificultades para competir con los productos importados son "Textiles, Productos de Cuero y Calzado" y "Prendas de vestir".

- Las importaciones provenientes de China y Brasil son, por lejos, las que más preocupan al empresariado PyME local: el 52,5% de los empresarios amenazados manifestó que el principal origen de la amenaza proviene de China mientras para el 30,4% proviene de Brasil.
  - En 2008 el 61,5% de las empresas amenazadas por las importaciones perdieron efectivamente participación de mercado lo cual resulta en una proporción del 21,9% sobre el total de las PyME industriales, cifra mayor que en 2007.
- Expectativas para 2009
    - Las expectativas sobre la evolución de las ventas durante 2009 se tornaron menos optimistas: uno de cada cuatro empresarios prevé que sus ventas disminuirán en 2009 (cuando en 2007 esta percepción era compartida por apenas el 4% de los industriales PyMEs).
    - En línea con las expectativas sobre la actividad del segmento es coherente observar para 2009 que el 18% de los empresarios prevea reducir la cantidad de ocupados de su empresa cuando en años anteriores este porcentaje no superaba el 7%.
  - Inversión y financiamiento:
    - En los últimos tres años no hubo cambios en el estado del parque de maquinarias de las PyMEs industriales: el 56% de las firmas cuenta con maquinaria moderna y existe aún cerca de un 40% de empresas que cuenta con maquinarias antiguas o muy antiguas.
    - Diversos factores de índole doméstica e internacional explican que en 2008 apenas el 45% de las firmas haya realizado inversiones, el registro más bajo desde el inicio de la recuperación de la actividad económica.
    - Los montos invertidos, medidos como proporción de las ventas, muestran una tendencia descendente entre 2004 y 2007: durante 2007 el 7% de las ventas totales de las firmas fueron invertidas, destinándose alrededor de un 4% a la adquisición de maquinarias y equipos.
    - En el financiamiento de esas inversiones, continúa ganando participación el crédito bancario. Casi la cuarta parte de las mismas fue realizada a través de financiamiento bancario en 2008, cuando tres años antes sólo el 8% de las inversiones se financiaba a través de este medio.
    - Sin embargo, la mayoría de las inversiones (61%) sigue financiándose con los propios recursos de los empresarios, principalmente a través de la reinversión de utilidades.
    - Considerando esta tendencia no es de extrañar que el financiamiento con recursos de terceros se verifique en un coeficiente de solvencia promedio de las PyMEs industriales a la baja.
    - Poco menos de la mitad de las firmas no invirtió en 2008. Los motivos se encuentran principalmente en el cambio de expectativas y en la presencia de ciertos signos de

enfriamiento de la actividad: el 34% de las empresas no invirtió debido a la incertidumbre sobre la evolución futura de la situación económica, mientras que poco menos del 20% no lo hizo debido a que no lo justificaba el nivel de demanda esperada.

- Durante 2008 alrededor de un tercio de las PyMEs industriales no lograron concretar sus planes de inversión debido a la falta de financiamiento bancario.

- Durante 2008 no se produjeron cambios en las tasas de solicitud de crédito (ya sea descubierto en cuenta corriente, leasing u otro tipo de crédito) aunque sí subió ligeramente la tasa de rechazo.

▪ Recursos humanos:

- Entre 2007 y 2008 la remuneración bruta del personal de las PyMEs industriales afectado al proceso productivo experimentó un incremento promedio del 23%, en línea con el Índice de Salario Obrero.

- Por primera vez en cinco años se advierte una menor proporción de PyMEs industriales que demandó operarios no calificados, técnicos no universitarios y profesionales.

- No obstante, las dificultades para captar capacidades específicas para la producción entre aquellas empresas que aún buscaban trabajadores durante 2008 no se redujeron.

- Cerca del 48% de las PyMEs industriales que buscaban operarios calificados o técnicos no universitarios contó con una elevada dificultad para su captación durante el 2008.

▪ Uso de Tecnologías de la Información y de la Comunicación (TICs)

- Entre las PyMEs industriales, en promedio, el 22% de los puestos de trabajo cuenta con computadoras. Este porcentaje no ha variado de manera considerable si se lo compara con el 20% verificado en 2002.

- En relación a la disponibilidad de computadoras en la línea de producción se advierte un leve avance en comparación al año anterior: en 2008, el 39% de las firmas disponía de computadoras en su línea de producción (32% en 2007).

- Casi la mitad de los industriales PyMEs encuentra habitualmente algún tipo de dificultad al incorporar software. Una de cada tres empresas destaca que el principal problema que encuentra es la deficiencia en los servicios post-instalación.

▪ Clientes y proveedores

- Durante el año 2008, en promedio, alrededor de un tercio de las ventas fueron dirigidas a otras empresas industriales para contribuir al proceso productivo de otras firmas.

- Por otra parte, buena parte de las empresas se ubica en la última etapa de una cadena productiva o tiene procesos integrados hasta llegar al mercado final: en



promedio, el 42% de las ventas se dirige a comercios mayoristas o minoristas y, a su vez, el 10% se comercializa a través de la venta directa al público.

- En términos generales se advierte un radio de actividad de las firmas reducido ya que gran parte de las PyMEs se ubica a distancias relativamente cortas de sus clientes: el 66% están localizadas a una distancia inferior a los 80 km. de su principal cliente.

- En cuanto a la concentración de las compras de las firmas, poco menos de un cuarto de las firmas tiene una alta dependencia de su principal proveedor ya que éste le provee más de la mitad de las compras totales en insumos.

- El radio de actividad es también reducido al considerar la distancia entre las firmas y sus proveedores: el 60% de las PyMEs industriales está ubicada a una distancia inferior a los 80 km. de su principal proveedor.

▪ Índice de Confianza Empresaria PyME (ICEPyME)<sup>13</sup>:

-El nivel de confianza empresaria del mes de abril se mantuvo en un nivel similar al de la última medición de 2008: midió 28 puntos, y si bien en términos trimestrales la variación es casi nula, este retroceso en la confianza significa una baja del ICEPyME del 33% con respecto al mes de abril de 2008. De esta manera, el índice se sitúa 20 puntos por debajo del promedio de toda la serie.

-El componente condiciones actuales continuó cayendo fuertemente durante el primer trimestre del año, tendencia que se viene acentuando desde fines de 2007. Así, el subíndice condiciones actuales volvió a ubicarse en su nivel más bajo, midiendo 21 puntos en abril de 2009. Esto significa una caída trimestral del 24% y del 50% en términos interanuales.

-El componente condiciones futuras mostró el comportamiento opuesto reflejando una recuperación. Después de alcanzar su nivel mínimo (desde el inicio de la medición) en noviembre de 2008 (29 puntos), el componente condiciones futuras se recuperó alcanzando un registro de 35 puntos en abril de 2009. Esto significa una recuperación del 23% en relación a noviembre de 2008, si bien en términos interanuales continúa observándose una variación negativa del 17%.

Según la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)<sup>14</sup>, entre los obstáculos que dificultan la participación de las PyMEs argentinas, y latinoamericanas en general, en los mercados internacionales se puede mencionar:

---

<sup>13</sup> El ICEPyME es un índice de confianza, elaborado por Fundación Observatorio PyME, que mide el humor empresarial, variable que condiciona las decisiones de producción e inversión a corto y mediano plazo en las PyMES industriales. Los datos para este índice fueron recabados en la Primera Encuesta Coyuntural de 2009 a PyMEs industriales, durante el mes de abril, siendo contactadas 430 empresas industriales de todo el país.

- Debilidad de las empresas en la gestión de calidad, la información, la estrategia de marketing y la gestión de clientes, entre otras cosas;
- Falta de capital humano y de acceso al crédito;
- Poca capacidad de producción, insuficiente para alcanzar economías de escala;
- Falta de acceso a la información relativa a los mercados, la reglamentación, las normas técnicas y de otro tipo en los demás países;
- Altos costos de transporte y complejidad y lentitud de los procedimientos relacionados con el comercio.

### ***b) Motivación. Necesidades no satisfechas***

La satisfacción de las necesidades del individuo (comprador o empresario, en el caso que nos ocupa) está en el centro de la economía de mercado y de la gestión de marketing que de ella se deriva. El empresario PyME argentino, conforme se expuso anteriormente, se encuentra atravesando un período de gran incertidumbre económica-financiera y presenta, como cualquier individuo, insatisfacciones y atributos que valora al momento de recurrir ante organismos públicos de promoción del comercio.

En líneas generales, se percibe un claro desconocimiento del empresario PyME del rol que lleva a cabo la Subsecretaría de Comercio Internacional (SURCI) a través de la Dirección General de Promoción de Exportaciones (DGPEX). Esto se pone en evidencia ante recepción de llamados casuales, reuniones empresarias o seminarios que tienen lugar, tanto en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, como en el interior del país. Al mismo tiempo, dentro del ámbito de Cancillería y, fundamentalmente, dentro del área de la DGPEX-SURCI, no existe la pauta de trabajo prioritaria, como en la mayoría de las empresas privadas con clara orientación al marketing, de que el cliente está en el centro del accionar de la organización. De este modo, se generan dos fuerzas antagónicas, con rumbos opuestos, que desaprovechan los beneficios de la sinergia y retroalimentación de las mismas. Un cambio radical puede lograrse simplemente, con un pequeño cambio, logrando la concientización del personal de que el foco debe estar puesto en el cliente, en el empresario que acude a DGPEX –ya sea en persona, telefónicamente, o como participante de las diferentes actividades que se organizan- y, a partir de ahí, implementar un enfoque que asegure que la “Voz” de ese cliente está presente en la toma de decisiones, en las mediciones y en los procesos de la DGPEX.

---

<sup>14</sup> Informe sobre “Tecnología de la información y las comunicaciones (TIC) para el fomento de las pymes exportadoras en América Latina y Asia oriental”, octubre 2005.

### **2.1.3.-Análisis de la competencia nacional e internacional**

#### **A) Entidades Gubernamentales extranjeras de promoción comercial**

##### **A.1) Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX) - Gobierno de España**

**Función.** El ICEX es un ente público estatal español de ámbito nacional, que presta sus servicios a las empresas españolas con la finalidad de fomentar sus exportaciones y facilitar su implantación internacional. A tal fin, tiene a su cargo la realización de las siguientes actividades: 1.-Diseñar y ejecutar programas de promoción comercial en mercados exteriores; 2.-Elaborar y difundir información sobre la oferta de productos españoles, y sobre mercados internacionales; 3.-Promover la capacitación técnica de los cuadros de la empresa, y la formación de profesionales en comercio exterior; 4.-Impulsar los proyectos de inversión, implantación industrial o de cooperación empresarial en mercados exteriores.

**Público.** Empresas españolas.

**Herramientas utilizadas para la Promoción de Exportaciones.** Para lograr con eficacia sus objetivos, el ICEX desarrolla su actividad en el exterior a través de la red de Oficinas Económicas y Comerciales de la Embajadas de España y, en España, a través de las Direcciones Regionales y Territoriales de Comercio.

La Red de Oficinas está encuadrada en el Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, a través de la Secretaría de Estado de Comercio. En dicha estructura administrativa, corresponde a la Dirección General de Comercio e Inversiones la gestión económico-financiera y técnica de las Oficinas Económicas y Comerciales en el Exterior, mientras por su parte el Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX) realiza sus actividades en el exterior a través de las mismas.

Actualmente, la Red de Oficinas Económicas y Comerciales de España en el Exterior consta de 95 oficinas, desplegadas en 77 países. Las funciones principales que la Red de Oficinas Económicas y Comerciales desarrolla son las siguientes<sup>15</sup>:

- a) Prospección general de mercados y concepción, valoración, y en su caso coordinación de planes generales sectoriales de promoción en el mercado local.

---

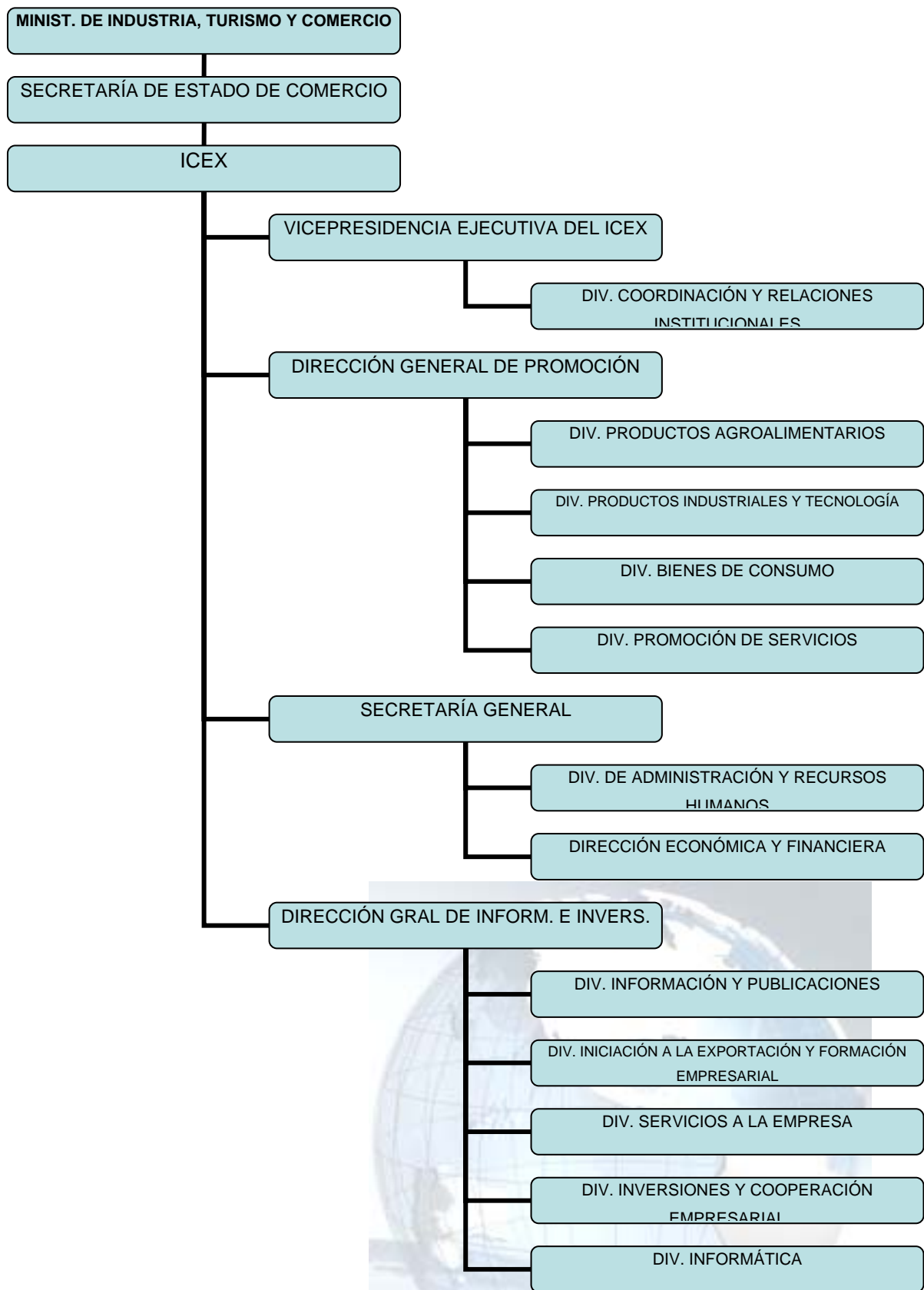
<sup>15</sup> <http://www.icex.es/icex>

- b) Organización de actividades específicas de promoción en el mercado local, y en particular de aquellas actuaciones de promoción comercial desarrolladas por el ICEX, como ferias y exposiciones, Misiones comerciales, viajes empresariales de prospección de mercados, campañas de publicidad y otras actividades de promoción.
- c) Asistencia y apoyo a los operadores económicos españoles a través del suministro de información sobre mercados exteriores y oportunidades comerciales, elaboración de estudios de mercado sectoriales, información sobre concursos y licitaciones internacionales, y demás aspectos de interés para las empresas y asociaciones españolas en sus actuaciones en los mercados exteriores.
- d) Asistencia en la preparación y el desarrollo de reuniones inter-empresariales colectivas, tales como comités bilaterales de cooperación empresarial, o reuniones de Cámaras de Comercio, entre otras.
- e) Información sobre la oferta exportable española a importadores locales, así como sobre las empresas o agrupaciones exportadoras y de cuantos aspectos sean de su interés relativos al sector exportador español.
- f) Orientación a inversores locales interesados en España y a posibles inversores españoles en el país de destino.
- g) Información y seguimiento de aspectos multilaterales, con especial atención a los proyectos desarrollados con financiación de instituciones multilaterales de carácter económico o comercial de las que España es miembro, así como apoyo a las gestiones de las empresas españolas en estos organismos.

**Estructura organizacional.** A continuación se expone la estructura organizativa del ICEX en forma sintetizada. Como podrá observarse, es claro el enfoque hacia la especialización, máxime si se considera que dentro de cada División temática existe una subdivisión en sectores. A modo de ejemplo, se detalla a continuación las subdivisiones de la División de Productos Agroalimentarios y la División de Productos Industriales y Tecnología:

- a. DIVISIÓN PRODUCTOS AGROALIMENTARIOS: a) Directora Adjunta; b) Vinos; c) Agroalimentos Frescos; d) Agroalimentos Transformados; e) Ferias Agroalimentarias.
- a. DIVISIÓN PRODUCTOS INDUSTRIALES Y TECNOLOGÍA: a) Director Adjunto; b) Bienes de Equipo; c) Tecnología y Proyectos; d) Productos Industriales; e) Expotecnia y Ferias Industriales; f) Coordinación; g) Información Sec. de Productos Industriales; h) Financiación Multilateral; i) Logística, turismo y otros servicios.

Asimismo, es importante mencionar que el organigrama completo del ICEX se encuentra disponible en el sitio web con los nombres de los responsables de cada área.



### Acciones de Marketing implementadas.

1.-Sitio Web: [www.oficinascomerciales.es](http://www.oficinascomerciales.es): el objetivo fundamental de esta web es acercar en mayor medida los servicios de las Oficinas Económicas y Comerciales a la empresa española. Esta web se enmarca a su vez dentro de [comercio.es](http://comercio.es), que permite el acceso al conjunto de los servicios de la Secretaría de Estado de Comercio, tanto en sus Servicios Centrales como en la Red Territorial, que con sus 18 Direcciones Territoriales y 12 Direcciones Provinciales, constituye la pieza más próxima a la empresa dentro de la política estatal de apoyo a la internacionalización.<sup>16</sup>

2.-Portales ICEX. El ICEX cuenta con un sistema de portales temáticos, entre los cuales se pueden mencionar:

- a) Empresa española: Portal Institucional, [www.icex.es](http://www.icex.es); Portal PIPE, [www.portalpipe.com](http://www.portalpipe.com); Portal APEX, [www.aprendiendoaexportar.com](http://www.aprendiendoaexportar.com); El Exportador, [www.el-exportador.com](http://www.el-exportador.com); Mercados Electrónicos, [www.emarketservices.es](http://www.emarketservices.es); Plan China, [www.planchina.es](http://www.planchina.es).
- b) Empresa extranjera – Spain Business: Web Oficial del Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX), Secretaría de Estado de Turismo y Comercio, [www.spainbusiness.com](http://www.spainbusiness.com); Spain Business - Alemania, Austria y Suiza, [www.spainbusiness.de](http://www.spainbusiness.de), [www.spainbusiness.at](http://www.spainbusiness.at), [www.spainbusiness.ch](http://www.spainbusiness.ch); Spain Business - Marruecos, Argelia y Túnez, [www.spainbusiness.ma](http://www.spainbusiness.ma); Spain Business Estados Unidos, [www.us.spainbusiness.com](http://www.us.spainbusiness.com); Spain Business - Francia, Senegal, Congo, Guinea, [www.spainbusiness.fr](http://www.spainbusiness.fr), [www.espagneaffaires.fr](http://www.espagneaffaires.fr); Spain Business – Japón, [www.spainbusiness.jp](http://www.spainbusiness.jp); Spain Business - Rusia, Ucrania y Kazajstán, [www.spainbusiness.ru](http://www.spainbusiness.ru); Spain Business - Portugal, Brasil, Angola, Mozambique, [www.spainbusiness.com.br](http://www.spainbusiness.com.br), [www.spainbusiness.pt](http://www.spainbusiness.pt); Spain Business – Turquía, [www.spainbusiness.gen.tr](http://www.spainbusiness.gen.tr); Spain Business – China, [www.spainbusiness.cn](http://www.spainbusiness.cn);
- c) Empresa extranjera - Portales Sectoriales: Fashion from Spain, [www.fashionfromspain.com](http://www.fashionfromspain.com); Interiors from Spain, [www.interiorsfromspain.com](http://www.interiorsfromspain.com); SpainGourmetour, [www.spaingourmetour.com](http://www.spaingourmetour.com); Wines from Spain, [www.winesfromspain.com](http://www.winesfromspain.com)

### A.2) Dirección de Promoción de Exportaciones – ProChile – Gobierno de Chile

**Inicio de actividades.** ProChile, inicialmente denominado "Instituto de Promoción de Exportaciones de Chile", fue creado por el Gobierno de Chile por Decreto Ley N° 740/1974, publicado el 13 de noviembre de 1974. El decreto 740 establecía que ProChile se creaba

<sup>16</sup> <http://www.icex.es/icex>

“como persona jurídica de derecho público autónoma y con patrimonio propio, y con domicilio en la ciudad de Santiago<sup>17</sup>...”, y que “...El Instituto se relacionará con el Gobierno por intermedio del Ministerio de Economía, Fomento y Reconstrucción<sup>18</sup>”. Posteriormente, por Decreto con fuerza de Ley (DFL) N° 53/1979, publicado el 27 de abril de 1979, ProChile pasó a denominarse “Dirección de Promoción de Exportaciones”, perteneciente a la “Dirección General de Relaciones Económicas Internacionales<sup>19</sup>” del Ministerio de Relaciones Exteriores de Chile. Artículo 2°- El Instituto de Promoción de Exportaciones de Chile tendrá por objeto fomentar, diversificar y, en general, estimular las exportaciones chilenas, especialmente aquellas que tengan el carácter de no tradicionales. Se considerará exportación no tradicional aquella cuyo volumen de exportación no hubiere superado el 1,5 °/° del volumen total de las exportaciones consignado en la Balanza de Pagos correspondiente al año anterior y aquella que el Instituto declare como tal por su potencial de exportación.

**Función.** ProChile desarrolla tareas con el fin de profundizar y proyectar la política comercial del país, las cuales se basan en cuatro conceptos fundamentales: *“el apoyo a la pequeña y mediana empresa en su proceso de internacionalización; el aprovechamiento de las oportunidades que generan los Acuerdos Comerciales que tiene el país; la asociatividad público-privada y el posicionamiento de la imagen de Chile en otros mercados”<sup>20</sup>.*

**Público.** Pequeña y Mediana empresa chilena.

**Herramientas utilizadas.** Para el logro de sus objetivos, ProChile ha implementado las siguientes herramientas:

- 1.-Red de Oficinas en todo Chile y en los principales mercados del mundo.
- 2.-Servicios que pone a disposición del exportador en tres áreas específicas: Orientación, Acciones de Promoción Comercial y Tecnologías de Información.

---

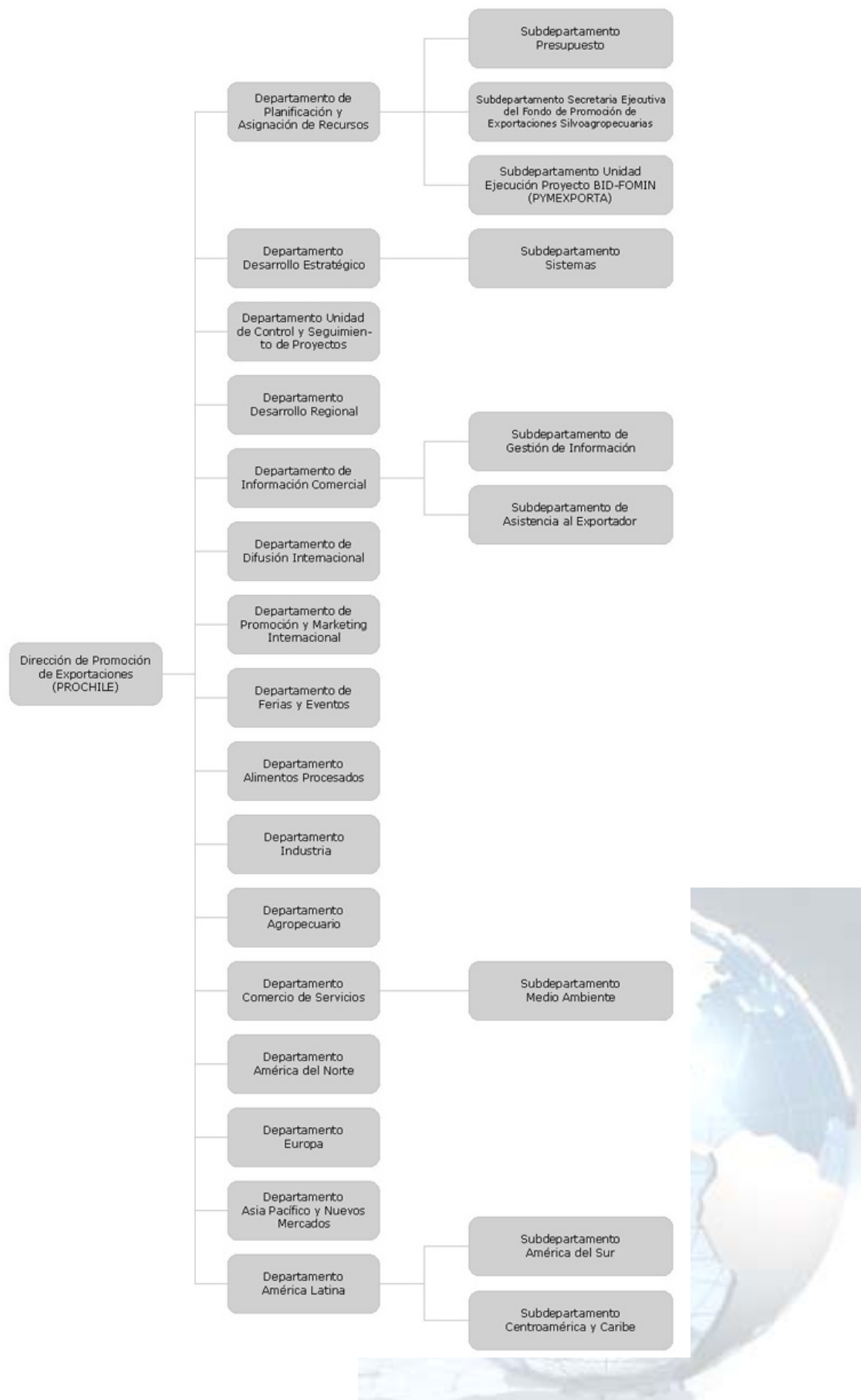
<sup>17</sup> Art. 1 Decreto Ley 740/1974 – Gobierno de Chile.

<sup>18</sup> Art. 2 Decreto Ley 740/1974 – Gobierno de Chile.

<sup>19</sup> En efecto, el DFL N°53/1979 determinaba en su Artículo 1° que tanto ProChile, como la Secretaría Ejecutiva para los Asuntos de la ALALC, creada por el decreto con fuerza de ley N° 451/2, de 1963 y el cargo de Director General Económico del Ministerio de Relaciones Exteriores creado por la ley N° 16.592, de Diciembre de 1966; quedaban reestructurados y fusionados en el organismo denominado “Dirección General de Relaciones Económicas Internacionales”.

<sup>20</sup> [http://www.prochile.cl/quienes\\_somos/que\\_es\\_prochile.php](http://www.prochile.cl/quienes_somos/que_es_prochile.php)

### Estructura organizacional.





## **Acciones de Marketing implementadas.**

1.-Sitio Web: [www.prochile.cl](http://www.prochile.cl). Esta web se caracteriza por la cantidad de información y servicios que brinda a las empresas chilenas. Así, desde los servicios ofrecidos se pueden citar las siguientes secciones: Directorio Exportador; Estadísticas de Comercio Exterior; Links de Interés; Biblioteca Virtual; Certificación de Origen; Ferias Internacionales; Calidad y Medioambiente; Estudios a Pedido; Preguntas Frecuentes; Exportar Paso a Paso; Acciones de Promoción Internacional 2009; Estudios de Mercado 2009.

2.-Servicios brindados a su público objetivo: Servicio de Información Comercial (Fonoexport – Cyberexport); Sitios web ([www.prochile.cl](http://www.prochile.cl) - [www.chileinfo.com](http://www.chileinfo.com)-[www.chilexportaservicios.cl](http://www.chilexportaservicios.cl)); Ferias Internacionales País; Sabores de Chile; Muestras y Catas; Semanas Chile; Cofinanciamiento acciones de promoción de exportaciones (Concursos Silvoagropecuarios, PIAC, PyMEXPORTA, Coaching Interempresarial; entre otros.

3.-Campañas de imagen país en forma coordinada con diferentes instituciones chilenas. En este punto, ProChile buscó el desarrollo conceptual y visual de la marca Chile, entendida como una imagen paraguas, que refuercen las campañas sectoriales, las que sin abandonar sus objetivos particulares, pudieron integrar los conceptos desarrollados en ésta.

### ***A.3) Trade and Investment South Africa (TISA) – Sudáfrica***

**Función.** La principal responsabilidad de Trade and Investment South Africa es el desarrollo de las industrias en Sudáfrica. Las funciones más importantes incluyen la coordinación, desarrollo y promoción de exportaciones e inversiones, la creación y modificación de políticas. El Trade and Investment South Africa identifica oportunidades y provee inteligencia de mercado, a través de sus 44 oficinas localizadas en diferentes países, asistiendo, al mismo tiempo a inversores y exportadores, en la solución de muchos de los problemas prácticos cotidianos que surgen al hacer negocios.

**Público.** El Trade and Investment South Africa concentra su actividad en los sectores de la economía sudafricana que mostraron el mayor potencial de crecimiento y comercialización, tales como: Procesamiento agrícola; Industrias químicas y afines; Vestimenta, textiles, cuero y calzado; Industrias culturales; Servicios exportables (tercerización de procesos de negocios); Informática y comunicación; Tecnología y electrónica; Industrias metalúrgica, minera y afines; Turismo; Industria de transportes (automotores, aeroespacial, marina y ferroviaria).

**Herramientas utilizadas.** Las principales herramientas utilizadas son: la inteligencia de mercado experta, oportunidades de desarrollo habilidades, acceso a incentivos y participación

en ferias comerciales y exposiciones en todo el mundo. Asimismo, el TISA brinda asistencia técnica y financiera.

#### 1.-Asistencia Técnica.

a) Promoción de la Inversión: Información sobre inversiones en Sudáfrica; Información detallada sobre el sector; Evaluación financiera; Facilitación de incentivos en inversión; Facilitación de inversiones; Servicios post-inversiones.

b) Promoción de las Exportaciones: Evaluación de condiciones para exportar; Capacitación y desarrollo del exportador; Asesoramiento para exportación; Servicio de búsqueda de posibles clientes (order matchmaking); Inteligencia de mercado; Asistencia para comercialización de exportaciones e inversiones (EMIA) <sup>21</sup>.

#### 2.-Asistencia Financiera.

Otra de las funciones del TISA es contribuir al desarrollo de pequeños exportadores y de exportadores del Black Economic Empowerment (BEE) y administrar el Programa de Asistencia para la Comercialización de Exportaciones e Inversiones (Export Marketing and Investment Asístanse Écheme –EMIA), en carácter de incentivo principal. A través de EMIA, se suministran fondos a empresas para los siguientes fines: Investigación de mercado de exportaciones primarias; Investigación de inversiones extranjeras directas; Asistencia en exposiciones; Misiones comerciales de ventas al exterior; Misiones de búsqueda de inversiones en el exterior; Misiones comerciales de compras al país; Misiones de inversión en el país.; Asistencia a sectores específicos de la industria; Preparación para exportar; Desarrollo del exportador<sup>22</sup>.

**Estructura organizacional.** El Trade and Investment South Africa cuenta con 44 oficinas en países extranjeros dentro de las misiones diplomáticas de Sudáfrica de todo el mundo.



---

<sup>21</sup> [http://www.sudafrica.org.ar/espa/comercio/informacion\\_comercial/investment\\_in\\_south\\_africa.php](http://www.sudafrica.org.ar/espa/comercio/informacion_comercial/investment_in_south_africa.php)

<sup>22</sup> [http://www.sudafrica.org.ar/espa/comercio/informacion\\_comercial/investment\\_in\\_south\\_africa.php](http://www.sudafrica.org.ar/espa/comercio/informacion_comercial/investment_in_south_africa.php)

## **B) Entidades Gubernamentales nacionales y provinciales de promoción comercial**

### **B.1) Consejo Federal de Inversiones (CFI)**

**Inicio de actividades.** El Consejo Federal de Inversiones es un organismo federal creado el 29 de agosto de 1959 por un acuerdo entre las Provincias, la Municipalidad de la Ciudad de Buenos Aires y la actual Provincia de Tierra del Fuego, Antártida e Islas del Atlántico Sur.

**Función.** El objetivo fundacional del CFI es *“promover el desarrollo armónico e integral de las provincias y regiones argentinas, orientando las inversiones hacia todos los sectores del territorio nacional. Los dos ejes en los que el CFI sustenta su accionar son el Federalismo y el Desarrollo Regional”*<sup>23</sup>.

**Público.** Micro, pequeñas y medianas empresas, que cuenten con capacidad exportadora (pero que no hayan exportado o hayan exportado poco), de capital nacional.

**Herramientas utilizadas para la Promoción de Exportaciones.** Para lograr sus objetivos, el CFI ha diseñado una estrategia tendiente a asegurar la competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas mediante una nueva cultura basada en la cooperación, la solidaridad, la responsabilidad, la innovación y el fortalecimiento de la identidad regional; y ha elegido, como organización, el trabajo en red a través de las administraciones provinciales y en las organizaciones de la sociedad.

Entre los instrumentos que el CFI utiliza para promover la inserción de las PyMES en el mundo se pueden mencionar:

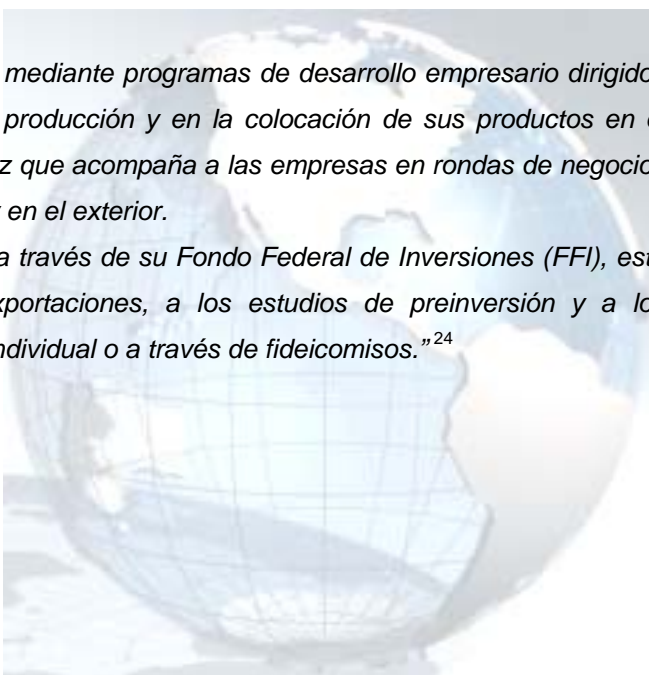
*“1.-La **asistencia técnica**: se canaliza mediante programas de desarrollo empresario dirigidos a la capacitación en la gestión, en la producción y en la colocación de sus productos en el ámbito nacional e internacional, a la vez que acompaña a las empresas en rondas de negocios y en su presentación en ferias locales y en el exterior.*

*2.-La **asistencia financiera**, brindada a través de su Fondo Federal de Inversiones (FFI), está destinada a la prefinanciación de exportaciones, a los estudios de preinversión y a los proyectos de inversión, ya sea a nivel individual o a través de fideicomisos.”*<sup>24</sup>

---

<sup>23</sup> <http://www.cfired.org.ar>

<sup>24</sup> <http://www.cfired.org.ar>



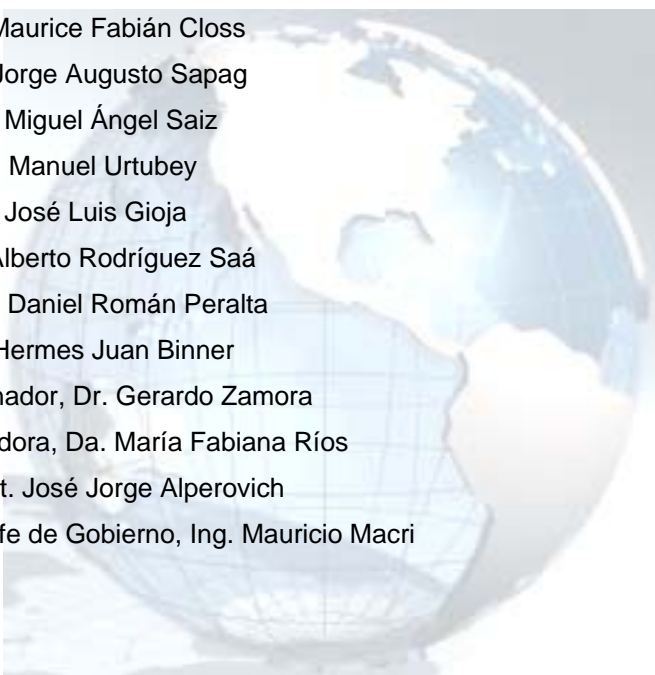
El FFI ha financiado a microemprendimientos productivos y a pequeñas y medianas empresas (pymes), desembolsando hasta el año 2002, la cantidad de 4911 préstamos por un monto que superó los 158.000.000 de dólares y desde 2003 hasta fines de julio de 2007, otros 2.560 créditos desembolsados, por un monto total de 329.000.000 de pesos, incluyendo la conformación de 16 fideicomisos que benefician a miles de pequeñas empresas radicadas en varias provincias. Actualmente se encuentran vigentes una línea de Créditos para la Producción Regional Exportable y otra de Créditos para la Reactivación Productiva.

**Estructura organizacional.** El CFI está compuesto por la Asamblea, la Junta Permanente y la Secretaría General.

1.-Asamblea. Está constituida por los Gobernadores de las veintitrés provincias y el Jefe de Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires. La Asamblea tiene a su cargo la conducción del Organismo y se reúne anualmente. Actualmente, está conformada de la siguiente manera:

Buenos Aires: Sr. Gobernador, D. Daniel Osvaldo Scioli

- Catamarca: Sr. Gobernador, Ing. Eduardo Brizuela del Moral
- Chaco: Sr. Gobernador, Cont. Jorge Milton Capitanich
- Chubut: Sr. Gobernador, D. Mario Das Neves
- Córdoba: Sr. Gobernador, Cont. Juan Schiaretti
- Corrientes: Sr. Gobernador, Ing. Arturo Alejandro Colombi
- Entre Ríos: Sr. Gobernador, D. Sergio Daniel Urribarri
- Formosa: Sr. Gobernador, Dr. Gildo Insfran
- Jujuy: Sr. Gobernador, Dr. Walter Basilio Barrionuevo
- La Pampa: Sr. Gobernador, Cont. Oscar Mario Jorge
- La Rioja: Sr. Gobernador, Dr. Luis Beder Herrera
- Mendoza: Sr. Gobernador, Cont. Celso Alejandro Jaque
- Misiones: Sr. Gobernador, Dr. Maurice Fabián Closs
- Neuquén: Sr. Gobernador, Dr. Jorge Augusto Sapag
- Río Negro: Sr. Gobernador, Dr. Miguel Ángel Saiz
- Salta: Sr. Gobernador, Dr. Juan Manuel Urtubey
- San Juan: Sr. Gobernador, Ing. José Luis Gioja
- San Luis: Sr. Gobernador, Dr. Alberto Rodríguez Saá
- Santa Cruz: Sr. Gobernador, D. Daniel Román Peralta
- Santa Fe: Sr. Gobernador, Dr. Hermes Juan Binner
- Santiago del Estero: Sr. Gobernador, Dr. Gerardo Zamora
- Tierra del Fuego: Sra. Gobernadora, Da. María Fabiana Ríos
- Tucumán: Sr. Gobernador, Cont. José Jorge Alperovich
- Ciudad de Buenos Aires: Sr. Jefe de Gobierno, Ing. Mauricio Macri



2.-La Junta Permanente. Está integrada por ocho representantes por regiones. Se reúnen periódicamente y tiene a su cargo el control, coordinación y administración de los temas operativos.

3.-La Secretaría General. Tiene a su cargo la gestión técnica y administrativa del Consejo y es la cabeza política y administrativa del CFI.

## ***B.2) Subsecretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional (SEPyMEyDR) del Ministerio de Economía de la República Argentina– PROARGENTINA***

**Inicio de actividades.** Por Decreto 25/2003<sup>25</sup>, del 27 de mayo de 2003, quedó aprobada la estructura organizativa del primer nivel operativo del Ministerio de Economía y Producción, determinándose dentro del organigrama establecido, que la Secretaría de Industria, Comercio y de la Pequeña y Mediana Empresa tendría a su cargo la Subsecretaría de Industria; la Subsecretaría de Política y Gestión Comercial y la Subsecretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional (SEPyMEyDR).

**Función.** En líneas generales, según lo expresado por la SEPyMEyDR, la misma tiene como función *“diseñar, implementar y supervisar políticas públicas con el objetivo de impulsar el desarrollo de las pymes, a fin de avanzar hacia la integración de la estructura productiva de todas las regiones de la Argentina”*<sup>26</sup>. Por otra parte, en el Decreto 1359/2004, modificatorio del Decreto 25/2003, quedan expresamente establecidos los veinte objetivos que tendrá a su cargo la SEPyMEyDR, los cuales se exponen a continuación:

*“1.- Entender en la aplicación de las normas correspondientes a los Títulos I y II de la Ley N° 24.467 y la Ley N° 25.300 y de las disposiciones dictadas en consecuencia, en su carácter de Autoridad de Aplicación.*

*2.- Intervenir en los lineamientos estratégicos y proponer las prioridades en materia de políticas y programas relativos a las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas, (MIPyMES) dentro de las definiciones de políticas globales y sectoriales dispuestas por el Gobierno Nacional.*

*3.- Promover en el apoyo a la modernización, reestructuración, reconversión y reingeniería de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPyMES), alentando su productividad y competitividad, preservando el medio ambiente.*

*4.- Diseñar, impulsar, dirigir, ejecutar y evaluar nuevos programas y acciones de fomento, asistencia y promoción que atiendan a la problemática de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPy- MES) en todas sus ramas, dentro del marco de la política general.*

---

<sup>25</sup> Norma complementada o modificada por 25 normas, al 20 de julio de 2009, como ser el Decreto 1359/2004.

<sup>26</sup> <http://www.sepyme.gov.ar>

- 5.- *Coordinar con las diferentes organizaciones gubernamentales y no gubernamentales con competencia en la materia, la aplicación de políticas y programas para las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPyMES).*
- 6.- *Intervenir en la celebración de Convenios Internacionales que promuevan a las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPyMES), faciliten su acceso al crédito, su modernización tecnológica, la formación y capacitación de sus cuadros gerenciales, técnicos y profesionales.*
- 7.- *Desarrollar e instrumentar mecanismos de coordinación institucional, nacional y sectorial en materia de su competencia.*
- 8.- *Promover el financiamiento de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPyMES) y aplicar las normas previstas en la Ley N° 24.467 y la Ley N° 25.300 en el ámbito de su competencia.*
- 9.- *Entender en las acciones necesarias para el cumplimiento de los objetivos establecidos en las políticas dirigidas al sector de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPyMES) a nivel sectorial, regional e internacional.*
- 10.- *Analizar la problemática de los sectores y espacios regionales correspondientes a las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPyMES) de manera de identificar las necesidades de asistencia financiera, tecnológicas, ambientales y de capacitación.*
- 11.- *Promover a través del MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES, COMERCIO INTERNACIONAL Y CULTO y demás áreas con competencia en la materia las negociaciones y acuerdos referidos al sector respecto de los procesos de integración regional y/o acuerdos especiales con otros países.*
- 12.- *Intervenir y coordinar en la gestión y obtención de cooperación técnica y financiera internacional que otros países y organismos internacionales ofrezcan, para el cumplimiento de los objetivos y políticas del sector.*
- 13.- *Participar en la promoción de los consorcios de exportación de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPyMES), facilitando su acceso a mercados internacionales, participando en ferias, congresos e integrando delegaciones oficiales comerciales al exterior, coordinando dicho accionar con el MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES, COMERCIO INTERNACIONAL Y CULTO y demás áreas con competencia en la materia.*
- 14.- *Entender en la elaboración y ejecución de acciones y programas destinadas a promover las exportaciones de bienes y servicios de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPyMES), facilitando los trámites necesarios para la realización de las mismas, en un accionar coordinado con el MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES, COMERCIO INTERNACIONAL Y CULTO.*
- 15.- *Analizar, coordinar y proponer políticas específicas de apoyo a la internacionalización comercial de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPyMES), priorizando los mercados de la región.*
- 16.- *Contribuir a la consolidación y participación de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPyMES) en los polos productivos del interior del país, a través de la extensión de la Red de Agencias, y en el desarrollo de las economías regionales promoviendo su inserción en el mercado internacional.*
- 17.- *Propiciar la simplificación normativa y la desburocratización administrativa en los trámites que las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPyMES) deban realizar ante los organismos del ESTADO NACIONAL, especialmente en lo concerniente a la ADMINISTRACION FEDERAL DE INGRESOS PUBLICOS, analizando y proponiendo en los casos que diere lugar el sistema de ventanilla única.*
- 18.- *Intervenir en la facilitación, fomento y organización del acceso a los mercados de capitales domésticos y al mercado financiero nacional e internacional de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPyMES) a través de las áreas competentes en la materia.*

19.- *Coordinar las acciones con las distintas regiones del país con el fin de descentralizar la ejecución de las políticas de la Subsecretaría y facilitar la integración con los distintos sectores públicos y privados vinculados a la actividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPyMES).*

20.- *Proponer y coordinar la ejecución de las actividades destinadas a la elaboración de políticas de desarrollo regional.”*

**Público.** Micro, Pequeñas y Medianas Empresas, (MIPyMES).<sup>27</sup>

**Herramientas utilizadas para la Promoción de Exportaciones.** Entre las herramientas utilizadas por la SEPyMEyDR se pueden mencionar:

1.-Asistencia financiera.

La asistencia financiera es ejecutada a través de la Dirección Nacional de Asistencia Financiera (DINAF). Existen diferentes programas y líneas de trabajo, entre los cuales se pueden mencionar:

- a) Fonapyme - Fondo Nacional para el Desarrollo de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa. Se trata de un financiamiento a mediano y largo plazo a PyMEs con el fin de incentivar inversiones productivas y consolidar nuevos proyectos.
- b) Régimen de Bonificación de Tasas (RBT). Este régimen ofrece a las PyMEs una bonificación sobre la tasa de interés que establecen las entidades financieras, otorgando bonificaciones especiales a las PyMEs radicadas en regiones de menor desarrollo económico relativo.
- c) Programa Global de Crédito. Este programa se encuentra financiado con recursos provistos por el BID, ofrece créditos a PyMEs para la compra de bienes de capital, proyectos de inversión y la construcción de establecimientos productivos y de almacenamiento, a través de entidades bancarias.
- d) Sociedades de Garantía Recíproca (SGR). Se trata de sociedades comerciales que tienen por objeto facilitar el acceso al crédito a las PyMEs a través del otorgamiento de garantías para el cumplimiento de sus obligaciones o compromisos susceptibles de apreciación dineraria.
- e) Fogapyme - Fondo de Garantía para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa. Se trata de un programa creado con el objeto de otorgar garantías en respaldo de las que emitan las Sociedades de Garantía Recíproca (SGR) y los Fondos Provinciales, Regionales o de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. En sectores o regiones sin cobertura suficiente de Sociedades de Garantía Recíproca, puede ofrecer garantías directas a las entidades financieras acreedoras de las micro, pequeñas y medianas empresas y formas asociativas, a fin de mejorar las condiciones de acceso al crédito de las mismas.

---

<sup>27</sup> Establecido en el Decreto 1359/2004, modificatorio del Decreto 25/2003.

## 2.-Apoyo a la capacitación.

Según informado por la SEPyMEyDR, está en vigencia dos formas de acceder a la capacitación:

- a) Crédito Fiscal para capacitación. Se trata de un régimen por el cual las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes) pueden capacitar a sus cuadros gerenciales y operativos, y obtener un beneficio (reintegro) de hasta el 100% de los gastos incurridos. La finalidad de este régimen es que las PyMEs puedan capacitar a sus recursos humanos en las áreas que consideren necesarias, recuperando el dinero previamente invertido en ello. Las actividades de capacitación comprenden la capacitación teórica y práctica, abierta o pública, y cualquier metodología conocida, cerradas o in company y las ya descriptas. Los empresarios eligen a los docentes y las unidades capacitadoras (UCAPs) que consideren idóneas. Ejemplos de actividades de capacitación comprendidas en este programa son: cursos, seminarios, congresos, postgrados, conferencias, diplomaturas, tecnicaturas, y toda la oferta pública de capacitación existente para PyMEs. Este programa está realizando un llamado abierto hasta el 10 de diciembre próximo.
- b) Programa Nacional de Capacitación. Se trata de un *“programa a través del cual los cuadros empresarios y gerenciales de PyMEs pueden recibir capacitación gratuita, a través de una Institución sin fines de lucro encargada de la organización, presentación y ejecución del proyecto ante la SEPyME. Esa institución, Unidad Capacitadora (UCAP), presentará un proyecto de capacitación (PROCAP) ante la SEPyME, que realizará una evaluación del mismo en sus aspectos formales y técnico-pedagógicos. Una vez aprobado y ejecutado el programa de capacitación, y efectuada la rendición de gastos, la unidad capacitadora recibirá un pago en concepto de reconocimiento, por los gastos erogados en honorarios de docentes. En ningún caso ese pago podrá exceder la suma de \$ 8.000 por proyecto, pudiendo presentar cada unidad sólo hasta 10 proyectos por año calendario.”*<sup>28</sup> Actualmente, se encuentra abierta la convocatoria 2009 destinada a la presentación de proyectos para la realización de actividades de capacitación dirigidas a los cuadros empresariales y gerenciales de las micro, pequeñas y medianas empresas.

## 3.-Asistencia técnica.

Actualmente se encuentra en vigencia<sup>29</sup> el “Programa de Acceso al Crédito y Competitividad PyMEs” (PACC), el cual es un Programa de la Subsecretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional del Ministerio de Economía y Producción de la República

---

<sup>28</sup> <http://www.sepyme.gov.ar>

<sup>29</sup> Por Disposición 8/2009 de la Subsecretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional, febrero de 2009.



Argentina, financiado con fondos aportados por el Gobierno Argentino, las empresas participantes y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID). El PACC beneficia a las empresas cofinanciando, mediante Aportes No Reembolsables (ANR), hasta el 60% de la inversión que las empresas realicen en la contratación de servicios técnicos profesionales, externos a la empresa, para mejorar su competitividad.

El porcentaje máximo de cofinanciamiento que la empresa podrá recibir es del 60% del costo total de Consultoría del PDE (Proyecto de Desarrollo Empresarial) hasta un máximo de \$ 90.000 de ANR, sigla de Aportes No Reembolsables, (subsidio que la empresa no reintegra), por cada proyecto que presente. Por lo tanto, para tener el cofinanciamiento máximo de \$ 90.000, el proyecto tiene que ser de \$ 150.000. Una empresa no puede participar en más de un Proyecto simultáneamente. No obstante, una empresa podrá acceder a un segundo cofinanciamiento a partir de que haya cumplimentado todas las actividades del Proyecto en curso y así sucesivamente, sin límites de presentaciones por montos ni tiempos.

A continuación se detallan los principales componentes considerados por el PACC:

- a) Apoyo Directo a Empresas. Tiene como objetivo facilitar el acceso de las PYMEs a servicios profesionales de asistencia técnica, cofinanciando a través de Aportes No Reembolsables (ANR), hasta el 60% de las inversiones realizadas en la elaboración e implementación de Proyectos de Desarrollo Empresarial (PDE). El monto máximo del beneficio en concepto de ANR es de \$90.000. Los proyectos deben incluir servicios tales como: estudios de mercado interno y externo, desarrollo de nuevos productos y servicios, ingeniería de infraestructura productiva, planes comerciales, certificación de normas de calidad, entre otros, y estar orientados a fortalecer la competitividad en áreas tales como: proyectos de exportación, sustitución de importaciones e integración de cadena de valor con clientes y proveedores, potenciando la competitividad e incrementando su presencia en el mercado.
- b) Apoyo a Sistemas Productivos Locales. Este programa persigue la finalidad de apoyar a los sistemas productivos locales a partir de la premisa de que la competitividad de una empresa no sólo depende de las condiciones de su entorno macroeconómico y del mercado internacional, sino también de su capacidad de cooperar con otras empresas e instituciones públicas y privadas, en el marco de una estrategia común.
- c) Apoyo a la Actividad Emprendedora. Entre los principales objetivos de este programa se pueden mencionar: *“promover la creación y desarrollo de nuevas empresas con potencial de crecimiento; construir una red de instituciones que brinden servicios especializados de apoyo a emprendedores y nuevas empresas; desarrollar el mercado de servicios orientados a empresas jóvenes y emprendedores con vocación de crecimiento”*.<sup>30</sup>

---

<sup>30</sup> <http://www.sepyme.gov.ar>

d) Plataforma Institucional. El objetivo del Programa es consolidar una estructura de asistencia a las PyME que permita implementar de manera descentralizada los instrumentos de política pública de apoyo a las empresas en todas las regiones del país. Según lo indicado por la SEPyMEyDR, entre las acciones tendientes a alcanzar la finalidad de este programa se pueden mencionar: “1) *Convocar y seleccionar organizaciones sin fines de lucro y afines al entorno de las pequeñas, medianas y micro empresas que deseen formar parte de la Plataforma Institucional del Programa.* 2) *Contribuir con el fortalecimiento institucional de las organizaciones que conforman la plataforma del programa mediante el cofinanciamiento de inversiones que tengan impactos significativos en la consolidación del tejido empresarial y de asistencia a las Pyme.* 3) *Realizar el monitoreo de las tareas llevadas a cabo por las instituciones de la Plataforma a los efectos de evaluar su desempeño y modificar o mantener el nivel de descentralización de sus funciones.* 4) *Realizar estudios de evaluación de impacto del Programa y otros estudios complementarios (estudios regionales, sectoriales y estudios de situación del entorno PYME) que brinden información útil para lograr con eficacia y eficiencia los objetivos de todos los componentes y permitan satisfacer necesidades de los beneficiarios.* 5) *Organizar reuniones, talleres de trabajo y actividades de capacitación a nivel nacional o regional con el fin de facilitar procesos de aprendizaje y de comunicación entre las instituciones de la Plataforma y las empresas beneficiarias del programa. Para la participar del proceso de selección de instituciones como miembros de la Plataforma Institucional de PACC, las entidades interesadas deberán cumplir con ciertos requisitos y completar los pasos establecidos en el Manual de Procedimientos de la Plataforma Institucional del PACC. Este manual contiene el formulario y la documentación requerida que deberán presentar.”<sup>31</sup>*

#### 4.-Instrumentos de promoción de exportaciones.

El Área de Comercio Exterior de la SEPyME está a cargo de Proargentina, institución que, a través de la Subsecretaría de Política y Gestión Comercial del Ministerio de Producción del Gobierno de la Nación Argentina, impulsa la promoción de las exportaciones de las PyMEs. Los principales ejes de acción de Proargentina son: “1) *Aumento y consolidación de la base de PyMEs exportadoras;* 2) *Fortalecimiento de la complementación productiva para la exportación;* 3) *Optimización del canal de comunicación [www.proargentina.gov.ar](http://www.proargentina.gov.ar).”<sup>32</sup>*

Proargentina integra sus esfuerzos con IPEX del Ministerio de Industria y Turismo de la Nación. Dicho Programa tiene como principal objetivo el apoyo a las pequeñas y medianas empresas a

---

<sup>31</sup> <http://www.sepyme.gov.ar>

<sup>32</sup> <http://www.proargentina.gov.ar>

través del fortalecimiento de las capacidades organizacionales y técnicas de las Instituciones de Promoción de Exportaciones en el ámbito Nacional.

ProArgentina cuenta con los siguientes instrumentos para llevar a cabo sus objetivos:

1.-Programa de Apoyo a la Inserción Comercial Internacional de las PyMEs.

El Programa, de carácter federal, tiene como objetivo asistir a las PyMEs, que cuenten con experiencia exportadora o con potencialidad para exportar, en la adquisición de capacidades para poder insertarse en los mercados externos, brindándoles herramientas para desarrollar negocios de exportación de manera sostenible en el mediano y largo plazo. Este Programa es gratuito y consta de distintas actividades: Sensibilización, Capacitación, Asistencia Técnica y Promoción Comercial.

2.-Acciones de Promoción Comercial.

3.-Formación de Grupos Exportadores.

4.-Instrumentos que promueven el fortalecimiento de los bloques productivos regionales para su inserción en mercados externos.

5.-Directorio de PyMEs exportadoras con datos detallados de sus productos y servicios.

6.-Instituciones Promoción de Exportaciones (IPEX).

### ***B.3) Fundación ProMendoza***

**Función.** Fundación ProMendoza es una entidad pública y privada creada en 1996, por iniciativa del gobierno de la provincia, la Unión Comercial e Industrial, la Bolsa de Comercio y la Federación Económica de Mendoza, con el objetivo de impulsar la proyección internacional especialmente de las pequeñas y medianas empresas. La Misión de ProMendoza es *“Apoyar, incentivar y estimular el proceso de exportación e internacionalización de las empresas de Mendoza, en especial las PyMEs, para aprovechar al máximo las oportunidades de globalización económica.”*<sup>33</sup>

**Público.** Empresas mendocinas, fundamentalmente PyMEs, las cuales, dada la conformación de la oferta exportable de Mendoza, pertenecen, en general, a los siguientes sectores: frutas frescas y secas, hortalizas, alimentos procesados o deshidratados, productos gourmet, vinos, jugos concentrados, maquinaria, mobiliario, minería y plásticos, entre otros.

**Herramientas utilizadas para la Promoción de Exportaciones.** Entre las principales herramientas utilizadas por esta institución para estimular el proceso de exportación de las

---

<sup>33</sup> Misión de ProMendoza declarada en Manual de Procedimientos de su Sistema de Gestión de Calidad según ISO 9001.

empresas mendocinas se destacan: las Misiones Comerciales Sectoriales; participación en Ferias Internacionales; Rondas Internacionales Inversas; Servicios de Información y Programas de Capacitación.

#### **B.4) Agencia ProCórdoba**

**Inicio de actividades.** En junio de 2001, por Ley provincial N° 8938.

**Función.** La Agencia ProCórdoba es una Sociedad de Economía Mixta, con competencia en todo lo relativo a la Promoción de Exportaciones, creada con el objeto de *“otorgar una mayor atención a la política comercial externa y contribuir con una mayor dedicación a la promoción e inserción externa de las empresas para consolidar la base exportadora de la Provincia y lograr un crecimiento sostenido en los mercados internacionales”*<sup>34</sup>.

**Público.** Empresarios de la Provincia de Córdoba, en especial a las PyMES.

#### **B.5) Dirección General de Comercio Exterior – Ministerio de Desarrollo Económico – Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires**

**Función.** Promover la internacionalización de las empresas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (C.A.B.A.).

**Público.** Empresas de la C.A.B.A.

**Herramientas utilizadas para la Promoción de Exportaciones.** *“La estrategia principal está orientada a generar nuevas plataformas de internacionalización junto a entidades intermedias del sector privado en sectores estratégicos por su impacto en la innovación y el desarrollo sustentable.”*<sup>35</sup> Entre los sectores considerados estratégicos se pueden mencionar:

- a) Educación – Servicios Educativos e Idiomáticos. Entre las actividades que la Dirección ha participado se pueden mencionar la misión inversa de educación de Estados Unidos en Buenos Aires, que tuvo lugar el 27 de marzo de 2009, y la participación en la feria NAFSA 09, llevada a cabo en Los Ángeles, Estados Unidos, el 25 y 27 de mayo de

---

<sup>34</sup> <http://www.procordoba.org>

<sup>35</sup> [http://www.buenosaires.gov.ar/areas/produccion/comercio\\_exterior](http://www.buenosaires.gov.ar/areas/produccion/comercio_exterior)

2009. Estos eventos se realizan en forma conjunta con la Fundación Export.Ar y el Ministerio de Educación de la Nación.
- b) Servicios Informáticos – Software (IT). Es una de las industrias que más se concentran en la Ciudad de Buenos Aires, comprendiendo más del 76% de las empresas total del país (alrededor de 400 empresas). Entre las actividades llevadas a cabo dentro de este sector, se pueden citar: la Misión Exploratoria a Israel sobre Metodología de los Sectores Público y Privado, 2 al 16 de noviembre de 2008; Misión Exploratoria a Montreal, Canadá, 16 al 21 de noviembre de 2008; Encuentro de Trabajo con los Empresarios Desarrolladores de Software en Buenos Aires, 9 de diciembre de 2008; entre otras. En estas actividades se trabaja en forma conjunta con la Cámara de Empresas de Software y Servicios Informáticos de la República Argentina (CESSI) y el Polo IT.
  - c) Tecnologías para la Salud. Sector Farmacéutico. La importancia y característica fundamental de este sector radica en que la C.A.B.A. concentra en su ámbito más del 50 % de los laboratorios farmoquímicos del país, llegando aproximadamente a 156 industrias instaladas en esta zona, sin contemplar el proyecto del Polo Farmacéutico en construcción, que implicaría otros 11 laboratorios a instalarse en ese predio de la zona sur porteña.<sup>36</sup>
  - d) Industrias Creativas. Este sector se encuentra conformado por las siguientes industrias: Industria de la Música; Sector Audiovisual; Industria Editorial; Moda.
  - e) Industria Electro-Eléctrica. Este sector forma parte del universo de “nuevas tecnologías” junto a otros rubros tales como la biotecnología, los TIC’s, entre otros. La industria electro-electrónica tiene la particularidad de ser altamente interdependiente con otros sectores del mercado: Computación, Comunicaciones, Gobierno, Industria Automotriz, Seguridad, e Industria en general. Por esta ubicación estratégica en el andamiaje económico es un sector clave para la C.A.B.A. Aproximadamente el 30 % de las empresas electro-electrónicas del país se localizan en el marco de la C.A.B.A., agrupando alrededor de 915 empresas.<sup>37</sup>
  - f) Servicios de Arquitectura. La arquitectura en la C.A.B.A. está íntimamente relacionada con su identificación cultural, siendo una de las actividades profesionales más dinámicas de la economía del conocimiento que caracteriza a esta Ciudad.
  - g) Videojuegos y Animación.

Por otro lado, entre las Ferias Nacionales que C.A.B.A. ha participado durante el año 2008 se pueden mencionar: EFICA - Exposición Feria Internacional del Calzado Argentino; Festival de Tango; BAFIM; EVA 2008 - Exposición de Videojuegos Argentina; Expotoons 2008 - Primer

---

<sup>36</sup> [http://www.buenosaires.gov.ar/areas/produccion/comercio\\_exterior/tecno\\_salud](http://www.buenosaires.gov.ar/areas/produccion/comercio_exterior/tecno_salud)

<sup>37</sup> [http://www.buenosaires.gov.ar/areas/produccion/comercio\\_exterior/electro\\_nica](http://www.buenosaires.gov.ar/areas/produccion/comercio_exterior/electro_nica)

Festival de Animación Internacional de Buenos Aires; Expo Comex 2008. Por otro lado, entre las Actividades en el exterior (Ferias o Misiones) en las que C.A.B.A. ha realizado en el 2008 se pueden citar: Misión Comercial Uruguay; Feria Rooms en Tokio; China Educational – Beijing; Segunda Cumbre Empresarial China – Latinoamérica 2008 en Harbin; Expo MATELEC 2008 - Material Eléctrico y Electrónico; WOMEX 2008; Israel - Misión Exploratoria; Misión Comercial a Canadá.

**Acciones de Marketing implementadas.** Entre las acciones de marketing implementadas, se pueden mencionar<sup>38</sup>:

1.- Cursos online y presenciales. Estos cursos persiguen el objetivo de capacitar técnicamente a las empresas de la C.A.B.A. Se brindan dos tipos de cursos:

- a) Curso online. Uno de ellos es el denominado “ABC de la Exportación”.
- b) Cursos presenciales / Seminarios / Desayunos de Trabajo. Entre los cursos presenciales que se han efectuado se pueden mencionar: Curso de Planificación Financiera, 13 y 20 de mayo de 2008; Conferencia del Libro, 6 de agosto de 2008; Seminario: Estados Unidos: facilitando el camino hacia una exportación exitosa, 28 de agosto de 2008; Seminario RGX - “Internet y Nuevas Tecnologías en beneficio de la exportación”, 12 de noviembre de 2008; Premio Bienal de Arquitectura, noviembre de 2008; Conferencia Oficina de Exportación de Música - Festival Jazz, noviembre de 2008; Jornadas IT Porteñas – BAIT, 30 y 31 de octubre de 2008; Sistema Educativo Australiano, 24 de noviembre de 2008.

## **2.2.-Análisis Macroentorno**

### **2.2.1.-Análisis principales factores externos**

#### **a) Factores Socioeconómicos**

##### **1.-Nivel de Actividad.**

En el año 2008, el crecimiento anual del Producto Interno Bruto (PIB) alcanzó el 7%, luego que en el cuarto trimestre se observara un alza de 4,9% contra igual período de 2007. El PIB 2008 corriente alcanzó \$ 1.038 miles de millones, poco más de U\$S 300 mil millones a valores corrientes. Como consecuencia de la crisis financiera y monetaria internacional, en el último

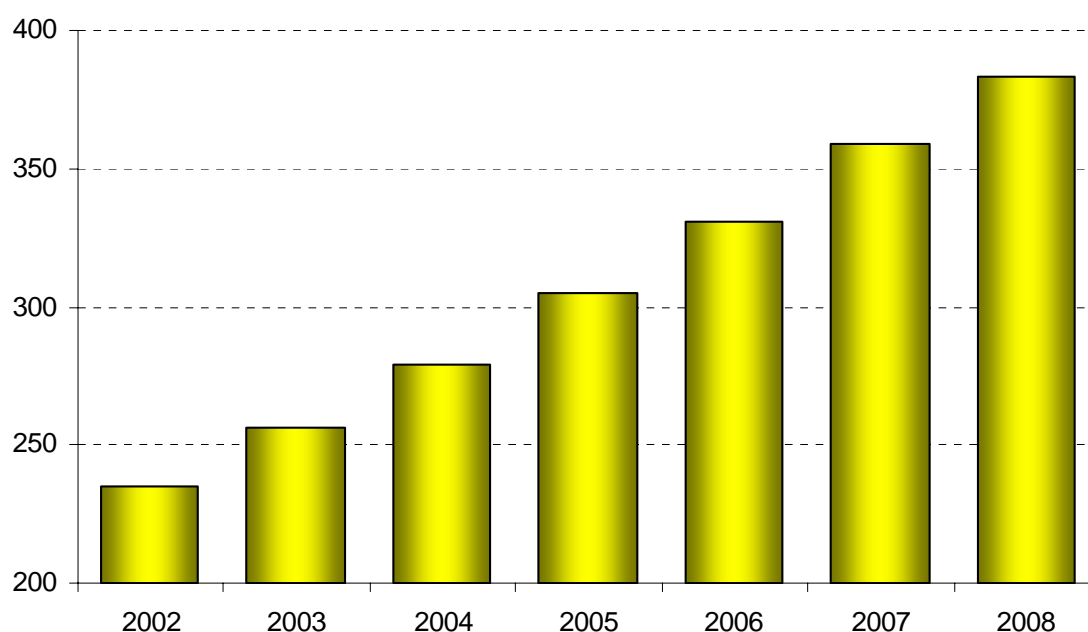
---

<sup>38</sup> [http://www.buenosaires.gov.ar/areas/produccion/comercio\\_exterior](http://www.buenosaires.gov.ar/areas/produccion/comercio_exterior)

trimestre comenzó una marcada reducción del nivel de actividad en sectores clave como la construcción y la industria automotriz<sup>39</sup>.

A continuación se representa la evolución del PIB durante los años 2002-2008 en miles de millones de pesos de 1993. Como puede observarse, es claro el crecimiento registrado del PIB durante este período, en donde, desde el 2002 acumuló un crecimiento superior al 63%. No obstante, y debido a la crisis financiera y monetaria internacional, durante el segundo trimestre de 2009 el PIB registró una caída interanual del 0,8%, con relación a igual período de 2008, e interrumpió un proceso de 25 trimestres consecutivos de crecimiento del nivel de actividad que se inició en el primer trimestre de 2003.<sup>40</sup>

**Producto Interno Bruto - en miles de millones de pesos de 1993**



Fuente: CEI en base INDEC

Durante el primer trimestre del 2009, la reducción del 7,6% del valor agregado de los sectores productores de bienes explica la mayor parte de la caída del PIB en este período, compensada, en parte, por el aumento del 3,4% en el valor agregado de los sectores productores de servicios que representan el 54% del PIB. La dinámica del sector servicios se debió, principalmente, al crecimiento de las actividades de Transporte, almacenamiento y comunicaciones (5,8% interanual) e Inmobiliarias, empresariales y de alquiler (5,2%). La

<sup>39</sup> Centro de Economía Internacional (CEI), Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto, abril 2009.

<sup>40</sup> Centro de Economía Internacional (CEI), Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto, septiembre 2009.

disminución de los sectores productores de bienes fue ocasionada por la caída del nivel de actividad de los tres sectores con mayor participación en el PIB: 0,9% la Industria manufacturera, 4% la Construcción y 27,1% la Agricultura, ganadería, caza y silvicultura.

En el año 2008, el valor agregado de los sectores de servicios presentó un aumento interanual del 8,3%, mientras que el incremento del valor agregado de los sectores productores de bienes fue del 3,4%.

Por el lado de la demanda agregada, durante el segundo trimestre de 2009, la inversión interna bruta fija registró una caída interanual de 10,7%, explicada por la reducción de la inversión en Construcción (-4,8%), Material de transporte nacional (-27,3%) y en Equipos durables de producción (-18,6%), donde el componente nacional disminuyó 4,3% y el importado 26,7%. Este retroceso llevó a que el coeficiente de inversión, esto es la relación entre el valor de la inversión y el del PIB, fuera de 21% cuando en 2008 representó el 23%. Por su parte, el consumo privado disminuyó 1,8% en el segundo trimestre de 2009 (por primera vez desde el primer trimestre de 2003), mientras que el consumo público creció 6,3%.

Los sectores industriales que registraron las mayores caídas de producción interanual, durante el primer semestre de 2009, fueron las industrias metálicas básicas (29% interanual), la industria textil (13% i.a.) y la industria automotriz (12% i.a.).

Desde el último trimestre de 2008, la caída de la demanda de consumo y de exportaciones, derivada de la crisis financiera y monetaria internacional, impactó negativamente sobre un sector clave de la industria argentina como es el automotriz. Según los datos difundidos por la Asociación de Fábricas de Automotores (ADEFA), en el acumulado enero-agosto de 2009, la producción de automóviles fue de 291.149 unidades, un 28,4% menos que en los primeros ocho meses de 2008.

La industria de alimentos y bebidas registró el mayor aumento en el acumulado enero-junio de 2009, con un incremento interanual de 21%, seguido por las sustancias y productos químicos que registraron un aumento del 15% interanual<sup>41</sup>.

## **2.-Mercado Laboral.**

La expansión de la actividad económica se reflejó en el mercado laboral, donde los indicadores de empleo continuaron mejorando. Al cierre del año 2008, la tasa de desocupación se ubicó en 7,9%, llegando a los niveles de octubre de 1992, la cifra más baja de los últimos 16 años. Se

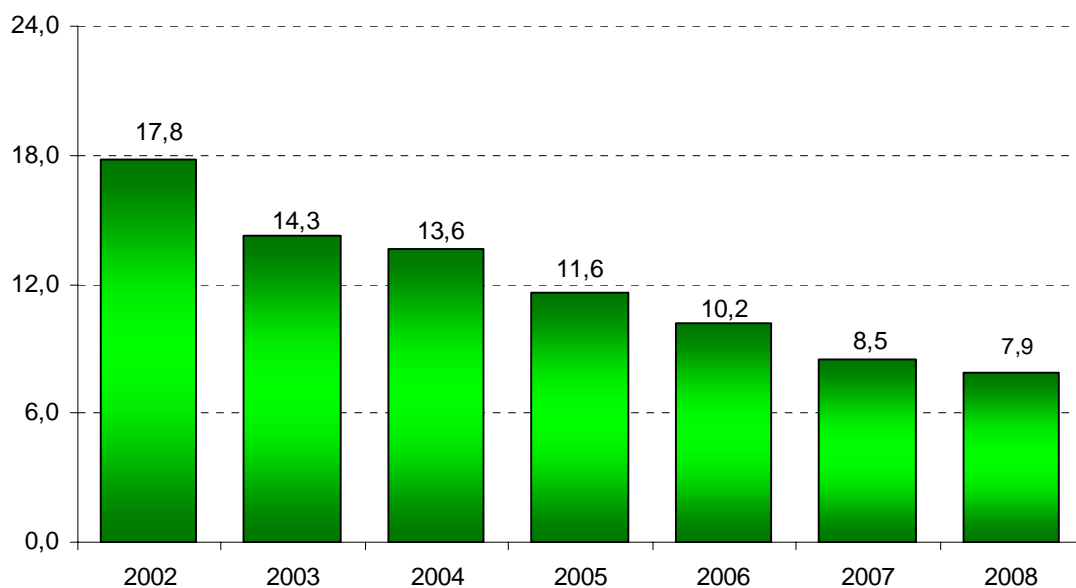
---

<sup>41</sup> Centro de Economía Internacional (CEI), Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto, septiembre 2009.



puede estimar que en 2008, en términos netos, se crearon 340.000 empleos (un aumento de 3,4%), siendo cerca de 825.000 personas las que aún no encuentran trabajo<sup>42</sup>. A continuación se representa gráficamente la evolución de la tasa de desocupación promedio anual en porcentaje de la población económicamente activa (PEA) durante los años 2002-2008, en donde puede observarse claramente la disminución progresiva de la tasa de desocupación para ese período.

#### Tasa de Desocupación - promedio anual en porcentaje de la población económicamente activa (PEA)



Fuente: CEI en base INDEC

La evolución no fue homogénea entre las distintas regiones del país. De los 31 aglomerados urbanos que fueron relevados hace un año, 11 mostraron un crecimiento en su tasa de desocupación. En Salta se observó el mayor deterioro del nivel de empleo, al subir a 11,9%, desde el 9,6% que se había registrado en el cuarto trimestre de 2007, y se transformó, junto a Mar del Plata-Batán, en uno de los dos únicos conglomerados urbanos que hoy presentan una tasa de desempleo de dos dígitos. La tasa de desocupación subió también en el Gran Buenos Aires, Mendoza, Corrientes, Tucumán, Paraná, San Nicolás-Villa Constitución, Comodoro Rivadavia, Neuquén, Río Gallegos y Viedma-Carmen de Patagones.

<sup>42</sup> Centro de Economía Internacional (CEI), Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto, abril 2009.

En el extremo contrario, San Luis siguió siendo el aglomerado con la menor tasa de desempleo (1,1%). En el último año, las mayores reducciones de la desocupación se registraron en las siguientes ciudades: Jujuy (de 8,2% a 4,3%), Resistencia (de 5,8% a 2,4%), Santiago del Estero (de 5,4% a 3,1%), San Juan (de 8,4% a 6,3%), Posadas (de 4,2% a 2,2%), Río Cuarto (de 7,8% a 5,8%), Santa Rosa (de 5,3% a 3,9%), Ushuaia (de 5,6% a 4,3%), Catamarca (de 9,6% a 8,4%) y Rosario (de 9% a 7,7%)<sup>43</sup>.

En 2008, los salarios nominales a nivel general de la economía subieron 22% aunque existió una gran disparidad entre sectores. Mientras el sector público registró un incremento del 21%, el sector privado registrado tuvo un aumento del 19% y el no registrado del 38%.

El 20 de noviembre de 2008, el Senado de la Nación aprobó la ley de reforma del sistema previsional<sup>44</sup>, que instauró el nuevo Sistema Integrado Previsional Argentino y puso fin al sistema de jubilación privada que era administrado por las AFJP. De esta manera, a partir del 1 de enero de 2009, el régimen previsional es financiado a través de un sistema solidario de reparto que garantiza a los ex afiliados y beneficiarios del régimen de capitalización, idéntica cobertura y tratamiento que los brindados por el régimen de reparto. El control de los fondos estará a cargo de una comisión bicameral formada por 6 senadores y 6 diputados elegidos por cada Cámara.

### 3.-Nivel de Precios.

Según el INDEC<sup>45</sup>, en 2008 el Índice de Precios al Consumidor acumuló una suba de 7,1% frente a 8,4% de 2007. Los rubros que registraron los mayores aumentos fueron: Educación (16,5%), Atención médica y salud (10,5%) y Esparcimiento (10,1). Por su parte, rubros clave como Alimentos y bebidas, Indumentaria y Vivienda tuvieron aumentos de 5,6%, 6,3% y 7,5%, respectivamente.

Durante 2008, el nivel del Índice de Precios Internos al por Mayor (IPIM) registró un crecimiento anual de 8,8% respecto del año anterior. Los productos nacionales aumentaron 8,6% debido a la suba del 0,6% registrada en los precios de los productos primarios (los productos agropecuarios subieron 0,2%) y al incremento de 11,4% en los productos manufacturados y energía eléctrica. Por su parte, los productos importados aumentaron 13,8%. Los mayores aumentos de precio se registraron en abonos y fertilizantes (57%), productos minerales para la

<sup>43</sup> Centro de Economía Internacional (CEI), Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto, abril 2009.

<sup>44</sup> Ley N° 26.425

<sup>45</sup> <http://www.indec.gov.ar>

fabricación de abonos y sustancias químicas (49%), alimentos diversos -polvo y manteca de cacao- (35,8%) y bebidas alcohólicas destiladas (28,7%).

Evolución de Precios al Consumidor y Mayorista

#### 4.-Finanzas Públicas.

En 2008, por sexto año consecutivo, el sector público nacional volvió a registrar un superávit financiero, de \$ 14.655 millones, mayor que el año anterior en un 58% (un 1,4% del PIB en la medición del registro de caja frente a un 1,1%). Esto se correspondió con un excedente primario que rondó el 3,1% del PIB, cifra similar a la de 2007. La evolución reflejó incrementos significativos, tanto de los gastos como de los ingresos. Según las cifras oficiales, los ingresos acumulados en 2008 totalizaron \$ 219.134 millones, mientras que el gasto primario acumulado fue de \$ 186.606 millones. Como porcentaje del PIB, las erogaciones primarias crecieron algo más de 1,5 puntos (del 21,3% al 22,9%) y esta suba se manifestó, sobre todo, en las transferencias corrientes al sector privado y en conceptos como energía, transporte y alimentos, que aumentaron 0,9 puntos del PIB (del 3,5% al 4,4%). Hacia finales del período, el gobierno decidió ajustar los precios de los servicios públicos con el propósito, entre otros, de moderar el volumen de los subsidios. Otros rubros, como las remuneraciones, las prestaciones de seguridad social y los gastos de capital, se elevaron en línea con el PIB.

La recaudación de impuestos nacionales aumentó cerca de 1,5 puntos del PIB (al 26,7%). Una parte considerable del incremento (un punto del PIB) se originó en los derechos de exportación. También se elevaron (0,6 puntos del PIB) los ingresos por contribuciones al sistema de seguridad social, en lo que influyó la incorporación de los recursos antes dirigidos al segmento privado. Los grandes tributos internos sobre ingresos y actividades (IVA, impuesto a las ganancias) mantuvieron aproximadamente su magnitud en relación con el producto<sup>46</sup>.

La evolución macroeconómica fue teniendo notorias repercusiones en la generación de recursos del sector público. En el primer trimestre de 2009, la recaudación de gravámenes al comercio exterior se redujo nominalmente en la comparación interanual (14%), mientras que los ingresos nominales del IVA crecieron por debajo del 10%. Por su parte, el efecto de la reforma jubilatoria produjo un marcado aumento (64%) de las entradas por seguridad social, lo que sostuvo las cifras de recaudación total, que crecieron un 16%. Entre tanto, los gastos primarios subieron con mayor intensidad (25%). En este período, las transferencias al sector privado crecieron a un ritmo considerablemente menor (15% nominal) que otros ítems, como las prestaciones de seguridad social (27%) y los gastos de capital (34%). En consecuencia, se observó una reducción significativa del superávit primario (50%). El gobierno adoptó medidas

---

<sup>46</sup> Centro de Economía Internacional (CEI), Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto, abril 2009.

que redujeron las alícuotas del impuesto a las ganancias sobre los salarios y decidió una pauta de asignación de la recaudación de derechos de exportación sobre la soja hacia las provincias, algunas de las cuales parecían enfrentar dificultades para financiar sus gastos.

La magnitud de la deuda pública se redujo hasta algo menos del 50% del PIB. En 2008, el gobierno contempló la regularización de las deudas pendientes con el Club de París y la presentación de una propuesta a los bonistas que se habían excluido de la restructuración llevada a cabo en 2005, pero ambas iniciativas quedaron postergadas.

### **5.-Política Monetaria y Cambiaria.**

El rápido crecimiento de la demanda interna y el alza de los precios internacionales observados a comienzos de 2008 presionaron sobre la inflación. En estas condiciones, la política monetaria se orientó a mantener un amplio crecimiento de la oferta de dinero a menor ritmo que el producto nominal y a administrar las variaciones del tipo de cambio. El conflicto agrario se asoció con una turbulencia financiera en el segundo trimestre, que se manifestó en caídas de depósitos y tensiones en el mercado de cambios. El Banco Central aplicó medidas para sostener la liquidez, al tiempo que intervino activamente como oferente de divisas. Criterios similares se emplearon en los episodios de tensión financiera que ocurrieron de septiembre a noviembre de 2008 y en marzo de 2009, si bien a partir de mediados de 2008 la administración del tipo de cambio se realizó sobre un sendero que implicaba mayor depreciación. La cotización del dólar varió cerca del 20% entre junio de 2008 y junio de 2009. En la primera parte de 2009, el tipo de cambio real multilateral se ubicó en niveles mayores que los registrados antes de la depreciación de comienzos de la década, pero por debajo de los niveles de fines de 2007.

En el conjunto de 2008, los agregados monetarios en poder del sector privado se elevaron en el orden del 10%. Los bancos redujeron alrededor del 25% sus tenencias de papeles del banco central y eso contribuyó a que los préstamos al sector privado se expandieran (en torno al 20%) más que los depósitos. En los primeros meses de 2009, se mantuvieron aproximadamente los valores nominales de depósitos y créditos.

En cuanto a las tasas de interés, las mismas oscilaron y presentaron considerables altibajos alrededor de los momentos de turbulencia. En abril de 2009, los rendimientos de los depósitos a plazo fijo rondaban el 12%, unos cuatro puntos por encima de los registros de un año antes, pero cinco puntos por debajo de las cifras de noviembre de 2008. Un patrón similar, alrededor de niveles notoriamente más altos, se observó en las tasas de interés sobre préstamos. En los mercados de valores se registraron amplios movimientos, con fuertes declinaciones a lo largo de 2008 en el índice de precios de las acciones (más del 50% acumulado) y una cierta recuperación (15%) en el primer cuatrimestre de 2009.

La reforma previsional reciente produjo un cambio de titularidad de los depósitos, fundamentalmente a plazo fijo, que se encontraban en la cartera de las Administradoras de Jubilaciones y Pensiones. Ajustando los saldos por dicho cambio de titularidad, los depósitos privados avanzaron 1,6% en diciembre, mientras que las colocaciones del sector público presentaron una caída de 9,8%, principalmente asociada a la utilización de recursos para adquirir divisas para hacer frente a los vencimientos de deuda pública en moneda extranjera.

Los préstamos en pesos al sector privado crecieron 0,5% en diciembre (\$ 550 millones), impulsados principalmente por los préstamos hipotecarios y las financiaciones con tarjeta de crédito. De esta forma, continuó suavizándose su ritmo de expansión, variando en términos interanuales 22,3%<sup>47</sup>.

## 6.-Sector Externo.

El superávit de la cuenta corriente en el año 2008 fue de U\$S 7.588 millones, lo que representa un aumento de U\$S 485 millones respecto de 2007, producto de un aumento de 21% del superávit de bienes. La cuenta financiera registró un egreso neto por U\$S 9.326 millones como resultado de salidas netas de capital del sector privado no financiero por U\$S 11.293 millones (principalmente formación de activos externos) parcialmente compensadas por ingresos netos del sector público no financiero y del BCRA por U\$S 2.057 millones.

Durante 2008, el superávit de la cuenta bienes fue de U\$S 13.176 millones, con un incremento del 19% en relación al registrado en 2007. Las exportaciones alcanzaron U\$S 70.589 millones al registrar un crecimiento interanual del 27%. Este aumento fue impulsado por los incrementos de precios, dado que en términos agregados las cantidades exportadas no registraron variaciones. Las importaciones llegaron a un valor total de U\$S 57.413 millones en 2008, un 28% superior al observado un año atrás. El aumento de las importaciones responde mayoritariamente a un incremento en las cantidades (16%), explicado por mayores volúmenes importados de Bienes de capital y sus Piezas y accesorios y Bienes de Consumo. En Bienes intermedios y Combustibles y lubricantes el aumento del valor de las compras se debió a aumentos en los precios<sup>48</sup>.

---

<sup>47</sup> Centro de Economía Internacional (CEI), Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto, abril 2009.

<sup>48</sup> Centro de Economía Internacional (CEI), Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto, abril 2009.

El crecimiento del comercio exterior de la Argentina en 2008 presentó dos fases marcadas: una hasta los primeros nueve meses con un aumento de las exportaciones e importaciones en torno del 40% respecto a igual período del 2007, y la segunda, correspondiente al último trimestre, en que se observa una marcada desaceleración como consecuencia del impacto negativo proveniente de la disminución de la demanda local e internacional.

Los mercados de mayor importancia, durante el 2008, para las exportaciones argentinas continuaron siendo el MERCOSUR, la Unión Europea y el NAFTA, que concentraron cerca del 52% del valor exportado. El principal origen de las compras argentinas continuó siendo el MERCOSUR, con una participación cercana al 35%, seguido por la Unión Europea y el NAFTA. Estos tres bloques comerciales representan alrededor del 66% de las importaciones argentinas en 2008.

En 2008, las exportaciones de Productos primarios y de Manufacturas de origen agropecuario (MOA) concentraron el 57% de las exportaciones totales. Ambos rubros registraron un aumento de sus ventas: 33% los Productos primarios –40% por mayores precios y 5% por caída de cantidades– y 25% las MOA –38% por aumentos de precios y 9% por menores cantidades–. Otro 31% de las exportaciones totales correspondió a Manufacturas de origen industrial (MOI), que incrementaron sus ventas 28%: 10% por precios y 17% por cantidades. Por último, las exportaciones de Combustibles y energía aumentaron 14% (26% por mayores precios y 9% por caída de cantidades).

Los principales productos exportados en términos de valor absoluto fueron: harinas y pellets de soja, vehículos automóviles terrestres, aceite de soja, porotos de soja, maíz, trigo, resto de carburantes, productos diversos de las industrias químicas, petróleo crudo, naftas, tubos y caños de fundición, hierro o acero, carnes bovinas, materias plásticas y sus manufacturas, aceite de girasol y gas de petróleo.

El déficit de la cuenta servicios de 2008 se estimó en U\$S 926 millones, con un aumento de U\$S 426 millones respecto del saldo del año anterior. Los egresos (U\$S 12.945 millones) fueron impulsados básicamente por viajes y fletes y los ingresos (U\$S 12.019 millones) por las cuentas viajes, servicios empresariales profesionales y técnicos.

Por otro lado, durante el primer semestre del 2009, el comercio exterior argentino estuvo inmerso en el contexto de una economía mundial en recesión. Las exportaciones de bienes sumaron U\$S 27.250 millones (-19%) como resultado de una caída de precios y, en menor medida, de cantidades. Las importaciones, por su parte, alcanzaron U\$S 17.389 millones, con una merma del 38% que se debió, sobre todo, a menores cantidades importadas. Como consecuencia, la balanza comercial arrojó un saldo positivo de U\$S 9.861 millones (+85%). Las exportaciones argentinas disminuyeron hacia todas las regiones económicas a excepción de la

ASEAN (+46%). Las mayores reducciones se observaron en las ventas hacia Brasil, la Unión Europea y el NAFTA que conjuntamente explicaron cerca del 60% de las menores ventas externas totales. Los mercados de mayor importancia continuaron siendo el MERCOSUR, la Unión Europea, el NAFTA y Chile, que concentraron el 57% del valor exportado. Los principales orígenes de las importaciones argentinas continuaron siendo Brasil, el NAFTA, la Unión Europea y China que representaron conjuntamente el 75% del total y explicaron el 72% de la merma<sup>49</sup>.

Según un informe elaborado por la Asociación de Importadores y Exportadores de la República Argentina (AIERA)<sup>50</sup>, el comercio exterior argentino presenta dificultades, que traban o limitan las potencialidades de la economía para emprender un proceso de desarrollo nacional, entre las cuales se pueden mencionar:

- a) Las exportaciones argentinas se encuentran concentradas en muy pocas partidas arancelarias, lo que además de limitar el desarrollo integral de su estructura productiva, representa un mayor riesgo de dejar sin divisas al conjunto de la economía. Según AIERA, de mediados del año pasado, *“de todo el universo de 2200 partidas arancelarias que componen la totalidad de los bienes que se pueden exportar, sólo 10 concentran la mitad de todas las exportaciones argentinas, y las primeras 100, reúnen el 85% del total. Esta situación se mantiene prácticamente igual a la que sucedía a inicios de 2002”*. A pesar que el tipo de cambio elevado cumplió su objetivo de generar incentivos para promover nuevas exportaciones, la matriz de las exportaciones exportadas no varió.
- b) La participación de las PyMEs en el universo de las empresas argentinas exportadoras continúa siendo muy reducido. Esta situación se debe modificar dado que éstas son empresas mayoritariamente nacionales, tienen la potencialidad de crear gran número de puestos de trabajo y se encuentran esparcidas por todo el territorio. A su vez, por las características propias de su condición, podrían ser muy dinámicas en la apertura de nuevos mercados y en la exportación de nuevos productos demandados por el mundo.
- c) Las exportaciones argentinas están concentradas en sus mercados tradicionales de destino. Si bien el proceso de integración regional abierto por el MERCOSUR y ALADI ha tenido una gran importancia en el incremento de las exportaciones, en especial en productos de mayor valor agregado, las mismas se han concentrado excesivamente en esta región, aprovechando los beneficios de la reducción arancelaria. Sin reducir la

---

<sup>49</sup> Centro de Economía Internacional (CEI), Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto, septiembre 2009.

<sup>50</sup> Asociación de Importadores y Exportadores de la República Argentina (AIERA), Informe Económico Enero 2009.

importancia que tienen esos mercados para la Argentina y la importancia estratégica que dicho proceso juega para el desarrollo de la región, hay todo un gran mercado mundial, a veces con mayores niveles de ingreso, que no se está atendiendo, y que necesita de productos que Argentina podría proveer.

- d) Actualmente, la mayor parte de las exportaciones se encuentran concentradas en la zona central del país, principalmente en las provincias de Buenos Aires, Santa Fe y Córdoba. La necesidad de crear zonas dedicadas a la exportación en todo el territorio nacional permitirá desarrollar espacios más dinámicos de crecimiento en cada provincia, aumentar el empleo de calidad y elevar el ingreso vinculado a la productividad.

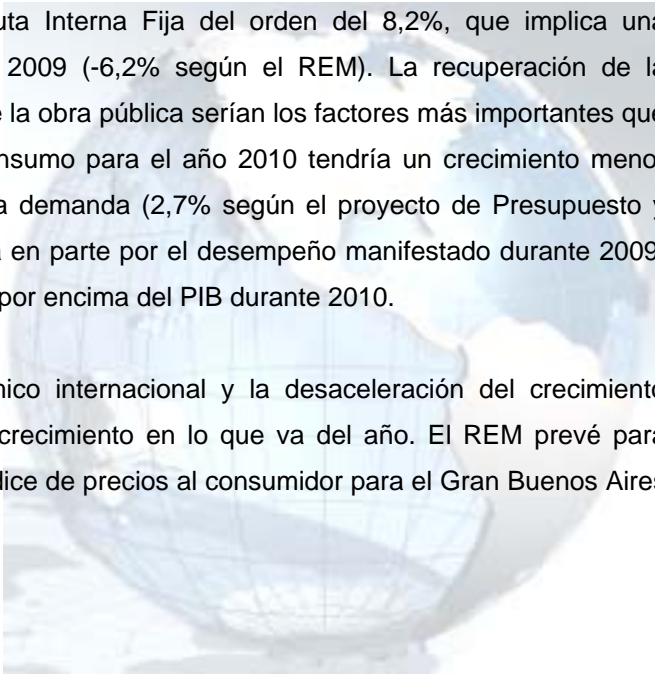
## 7.-Perspectivas.

La tasa de crecimiento que la Argentina tuvo durante el período 2003-2008, cuando el PIB registró un aumento del 8,5% promedio anual, será apenas positiva o levemente negativa en 2009. Según el relevamiento de las expectativas del mercado (REM) del BCRA efectuado el pasado mes de agosto, la tasa de crecimiento del PIB en 2009 se ubicaría en 0,5%, por encima del -2,5% y del -1,9% que proyectan el Fondo Monetario Internacional (FMI) y la Comisión Económica para América Latina (CEPAL), respectivamente, para la región latinoamericana.

Para 2010, el proyecto de Presupuesto de la Administración Nacional estima una recuperación del nivel de actividad de 2,5% como resultado de una mejora que se espera de la economía hacia fines de 2009 y que continuaría en 2010. Las recientes proyecciones del FMI y la CEPAL para 2010 estiman un crecimiento del PIB de la Argentina de 1,5% y de 3%, respectivamente.

En el escenario planteado en las proyecciones macroeconómicas del proyecto de Presupuesto, se prevé un alza de la Inversión Bruta Interna Fija del orden del 8,2%, que implica una recuperación respecto a la caída de 2009 (-6,2% según el REM). La recuperación de la inversión privada y el mantenimiento de la obra pública serían los factores más importantes que contribuirían a este crecimiento. El consumo para el año 2010 tendría un crecimiento menor que el resto de los componentes de la demanda (2,7% según el proyecto de Presupuesto y 2,6% según el REM), lo que se explica en parte por el desempeño manifestado durante 2009. De todas maneras el consumo crecerá por encima del PIB durante 2010.

Consistente con el escenario económico internacional y la desaceleración del crecimiento doméstico, los precios moderaron su crecimiento en lo que va del año. El REM prevé para 2009 una variación del 6,8% para el índice de precios al consumidor para el Gran Buenos Aires (IPCGBA), para 2010 se proyecta 8%.





Como ocurrió en los últimos meses de 2008, en 2009 el dólar siguió apreciándose con relación al peso, llegando a fines de septiembre a \$ 3,84 por dólar. El Presupuesto proyecta para 2010 un tipo de cambio promedio de \$ 3,95 por dólar (según el REM el valor al cierre del año 2010 sería de \$ 4,62 por dólar). En cuanto a la política monetaria, el nivel de liquidez actual del sistema financiero, que representa el 40% de los depósitos, es el más alto en la historia del país, hecho que brinda confianza frente a la volatilidad que presentan los mercados internacionales.

Según el REM, la Argentina registraría en 2009 una caída en sus exportaciones cercana al 20%. Sin embargo, la balanza comercial continuará mostrando un saldo positivo que sería un 30% mayor al registrado en 2008 (U\$S 16.468 millones según el REM). En los primeros ocho meses de 2009 el aumento interanual del saldo alcanzó al 45%.

En línea con un mayor crecimiento de la economía argentina y mundial, se espera para 2010 un repunte tanto de las exportaciones como de las importaciones que permitiría alcanzar por noveno año consecutivo un importante superávit comercial.

De todas formas, el comportamiento de la economía seguirá dependiendo fundamentalmente de la demanda interna, en particular del consumo y de la inversión. De allí la importancia de las políticas destinadas a favorecer la inversión pública y privada, las que resultan fundamentales para la preservación y creación de empleo en las actuales circunstancias<sup>51</sup>.

## **b) Factores Sociales y Culturales**

Desde la inauguración presidencial de Cristina Kirchner, el 10 de diciembre de 2007, la sociedad esperó una y otra vez el cambio del modelo de conducción que Néstor Kirchner había impuesto a partir de 2003, cambio que, hasta ahora, no ha ocurrido. Es por ello el descontento general que se percibe y manifiesta en los diferentes sectores sociales, atenuado en los últimos años y el cual se ha puesto en evidencia con el resultado de las elecciones nacionales del 28 de junio pasado, con la categórica derrota electoral de los Kirchner el 28 de junio, en la que el apoyo electoral al oficialismo bajó del 46 por ciento de 2007 al 26 por ciento, cuando la Presidenta anunció la apertura de un diálogo con los opositores.

Según un trabajo realizado por la Escuela de Gobierno de la Universidad Torcuato Di Tella, “*el índice de confianza en el gobierno (ICG<sup>52</sup>) alcanzó el valor más bajo del período kirchnerista y,*

---

<sup>51</sup> Centro de Economía Internacional (CEI), Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto, septiembre 2009.

<sup>52</sup> El ICG consta de cinco preguntas que miden la percepción de la población en varios campos de desempeño: evaluación general del gobierno, su preocupación por el interés general, su eficiencia en la

con un descenso de 10 por ciento en agosto, se ubicó en 1,11 puntos en una escala que va de 0 a 5. De esta manera, el ICG alcanzó el valor más bajo de todo el período kirchnerista y quedó 1,37 puntos por debajo del promedio de la administración de Néstor Kirchner y 0,82 por debajo del promedio histórico de toda la serie".<sup>53</sup> Realizando un corte por género, edad y nivel de educación el ICG también revela detalles sobre los grupos que más confianza manifiestan en el Gobierno y los que menos lo hacen, como ser:

- Como en mediciones anteriores, los hombres creen más en este gobierno que las mujeres, igual que los entrevistados con educación primaria y los jóvenes.
- Las mujeres, los universitarios y los adultos de entre 30 y 50 años fueron los que mostraron más reservas.
- Los mejores índices del ICG se advierten en el Gran Buenos Aires (1,38 puntos), pero bajan en el interior del país (1,02 puntos) y marcan niveles negativos récord entre los porteños (0,86 puntos), con un descenso abrupto de 33 puntos en la confianza de los habitantes de la Capital y de 14 en el interior.

El estudio realizado por la Escuela de Gobierno Di Tella no fue el único que mostró datos que podrían preocupar al Gobierno. El último trabajo de Hugo Haime, que mide los problemas que más inquietan a la sociedad, muestra que la pobreza subió 10 puntos desde febrero y se ubicó a la par de la desocupación y la inseguridad, cuestiones que desde hace varios meses encabezan el ranking de preocupaciones. Según declaraciones de Hugo Haime a La Nación<sup>54</sup>, la inseguridad "fue una preocupación que ya estaba, pero se convirtió en un tema de agenda. Lo tomó la Iglesia, el Gobierno lanzó un plan y la oposición instaló el ingreso universal básico".

Por otra parte, y considerando el ambiente empresario en particular, el presidente de la Unión Industrial Argentina (UIA), Dn. Héctor Méndez, en marco de la celebración del Día de la Industria<sup>55</sup> expuso en su discurso, acordado y apoyado por empresarios de todos los sectores, las preocupaciones y demandas del empresariado argentino. Entre las demandas que Méndez hizo hincapié se pueden mencionar<sup>56</sup>: "reglas claras para la inversión", "una política comercial interna sobre la base de la libertad de transacción y la competencia en los mercados", "recrear

---

administración del gasto público, la honestidad de los funcionarios, y su capacidad para resolver problemas

<sup>53</sup> La Nación, 02/09/09

<sup>54</sup> La Nación, 02/09/09

<sup>55</sup> Se celebra el 2 de septiembre en conmemoración del primer envío exportador desde el puerto de Buenos Aires a Brasil, realizado un 2 de setiembre de 1587.

<sup>56</sup> La Nación, 03/03/09.

*una macroeconomía y un ámbito institucional que maximicen la generación de empleos y fuerzas productivas*". Asimismo, Méndez cuestionó y reclamó la inacción o inoperancia del Gobierno en determinados áreas, como ser: la falta de una ley de reinversión de utilidades; la continuación del conflicto con el campo, pese al creciente daño que produce a la producción y al futuro económico de pueblos enteros; las demoras en los reintegros, pese a las necesidades de financiamiento de los exportadores; la continuación de la proliferación de iniciativas legislativas *"que generan mayores costos, pérdida de poder de dirección o mayor burocracia y que terminan sumando inseguridad jurídica e inhiben la creación de empresas y empleos"* y la ausencia de una ley de riesgos de trabajo.

Analizando la situación socio-cultural de Argentina 2009 se puede destacar:

- La estructura social según competitividad (economía y política)<sup>57</sup>:
  - 1) 36% competitividad alta: sin tradición parlamentaria/representación; su credo es el ahorro y la inversión; demandan economía de mercado.
  - 2) 30% competitividad media: tradicionalmente UCR (Ucedé – PI); actualmente PRO o K; demandan estabilidad y protección.
  - 3) 34% competitividad baja: excluidos peleando sobrevivir; tradición peronista; demandan no inflación.
- La estructura social según la mentira social. Los principales pensamientos más limitantes y dolorosos sobre nosotros mismos son<sup>58</sup>: no puedo, soy malo, soy dañino, no valgo, soy estúpido, soy feo, soy una decepción, no soy querido, no alcanzo.
- Opinión personal que la sociedad tiene respecto de Cristina Fernández, según sondeo realizado en CABA y 23 distritos de la Provincia de Buenos Aires es<sup>59</sup>: Mala 54,8%; Regular 24,3%; Buena 19%; Ns/Nc 1,9%.
- Evaluación que la sociedad realiza sobre el primer año de gestión de Cristina Fernández, según sondeo realizado en CABA y 23 distritos de la Provincia de Buenos Aires es<sup>60</sup>: Negativa 60,2%; Regular 12,7%; Positiva 21%; Ns/Nc 5,9%.
- Las principales preocupaciones de la sociedad respecto de la realidad nacional son:
  - 1) La delincuencia, violencia y desocupación y, las consecuencias derivadas de ello, como ser, la inseguridad, pobreza y precariedad.
  - 2) La inflación y el costo de vida.

---

<sup>57</sup> En función de estudio elaborado por Moria y Araujo.

<sup>58</sup> En función de estudio elaborado por Leonard Or-Rebirthing.

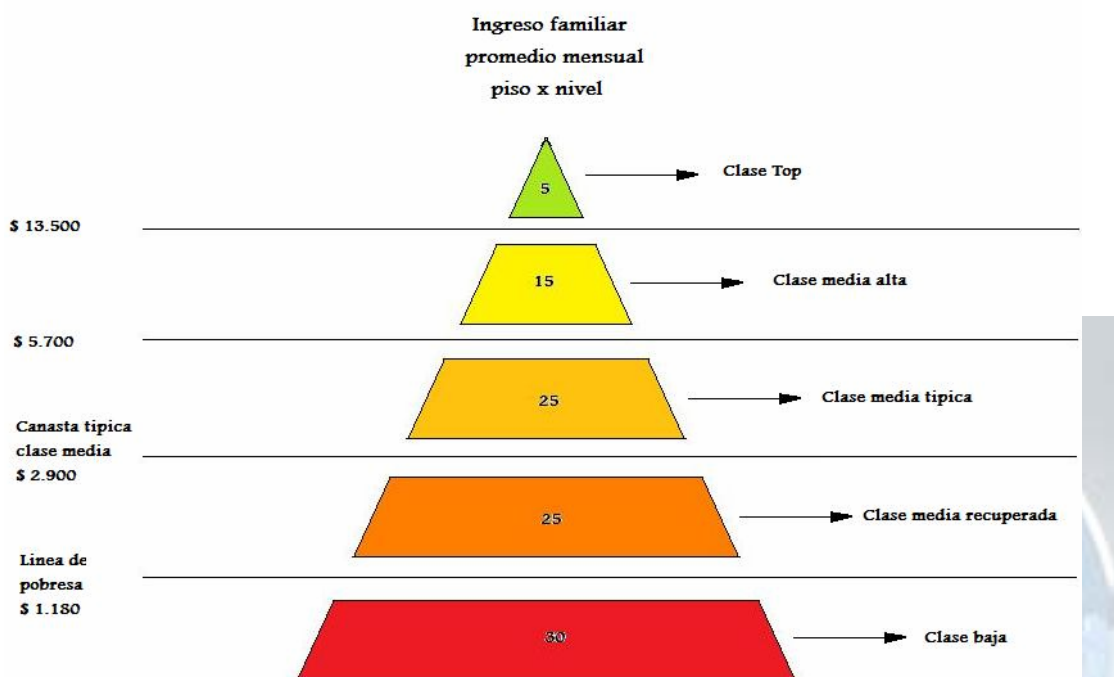
<sup>59</sup> En función de estudio elaborado por BAIRESCO-Opinión Pública en febrero de 2009.

<sup>60</sup> En función de estudio elaborado por BAIRESCO-Opinión Pública en febrero de 2009.

- 3) Demanda de la existencia y accionar de un auténtico pluralismo republicano, y no la profundización de un modelo autoritario, con reglas claras, libertad de accionar, seguridad jurídica.
- 4) Insatisfacción generalizada por imposibilidad de satisfacer las necesidades mínimas de cada ciudadano: vivienda digna, calidad de vida, educación, salud, etc.
- 5) Falta de rumbo y contención social.
  - Opinión de la sociedad respecto de cuánta importancia le asigna al Gobierno en su posibilidad de “zafar” de la crisis, según sondeo realizado en CABA y 23 distritos de la Provincia de Buenos Aires es<sup>61</sup>: Nada 55,7%; Mucha 24%; Poca 14,5%; Ns/Nc 5,8%.
  - Situación de la clase media sobre la nueva realidad: aburrída, agobiada, asustada, advertida, saturada. Frente a esta situación, sus aspiraciones son: diversión, alegría, fantasía, el saber, el arte, el diseño accesible.
  - Definición de “qué es ser pobre” en Argentina<sup>62</sup>: no tener que comer (34,2%); falta de recursos para salir adelante (32,2%); no puede comprar ropa ni tecnología (28,24%);

Para finalizar, se expone a continuación cómo estaba conformada la estructura social de Argentina en el año 2008, según el ingreso mensual promedio por hogar:

#### Estructura social Argentina 2008. Ingreso mensual promedio por hogar.



<sup>61</sup> En función de estudio elaborado por BAIRESCO-Opinión Pública en febrero de 2009.

<sup>62</sup> En función de estudio elaborado por BAIRESCO-Opinión Pública en febrero de 2009. Se analizaron 1400 casos del Conurbano bonaerense, en grupos familiares con ingresos inferiores a \$ 1430.-

De este modo, se puede observar que el 30% de las familias argentinas son de “clase baja”, con ingresos inferiores a los \$ 1.180 promedio mensuales; el 25% de las familias pertenecen a la “clase media recuperada”, con ingresos promedio mensuales entre \$ 1.180 a \$ 2.900; otro 25% de las familias conforman la “clase media típica”, con ingresos promedio mensuales entre \$2.900 a \$ 5.700; el 15% integra la “clase media alta”, con ingresos promedio mensuales entre \$ 5.700 a \$ 13.500; y sólo un 5% conforma la “clase top”, con ingresos promedio mensuales superiores a los \$ 13.500.-

### **c) Factores Tecnológicos**

En el contexto competitivo, tanto a nivel nacional e internacional, en el que se vive, el uso de Tecnología de la Información (TIC) se hace cada vez más necesaria y marcada. Según Dr. Alejandro Prince<sup>63</sup>, estamos viviendo en un “*estadio económico y social cuyas acciones de supervivencia y desarrollo están caracterizadas por la capacidad potencial de sus miembros de interconectarse en red (personas, cosas y organizaciones) haciendo un uso evolutivo (intensivo, extensivo y estratégico) de las TIC’s de modo convergente, ubicuo, instantáneo y multimedial, a fin de obtener y compartir información, almacenarla, procesarla, analizarla y/o distribuirla a voluntad. Esta disposición creciente de herramientas más potentes para el manejo de información, en este espacio “compartido”, promoverá la innovación y la creación e conocimiento, convirtiéndolo en el factor de producción, incrementando la productividad y la creación de valor económico y social, recreando de forma más horizontal y ascendente la esfera pública y modificando los modos de relación*”. Al realizar una comparación en los años en que los diferentes medios de comunicación tardaron en llegar a una audiencia de 50 millones, se puede destacar que mientras a internet le llevó sólo 4 años, a la radio 38 años y a la televisión 13 años<sup>64</sup>. La finalidad del uso de las TIC’s es muy amplia y variada, desde la amplitud del conocimiento, redes sociales, hasta la adopción de un nuevo medio de comunicación “galaxia internet 2.0”.

Analizando el uso de las TIC’s a nivel mundial, y en Argentina en particular, se puede mencionar:

- En Argentina, más del 50% del total de la población es usuario de internet (en Estados Unidos el 80% de la población es usuario de internet; y a nivel mundial hay 1.500 millones de usuarios de internet, lo que equivale al 23 % de la población mundial).

---

<sup>63</sup> Prince & Cooke, Primera Jornada Calidad e Innovación en la Producción de Software: “Argentina y las TIC: Indicadores, Tendencias y Oportunidades”; 12 de junio de 2009.

<sup>64</sup> Exposición del Dr. Alejandro Prince, de Prince & Cooke, en la Primera Jornada Calidad e Innovación en la Producción de Software: “Argentina y las TIC: Indicadores, Tendencias y Oportunidades”; 12 de junio de 2009.

- Hay una nueva audiencia, los nativos digitales serán mayoría. Realizando una comparación en el tiempo, el Dr. Alejandro Prince<sup>65</sup> esquematiza:

BABY BOOMERS	GENERACIÓN X	GENERACIÓN Y	GENERACIÓN GOOGLE
<b>1946-1964</b>	<b>1964-1980</b>	<b>1981-1993</b>	<b>1993-2008</b>
Hijos de la Segunda Guerra Mundial	Juventud en los 80's	Adolescentes del nuevo Milenio	Nativos digitales
Primera transmisión de TV en Argentina	Cultura de masas	Comienzos de internet	Hiperconectados
	Primera transmisión de TV en color en 1978	Globalización	Multimediales
	Video Clips	Teléfonos celulares	Internet + que TV
	Computadoras de 64 k		Conectados en redes sociales virtuales

- El 60% de los chicos 12-20 años pasa más tiempo frente a la computadora que a la televisión. Tienen en promedio más de 100 contactos en su lista del Messenger.
- El 70% de los chicos tiene celular propio y 60% tiene fotolog. Los contenidos y juegos son cada día más complejos.
- Adopción TIC en Argentina: mercado fuerte y resiliente; alto factor de imitación, baja innovación; ciclos de vida largos; segmentos entre madurez y saturación; la macroeconomía (crédito, devaluaciones, expectativas, etc.) afecta fuerte y en corto plazo las curvas; precios e inflación parecen afectar menos; pocas políticas afectaron positivamente la adopción; liberalización de las comunicaciones y promoción del consumo.
- Indicadores TIC en Argentina (en millones):



<sup>65</sup> Prince & Cooke, Primera Jornada Calidad e Innovación en la Producción de Software: "Argentina y las TIC: Indicadores, Tendencias y Oportunidades"; 12 de junio de 2009.

ITEM	2004	2005	2006	2007	2008
Líneas fijas en servicio	8,10	8,40	8,60	8,89	9,00
Líneas de celular en servicio	13,10	18,30	24,10	27,50	33,50
Total de clientes en internet	2,05	2,30	2,80	3,10	3,70
BB Total clientes	0,48	0,88	1,59	2,75	3,30
Usuarios	7,56	10,00	13,00	16,00	20,00
B2C Millones de \$	980	1380	2200	2900	3750
Unidades de PC´s	4,40	5,20	6,00	7,00	8,20

Fuente: Prince & Cooke

- Mercado TIC en Argentina: en el 2008 generó \$ 46.100 millones, lo cual representó un incremento del 23,4% respecto del año anterior; el sector emplea a más 310.000 trabajadores (1,9% PEA).

Según análisis efectuado por el Dr. Alejandro Prince<sup>66</sup>, entre las tendencias y oportunidades en materia tecnológica se puede mencionar, en líneas generales:

- Sociedad, economía y organizaciones en red.
- Convergencia, contenidos y aplicaciones masivas.
- Movilidad & Wireless.
- Banda + Ancha + Móvil.
- Outsourcing, BPOs.
- Cumplimiento, normas, certificaciones de calidad.
- Virtualización, SOA, CU, interoperabilidad y escalabilidad.
- Seguridad, privacidad, biometría.
- Consciencia y normas ambientales.
- Revolución en dispositivos.
- Ahorro de costos.
- Contenidos y aplicaciones.
- E-Gov – Agenda Digital Nacional y Plan Estratégico Federal de Gobierno Electrónico.
- Ley de servicios audiovisuales.
- Provincias digitales: San Luis, Buenos Aires, Santa Fe, Mendoza, San Juan, Neuquén y otras. Ciudades digitales: CABA, Junín, Rafaela, Rosario y otras.
- Grandes empresas: etapa estratégica. Sector financiero y retail?
- PyMEs Hogares? Etapa extensiva/intensiva.



<sup>66</sup> Prince & Cooke, Primera Jornada Calidad e Innovación en la Producción de Software: “Argentina y las TIC: Indicadores, Tendencias y Oportunidades”; 12 de junio de 2009.

- Polos TIC, clusters, certificaciones + capacitación en gestión, exportación de SSI por precio o valor?..Nichos?, NBOs?
- Los modelos de negocios serán transformados.
- La “gente y las cosas” demandarán cada día más y mejor información y herramientas de aplicaciones.
- Existir será estar en internet y dar herramientas y aplicaciones.
- Las empresas deberán ser inteligentes.

#### **d) Factores Gubernamentales**

Como se ha mencionado en el punto anterior, la sociedad argentina está esperando desde diciembre de 2007 un cambio en el modelo de conducción que Néstor Kirchner había impuesto a partir de 2003. Según opinión del sociólogo argentino Carlos F. De Angelis<sup>67</sup>, en nuestro país, en donde la sociedad presenta una gran desigualdad económica y social, *“se espera que la democracia dé un paso más allá de la mera administración de lo público y avance en el cierre de la brecha social, al menos en el combate a la extrema pobreza; la “sensación” que el acto de voto, no colabora con esos fines genera frustración y desinterés”*. Según análisis efectuado por De Angelis, se pueden mencionar las siguientes características de la ciudadanía y democracia argentina actual:

- Predomina una ciudadanía que elige en forma negativa, lo cual genera y fortalece, al mismo tiempo, la existencia de una clase política autónoma de la sociedad civil. En la Argentina, muchas veces se ha adjetivado el acto específico del voto, incorporándole otra palabra para transformarlo en otro concepto que pareciera completarlo. De esta forma, el “voto bronca”, el “voto cuota” o el “voto castigo” en determinadas circunstancias expresó mejor la idea de su finalidad, que el acto en sí. Esto implica un quiebre de la idea de la representación que suponía que cualquier ciudadano podía asumir la responsabilidad de gobernar, y la obligación de responder por el “bienestar general”.
- Se está forjando un modelo de “delegado” en donde *“entra en funciones un dispositivo de delegación o endoso, una instancia en que los ciudadanos se “quitan de encima” la responsabilidad de gobernar, para pasar a reclamar desde la insatisfacción permanente y la queja, por fuera de los mecanismos institucionales. La ciudadanía quedaría en oposición permanente al gobierno elegido por su propio voto”*. De esta manera, dentro de este modelo el “delegado” se establecería en una esfera diferente: *“la “clase política”, abandona los puentes con los “delegadores” o “endosadores” y para*

---

<sup>67</sup> Sociólogo, especialista en estadísticas aplicada a las ciencias sociales, docente de Metodología de la Investigación en la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Buenos Aires; opinión realizada en entrevista realizada por “Argentina Elections”; <http://www.argentinaelections.com>



*a construir agenda según sus propia visión y sus propios intereses, con autonomía ilimitada para negociar, acordar (o aun romper) con los sectores más poderosos de la sociedad*". Las consecuencias de este modelo son varias, como ser: 1) personalización de la clase política, conduciendo a la expansión del rol del poder ejecutivo en todas las instancias (nacional, provincial y municipal); 2) gran dependencia de la sociedad civil de las decisiones del "delegado", que se constituye en árbitro permanente en ámbitos que exceden su influencia constitucional; 3) la sociedad, se muestra exigente e impaciente con el delegado pidiéndole respuestas e iniciativas para todos los frentes posibles, ante la duda del delegado surge la desconfianza y el posible retiro del endoso; 4) toda elección nacional o local, ejecutiva o legislativa, se transforma en un plebiscito sobre la gestión.

- La democracia argentina se caracteriza por la *"virtual disolución de los partidos políticos"*, reducidos a meras expresiones jurídicas constituidas al efecto de participar de los comicios. En cambio, los candidatos individuales cobran fuerzas siempre que sean socialmente considerados.
- Personajes externos a la política cobran protagonismo, ante la falta del proceso legitimador de las elecciones internas o primarias de los partidos. Así individuos destacados del deporte, empresariado o simplemente figuras del espectáculo tienen un rol cada vez más importante ya que poseen una legitimación incorporada debido al éxito en su actividad previa.
- Marcado y creciente desinterés de la ciudadanía por la política a tal punto que a veces se transforma en menosprecio, como ocurriera con la crisis de 2001. La visión pos-ciudadana sobre el político en general como escasamente ligado y obligado con su base, refuerza el desinterés por la "cosa pública", y la visión "apolítica". No obstante, el interés parece retornar en momentos de crisis o donde los niveles de conflictividad social o política superan cierto umbral. Según opinión de De Angelis, *"una opción dentro del "despertar" es la salida metonímica de protestar-por-otra-cosa como puede entreverse en el conflicto del gobierno argentino con los sectores agropecuarios en 2008"*.

Después de la derrota sufrida en las elecciones del 28 de junio de 2009, y especialmente por Néstor Kirchner en la provincia de Buenos Aires, se abre el juego en el peronismo y lleva a este amplio sector político a buscar nuevos potenciales líderes. Por tal motivo, y frente al tratamiento pendiente de diversas e importantes leyes que están en el Congreso Nacional, se proyecta, para De Angelis, un escenario de fragmentación y liderazgos parciales de parte de los gobernadores, con febriles negociaciones previas para reasegurar que ninguna ley, girada desde el ejecutivo, sea rechazada. Entre las principales leyes que se deben tratar y que presentan distintos niveles de controversia se pueden mencionar:

- Ley sobre la eliminación o al menos limitación de las delegaciones del Poder Legislativo al Ejecutivo, que incluye la potestad de reasignar partidas presupuestarias y la fijación de las retenciones agropecuarias (Superpoderes).
- Ley de actualización de los sistemas de coparticipación de los recursos recaudados por la Nación hacia las provincias.
- Ley de recomposición del Consejo de la Magistratura, organismo que colabora en la selección y evaluación de los jueces, hoy cuestionado por la Corte Suprema de Justicia.
- Ley de glaciares, que implica la regulación de la actividad minera muy cuestionada en dos frentes: su impacto ambiental y las ventajas impositivas con que cuentan (regalías mineras):
- Ley de Servicios Audiovisuales: fue una de las más importantes propuestas por parte del Poder Ejecutivo, que plantea un cambio de la actual Ley de Radiodifusión 22.285. Este nuevo proyecto de ley es rechazado por las grandes corporaciones de medios.
- Reforma a los planes sociales con la posible sanción de un subsidio universal por hijo.
- Cambios en el sistema judicial en cuestiones ligadas a la crisis de la seguridad pública con la creación del fuero penal infantil - juvenil.
- Cambios en el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos a partir del cuestionado manejo de los índices de inflación.
- Reforma política para reintroducir la obligatoriedad de elecciones primaria en los partidos políticos (derogada en 2006) entre otros cambios.

### ***e) Macroentorno Internacional***

Desde hace más de un año, el mundo se encuentra en una crisis económica internacional, una de las de mayor proporción desde los años 30'. La Organización Mundial del Comercio (OMC), el Fondo Monetario Internacional (FMI), el Banco Mundial (BM) y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OECD) coinciden en señalar que, por primera vez en más de 60 años, en 2009 se registrará una caída del PIB a escala global. Según las proyecciones más recientes del FMI<sup>68</sup> la economía mundial se contraerá a una tasa superior al 1,4% durante 2009, mientras que el volumen de las exportaciones mundiales caerá más del 12%. Para el 2010 las perspectivas son de un paulatino cambio a una moderada recuperación, la que para los países desarrollados de la OECD implicaría retornar a los niveles del PIB de 2006. Sin embargo, el nivel de desocupación más que duplicaría al de aquel año.

---

<sup>68</sup> Fondo Monetario Internacional (2009). Aminora la fuerza de la contracción pero se perfila una recuperación débil. Perspectivas de la economía mundial al día. 8 de julio.

**Proyecciones del Fondo Monetario Internacional – julio 2009**

	Año 2007	Año 2008	Año 2009	Año 2010
<b>PBI Mundial</b>	<b>5,1</b>	<b>3,1</b>	<b>-1,4</b>	<b>2,5</b>
<b>PBI Países Desarrollados</b>	<b>2,7</b>	<b>0,80</b>	<b>-3,80</b>	<b>0,60</b>
Estados Unidos	2,0	1,10	-2,60	0,80
Unión Europea	3,10	1,10	-4,70	-0,10
Área Euro	2,70	0,80	-4,80	-0,30
Alemania	2,50	1,30	-6,2	-0,60
Francia	2,30	0,30	-3,00	0,40
España	3,70	1,20	-4,00	-0,80
Japón	2,30	-0,70	-6,00	1,70
Reino Unido	2,60	0,70	-4,20	0,20
Canadá	2,50	0,40	-2,30	1,60
<b>PBI Países en Desarrollo</b>	<b>8,30</b>	<b>6,00</b>	<b>1,50</b>	<b>4,70</b>
África	6,20	5,20	1,80	4,10
Europa Central y Oriental	5,40	3,00	-5,00	1,00
Rusia	8,10	5,60	-6,50	1,50
China	13,00	9,00	7,50	8,50
India	9,40	7,30	5,40	6,50
Medio Oriente	6,30	5,20	2,00	3,70
Brasil	5,70	5,10	-1,30	2,50
México	3,30	1,30	-7,30	3,00
Volumen de Comercio	7,20	2,90	-12,20	1,00
Exportaciones Países Desarrollados	6,20	2,00	-15,00	1,30
Exportaciones Países en Desarrollo	9,50	4,10	-6,50	1,40
Precios al Consumidor - Países Desarrollados	2,20	3,40	0,10	0,90
Precios al Consumidor - Países en Desarrollo	6,40	9,30	5,30	4,60

Según el FMI<sup>69</sup>, el PIB de las economías avanzadas se contraerá en torno del 4% durante el corriente año, con una tasa de crecimiento inferior al 1,0% para 2010. Las cifras difundidas por la OCDE señalan que durante el primer trimestre de 2009 el PIB de sus miembros fue 4,4% inferior al registrado en igual período del año anterior, mientras que el consumo privado cayó 2,1%.

<sup>69</sup> Aminora la fuerza de la contracción pero se perfila una recuperación débil. Perspectivas de la economía mundial al día. 8 de julio.

La alta tasa de desempleo seguirá gravitando negativamente sobre el consumo y las expectativas de los agentes económicos. Otro aspecto de preocupación está dado por la salida a las medidas contracíclicas basadas en las subvenciones y paquetes fiscales de rescate al sector financiero y sectores productivos como el automotriz en los países de la OECD. Con un nivel de actividad reducida que limita los ingresos impositivos y la necesidad de mantener el nivel de actividad, no se aprecia claramente cómo podrá restaurarse el equilibrio presupuestario y hacer frente a la enorme deuda generada para morigerar el impacto de la crisis.

El sector más afectado por la caída en el nivel de actividad ha sido el industrial. Con excepción de China, donde los paquetes de estímulo fiscal parecen haber surtido efecto, en todos los países desarrollados y en la gran mayoría de los mercados emergentes la industria registró una disminución superior a la verificada en los otros sectores de la economía. Las últimas cifras disponibles muestran caídas superiores al 10% en esa actividad en todas las principales economías, con montos superiores al 20% en España y a casi el 30% en Japón<sup>70</sup>.

La mayor dificultad para la recuperación del consumo está dada por el nivel de endeudamiento de las familias. Por un tiempo prolongado los ingresos personales deberán volcarse, en una proporción importante, a la disminución del endeudamiento, lo que implica aumentar el coeficiente de ahorro privado. Si bien el sector público ha compensado temporariamente esta situación con los paquetes fiscales, no podrá seguir actuando en la misma medida en el mediano y largo plazo, ante el riesgo de alentar la inflación en un contexto de bajo nivel de actividad (stagflation).

El comercio internacional constituye otro frente que incide negativamente sobre la demanda agregada. Paralelamente con el lanzamiento de los paquetes fiscales se ha observado la aplicación de medidas restrictivas de política comercial, como es el caso del comercio nacional en los Estados Unidos y de vincular el salvataje al sector financiero con el crédito a empresas nacionales, tanto en Estados Unidos como en Europa y Japón. Ante esa situación, muchos de los países emergentes que ven restringido su accionar fiscal también han recurrido a la política comercial como área de acción anticíclica.

Según la OMC<sup>71</sup>, que ha denominado “proteccionismo de baja intensidad” a la batería de medidas comerciales y financieras puestas en práctica por los distintos gobiernos, el comercio

---

<sup>70</sup> OECD unemployment rate rises to 8,3% in may 2009. OECD Harmonised Unemployment Rates. Informe de prensa, 13 de julio.

<sup>71</sup> La OMC prevé un descenso del 9 por ciento del comercio mundial en 2009 como consecuencia de la recesión. Comunicado de prensa, 23 de marzo.

internacional disminuirá fuertemente durante 2009 y crecerá menos que la producción en 2010. La organización estima una disminución en el volumen de las exportaciones mundiales en torno al 10% para el corriente año, tras un incremento del 15% en valor y del 2% en volumen registrado en 2008. Considera que la retracción de la demanda y del crédito son las principales causas de la evolución señalada, factores a los que debe agregarse la incidencia de las medidas de distorsión y protección que están siendo aplicadas por los distintos países. Para la OMC, los obstáculos al comercio contribuyen a retardar la recuperación, requiriéndose de liderazgo político para concluir la Ronda Doha y dar una señal positiva sobre el papel del comercio para impulsar la salida a la crisis.

Los últimos datos mensuales de exportaciones en dólares nominales de 2009, comparados con los del mismo mes del año anterior, arrojan los siguientes resultados para los principales países comerciales<sup>72</sup>: China -23,5%, India - 27,9%, Corea -19,9%, Canadá -39,3%, Francia - 29,8%, Alemania -29,0%, Japón -31,1%, Gran Bretaña -30,8% y Estados Unidos -26,8%.

Tal como fuera comentado, el comercio dejará de desempeñar durante los próximos dos años el papel dinámico de expansión de la demanda que lo caracterizó casi sin interrupciones desde la segunda guerra mundial. Tanto en 2009 como en 2010 se pronostica que el volumen de exportaciones crecerá en menor medida que la producción. De tal forma, el consumo y la inversión pública y privada internos sustituirán a las exportaciones de bienes y servicios como soportes del nivel de actividad. Las importaciones continuarán siendo afectadas por la caída del ingreso y las medidas que están siendo aplicadas mediante instrumentos fiscales y de política comercial.

La disminución relativamente menor de las exportaciones de China comparadas con las de Alemania, probablemente lleven a ese primer país a convertirse en el principal exportador mundial en el curso de 2009. Ello dependerá de la evolución de las economías europeas, adonde se dirigen predominantemente los envíos alemanes. Desde el punto de vista de las adquisiciones de bienes y servicios, los Estados Unidos continuarán siendo el primer importador mundial (13%) seguido por Alemania (7%).

La recuperación de la economía internacional se visualiza lenta y difícil, especialmente en aquellos países, como los Estados Unidos y España, donde la especulación inmobiliaria llevó a un fuerte incremento de los precios de las propiedades. La fuerte caída en esos valores que siguió al desencadenamiento de la crisis ha determinado la imposibilidad, para numerosas familias e inversores, de hacer frente a las deudas, ya sea porque el colateral representado por el valor de los inmuebles resulta sustancialmente menor a la deuda exigible, como por el flujo

---

<sup>72</sup> A excepción de China y Corea, donde los datos corresponden al mes de julio, los restantes son comparaciones interanuales para el mes de junio.

de renta que no se condice con el monto de las cuotas de repago. Si bien parte de la deuda ha sido absorbida por los gobiernos a través de los paquetes de salvataje financiero, persiste todavía un monto indeterminado pero sustantivo de obligaciones que incide negativamente sobre el potencial de consumo e inversión. Por otro lado, continúa sin resolverse el alto nivel de endeudamiento con tarjetas de crédito, que es otra amenaza que se cierne sobre los balances y la solidez del sector financiero.

La impresión de que la crisis sería de corta duración y se circunscribiría a los países desarrollados se demostró errónea. A través de la cadena de transmisión del comercio exterior y del sistema financiero, los efectos negativos de caída de la demanda y del crédito se expandieron a los países en desarrollo. Claro está que, en este caso, los efectos fueron menores ya que se derivaron de la evolución de los flujos de comercio y financiación, teniendo en cuenta que los países en desarrollo, salvo México y Brasil, no tenían en su poder activos tóxicos y contaban con sistemas bancarios relativamente sanos. La diversificación de las relaciones económicas de los países en desarrollo y su mayor peso en la economía y el comercio mundial también contribuyeron a amortiguar los efectos negativos de los flujos de crédito y comercio con los países de la OECD<sup>73</sup>.

Los más afectados por la evolución de la economía internacional fueron, sin duda, los países de menor desarrollo relativo, ya sea por su vulnerabilidad, al depender de la exportación de pocas materias primas, como por el recorte de la ayuda humanitaria, la limitación de la financiación internacional y por la disminución que han venido sufriendo en sus ingresos en concepto de remesas de los emigrantes. No es de extrañar, por lo tanto, que en los distintos foros internacionales se insista en prestar especial atención a la solución de los problemas que afrontan, incluyendo la consideración de medidas de seguridad alimentaria y de programas especiales de ayuda.



---

<sup>73</sup> "Trade collapse continues in first quarter 2009"; OECD International Trade Statistics; informe de prensa, 15 de julio.

### 3.-MARCO DE LA INVESTIGACIÓN

A fin de poder sugerir acciones de marketing tendientes a crear valor en la gestión pública de la promoción de exportaciones, se decidió, previamente, realizar una investigación focalizada en tres puntos: el accionar de otras instituciones, nacionales y extranjeras, de promoción del comercio; necesidades y atributos que valora el público que acude a este tipo de organismos; situación competitiva actual de la Dirección General de Promoción de Exportaciones (DGPEX). A continuación se detallan las técnicas e instrumentos utilizados para el análisis de estos tres puntos focales.

- a) Entrevistas: Se investigaron y analizaron las acciones realizadas por algunos organismos de promoción de exportaciones de Argentina (nacionales y provinciales) y extranjeros, a fin de profundizar sobre el rol llevado a cabo por los mismos en esta materia. Esto permitió, al mismo tiempo, efectuar una comparación de estos organismos y la DGPEX en lo que atinente, fundamentalmente, a la visión, espíritu, organización y desempeño en actividades de promoción del comercio exterior.
- b) Encuestas sobre las necesidades y atributos que valoran los clientes, actuales y potenciales. Se realizaron encuestas a empresarios PyMEs, a fin de escuchar “La voz del cliente”; en otras palabras, para indagar sobre sus necesidades, prioridades y atributos que valoran al momento de requerir apoyo u obtener servicios del área de promoción de exportaciones del sector público o privado. Sólo se puede generar valor a partir de la realización de acciones tendientes a satisfacer las necesidades del principal público objetivo (PyMEs) ya que ellos son los que harán uso de esos servicios y determinarán el valor de las mismas, en función del grado que superen sus expectativas.
- c) Análisis FODA de la Dirección General de Promoción de Exportaciones (DGPEX). Se analizaron las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que presenta la DGPEX con el objeto de determinar cuál es su situación competitiva actual. Sólo a partir del diagnóstico interno y externo de la DGPEX, y una vez detectado qué precisa el público objetivo, se está en condiciones de definir las herramientas de marketing más apropiadas a implementar que contribuyan a generar valor en el ejercicio de sus funciones.

#### 3.1.-Entrevistas

Se llevaron a cabo cuatro (4) entrevistas personales a funcionarios de diversos organismos públicos, nacionales y extranjeros, del sector de la promoción de exportaciones a fin de analizar y comparar las acciones realizadas por estas instituciones en materia de la promoción

del comercio en el exterior. A continuación se detallan los puntos más relevantes de las entrevistas realizadas.

### **3.1.1.-Entrevista al Director General de Comercio Exterior del Ministerio de Desarrollo Económico del Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Lic. Enrique Avogadro**

#### **a) Fecha y lugar**

07/08/09, Villarino 2498, Barracas, CABA - Oficina del Lic. Enrique Avogadro.

#### **b) Puntos más destacados de la entrevista**

- **Año 2009 etapa de transición.** La Dirección asumió en enero de 2009 una gran responsabilidad que fue la fusión con la Dirección General de Industrias Creativas. Esto implicó, según expresado por el Lic. Avogadro, destinar una gran cantidad de tiempo a la etapa de fusión y reacomodamiento de los recursos de ambas direcciones para lo cual, no se pudo desarrollar al máximo la visión del área de Comercio Exterior. En consecuencia, durante gran parte del presente año la Dirección General atravesó una etapa de transición.
- **Público.** Al día de la fecha, en función de datos obtenidos a través del Observatorio de Comercio Internacional (OCI), existen entre 500-1000 exportadores de bienes regulares radicados en la C.A.B.A., los cuales exportan entre U\$S 300-400 millones. La base de datos con las que cuenta la Dirección General es básicamente sectorial, obtenidas a través del trabajo conjunto que se realiza con las diversas cámaras sectoriales con las cuales trabajan, lo que permite acercarse a casi un 100% de la población. Asimismo, la Dirección General está trabajando en un Proyecto de Mapeo de exportadores de servicios a fin de poder determinar cuántas empresas exportadoras de la C.A.B.A. de servicios existen y cuánto exportan (según estimaciones del Lic. Avogadro el monto exportado de servicios podría ser entre cinco a seis veces más de lo que exportan las empresas de bienes).
- **Estrategia de focalización.** La Dirección, ante los recursos limitados, aplica la estrategia de la focalización hacia los sectores más relevantes de la C.A.B.A. Según lo indicado por el Lic. Avogadro, son tres las principales herramientas sobre las cuales trabaja esta Dirección:
  - 1.- Planes Sectoriales de Internacionalización. La finalidad de estos planes es generar capacidad exportadora en sectores estratégicos a través de alianzas público-privadas



con cámaras empresarias, grupos exportadores y otras instituciones de apoyo a PyMEs. Entre los sectores considerados estratégicos se pueden mencionar: Educación – Servicios Educativos e Idiomáticos; Servicios Informáticos – Software (IT); Tecnologías para la Salud - Sector Farmacéutico; Industrias Creativas; Industria Electro-Eléctrica; Servicios de Arquitectura; Videojuegos y Animación.

2.-Estrategias de Internacionalización de PyMEs. El objetivo de esta herramienta es permitir a empresas PyMEs de la C.A.B.A. incorporar un pasante de comercio exterior a fin de que oriente y colabore con la empresa en la definición de una estrategia de exportación ya sea para pasar de ser un exportador irregular a un exportador regular; o bien, para convertirse en un nuevo exportador. Uno de los mecanismos utilizados para elegir PyMEs porteñas a la cuales se incorporará un pasante especializado en comercio internacional son los concursos.

3.-Apoyo a Consorcios de Exportación. Este instrumento se “linkea” al Programa de Consorcios de Exportación de la Fundación Standard Bank y Fundación Export.Ar con la finalidad de aprovechar los programas de Consorcios de Exportación vigentes. El otorgamiento del apoyo se realiza a través de Concursos. Los siete grupos exportadores beneficiados (que representan a un total de dieciséis empresas) reciben un apoyo durante los primeros seis meses de un aporte no reembolsable con un límite máximo de \$50.000 en total y de \$10.000 por cada empresa beneficiaria, para ser utilizados en gastos de asistencia a ferias internacionales y realización de material promocional (folletería y páginas web, ente otras herramientas). El desembolso lo hace el Ministerio de Desarrollo Económico. La coordinación del programa se realiza conjuntamente con Fundación Exportar y Fundación Standard Bank y el objetivo de la Dirección es lograr que el sistema sea flexible.

- **Planificación de actividades.** La definición de las actividades a llevar a cabo surgen de un trabajo en conjunto con cámaras sectoriales y/o organismos públicos, cuya financiación es distribuida entre las entidades participantes de la misma.
- **Estructura organizacional.** Internamente, la Dirección está integrada por un área general de comercio exterior, la cual está coordinada por un “Core en Comercio Exterior”; y, por otro lado, por áreas sectoriales (Sector Software, Música, Moda, etc.). Estas áreas verticales son asistidas por “consultores” en comercio exterior para determinados temas. No obstante, y como consecuencia de la fusión con la Dirección General de Industrias Creativas mencionada anteriormente, aún no se ha podido organizar el área básica de comercio exterior.

- **Acciones de Marketing implementadas.** Para el Lic. Avogadro, las acciones de marketing más destacadas que ha desarrollado desde su área son las acciones de comunicación a través de la Web, Blog y Facebook. Como efecto de acciones recientes, el Lic. Avogadro destacó que desde la creación de la página Facebook de la Dirección (fines de julio de 2009) ya se habían incorporado, al 7 de agosto, más de 800 fans. Asimismo, el Lic. Avogadro señaló que estos medios de comunicación son más ágiles y permiten llegar de una forma más amigable a centenares de empresas-usuarios; es por ello, que cada área que integra su dirección cuenta con un blog.

Por otro lado, dentro del lo que el Lic. Avogadro denomina “acciones de mantenimiento”, se pueden mencionar:

1.- Cursos online y presenciales. Estos cursos persiguen el objetivo de capacitar técnicamente a las empresas de la C.A.B.A.

2.-Visitas periódicas a empresas exportadoras porteñas. Este programa consiste en visitar, en forma periódica, a empresas exportadoras de la C.A.B.A., de todos los sectores productivos, incluyendo a firmas industriales y de servicios. La finalidad de estas visitas es establecer un primer contacto con los empresarios porteños, conocer su problemática actual, su posicionamiento externo, y de esta manera, generar un nexo entre la empresa y el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires. En una primera etapa de trabajo se están visitando empresas de los siguientes sectores: TIC, Arquitectura, Discográficas, Audiovisual, Editoriales, Laboratorios y Electro – Electrónica. Esta acción de marketing permite tomar contacto en forma directa con el público objetivo (PyMEs de la C.A.B.A.), actualizar los datos de la oferta exportable de la C.A.B.A., difundir los distintos programas y acciones que actualmente está ejecutando la Dirección General de Comercio Exterior, así como también las herramientas de otras reparticiones del Gobierno de la Ciudad que apunten a las mejoras productivas de las empresas. De esta manera, el diagnóstico que se realiza en cada una de las firmas permite, al mismo tiempo, medir el impacto que estos programas tienen sobre las PyMEs porteñas, facilitando, en caso de ser necesario, un redireccionamiento o una adecuación de manera coherente y fundada en la información recabada.

- **Interacción con otros organismos / instituciones.** La filosofía de la Dirección General es trabajar en forma conjunta con la mayor cantidad de entidades públicas y/o privadas posible en lo que hace a la promoción de exportaciones. Es por ello, que en cada uno de los sectores en los cuales la Dirección hace foco se trata de hacer participar e integrar a cada una de las instituciones relacionadas directa o indirectamente con el mismo. A modo de ejemplo, se pueden citar para el sector de Software y Servicios Informáticos a la CESSI y Polo IT; para el sector Editorial, a la

Cámara Argentina del Libro, Cámara Argentina de Publicaciones, Cámara Argentina de Papelerías, Librerías y Afines y el Grupo Editorial Independiente; en el sector Música, CAPIF y la Unión de Músicos Independientes; entre otros. Por otro parte, entre las entidades con las cuales suelen generar actividades en diversos sectores, el Lic. Avogadro mencionó a Fundación Export.Ar, Cancillería, Fundación Standard Bank, Fundación Capital, Fundación Banco Credicoop, etc.

- **Financiación de actividades.** La mayoría de las actividades son financiadas en forma conjunta con las cámaras comerciales del sector involucrado participante.
- **Monitorio de acciones llevadas a cabo por otras instituciones de promoción del comercio.** En forma periódica el Director General suele observar y analizar las actividades llevadas a cabo por otros organismos extranjeros de promoción del comercio como ser el caso del ICEX y ProChile.
- **Fortalezas y Debilidades.** Para el Lic. Avogadro, la fortaleza de su Dirección está dada en la focalización hacia lo sectorial; en tanto que la debilidad está dada en la contracara de la fortaleza, es decir, la focalización hace que muchas empresas de la C.A.B.A. no entren en los planes de la Dirección por no pertenecer a los sectores definidos como estratégicos.
- **Medición de resultados.** La Dirección realiza medición de resultados a través de la evaluación de las actividades desarrolladas tanto, durante la realización de las mismas como en forma posterior. La metodología implementada para tal fin es a través de encuestas y encuentros-debate que organizan una vez finalizada la actividad en cuestión.

### ***3.1.2.-Entrevista al Gerente General de Fundación ProMendoza, Lic. Marcos Abihaggle; y al Responsable del Sector Vinos de Fundación ProMendoza, Lic. Nicolás Perinetti***

#### ***a) Fecha y lugar:***

20/08/09, Esmeralda 1212 6° piso, oficinas de Cancillería.

#### ***b) Puntos más destacados de la entrevista***

- **Misión.** *“Organismo mixto y autárquico que apoya, incentiva y estimula el proceso de exportación e internacionalización de las empresas de Mendoza, especialmente las PyMEs”.*

- **Público.** Como claramente está definido en la Misión de Fundación ProMendoza, su público son las empresas mendocinas, fundamentalmente PyMEs. Actualmente, Fundación ProMendoza cuenta con una base de datos de, aproximadamente, 1400-1500 empresas. La mayor problemática señalada por el Lic. Abihaggle es la actualización de datos, razón por la cual se han propuesto como objetivo actualizar 100 empresas por mes.
- **Herramientas utilizadas para la Promoción de Exportaciones.** Como se mencionó anteriormente, las principales herramientas utilizadas por Fundación ProMendoza son: Misiones Comerciales Sectoriales; Ferias Internacionales; Rondas Internacionales Inversas; Servicios de Información y Programas de Capacitación. A modo de ejemplo, se expone a continuación el detalle de las actividades de promoción para el año 2009.

#### Plan de Acción Fundación ProMendoza Año 2009

Evento	Fecha Inicio	Fecha Fin	Sector	Lugar
Fruit Logística 2009	04-feb	06-feb	Frescos	Alemania
BIO FACH	19-feb	23-feb	Alimentos	Alemania
GULFOOD	23-feb	26-feb	Alimentos	Dubai
Ronda de Negocios Inversa	22-abr	23-abr	Vinos	Asia
Expovinis	05-may	07-may	Vinos	Brasil
Feria Internacional Alimentos Rosario FIAR	20-may	23-may	Frescos	Argentina
XII Jornadas de Actualización y Comercialización (Simposio)	03-jun	05-jun	Frescos	Argentina
Ronda de Negocios Inversa JAPÓN	15-jun	20-jun	Alimentos	Argentina
Encuentro Empresarial Viña del Mar	17-jun	19-jun	Multisectorial	Chile
Mid-Term Meeting GWC	25-jun	26-jun	GWC	España
Fancy Food Show	28-jun	30-jun	Alimentos	EEUU
FI VINITECH - EXPO AGRO	09-jul	11-jul	Metalmecánica	Chile
Mision Comercial Cancilleria	24-ago	28-ago	Software	Chile y Perú
SIAL MERCOSUR	26-ago	28-ago	Alimentos	Argentina
Ronda de Negocios EXPO-METALMECANICA	03-sep	09-sep	Metalmecánica	Argentina
EXPO ACETE 2009 SAN PABLO	08-sep	10-sep	Alimentos	Brasil
World Food Moscú 2009	15-sep	18-sep	Frescos	Rusia
FI EXPOCRUZ	18-sep	28-sep	Metalmecánica	Bolivia
PMA- Fresh Summit 2009	03-oct	05-oct	Frescos	EEUU
ANUGA	10-oct	14-oct	Alimentos	Alemania
Ronda inversa con empresas de Chile	19-oct	21-oct	Software	Argentina
XII Jornadas de Actualización y Comercialización (Ronda Inversa)	28-oct	30-oct	Frescos	Argentina
Annual General Meeting GWC	01-nov	05-nov	GWC	Francia
Hong Kong International Wine & Spirits Fair - Entrevistas de negocios Seúl y Kuala Lumpur	04-nov	14-nov	Vinos	Corea / Malasia
Misión Comercial a Perú	18-nov	20-nov	Metalmecánica	Perú

En cuanto a los servicios de información brindados por Fundación ProMendoza se pueden mencionar: estudios y perfiles de mercados; recopilación y difusión de oportunidades comerciales; asesoramiento en comercio internacional; estadísticas de exportaciones; información arancelaria y aduanera; precios internacionales; listados de importadores; entre otros.

Por otro lado, en lo relacionado con los servicios de capacitación, ProMendoza cuenta con diferentes programas, entre los cuales se encuentran:

1.-Programa de Capacitación Básica (Comercio Exterior). Este programa consta de tres niveles: inicial, cuyo objetivo es concientizar a los productores sobre los beneficios de exportar; intermedio, cuyo fin es mejorar la performance exportadora de las empresas que hayan iniciado el proceso de internacionalización; y avanzado, con la finalidad de ayudar a la empresa a diversificar mercados.

2.-Programa Nuevos Exportadores. El objetivo de este programa es brindar el apoyo necesario para comenzar a exportar, de la mano de un especialista, con una metodología a la medida de cada empresa para su producto o servicio

3.-Programa de Desarrollo de Grupos Exportadores. Este programa tiene el objetivo de iniciar en la actividad exportadora a aquellas empresas que en forma individual serían incapaces de hacerlo, promoviendo la unión de fuerzas-sinergias para aumentar su competitividad y a la vez reducir los riesgos y costos de la internacionalización.

4.-Programa de Diversificación de Mercados. Este programa fue creado para impulsar la búsqueda de nuevos destinos de exportación de las PyMes de Mendoza a través del apoyo de un especialista y bajo los lineamientos de trabajo y supervisión de ProMendoza.

5.-Programa Pymexporta. Este programa busca desarrollar nuevos mercados y/o nuevos productos - ayudar en la penetración de mercados, para potenciales y actuales exportadores, mediante la co - financiación de hasta el 50% de los gastos de promoción en el exterior.

- **Estructura organizacional.** El organigrama funcional de ProMendoza se expone a continuación:



Como se puede ver en el organigrama de ProMendoza, la estructura organizativa de este organismo tiende a la especialización. Asimismo, es importante destacar que el departamento de Marketing y Comunicación está al mismo nivel que los departamentos de Promoción Internacional, Promoción Comercial, Integración Regional y Secretaría Ejecutiva; lo que demuestra la importancia que ProMendoza le otorga al área de Marketing y Comunicación.

- **Acciones de Marketing implementadas para crear o consolidar la relación con sus clientes externos.**

1.-Premios ProMendoza. En el año 2004 se implementaron los Premios ProMendoza, destinada a todas las empresas de Mendoza que consideren haber realizado un aporte significativo a la actividad exportadora de la provincia, en los dos últimos años de operaciones o servicios según la edición. Esta herramienta tiene como objetivo principal para la institución: contar con un canal de comunicación con sus clientes, para posicionar sus servicios, con un discurso integrador que englobe las diversas actividades que realiza la Institución a lo largo del año. En tanto que los objetivos fijados para las empresas son:

- Reconocer públicamente los esfuerzos y logros de las empresas mendocinas por colocar sus productos en el mercado mundial.
- Incentivar el crecimiento y la diversificación de las exportaciones mendocinas, avalando su calidad y competitividad.
- Generar una sólida cultura exportadora en el empresariado provincial.

2.-Aniversarios. Esta es otra actividad que ProMendoza realiza para fidelizar a los clientes. Se trata de una celebración anual de sus aniversarios, momento en el que se presenta un balance con todas las actividades realizadas. Dichos informes contienen una descripción de los mercados, productos y cantidad de empresas que participaron en ellas.

3.-Capacitación. La capacitación es considerada otra forma de fidelizar a sus clientes. Esta institución ofrece constantemente a las empresas de la Provincia una importante cantidad de capacitaciones, en formato de cursos, jornadas, conferencias, seminarios, etc., sobre diversos temas y sectores. Esto permite que los empresarios mendocinos vean a ProMendoza como una fuente de información y capacitación en los temas referidos al comercio exterior.

4.-Encuestas a PyMEs. Las encuestas se realizan en forma obligatoria cada vez que se hace un evento (ronda de negocios, misión comercial, participación en ferias internacionales, capacitación, seminarios, etc.). La finalidad de estas encuestas es tener buen feedback por parte de los empresarios. Asimismo, Fundación ProMendoza está intentando implementar los "**llamados telefónicos**", actividad que aún no pueden realizar en forma periódica por no contar con personal para ello; como así también "**encuestas vía mail**", aunque encuentran el inconveniente de la falta de respuesta de los empresarios, lo que obliga a efectuar el seguimiento telefónico.

5.-Comunicación. La principal vía de comunicación que mantiene ProMendoza con las empresas del medio, es vía mailings con todas aquellas direcciones almacenadas en su base de datos. Por medio de esta herramienta de comunicación, se brinda a las empresas información sobre las actividades que habitualmente organiza la institución. La principal característica que presenta este medio, es la de poder segmentar la comunicación por tipo de empresa, tamaño, ubicación geográfica, y sector productivo. De este modo se logra llegar a los clientes con actividades que probablemente sean de su interés.

6.-Newsletter. Para el próximo año ProMendoza prevé implementar el envío masivo de newsletters mensual enviado vía mail a clientes, actuales y potenciales, cámaras empresarias, referentes de los sectores relacionados con la Fundación y medios de

comunicación. Se considera que esta herramienta puede aportar un considerable valor agregado a la imagen de la Fundación. Algunos de los temas claves que se incluirían son:

- Noticias y actualidad (ferias, rondas, misiones, capacitación)
  - Novedades de los sectores (claves para los exportadores)
  - Informes de ferias (síntesis de las principales actividades realizadas con fotos)
  - Temas estratégicos (notas de fondo, análisis puntuales)
  - Experiencias exitosas.
- **Interacción con otros organismos / instituciones.** Con los organismos que habitualmente Fundación ProMendoza trabaja, además de Cancillería y Fundación ExportAr son: ProArgentina, ProArgex, Fundación Okita, JICA, JETRO, (Asociación de Industriales y Metalúrgicos de la Rep. Arg (ADIMRA) y la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentos (SAGPyA).
- **Medición de resultados.** Un dato muy importante a destacar es que Fundación ProMendoza ha obtenido en el 2007, después de dos años de trabajo, la certificación de Normas de Calidad ISO 9001-2000; convirtiéndose de esta manera, en una de las pocas instituciones de promoción de exportaciones del país en la obtención de la misma. Bureau Veritas realizó la auditoría externa, constatando la mejora continua en la gestión de la calidad del servicio que ProMendoza ofrece a sus clientes. Según información brindada por Fundación ProMendoza, el resultado de la auditoría resultó muy satisfactoria, dejando evidenciadas las siguientes fortalezas:
1. “El compromiso de la Dirección con la implementación de todo el Sistema de Gestión de la Calidad.
  2. La disposición del personal y de los recursos tecnológicos para la implementación y mejora del Sistema de Gestión de la Calidad.
  3. La responsabilidad y capacidad de involucrarse demostrado por todas las áreas en cuanto a la implementación de este Sistema.
  4. El ambiente de trabajo que genera una sinergia muy aprovechada en toda la organización.”

Sin embargo, y pese a contar con esta ISO 9001-2000, directivos de Fundación ProMendoza la medición de resultados es algo que todavía tienen pendiente, ya que, más allá de hablar con los empresarios al finalizar cada evento y tener las encuestas listas y completas, no hay un seguimiento posterior sobre los resultados





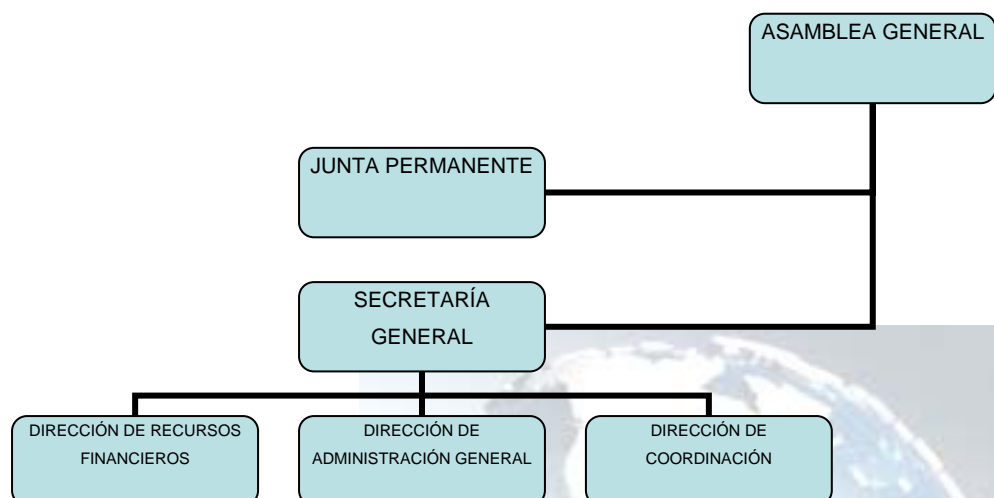
### 3.1.3.-Entrevista al Jefe de Área *Financiamiento de Proyectos Especiales, Lic. Francisco del Carril*

#### a) *Fecha y lugar*

28/08/09, San Martín 871, CABA - Oficina del Lic. Del Carril

#### b) *Puntos más destacados de la entrevista*

- **Función.** El CFI es el único organismo federal en el país, por lo que no tiene vinculación alguna con Nación.
- **Estructura organizacional.** Actualmente, la Secretaría General es ejercida por el Ing. Juan José Ciácer. Por otro lado, dependen de la Secretaría General las siguientes direcciones: la Dirección de Recursos Financieros; la Dirección de Administración General y la Dirección de Coordinación. Según información brindada por el Lic. del Carril, no hay una división interna por sectores sino que cada área, además de llevar temas generales, tiene a su cargo también temas sectoriales, como sucede con el sector de vinos, aceite de oliva y minerales que son temas que lleva el área a su cargo.



- **Recursos Humanos.** En cuanto al personal del CFI, es importante destacar que está conformado por un multidisciplinario equipo de trabajo, complementado con profesionales, técnicos y funcionarios de cada una de las regiones argentinas. Según señalado por el Lic. del Carril, el CFI hace mucho énfasis en la profesionalidad de su equipo de trabajo a tal punto que en la Carta Orgánica está establecido la obligatoriedad de no tener más del 30% de personal administrativo.

- **Financiamiento.** El presupuesto del CFI es un porcentaje pequeño del monto de coparticipación que recibe cada provincia. Este presupuesto está destinado a llevar a cabo las siguientes actividades:

1.-Asistencia Técnica. Son para proyectos de cualquier índole que puedan solicitar las provincias. Son fondos no reintegrables, de esta manera los fondos regresan a la provincia.

2.-Créditos. La institución que se encarga de la línea de créditos a particulares, fundamentalmente Micropymes para proyectos de exportación, es el Fondo Federal de Inversiones, el cual forma parte del CFI.

3.-Programas generales. Estos programas comprenden más de una provincia y pueden ser generados a partir de la solicitud de alguna provincia.

4.-Programas creados por el CFI. Estos programas tienen como beneficiarios a varias provincias y están organizados por sectores específicos, como ser: aceite de oliva, vinos, ipícola, minerales, entre otros. La función del CFI en estos casos es organizar actividades sectoriales en el exterior y armar un paquete de viaje (pasaje aéreo, pasaje cabotaje, traslados en país destino, hotelería, envío muestras, costo stand, asistencia técnica, etc.). De este paquete de viaje ofrecido el CFI subsidia una parte y el resto es cubierto por las empresas.

- **Acciones de Marketing implementadas.** En líneas generales, las acciones que se realizan con el público objetivo consisten en la comunicación diaria con todas las empresas y un seguimiento macro a través de encuestas, tras la finalización de alguna actividad específica.

- **Interacción con otros organismos / instituciones.** De acuerdo con lo expresado por el Lic. del Carril, el CFI se caracteriza por su autonomía y, en consecuencia, no son socios permanentes con ninguna institución. No obstante, a veces trabajan en forma **puntual** con alguna institución en casos en donde existan intereses comunes, previo firma de un convenio donde queden establecidas las condiciones del trabajo en conjunto. Estas acciones puntuales son autorizadas, previamente, por el Gobernador de la provincia correspondiente, y comunicada a través de su representante en el CFI.

- **Fortalezas y Debilidades.** Entre las fortalezas mencionadas por el Lic. del Carril se destacan: autonomía; constancia en el tiempo de las temáticas o sectores sobre los cuales se trabaja; desempeño con total independencia del Gobierno Nacional; alto profesionalismo del equipo de trabajo. Por otro lado, en relación con las debilidades se

pueden citar: presupuesto inelástico (está en función del monto de coparticipación que recibe cada provincia); organismo relativamente chico, en términos de estructura.

- **Medición de resultados.** El control de calidad y autoevaluación es un proceso llevado a cabo en forma permanente por el CFI, principalmente por el sistema de contrataciones y manejo presupuestario que tiene a su cargo. A tal fin, realizan reuniones periódicas para detectar y analizar errores, establecer medidas correctivas y acciones de control. Pese a que el tema de calidad siempre estuvo dentro de las prioridades del CFI, no tienen previsto aplicar para la Certificación ISO 9001 o ningún otro tipo de norma que certifique el sistema de Gestión de la Calidad.

### ***3.1.4.-Entrevista al Vicepresidente de la Agencia ProCórdoba, Sr. Omar Seoane.***

#### ***a) Fecha y lugar***

09/10/09, correo electrónico y telefónicamente.

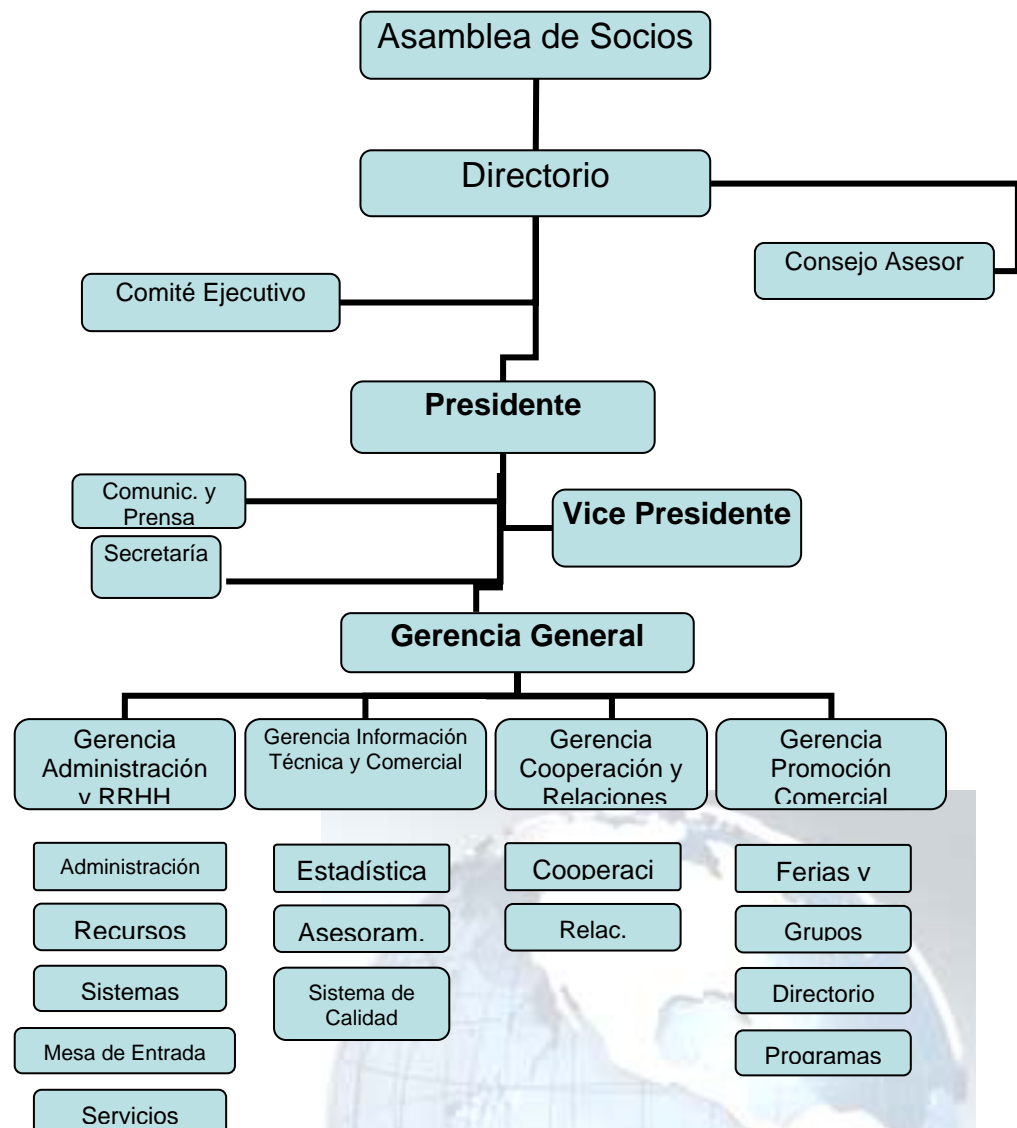
#### ***b) Puntos más destacados de la entrevista***

- **Herramientas utilizadas para la Promoción de Exportaciones.** La Agencia ProCórdoba utiliza como principal herramienta para ejercer la promoción de las exportaciones el “acercamiento a los mercados internacionales a través de participaciones en Misiones o Ferias”. Según palabras de su Vicepresidente, Sr. Omar Seoane, es mediante la acción de la Agencia cuando las Pymes acceden a mercados con los objetivos con el propósito de:
  - Contactarse con contrapartes o potenciales clientes,
  - Encontrar representaciones comerciales,
  - Conectarse con las principales innovaciones de los distintos sectores productivos,

Asimismo, ProCórdoba desarrolla otras herramientas muy importantes para colaborar en el proceso de internacionalización de las empresas cordobesas, como:

- Organización de Rondas de Negocios Internacionales en distintos lugares de la provincia de Córdoba;
- Formación de Grupos Exportadores insertándolos en un Plan de Exportación;
- Asistencia técnica permanente a consultas operativas relacionadas a las exportaciones;
- Preparación de estudios de mercados de países o sectores productivos;
- Preparación de estadísticas;
- Participación de la Agencia en redes internacionales;

- Estableciendo convenios con distintos organismos de cooperación, gobiernos, universidades, y otras instituciones.
- **Estructura organizacional.** ProCórdoba no se encuentra organizada hacia la especialización, como sucede con Fundación ProMendoza, sino por áreas generales. Además, es clara la poca importancia que le dan al área de Comunicación y Prensa, la cual se encuentra como un área de apoyo a Presidencia.



- **Acciones de Marketing implementadas.** Toda actividad de la Agencia ProCórdoba es ampliamente difundida en los distintos sectores industriales a través de: cámaras empresariales asociadas, página web, newsletter, revista propia de edición bimensual.

- **Interacción con otros organismos / instituciones.** ProCórdoba trabaja con Fundación Exportar, Cancillería (DIPEX, PDCEX, etc.), Proargentina, Proargex, Cámaras empresariales de cúpula y sectoriales, áreas y organismos provinciales de comercio exterior. Asimismo, ProCórdoba interactúa, a través del Área de Cooperación y Relaciones Internacionales, con otros organismos internacionales como la Red de Organismos de Promoción Regionales (RTPO), del cual ProCórdoba ejerce la presidencia, ALADI, UNOPS (Oficina de Proyectos para las Naciones Unidas), y otros.

Por otra parte, ProCórdoba cuenta con numerosos acuerdos y convenios vigentes con diferentes instituciones nacionales/ internacionales. A título de ejemplo, y en función de información brindada por el Sr. Seoane, se transcriben a continuación aquellos logrados en el presente año:

- 18/02/09: "Convenio con la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Córdoba". Este convenio tiene el objeto de establecer vínculos de carácter académico y científico relacionados a la Maestría en Comercio Internacional.
- 26/02/09: "Convenio de cooperación entre la Provincia de Córdoba, República Argentina y el Estado de Paraná, República Federativa de Brasil". Convenio Marco que tiene como principal objetivo evaluar, planear e implementar políticas de cooperación entre los Estados, en temáticas vinculadas con el desarrollo industrial, social, turístico, comercial y cultural. En lo relativo al Comercio Exterior, la Agencia ProCórdoba ha tomado parte activa en su vinculación con el Estado de Paraná a través de la transferencia de conocimientos y experiencias.
- Mayo/2009: Firma del protocolo "Cuatro Motores para el MERCOSUR". La firma de este protocolo implica la vinculación regional entre el Estado de Paraná (Brasil), el departamento de Ribera (Uruguay), el departamento de Alto Paraná (Paraguay) y la Provincia de Córdoba (Argentina), en el ámbito turístico, artesanado, obras e infraestructura, complementación de cadenas productivas, sanidad animal, salud, energía, desarrollo sustentable y educación.
- 19-21/05: "Firma del Protocolo de Intenciones de Cooperación entre los Cuatro Motores del MERCOSUR y los Cuatro Motores de Europa" Curitiba. El 20 de mayo, la Agencia ProCórdoba estuvo presente en la firma de este importante acuerdo que se realizó en Curitiba, Brasil.<sup>74</sup>
- 04/06/09: Proyecto ProInvest de la Unión Europea presentado por la Red Internacional de Organismos Regionales de Promoción Comercial de la cual la Agencia ProCórdoba ejerce la presidencia. El 19 de Mayo de 2009 se envió a

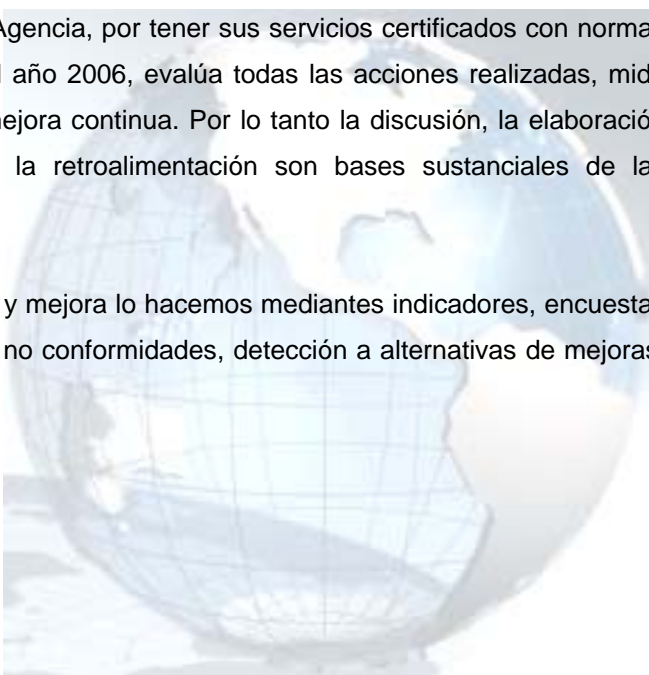
---

<sup>74</sup> La rúbrica del Protocolo de Intenciones de Cooperación entre los Cuatro Motores del MERCOSUR y los Cuatro Motores de Europa tuvo lugar en el Palacio das Araucarias de la ciudad brasilera de Curitiba.

COPCA el Partnership Agreement firmado por el Presidente de ProCórdoba, Ercole Felippa, autorizando a COPCA a presentar el proyecto de Pro€invest en representación de la red. El 04/06/2009 se realizó la presentación oficial del proyecto de manera exitosa.

- 25/06/2009: Solicitud de asistencia técnica de un voluntario senior a JICA (Japan Internacional Cooperation Agency). Es importante mencionar que la vinculación con JICA tiene larga data. Desde hace ya varios años, ProCórdoba recibe la asistencia de Voluntarios Seniors que contribuyen exitosamente con sus proyectos a la misión de nuestra agencia. En esta oportunidad, mediante la intermediación de la Cancillería, se presentó la solicitud de asistencia de un nuevo voluntario para desempeñar actividades durante el período 2010–2011.
  
- **Fortalezas y Debilidades.** Entre las Fortalezas identificadas en talleres estratégicos efectuados por ProCórdoba se pueden citar: equipo de profesionales competentes; Directorio comprometido con la institución; modalidad de trabajo bajo un esquema metodológico; vinculación permanente con otros actores para lograr complementariedad, y cooperación; conformación de un modelo de “Institución Pública-Privada” que confirma permanentemente las acciones conjuntas de los gobiernos y el sector privado; procedimientos internos ágiles, y transparentes. Por otro lado, entre las debilidades identificadas se pueden mencionar: escasez lógica de presupuesto para hacer las actividades que demanda el comercio exterior y satisfacer demandas e iniciativas de los distintos actores; la falta de un esquema de crecimiento profesional de los distintos equipos de trabajo estableciendo aspectos como evaluación de desempeño, reconocimientos, plan de carrera y otros, que garanticen la continuidad y mejora de los trabajos realizados.
  
- **Medición de Resultados.** La Agencia, por tener sus servicios certificados con normas IRAM ISO 9001:2008 desde el año 2006, evalúa todas las acciones realizadas, mide los resultados y propugna la mejora continua. Por lo tanto la discusión, la elaboración de alternativas de mejoras y la retroalimentación son bases sustanciales de las actividades.

En este proceso de evaluación y mejora lo hacemos mediante indicadores, encuestas de satisfacción, tratamiento de no conformidades, detección a alternativas de mejoras, etc.



## 3.2.-Encuestas

### 3.2.1.-Estudio / Desarrollo

#### a) Definición del problema

*¿Cuáles son los atributos valorados por las empresas PyMEs argentinas al momento de elegir una institución que brinde servicios en materia de promoción de exportaciones? ¿Qué problemas o necesidades insatisfechas se detectan en las PyMEs argentinas ante servicios brindados por la DGPEX u otras instituciones de comercio exterior?*

Como se ha mencionado anteriormente, en líneas generales, se percibe un claro desconocimiento del empresario PyME del rol que lleva a cabo la Subsecretaría de Comercio Internacional (SURCI) a través de la Dirección General de Promoción de Exportaciones (DGPEX). Esto se pone en evidencia ante recepción de llamados casuales, reuniones empresarias o seminarios que tienen lugar, tanto en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, como en el interior del país. Un cambio radical puede lograrse simplemente, concientizando al personal de que el foco debe estar puesto en el cliente, en el empresario que acude a DGPEX –ya sea en persona, telefónicamente, o como participante de las diferentes actividades que se organizan- y, a partir de ahí, implementar un enfoque que asegure que la “Voz” de ese cliente está presente en la toma de decisiones, en las mediciones y en los procesos de la DGPEX.

De este modo, y antes de sugerir una estrategia de mercadotecnia, se debe determinar en forma más exhaustiva y detallada hacia dónde se desea ir y cómo llegar hasta ese punto, para lo cual se ha optado por realizar una investigación de mercados, con foco en los **consumidores (empresas PyMEs argentinas)**, que permita identificar problemas o necesidades insatisfechas, y detectar los atributos que se deben tener en cuenta al momento de dirigirse al público objetivo. Ante estos fines perseguidos se deberá llevar a cabo una **investigación descriptiva**.

#### b) Definición de los objetivos

La investigación descriptiva a desarrollar se centrará en empresas PyMEs, que se encuentren exportando o en condiciones de exportar en el corto-mediano plazo, de capital argentino y radicadas en la República Argentina, y sus objetivos serán los siguientes:

1. Conocer cómo ha llegado a tomar contacto por primera vez con la Dirección General de Promoción de Exportaciones (DGPEX).
2. Determinar cuáles son las preferencias de instituciones de promoción de exportaciones ante la necesidad de obtener información y de qué manera efectúa esa consulta.

3. Conocer, de las alternativas a ser consideradas en caso de requerir información de comercio exterior, aspectos positivos y negativos de las mismas.
4. Precisar cuál es el grado de satisfacción de la atención recibida e información brindada por el personal de la DGPEX.
5. Determinar qué actividades de la DGPEX consideran más relevantes a fin de contribuir al incremento de las exportaciones y/o diversificación de mercados.
6. Conocer cuáles son los requerimientos y expectativas actuales y futuras sobre los servicios ofrecidos por la DGPEX.
7. Definir qué elementos o servicios adicionales debería considerar tener la DGPEX.

### c) Conceptos de trabajo

**Empresas PyMEs:** Según establecido por la Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional<sup>75</sup> *“...serán consideradas Micro, Pequeñas y Medianas Empresas aquellas que registren hasta el siguiente nivel máximo de las ventas totales anuales, excluido el Impuesto al Valor Agregado y el impuesto interno que pudiera corresponder, expresado en Pesos (\$), detallados en el cuadro que se detalla a continuación.*

*Se entenderá por valor de las ventas totales anuales, el valor que surja del promedio de los últimos TRES (3) años a partir del último balance inclusive o información contable equivalente adecuadamente documentada. En los casos de empresas cuya antigüedad sea menor que la requerida para el cálculo establecido en el párrafo anterior, se considerará el promedio proporcional de ventas anuales verificado desde su puesta en marcha”.*

Sector Tamaño	Agropecuario	Industria y Minería	Comercio	Servicios	Construcción
Microempresa	456.000	1.250.000	1.850.000	467.500	480.000
Pequeña Empresa	3.040.000	7.500.000	11.100.000	3.366.000	3.000.000
Mediana Empresa	18.240.000	60.000.000	88.800.000	22.440.000	24.000.000

### d) Hipótesis

***“Si se implementan apropiadas acciones de comunicación, aumentarían los contactos y, posiblemente, preferencias de PyMEs argentinas por la DGPEX.”***

La hipótesis planteada intentará demostrar la importancia de utilizar acciones de comunicación para lograr conocimiento, acercamiento y fidelización por parte de empresas PyMEs argentinas.

<sup>75</sup> Disposición 147/2006, modificación de la Resolución N° 25/2001



### **3.2.2.-Metodología**

#### **a) Desarrollo del plan de investigación para la recolección de información**

**1.-Tipo de Investigación: Investigación Descriptiva.** Como se mencionó anteriormente, se desarrollará un estudio descriptivo porque se pretende especificar y conocer las características y preferencias del público objetivo bajo estudio. Por los objetivos perseguidos de la investigación, se desarrollaría un estudio **cualitativo** dado que la recolección de datos se utilizará para identificar problemas o necesidades insatisfechas y conocer preferencias del target.

**2.-Enfoque de Investigación: Encuesta.** La técnica de recolección de datos será a través de la encuesta (a través de una entrevista personal), por lo que el instrumento de recolección de datos será el **cuestionario**.

**3.-Población de trabajo:** empresas PyMEs, que se encuentren exportando o en condiciones de exportar en el corto-mediano plazo, de capital argentino, radicadas en la República Argentina y que por lo menos una vez hayan tomado contacto con la Dirección General de Promoción de Exportaciones (DGPEX) de la Cancillería. En su gran mayoría son empresas PyMEs argentinas que han tomado contacto en alguna oportunidad con la DGPEX y/o toman contacto habitual con esta Dirección y suelen recurrir a organismos gubernamentales de promoción de exportaciones para obtener información o asesoramiento comercial en esa materia.

#### **4.-Métodos de contacto: Personal (vía correo electrónico).**

- a. **Plan de Muestreo:** Se llevará a cabo un muestreo no probabilístico por juicio o criterio del investigador. Básicamente se trabajará con empresas PyMEs, de capital argentino, radicadas en la República Argentina, que estén exportando o estén en condiciones de exportar en el corto-mediano plazo y que por lo menos una vez hayan tomado contacto con la Dirección General de Promoción de Exportaciones de la Cancillería. Por tratarse de un muestreo no probabilístico es imposible asegurar que una muestra de juicio sea representativa de la población. Por tal motivo, es importante aclarar que, a fin de aplicar la teoría del muestreo probabilístico, se analizarán y desarrollarán en párrafos siguientes las técnicas estadísticas para determinar el tamaño de la muestra que se requeriría para lograr determinado grado de exactitud y proyectar estadísticamente los resultados en un nivel de confianza para el parámetro de la población en estudio. Es decir, se

expondrán los elementos que deberían ser considerados para el caso de un muestreo probabilístico.

- b. **Unidad de muestreo:** Como se mencionó anteriormente, la unidad de muestreo serán empresas PyMEs argentinas, radicadas en el país, que estén exportando o en condiciones de exportar.
- c. **Tamaño:** A fin de definir el tamaño de la muestra se deberá considerar que se trabajará con una población "infinita", dado que la población supera las 100.000 empresas PyMEs. De este modo, y dado que no contamos con la correspondiente varianza, se aplicará la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 P (1-P)}{E^2}$$

Donde:

N = tamaño necesario de la muestra

Z = número de unidades de desviación estándar en la distribución normal, que producirá el grado deseado de confianza (en este caso, como se trabajará con un nivel de confianza del 95%<sup>76</sup>, Z = 1,96)

P= proporción de la población que posee la característica de interés (a fin de trabajar con el peor escenario, se optará por un valor P = 0,50)

E = error, o máxima diferencia entre la proporción muestra y la proporción de la población que estamos dispuestos a aceptar en el nivel de confianza sobre el cual decidimos trabajar (95%). El nivel de error sobre el cual se trabajará en esta investigación es de +/-3%<sup>77</sup>.

De esta manera, el tamaño de la muestra resultante para esta investigación, considerando el peor de los escenarios, será de 1067 empresas PyMEs a ser encuestadas. Este valor de la muestra se obtuvo de la siguiente manera:

$$n = \frac{Z^2 P (1-P)}{E^2}$$

$$n = \frac{1,96^2 * 0,50 * 0,50}{0,03^2} = \frac{0,9604}{0,0009} = 1067,11$$

La distribución del total de la muestra resultante será distribuida de la siguiente manera, considerando las regiones geográficas de la República Argentina<sup>78</sup> :

<sup>76</sup> Al trabajar con un nivel de confianza del 95% significa que de 100 veces que se repita el procedimiento, 95 veces va a dar lo mismo.

<sup>77</sup> En el caso que se quiera reducir el nivel de error la mitad, es decir en vez del +/-3% que sea de +/- 1,5%, el tamaño de la muestra será de 4268,44. Este valor se puede obtener ya sea cambiando el numerador de la fórmula antes desarrollada (en vez de 0,03<sup>2</sup> habrá que indicar 0,015<sup>2</sup>= 0,00025), o bien cuadruplicando la muestra calculada para un nivel de error del +/- 3% (1067,11 \* 4).

<sup>78</sup> Regiones determinadas para las publicaciones estadísticas del Instituto Nacional de Censos y Estadísticas, INDEC; ponderación efectuada en función de porcentaje de viviendas en cada región (29,6%

- ✓ Región Gran Buenos Aires y C.A.B.A.= 316 casos.
- ✓ Región Pampeana = 307 casos.
- ✓ Región Patagonia = 144 casos.
- ✓ Región Noroeste = 161 casos.
- ✓ Región Nordeste = 78 casos.
- ✓ Región Cuyo = 61 casos.

d. **Procedimiento:** Las encuestas serán llevadas a cabo vía correo electrónico entre empresas PyMEs argentinas que mantienen o han tenido contacto con la DGPEX por diferentes motivos.

**5.-Instrumento de Investigación: Cuestionario.** Como se ha mencionado anteriormente, el instrumento de recolección de datos utilizado en esta investigación será el cuestionario. El modelo del cuestionario utilizado se encuentra en el anexo de este informe.

## 6.-Ficha Técnica Resultante

- » **Ejecutor:** Dirección General de Promoción de Exportaciones.
  - » **Tipo de estudio:** cualitativo. Encuesta por muestra<sup>79</sup>
  - » **Instrumento de recolección de datos:** cuestionario estructurado. Duración aproximada del cuestionario: 4-5´.
  - » **Tipo de preguntas:** cerradas (alternativas fijas simples (dicotómicas) y de opción múltiple) y escalas de medición de actitudes (escala de Likert).
  - » **Diseño muestral:** el diseño que corresponde a esta investigación es el muestreo no probabilístico por juicio o criterio del investigador..
- Tamaño de la muestra**<sup>80</sup>: 1067 hogares total (Error: +/- 3%; nivel confianza: 95%)<sup>81</sup>
1. Región Pampeana = 307 casos.
  2. Región Patagonia = 144 casos.
  3. Región Noroeste = 161 casos.
  4. Región Nordeste = 78 casos.
  5. Región Cuyo = 61 casos.
- » **Alcance:** las cinco regiones geográficas que integran de la República Argentina, mencionadas en punto anterior.
  - » **Fecha de realización:** 3 al 14 de noviembre de 2009.

Región Gran Buenos Aires y C.A.B.A.; 28,8% Región Pampeana; 15,1% Región Noroeste; 13,5% Región Patagonia; 7,3% Región Nordeste; 5,7% Región Cuyo).

<sup>79</sup> Se recuerda que a efectos de aplicar la teoría del muestreo no probabilístico se ha desarrollado cómo determinar el tamaño de la muestra.

<sup>80</sup> Se recuerda que a efectos de aplicar la teoría del muestreo no probabilístico se ha desarrollado cómo determinar el tamaño de la muestra.

<sup>81</sup> Como se ha mencionado en nota aclaratoria anterior, en el caso que se quiera reducir el nivel de error la mitad, es decir en vez del +/-3% que sea de +/-1,5%, el tamaño de la muestra será de 4268,44.

### 3.2.3.-Implantación: recopilación y análisis de datos

#### a) Trabajo de campo

En la práctica, se llevaron a cabo 20 encuestas a empresas PyMEs, que se encuentran exportando o en condiciones de exportar en el corto-mediano plazo, de capital argentino y radicadas en la República Argentina y que por lo menos una vez hayan tomado contacto con la Dirección General de Promoción de Exportaciones, cuyos resultados se exponen en puntos siguientes. La codificación resultante de las encuestas efectuadas se encuentra en la sección "Anexos".

Lo que se tendría que haber llevado a cabo, conforme lo planificado, es la realización de 1067 encuestas (Región Gran Buenos Aires y C.A.B.A. 316 casos; Región Pampeana, 307 casos; Región Patagonia, 144 casos; Región Noroeste, 161 casos; Región Nordeste, 78 casos; Región Cuyo, 61 casos).

#### b) Tabulación de los datos

Ubicación de la empresa	N° de empresas	Sector al que pertenece la empresa	N° de empresas	Cantidad de personal	N° de empresas
C.A.B.A.	7	Industrial	11	Hasta 30 empleados	15
Pcia. Bs. As.	3	Comercial	5	31-60 empleados	1
Santa Fe	5	Servicios	4	61-90 empleados	0
Mendoza	2			91-120 empleados	1
Córdoba	1			121-150 empleados	0
Corrientes	1			151-180 empleados	0
T.D.F.	1			> 181 empleados	3
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>Total</b>	<b>20</b>



Tiene experiencia exportadora	N° de empresas	Cómo tomó contacto por primera vez con DGPEX	N° de empresas
SÍ	16	Por internet	1
NO	4	Por tel	5
		Sugerencia de un tercero	7
		Participación en activ. organizadas por DGPEX	7
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>Total</b>	<b>20</b>

Elección institución	Total
SEPYME- Proargentina	1
Gob. C.A.B.A.	1
Fund. Export.Ar	5
Cámara del Sector	4
CERA	0
DGPEX	9
Otra	0
<b>Total</b>	<b>20</b>

Cómo suele efectuar consultas	Total
Correo electrónico	13
Búsqueda sitio web	5
Telefónicamente	11
En persona	1
Otra	0
<b>Total</b>	<b>30</b>

Institución elegida	Opinión de atención recibida						Agilidad respuesta					
	Excelente	M.Buena	Buena	Regular	Mala	Total	Excelente	M.Buena	Buena	Regular	Mala	Total
SEPYME-Proargentina	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1
Gob. C.A.B.A.	0	1	0	0	0	1	0	1	0	0	0	1
Fund. Export.Ar	1	2	2	0	0	5	1	3	1	0	0	5
Cámara del sector	1	3	0	0	0	4	0	2	1	1	0	4
CERA	0	0	0	0	0	0						0
DGPEX	5	4	0	0	0	9	4	5	0	0	0	9
	0	0	0	0	0	0						0
												0
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>11</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>20</b>	<b>5</b>	<b>11</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>20</b>

Institución elegida	Opinión de atención recibida						Agilidad respuesta					
	Excelente	M.Buena	Buena	Regular	Mala	Total	Excelente	M.Buena	Buena	Regular	Mala	Total
SEPYME-Proargentina	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1
Gob. C.A.B.A.	0	1	0	0	0	1	0	1	0	0	0	1
Fund. Export.Ar	1	2	2	0	0	5	1	3	1	0	0	5
Cámara del sector	1	3	0	0	0	4	0	2	1	1	0	4
CERA	0	0	0	0	0	0						0
DGPEX	5	4	0	0	0	9	4	5	0	0	0	9
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>11</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>20</b>	<b>5</b>	<b>11</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>20</b>

Institución elegida	Precisión en derivar aérea competente						Difusión del rol ejercido y acciones llevadas a cabo					
	Excelente	M.Buena	Buena	Regular	Mala	Total	Excelente	M.Buena	Buena	Regular	Mala	Total
SEPYME-Proargentina	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1
Gob. C.A.B.A.	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	0	1
Fund. Export.Ar	1	2	2	0	0	5	1	2	2	0	0	5
Cámara del sector	1	1	2	0	0	4	1	2	1	0	0	4
CERA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
DGPEX	3	4	2	0	0	9	2	5	1	1	0	9
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>20</b>	<b>4</b>	<b>10</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>20</b>

Institución elegida	Atributo que más valora								Aspecto Negativo						
	Rapidez	Atención	Compro	Profesion	Experien	Accesibil	Amp.	Total	Informac	Demora	Ninguna	Burocrac	Falta	Poca	Total
SEPYME-Proargentina	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	1
Gob. C.A.B.A.	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	1
Fund. Export.Ar	1	2	0	0	0	0	2	5	2	2	1	0	0	0	5
Cámara del sector	1	2	0	0	1	0	0	4	1	1	2	0	0	0	4
CERA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
DGPEX	0	5	1	2	0	1	0	9	0	1	5	2	0	1	9
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>10</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>20</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>8</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>20</b>

Satisfacción personal de la DGPEX	Muy Satisfecho	Satisfecho	Neutro	Algo insatisfecho	Muy insatisfecho	Desconozco	Total
Comprensión necesidades	9	8	2	0	1	0	20
Respuesta rápida	10	6	4	0	0	0	20
Cumplimiento compromisos asumidos	10	8	2	0	0	0	20
Conocimientos técnicos	10	7	1	2	0	0	20
Cordialidad en la atención	17	3	0	0	0	0	20
Grado de profesionalismo en actividades en que ha participado	10	10	0	0	0	0	20
<b>Total</b>	<b>66</b>	<b>42</b>	<b>9</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>120</b>

Satisfacción con la información recibida de la DGPEX	Muy Satisfecho	Satisfecho	Neutro	Algo insatisfecho	Muy insatisfecho	Desconozco	Total
Se le suministra regularmente	8	7	3	2	0	0	20
El medio para recibir la información es ágil	9	7	2	2	0	0	20
Claridad en saber con quién tomar contacto ante un requerimiento	8	6	3	2	1	0	20
Contenido sitio web	0	13	5	2	0	0	20
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>33</b>	<b>13</b>	<b>8</b>	<b>1</b>		<b>80</b>

Actividades que considera más relevantes de DGPEX	N° empresas
MCM	9
Misiones Comerciales Sect.	11
Ferias Internacionales	7
Misiones Inversas	8
Informes de Mercado	7
Seminarios de Capacitación	5
Otra	2
<b>Total</b>	<b>35</b>

Requerimientos y expectativas sobre servicios ofrecidos por DGPEX										
Cuáles utiliza	Misiones	Agendas individuales	Estudios Mercado	Ferias	Misiones Inversas	Ninguno				
Total	14	2	7	8	1	1				
Atributos más importantes	Profesionalismo	Compromiso	Predisposic.	Transparencia en la info	Agilidad Respuesta	Ninguno				
Total	10	7	5	1	1	2	26			
Beneficios que deberían agregarse	Mejorar comunicación	Ayuda Financiera	Rep. En Ext. En sintonía con Visión DGPEX	Mayor fluidez en info	Informes sobre potenc. Comprad.	Envío material promocional	Capacit. Personal Embajadas	Capacit. a empresas	Informes sectoriales	Más contacto directo
Total	3	6	1	2	2	1	2	1	1	1
Necesidades actuales	Info comerc. Potenc. Compradores	Financ.	Unificación actividades sectoriales e todos interv.	Capacitación	Apoyo material promocional y difusión empresa	Informes profundos de mercado	Otros			
Total	6	3	1	2	2	2	4			
Expectativas futuras	Conocer serv. Ofrecidos y cómo acceder	Mayor información sectorial	Mayor fluidez en la info	Existencia Plan Estratégico a nivel nacional	Financiación	Otras				
Total	1	5	2	2	3	7				

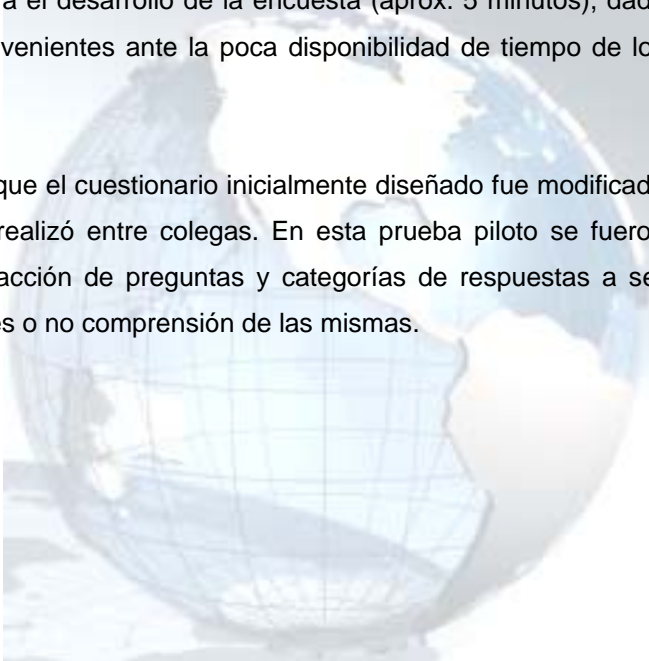
<b>Resumen de sugerencias realizadas por las empresas para ser consideradas por DGPEX</b>	
Difundir servicios ofrecidos y cómo acceder a ellos. Ejemplos: a través de universidades, interior país, etc.	8
Apoyo financiero a PyMEs	2
Capacitación PyMEs a nivel comercial y comercio exterior.	3
Capacitación a Representaciones en el exterior en temas de promoción comercial; unificar visión y compromiso	3
Mayor contacto directo con PyMEs: trato personalizado, visitas a empresas.	3
Definir planes estratégicos sectoriales.	4
Enfocar ayuda a empresas con potencial	1
Búsqueda apertura mercados emergentes	1
Material promocional: folletos con productos argentinos	1
Personal a cargo de armado de agendas que cuente con mayor tiempo físico para dedicarse a ese objetivo	1

En la sección anexos se pueden observar algunos gráficos generales con los resultados obtenidos.

### **3.2.4.-Limitaciones**

Las mayores limitaciones que se han presentado al momento del desarrollo del trabajo de campo ha sido el tiempo necesario para el desarrollo de la encuesta (aprox. 5 minutos), dado que en algunos casos presentó inconvenientes ante la poca disponibilidad de tiempo de los encuestados.

Por otra parte, es importante destacar que el cuestionario inicialmente diseñado fue modificado en base a una prueba piloto que se realizó entre colegas. En esta prueba piloto se fueron realizando ajustes en cuanto a la redacción de preguntas y categorías de respuestas a ser consideradas, a fin de evitar confusiones o no comprensión de las mismas.





### **3.2.5.-Resultados, conclusiones y recomendaciones**

De acuerdo a los objetivos planteados al momento de decidir efectuar una investigación de mercado, expuesto anteriormente, y del análisis de los resultados obtenidos, se pudieron extraer las siguientes conclusiones, inferencias y recomendaciones en cuanto a:

**1.-Composición de la muestra tomada bajo estudio:** 55% de las empresas encuestadas pertenecen al sector industrial, 25% al sector comercial y 20% al sector servicios. Asimismo, de estas empresas, el 35% está radicada en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, 25% en la Provincia de Santa Fe, 15% en la Provincia de Buenos Aires, 10% en la Provincia de Mendoza, 5% en la Provincia de Córdoba, 5% en la Provincia de Corrientes y 5% en la Provincia de Tierra del Fuego.

**2.-Experiencia exportadora:** de las empresas encuestadas, el 80% presenta experiencia exportadora y el 75% cuenta con hasta 30 empleados.

**3.-Forma de haber tomado contacto por primera vez con la Dirección General de Promoción de Exportaciones (DGPEX):** el 35% tomó contacto por primera vez con DGPEX a través de actividades organizadas por esta Dirección; otro 35% lo hizo por sugerencia de un tercero; 25% lo realizó por consulta telefónica; y un 5% por internet.

**4.-Preferencias de instituciones de promoción de comercio exterior:** el 45% de las empresas encuestadas recurre a la DGPEX al momento de tener que realizar una consulta en materia de comercio exterior, un 25% recurre a Fundación Export.Ar, otro 20% se dirige a la Cámara de su sector, un 5% a la Dirección de Comercio Exterior del Gobierno de la C.A.B.A. y el restante 5% a SEPYME-Proargentina.

**5.-Formas de hacer las consultas:** el 43% de las empresas prefieren realizar la consulta vía correo electrónico, el 37% prefieren efectuar la consulta en forma telefónica, el 17% optan por buscar la información en el sitio web, y el 3% prefiere hacer la consulta en forma personal.

**6.-Las principales opiniones** respecto de institución elegida se mencionan a continuación:

- ✓ DGPEX: tiene una opinión muy favorable en cuanto a la atención recibida (el 55% la considera como excelente, y el 45% como muy buena) y la agilidad en la respuesta (el 45% la califica como excelente y el 55% como muy buena). Por otro lado, hay opiniones más diversificadas en cuanto a la precisión en derivar al área competente la inquietud planteada (33% la califica como excelente, el 45% como muy bueno y el 22% como bueno); y a la difusión del rol y acciones llevadas a cabo (el 23% la considera excelente, el 55% muy bueno, el 11% bueno y el 11% restante regular).

- ✓ Fundación Export.Ar y la Cámara del sector: no presentan opiniones mayoritarias en los puntos a ser evaluados, mostrando una diversificación de calificaciones entre excelente, muy bueno y regular.

**7.-Atributos más valorados:** los encuestados han destacado de DGPEX la atención recibida (cordialidad y predisposición) y profesionalismo, 55% y 22%, respectivamente; de Fundación Export.Ar la amplitud de los servicios ofrecidos y la atención, 40% y 40%, respectivamente; de la Cámara Sectorial la velocidad en la respuesta, la experiencia y la atención recibida, 34%, 25% y 66%, respectivamente; de SEPYME-Proargentina, la velocidad en la respuesta, 100%; y de la Dirección de Comercio Exterior del Gobierno de C.A.B.A. la atención recibida, 100%.<sup>82</sup>

**8.-Aspectos negativos:** los entrevistados han destacado como aspecto negativo de DGPEX la demora en la respuesta (11%), poca difusión de los servicios ofrecidos (11%) y la burocracia (23%)<sup>83</sup>; de Fundación Export.Ar la información incompleta brindada (40%) y la demora en la respuesta (10%)<sup>84</sup>; de la Cámara Sectorial la información incompleta brindada (25%) y la demora en la respuesta (25%)<sup>85</sup>; de la Dirección de Comercio Exterior del Gobierno de la C.A.B.A la demora en la respuesta (100%)<sup>86</sup>, y de la SEPYME-Proargentina la falta de acciones de promoción comercial (100%).<sup>87</sup>

9.-Respecto del **grado de satisfacción con el personal de DGPEX**, los encuestados se sienten muy satisfechos con la atención recibida (85%), y conformes, en líneas generales, en cuanto a dar cumplimiento a los compromisos asumidos (90%), nivel de profesionalismo en actividades organizadas (100%), comprensión de necesidades (85%) y demostración de conocimientos técnicos (85%). En tanto que un punto crítico percibido es la satisfacción en cuanto a la agilidad en la respuesta, ya que si bien un 80% está conforme, un 20% no lo encuentra destacable.

---

<sup>82</sup> El porcentaje se debe a que tanto SEPYME-Proargentina, como la Dirección de Comercio Exterior del Gobierno de la C.A.B.A. fueron elegidos por una empresa cada una de ellos.

<sup>83</sup> El 55% restante indicó no ver NINGÚN aspecto negativo en DGPEX.

<sup>84</sup> El 20% restante indicó no ver NINGÚN aspecto negativo en la Fundación Export.Ar.

<sup>85</sup> El 50% restante indicó no ver NINGÚN aspecto negativo en la Cámara sectorial.

<sup>86</sup> Es importante destacar que el 100% se debe a la opinión del único entrevistado que optó por la Dirección de Comercio Exterior del Gobierno de la C.A.B.A..

<sup>87</sup> Es importante destacar que el 100% se debe a la opinión del único entrevistado que optó por SEPYME-Proargentina.



**10.-El nivel de satisfacción de la información recibida de la DGPEX.** En este ítem se puede observar una diversidad de opiniones ya que si bien, en líneas generales, hay satisfacción por la misma, un 10% se encuentra insatisfecho en cada uno de los aspectos a ser evaluados (si se suministra regularmente, si el medio para recibir la información es ágil, si conoce con quién tratar un tema puntual, contenido del sitio web). El aspecto que menos satisfacción ha demostrado tener entre los encuestados es el sitio web, ya que el 65% indicó estar satisfecho, el 25% neutro, y el 10% algo insatisfecho.

11.-Analizando las **expectativas actuales y futuras de las empresas encuestadas** respecto de los servicios ofrecidos por DGPEX se ha detectado que:

- ✓ **Las actividades DGPEX consideradas más relevantes** por las empresas encuestadas son: la Misiones Comerciales Sectoriales (23%); Misiones Comerciales Multisectoriales (19%); Elaboración de informes de mercado (14%); Ferias Internacionales (14%); Seminarios de Capacitación (10%); Misiones Inversas (16%); Otras, como ser agendas individuales (4%).
- ✓ Los **atributos** considerados más relevantes de la **DGPEX** son: profesionalismo (38,46%), compromiso (26,92%), predisposición (19,23%), transparencia de la información (3,85%), agilidad de respuesta (3,85%)<sup>88</sup>.
- ✓ Los **beneficios que deberían agregarse**, según las empresas, son: ayuda financiera a PyMEs (30%), mejorar los medios y formas de comunicación (15%), mayor fluidez de la información (10%), informes sobre potenciales compradores (10%), capacitación a personal de las Embajadas en temas comerciales (10%), Representaciones en el exterior debe estar en sintonía con la visión de DGPEX (5%), envío de material promocional (5%), informes sectoriales (5%), mayor contacto directo con las empresas (5%), capacitación en temas comerciales y de comercio exterior a las PyMEs (5%).
- ✓ Las **principales necesidades** que presentan las empresas son: información más detallada sobre potenciales compradores (30%), financiamiento (15%), capacitación (10%), informes de mercado completos y actualizados (10%), material promocional y apoyo para difundir productos y servicios ofrecidos por empresas PyMEs (10%), unificación de actividades sectoriales entre intervinientes del sector público y privado (5%), mayor número de actividades sectoriales (10%), entre otras (10%).
- ✓ Las **principales expectativas futuras** detectadas son: mayor información sectorial (25%), financiación (15%); mayor fluidez en la información (10%); existencia plan estratégico a nivel nacional (10%); conocer servicios ofrecidos por la DGPEX y cómo acceder a los mismos (5%);

<sup>88</sup> Existe un 7,69% de los encuestados que ha indicado no ver ningún atributo en la DGPEX.

Como conclusión final se puede expresar que, del análisis de la forma en que los encuestados han tomado contacto por primera vez con la Dirección General de Promoción de Exportaciones (DGPEX), los cuales un 35% lo ha realizado por sugerencia de un tercero, se pone en evidencia de entrada que existe una falla en las acciones de comunicación que se está llevando a cabo desde la DGPEX. Este factor vuelve a manifestarse entre las sugerencias realizadas por las empresas entrevistadas en donde destacan que DGPEX debería mejorar los medios y formas de comunicación, transmitir claramente el rol y servicios ofrecidos por la Dirección y lograr mayor fluidez en la información y contacto mantenido con las empresas. Entre los aspectos de la comunicación que deberían considerarse es la preferencia de las empresas en efectuar consultas vía correo electrónico (43%); y, además, se debería analizar la funcionalidad e información brindada por el sitio web, dada la poca satisfacción que actualmente existe entre las empresas que utilizan el mismo.

Por los motivos anteriormente expuestos, es muy posible que si “Si se implementan apropiadas acciones de comunicación, aumentarían los contactos y, posiblemente, preferencias de PyMEs argentinas por la DGPEX.”

### **3.3.-Análisis FODA**

A continuación se analizarán las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que presenta la Dirección General de Promoción de Exportaciones a fin de determinar cuál es su situación actual antes de definir las herramientas de marketing más apropiadas a implementar.

#### **3.3.1.-Análisis**

##### **a) Fortalezas**

1.-Se cuenta con recursos económicos para apoyar acciones de promoción comercial. En el 2009 se destinaron, aproximadamente, U\$S 4 millones en acciones de promoción.

2.-Personal administrativo capacitado y proactivo (joven, profesionales, con iniciativas). A diferencia de décadas anteriores, en los últimos años existe una tendencia a incorporar técnicos / profesionales como personal administrativo en las diferentes direcciones que integran la Dirección General de Promoción de Exportaciones (DGPEX). Esto se constituye en una clara ventaja dado que contribuyen a enriquecer el trabajo cotidiano aportando ideas y soluciones tanto a los directivos como a las empresas con las cuales toman contacto. Esta fortaleza es valorizada por las empresas que toman contacto con la DGPEX, como se ha podido observar en los resultados de las encuestas realizadas.

3.-Apoyo del Gobierno a actividades de Promoción Comercial. En los últimos años se ha puesto de manifiesto un creciente interés por parte del Gobierno Nacional en participar en

ciertas actividades de promoción comercial en el exterior, a fin de apoyar y resaltar la importancia de las mismas, y del sector empresariado involucrado. Como ejemplos pueden citarse la participación de la Sra. Presidente de la Nación, Dra. Cristina Fernández, en las Misiones Comerciales Multisectoriales del Magreb, noviembre 2008; Rusia, diciembre 2008; Cuba, enero 2009; Brasil, marzo 2009; India, octubre 2009; la participación del Dr. Lino Barañao, Ministro de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva, en la "Biotechnology Industry Organization Annual Convention" -BIO 2008<sup>89</sup>; entre otros.

4.-DGPEX forma parte de un Ministerio con reconocimiento nacional e internacional. Por integrar la estructura del Gobierno Nacional, el prestigio y reconocimiento frente a empresas e instituciones nacionales e internacionales es innato y sólido.

5.- Red de Embajadas y Consulados Argentinos en el exterior a disposición para obtener información comercial y llevar a cabo diversas actividades de promoción comercial tendientes a fomentar las exportaciones argentinas. Al día de la fecha existen 79 Embajadas Argentinas en el exterior y 49 Consulados Argentinos en el exterior.

## **b) Debilidades**

1.-Desaprovechamiento de recursos humanos. Pese a que se cuenta con un equipo de profesionales de comercio exterior y negociación internacional, no existe una visión estratégica de parte de los directivos para aprovechar la sinergia y potencial de ideas que pueden surgir del personal a su cargo, más allá de las tareas de rutina. Inexistencia de una clara división de tareas o temas, lo que cual impide el seguimiento y profundización de ciertas actividades y/o temática; esto genera desmotivación y un claro desaprovechamiento del potencial humano de trabajo.

2.-Mínimas (casi nulas) acciones de marketing. No existe entre los directivos que integran la DGPEX un conocimiento, y menos aún conciencia, de la relevancia y beneficios que se podrían lograr aplicando técnicas de marketing. Predomina el actuar en forma rutinaria, según problemas o tareas se requieran el corto plazo, sin efectuar un análisis global de la situación y de cada uno de los actores involucrados. Las consecuencias de ello se percibe en el mismo público, quien no tiene en claro dónde dirigirse cuando tiene algún tipo de inquietud en materia comercial. El sitio web no brinda información de las diferentes áreas que conforman la DGPEX, el rol que le corresponde a cada una y datos correspondientes de contacto.

3.-Desconocimiento o poco interés en conocer y/o detectar las necesidades del público objetivo. Precisamente por la forma en que los directivos suelen actuar y pensar (en el corto

---

<sup>89</sup> Feria Internacional de Biotecnología cuya edición N°16 tuvo lugar en San Diego, Estados Unidos, entre el 17 al 20 de junio de 2008.

plazo a fin de solucionar los problemas que surgen en el día a día), no se percibe un real interés de conocer y analizar verdaderamente qué precisa o cómo está el público objetivo.

4.-Falla canales de comunicación interna. A nivel interno, entre las distintas direcciones que conforman tanto la Subsecretaría de Comercio Internacional como la Dirección General de Promoción de Exportaciones, existe cierta descoordinación y desconocimiento de las actividades que se están realizando; un de la causas de ello es que no hay una mentalidad de trabajo en equipo y complementariedad entre las distintas direcciones. Esto genera, en muchas ocasiones: superposición de actividades, desaprovechamiento de información, pérdida de tiempo y recursos, etc.

5.-Inexistencia de una visión estratégica de parte de los directivos a fin de definir y delinear un plan estratégico a seguir a largo plazo, que permita dar continuidad al trabajo que se viene desarrollado. Esto genera ausencia de una modalidad de trabajo bajo un esquema metodológico, consignas de trabajo poco claras, confusión, pérdida de tiempo.

### **c) Oportunidades**

1.-Necesidad del público objetivo de recibir atención, ser asesorado en materia de comercio exterior, contar con información relevante de potenciales mercados y compradores, de tener un claro referente. La encuesta realizada entre empresas PyMEs ha demostrado estos requerimientos que hoy precisan las empresas.

2.-Posibilidades de diferenciación en el sector de promoción de exportaciones a nivel institucional, público o privado. No existe aún un claro posicionamiento de las diversas instituciones argentinas, públicas o privadas, en materia de promoción de comercio exterior. En consecuencia, frente al público objetivo parecería que todas ofrecieran lo mismo, sin destacarse entre sí por ningún valor diferencial en particular.

3.-Tendencia internacional hacia la especialización. Mientras desde la segunda mitad del siglo XX existió una marcada tendencia hacia la globalización, la sociedad del siglo XXI tiende hacia la especialización<sup>90</sup>. Según los autores Tom Peters y Robert Waterman<sup>91</sup> la empresa que quiere ser productiva debe centrar su atención y recursos en lo que mejor sabe hacer, y terciarizar las demás tareas en prestadores externos especialistas, que son mejores específicamente en cada una de ellas. De este modo, las organizaciones que se diversifican sin perder de vista su principal destreza son las que logran mayor éxito. Claramente puede percibirse esta tendencia al sector de la promoción de exportaciones, a nivel internacional, a

---

<sup>90</sup> Ben Schneider: "Competitividad, Valor Agregado y Outsourcing".

<sup>91</sup> Tom Peters y Robert Waterman: "In Search of Excellence", Warner Books.

través de las acciones llevadas a cabo por ProChile o el ICEX; y a nivel nacional, a través las acciones que están llevando a cabo instituciones como la Dirección General de Comercio Exterior del Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires; el Consejo Federal de Inversiones; ProMendoza; entre otras.

4.-Búsqueda, constante y en crecimiento, por parte de instituciones (públicas y/o privadas) de lograr apoyo de la Cancillería, a través de la Subsecretaría de Comercio Internacional (SURCI), en lo relacionado con actividades de promoción de exportaciones. Esta tendencia se debe fundamentalmente, a que la organización y control de actividades en esta materia se efectúa desde la SURCI con las respectivas Embajadas y Consulados Argentinos en el exterior, Representaciones que actúan en función de las instrucciones que reciben desde la SURCI-DGPEX.

5.-Tendencia, a nivel internacional, de entidades de promoción comercial a darle importancia a la implementación de acciones de marketing a fin de lograr mayor acercamiento con el público objetivo y, en consecuencia, contribuir al vínculo empresa-institución. A nivel internacional, uno de los institutos de promoción de comercio exterior que se destaca en esta materia es el ICEX.; a nivel nacional, puede destacarse las acciones que está llevando a cabo la Dirección General de Comercio Exterior del Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

#### **d) Amenazas**

1.-Falta de comunicación, coordinación e interés en trabajar en forma conjunta entre los diferentes organismos argentinos nacionales y provinciales de promoción de exportaciones. Esta ausencia de compromiso nacional impide el trabajo en equipo entre las diversas instituciones públicas y privadas a fin de lograr difundir y posicionar la marca país en el exterior. Una de las principales razones de la falta de compromiso nacional es el predominio del individualismo y competencia entre estos actores nacionales y provinciales, lo cual dificulta en gran medida el trabajar en acciones de promoción conjunta en el exterior.

2.-Desconocimiento y confusión de los empresarios argentinos ante falta de coordinación y/o superposición de roles entre los diferentes organismos argentinos nacionales y provinciales de promoción de exportaciones.

3.-Ausencia de un ente nacional que permita definir una clara visión estratégica como país, a fin de lograr una compatibilidad entre la política gubernamental y del sector empresario. Este aspecto ha sido remarcado por varias empresas encuestadas y es clave si se busca el crecimiento de las exportaciones argentinas; si no hay una visión estratégica como país impuesta o avalada por el Gobierno Nacional, no existe compromiso ni involucramiento por parte de cada una de las diferentes instituciones privadas y nacionales.

4.-Falta de confianza y apoyo de la sociedad en general y del empresariado, en particular al Gobierno Nacional. Este descontento se percibe y manifiesta en los diferentes sectores sociales, atenuado en los últimos años y el cual se ha puesto en evidencia con el resultado de las elecciones nacionales del 28 de junio pasado.

5.-Entidades o empresas de otros países del mundo se están radicando en Argentina para llevar a cabo proyectos de cooperación económica, técnica, científica y de exportación-inversión con empresas nacionales. Como ejemplos pueden mencionarse las actividades llevadas a cabo por los Eurocentros, Cámara Binacionales, JETRO, entre otros.

### **3.3.2.-Procedimiento para la obtención del FODA**

#### **a) Valorización de cada ítem de cada grupo y su ponderación dentro del mismo; determinación del total correspondiente a cada grupo**

<b>FORTALEZAS</b>	P.E. <sup>92</sup>	Calificación	V.P. <sup>93</sup>
1.-Recursos económicos para acciones de promoción comercial.	0,22	9	1,98
2.-Personal administrativo capacitado y proactivo.	0,18	8	1,44
3.-Apoyo del Gobierno a actividades de Promoción Comercial.	0,10	6	0,60
4.-DGPEX forma parte de un Ministerio con reconocimiento nacional e internacional.	0,24	8	1,92
5.-Red de Embajadas y Consulados Argentinos en el exterior a disposición.	0,26	9	2,34
<b>TOTAL</b>	<b>1,00</b>		<b>8,28</b>

<b>DEBILIDADES</b>	P.E.	Calificación	V.P.
1.- Desaprovechamiento de recursos humanos.	0,26	8	1,28
2.- Mínimas (casi nulas) acciones de marketing.	0,15	8	1,20
3.- Desconocimiento o poco interés en conocer y/o detectar las necesidades del público objetivo.	0,22	7	1,54
4.-Falla canales de comunicación interna.	0,20	7	1,54
5.- Inexistencia de una visión estratégica de parte de directivos.	0,27	8	2,16
<b>TOTAL</b>	<b>1,00</b>		<b>7,58</b>

<sup>92</sup> P.E.: Peso Específico

<sup>93</sup> V.P.: Valor Ponderado



<b>OPORTUNIDADES</b>	P.E.	Calificación	V.P.
1.-Necesidad del público objetivo de recibir atención, ser asesorado en materia de comercio exterior, de tener un claro referente.	0,31	9	2,79
2.-Posibilidades de diferenciación en el sector de promoción de exportaciones a nivel institucional, público o privado.	0,26	8	2,08
3.-Tendencia internacional hacia la especialización.	0,14	6	0,84
4.-Búsqueda, constante y en crecimiento, por parte de instituciones (públicas y/o privadas) de lograr apoyo de la Cancillería.	0,20	7	1,40
5.-Tendencia, a nivel internacional, de entidades de promoción comercial a darle importancia a la implementación de acciones de marketing.	0,09	5	0,45
<b>TOTAL</b>	<b>1,00</b>		<b>7,56</b>

<b>AMENAZAS</b>	P.E.	Calificación	V.P.
1.-Falta de comunicación, coordinación e interés en trabajar en forma conjunta entre los diferentes organismos argentinos nacionales y provinciales de promoción de exportaciones.	0,26	8	2,08
2.-Desconocimiento y confusión de los empresarios argentinos ante falta de coordinación y/o superposición de roles entre los diferentes organismos argentinos nacionales y provinciales de promoción de exportaciones.	0,24	7	1,68
3.- Ausencia de un ente nacional que permita definir una clara visión estratégica como país, a fin de lograr una compatibilidad entre la política gubernamental y del sector empresario.	0,22	7	1,54
4.-Falta de confianza y apoyo de la sociedad en general y del empresariado, en particular al Gobierno Nacional.	0,19	7	1,33
5.-Entidades o empresas de otros países del mundo se están radicando en Argentina para llevar a cabo proyectos de cooperación económica, técnica, científica y de exportación-inversión con empresas nacionales.	0,09	6	0,54
<b>TOTAL</b>	<b>1,00</b>		<b>7,17</b>

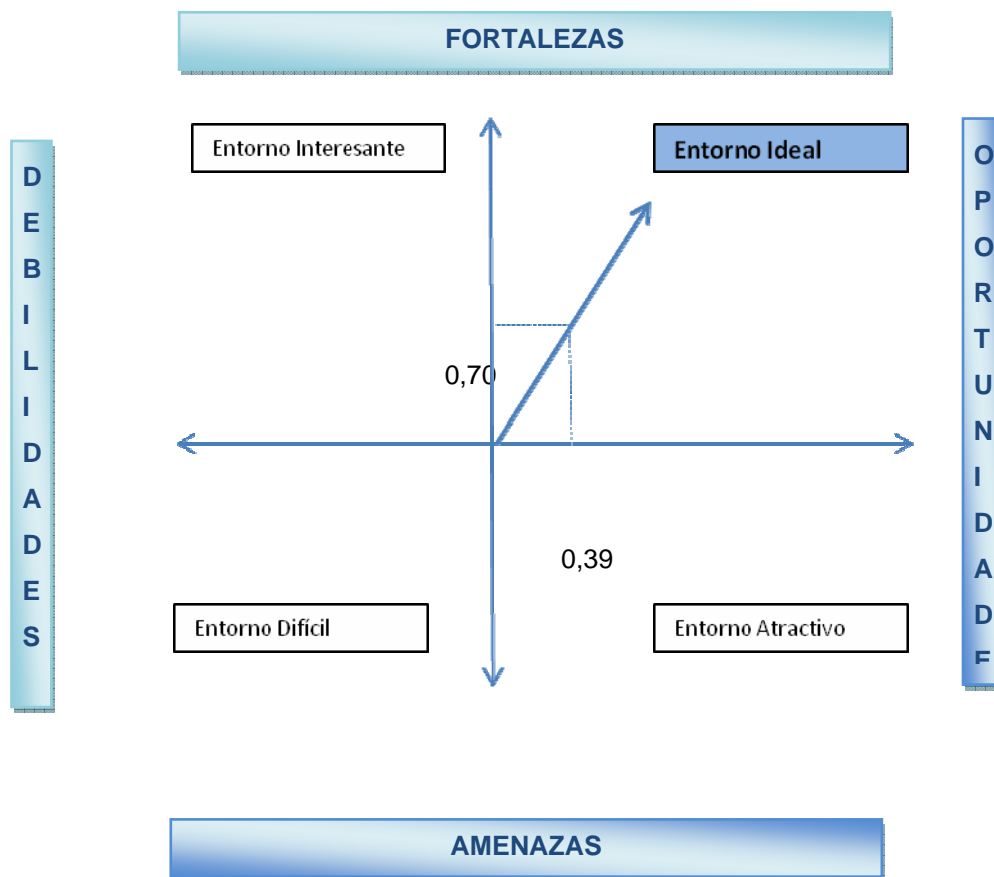
### **b) Determinar valores de los ejes “x” e “y”**

\*Oportunidades - Amenazas = 7,56 – 7,17 = **0,39 (eje x)**

\*Fortalezas - Debilidades = 8,28 – 7,58 = **0,70 (eje y)**

\*Resultado = **Entorno Ideal.**

Gráficamente, la ubicación de la DGPEX-SURCI en el mercado de servicios de promoción de comercio exterior sería la que se expone a continuación:



### 3.2.3.- Conclusiones

De este modo, puede observarse que la DGPEX-SURCI se encuentra en un Entorno Ideal como resultado de que las condiciones analizadas del sector son favorables (las oportunidades son superiores a las amenazas) y la Dirección se encuentra en una posición competitiva fuerte (las fortalezas son superiores a las debilidades). Esto significa que si se aprovechan las oportunidades que ofrece el mercado, si se sabe detectar e interpretar lo que el público objetivo precisa, se está en condiciones de poder satisfacer esas necesidades.



## 4.-MARCO DE LA PROPOSICIÓN: RESULTADOS Y SUGERENCIAS

### 4.1.-Resultados

La investigación llevada a cabo ha permitido determinar que la Dirección General de Promoción de Exportaciones (DGPEX) cuenta con todos los elementos necesarios (internos y externos) para poder posicionarse como un organismo de promoción de exportaciones gubernamental de excelencia (referente). Pero para ello, es indispensable ser consciente de la problemática actual del organismo, lo que requiere el público objetivo, observar lo que otras instituciones nacionales e internacionales están realizando en materia de marketing para llegar y cuidar a su público, entre otros aspectos.

Es importante aprovechar el hecho de que las PyMEs, una vez que toman contacto con la DGPEX, la consideran como referente en próximas consultas, de quien valoran la atención recibida (destacando la cordialidad y predisposición) y profesionalismo. No obstante, es indispensable considerar los tres principales aspectos negativos de la DGPEX mencionados por las PyMES que son: demora en la respuesta, poca difusión de los servicios ofrecidos y la burocracia.

Una de las variables claves sobre la cual se debería trabajar para generar y capturar valor en el accionar de la Dirección es la **comunicación**, instrumento imprescindible para conectarse con los clientes. La falla existente en las acciones de comunicación actuales se pone en evidencia al analizar la forma en que los encuestados han tomado contacto por primera vez con la DGPEX, los cuales un 35% lo ha realizado por sugerencia de un tercero. Este factor vuelve a manifestarse entre las sugerencias realizadas por las empresas entrevistadas en donde destacan que DGPEX debería mejorar los medios y formas de comunicación, transmitir claramente el rol y servicios ofrecidos por la Dirección y lograr mayor fluidez en la información y contacto mantenido con las empresas. Entre los aspectos de la comunicación que deberían considerarse es la preferencia de las empresas en efectuar consultas vía correo electrónico (43%); y, además, se debería analizar la funcionalidad e información brindada por el sitio web, dada la poca satisfacción que actualmente existe entre las empresas que utilizan el mismo.

Por otra parte, un punto crucial que debe considerarse para definir acciones que generen valor, es el hecho de que no existe un Plan Estratégico que guíe el accionar llevado a cabo tanto por la DGPEX como por las Secciones Económicas y Comerciales de las Representaciones Argentinas en el exterior. En consecuencia, la ausencia de una visión estratégica de parte de los directivos que permita definir y delinear un plan estratégico a seguir a largo plazo, impide dar continuidad al trabajo que se viene desarrollado y estar en la misma sintonía de trabajo con las Representaciones en el exterior. Esto genera ausencia de una modalidad de trabajo bajo un

esquema metodológico, consignas de trabajo poco claras, confusión, pérdida de tiempo, situación que ha sido remarcada por algunas empresas en la encuesta llevada a cabo.

## **4.2.-Sugerencias**

En función de los resultados expuestos anteriormente, a continuación se detallarán acciones sugeridas a ser consideradas por DGPEX.

### **a) Definir la estrategia organizativa**

Para definir la estrategia organizativa es preciso definir la **MISIÓN** o propósito general de la organización el cual, debe ser comunicado, comprendido y asimilado por cada uno de los integrantes de la misma. Es decir, esta Misión deber ser el eje del accionar de todo el personal de la Dirección General de Promoción de Exportaciones (DGPEX), como así también, de las Secciones Económicas y Comerciales de la Argentina en el exterior, ya que las mismas operan como satélites en el exterior en lo referente a la promoción comercial. De este modo, la Misión podría ser, por ejemplo, *“Contribuir al crecimiento sostenido de las exportaciones de PyMEs argentinas y lograr una imagen positiva de Argentina en el exterior.”*

Por otra parte, es importante que esta MISIÓN cuente con el apoyo de la Subsecretaría de Comercio Internacional (SURCI), de quien depende DGPEX; de la Secretaria de Comercio y Relaciones Económicas Internacionales, de quien depende SURCI; como así también del Gobierno Nacional; los medios de prensa y el sector empresario argentino en general. Estos diversos actores (superiores inmediatos, los medios de comunicación y los grupos de interés o público objetivo) son el objetivo focal de la gestión de DGPEX, en función de los propósitos específicos de los directivos en un determinado momento. A veces los directivos se concentran en obtener el apoyo de sus superiores inmediatos (en casos de implementar acciones que estén involucradas todas las Representaciones en el exterior, por ejemplo), otras veces intentan movilizar la colaboración de la prensa (en caso de requerir notas de prensa para eventos realizados con éxito; o bien, difusión de actividades a desarrollar y que precisan tener alcance nacional).

### **b) Definir los servicios ofrecidos**

Es fundamental precisar todos los servicios que la DGPEX puede ofrecer a su público objetivo, sobre todo cuando hay funcionarios que desconocen las diferentes herramientas con las cuales se trabaja, tanto dentro de la misma área como en otras direcciones dependientes de DGPEX, y la diversidad de información y servicios que se le puede brindar al target. La definición de la información y servicios que se está en condiciones de ofrecer es clave para poder comunicarla al público objetivo.

### **c) Definir el público objetivo**

Si bien es obvio que la DGPEX apunta a las PyMEs en general, no todos integrantes de la Dirección y quienes están a cargo de las Secciones Económicas en el exterior tienen asimilado quién es el público para el cual se trabaja. La definición del público objetivo permitirá tomar conciencia para quién y a quién tiene que estar dirigido todo el accionar de promoción comercial y, de esta manera, colocarlo en el centro de la organización. Asimismo, es importante considerar que será el público objetivo el que determina, a través de la percepción de los servicios ofrecidos, si hay valor agregado o no en las prestaciones que brinda la Dirección.

En el caso de la DGPEX, el público objetivo estaría integrado por tres categorías de empresas:

- a) **Grandes Empresas.** Se trata de empresas de capital nacional, con ventas anuales superiores a \$18.240.000, empresas del sector agropecuario; \$22.440.000, empresas del sector servicios; \$60.000.000, empresas industriales o mineras; \$88.800.000, empresas comerciales; \$24.000.000, empresas del sector de la construcción. En general se trata de empresas con fuerte trayectoria nacional y exportadora, las cuales acuden a DGPEX para gestiones puntuales que requieren en materia comercial o bien, para participar en actividades, principalmente Misiones Comerciales Multisectoriales, presididas por el Presidente de la Nación. Esta categoría representaría el 3% del total de clientes de DGPEX.
- b) **Micro, pequeñas y medianas empresas.** En esta categoría entrarían las empresas de capital nacional, que cuenten con capacidad exportadora (tengan o no experiencia en exportaciones), con ventas anuales inferiores a las indicadas en el punto anterior. Son empresas más activas y con alta necesidad de información y asesoramiento en materia de comercio exterior. Esta categoría de empresas, que representa el 92% de los clientes de DGPEX, es sobre la cual se debería hacer foco en la generación de acciones tendientes a crear valor.
- c) **Instituciones públicas o privadas de promoción comercial (cámaras de comercio, direcciones de comercio exterior de las provincias, etc.).** En esta categoría se encuentran todas las entidades, públicas y privadas, que persiguen el fin de promover el comercio en el exterior. Tienen, en general, un rol activo con la Dirección ya sea para actividades generadas por la Dirección (colaboran con la difusión de actividades); como por las acciones organizadas por ellas (es importante mencionar que toda actividad que se realice en el exterior debe ser informada a Cancillería para que las Representaciones en el exterior involucradas brinden apoyo a las mismas). Este público representará, al 5%, aproximadamente, del público de DGPEX.

#### **d) Recursos Humanos**

Una vez que la estrategia global de cambio, gestión y servicios esté definida, es fundamental que cada uno de los agentes de la Dirección, como así también de las Secciones Económicas de cada una de las Representaciones en el exterior, se identifiquen y lideren el cambio planeado: políticos, diplomáticos, personal SINAPA, profesionales y técnicos, personal de apoyo. Para este punto es crucial diseñar un plan de capacitación a todo el personal jerárquico y no jerárquico en los principios, técnicas y metodologías involucradas en la Estrategia a seguir. Asimismo, deberá existir alta participación, compromiso y apoyo continuo; mucho trabajo en equipo; los funcionarios impulsores deberán demostrar un cambio real en su concepción a través de su accionar.

Por otro lado, los Directivos deberían analizar si no es conveniente una reestructuración del personal por sector, dado que se favorecería a la especialización del personal y, de esta manera, se contribuiría a profundizar y monitorear los diferentes sectores que integran la oferta exportable argentina.

Asimismo, y a fin de lograr una mayor integración entre las diferentes áreas que conforman la DGPEX; sería conveniente realizar reuniones periódicas para conocer las diferentes acciones que cada sector está llevando a cabo o planificando.

Trabajar en forma coordinada y complementaria con otras áreas tanto de la Subsecretaría de Comercio Internacional (DIGCE, por ejemplo, que realiza informes estadísticos por sectores o países), así como de otras áreas de Cancillería (Ejemplo DIREM, DIREB, para poder brindar información sobre medidas arancelarias y para-arancelarias que podría ser de interés) permitiría integrar información e incrementar el valor agregado de lo que se puede brindar. Ej: newsletter con información actualizada de ciertos mercados, etc.

#### **e) Proveer tecnología que facilite los procesos y tareas**

Es fundamental poder facilitar al personal de procesos y de sistemas para que puedan realizar eficientemente las tareas. Existen una serie de elementos básicos que contribuiría en gran medida al logro de este objetivo, como ser:

1.-Contar con una base de datos de empresas e instituciones dinámica, confiable y completa. En estos momentos se está trabajando en el diseño de una base de datos (aún no se cuenta con ninguna unificada ni actualizada) pero es estática, es decir, sólo prevé la carga de datos de contactos de las empresas. Sería interesante poder, además, cargar cierta información que permita ir haciendo un seguimiento de las empresas y el sector en general. Por ejemplo, incorporar datos como: tipo de actividades en las cuales ha participado, cantidad y tipo de solicitudes recibidas, resultados de las actividades en las cuales ha participado, nivel de

satisfacción con los servicios, información y servicios brindados por el personal (información a obtener a través de las encuestas), entre otras. El acceso a esta base de datos debía ser libre para todo el personal de la Dirección, como así también de las Secciones Económicas y Comerciales de Argentina en el exterior; obviamente, la modificación de la misma sólo debería estar a cargo de un reducido número de personas.

2.-Actualización en los programas que se utilizan para las diferentes actividades. Ejemplo: en las Misiones Comerciales Multisectoriales se suele utilizar Excel, cuando en realidad debería analizarse la posibilidad de reemplazarlo por Acces, a fin de evitar la duplicidad de la carga de información y errores que esto genera. Asimismo, si este software está vinculado con la base de datos madre, se puede ahorrar tiempo en la carga de datos básicos de contacto. De esta manera se podría trabajar con información más precisa, ordenar y listar la información según los diferentes requerimientos y ahorro de tiempo y recursos.

3.-Establecimiento de una red interna que permita compartir información (base datos, informes, etc.).

### ***f) Definir los Canales***

Sería importante efectuar un análisis de cuáles son los canales con los que cuenta la DGPEX a través de los cuales llega a su público objetivo. De este modo podríamos diferenciar entre canales directos e indirectos, conforme se expone a continuación.

1.-Canales Directos: Internet (portal Argentina Trade Net - [www.argentinatradenet.gov.ar](http://www.argentinatradenet.gov.ar)); telemarketing (en los casos que se llama a las empresas para que se sumen a determinadas actividades).

2.-Canales Indirectos: oficinas de DGPEX; Representaciones en el exterior.

### ***g) Definir acciones comunicacionales***

Una de las variables más críticas sobre la cuales DGPEX tendría que trabajar es la de Comunicación. En este aspecto se sugiere considerar los siguientes puntos:

1.-Target de comunicación: serían las PyMEs, con o sin experiencia exportadora (pero en condiciones de exportar), de capital nacional, localizadas en diferentes regiones de Argentina; como así también las instituciones, públicas o privadas, de promoción comercial de nuestro país.



2.-Objetivo comunicacional será generar: Conocimiento; Interés; Prueba y evaluación; Fidelización.

3.-USP (Unique Selling Proposición): Un espacio en donde las PyMEs argentinas puedan recurrir a fin de recibir atención, asesoramiento e información que contribuya a generar y/o planificar negocios de exportación.

4.-Reason Why: los servicios ofrecidos están diseñados con el objeto de brindarles a las PyMEs las herramientas necesarias para sentirse seguras al momento de planificar estrategias de exportación o negociar con potenciales compradores extranjeros.

5.-Herramientas / Acciones de comunicación sugeridas:

- ✓ **Eventos con impacto en la prensa.** Efectuar un gran evento en una fecha significativa para el sector, como ser el día del exportador (19 de agosto), en donde se pueda enfatizar el rol y servicios brindados por DGPEX. En este tipo de evento es importante contar con público empresario, fundamentalmente PyMEs, y deben estar invitados los principales medios de prensa nacionales.
- ✓ **Actividades en el interior del país.** Sería muy importante efectuar campañas informativas en diferentes puntos del país, dado que el desconocimiento en el interior de las actividades realizadas por la DGPEX es un aspecto muy marcado por las empresas e instituciones argentinas. Se podrían elegir las principales ciudades de cada región del país (Ejemplo: Rosario, Salta, Mendoza, Córdoba, Neuquén, Resistencia, Rawson, etc.), trabajar en forma conjunta con la Dirección de Comercio Exterior de la Provincia correspondiente, y, en el marco de dicha campaña, visitar empresas de la región para tomar contacto de la realidad empresarial y regional. De esta manera se favorecería a la federalización, involucramiento y al compromiso del trabajo coordinado e integrado entre el Gobierno y las provincias.
- ✓ **Charlas informativas en Universidades.** Realizar charlas informativas en los últimos años de las carreras universitarias como ser de Administración de Empresas, Marketing o Comercio Exterior permitiría ir concientizando a los futuros profesionales de las herramientas con las que pueden contar desde el sector de gobierno, en materia de promoción de exportaciones.
- ✓ **Visitas a las empresas.** Esta actividad generaría mejorar la imagen de esta área del Gobierno, permitiendo lograr un contacto más directo y personalizado con las empresas. Este tipo de acciones genera un feedback interesante tanto porque contribuye a que la parte gubernamental conozca en detalle los productos y servicios



ofrecidos por las firmas y la problemática real en la cual la empresa está inmersa; y de parte empresaria, valora la actitud del Gobierno en acercarse, conocer sus necesidades y encontrar satisfacer las mismas (esto siempre y cuando se de continuidad a un plan estratégico previamente definido).

- ✓ **Participación en ferias nacionales o internacionales especializadas que se realicen en Argentina.** La presencia en ciertas ferias especializadas en comercio exterior o en algún sector en particular, son una vidriera para dar a conocer la existencia de los servicios ofrecidos por la Dirección, y se constituyen, al mismo tiempo, en puntos de encuentro con PyMEs con una clara necesidad de exportar.
- ✓ **Material gráfico de comunicación.** Desde ya, toda actividad de promoción que se realice es indispensable que esté acompañada de folletería de la Dirección, en donde se brinde información clara y precisa de los servicios ofrecidos, teléfonos y e-mails de contacto, sitio web, etc.
- ✓ **Mejorar/Rediseñar el portal Argentina Trade Net.** Uno de los aspectos de poca satisfacción por parte de las empresas encuestadas ha sido el portal de comercio exterior de Cancillería ([www.argentinatradenet.gov.ar](http://www.argentinatradenet.gov.ar)). Sería importante, en consecuencia, re-organizar la información y presentarla de una manera clara y amigable. Asimismo, habría que considerar incluir ciertos datos que hoy no están disponibles en el portal como ser, detalle de las diferentes áreas que integran la Subsecretaría de Comercio Internacional de donde depende DGPEX, con una breve descripción de los servicios que ofrecen, personal que la integran, teléfonos y e-mail de contacto.
- ✓ **Desarrollo de un Blog de la Dirección.** Esta herramienta permitiría tener un acercamiento más “amigable” con las empresas. Se podrían incluir novedades, fotos de eventos recientes, notas de actividades que hayan sido publicadas en la prensa, etc.
- ✓ **Reuniones de coordinación previas a la realización de los eventos organizados.** En los casos en que se organicen Misiones Comerciales Multisectoriales o Ferias Institucionales, sería importante realizar, previo al viaje, una reunión coordinación previa, a fin de conocer en persona al equipo de trabajo de Cancillería, responder a consultas, demostrar compromiso e involucramiento en la actividad en que se está organizando, etc.
- ✓ **Brindar encuentros de capacitación según necesidades que se vayan detectando de las empresas.** Según la temática a tratar, sería conveniente poder realizar estos seminarios en forma conjunta con sector privado (cámara del sector, por ejemplo).

- ✓ **Newsletters semanales y/o mensuales.** Sería interesante poder diseñar newsletters informativos. Estos podrían ser de dos tipos: generales (con información de las actividades realizadas y próximas a llevar a cabo por la Dirección, estadísticas generales de comercio exterior, etc.) ó sectorizados (con novedades para un sector en particular, por ejemplo: estudios de mercado nuevos o actualizados, oportunidades comerciales, actividades específicas para ese sector, etc.).

### ***h) Trabajar en forma conjunta y coordinada con las entidades, públicas y privadas, de promoción comercial (competencia)***

Es importante mencionar que el trabajar en conjunto con otras entidades de promoción comercial contribuye a evitar las acciones destructivas que se generan cuando se percibe a la competencia como enemiga. Sólo trabajando en forma conjunta con la competencia, teniendo como centro al público objetivo, se logra satisfacer al cliente y, en consecuencia, generar y capturar valor. De este modo, se sugiere:

- ✓ **Trabajar en forma conjunta con cámaras sectoriales y entidades nacionales y provinciales.** Por ejemplo, se podrían realizar reuniones periódicas a fin de conocer problemática del sector, necesidades y aunar esfuerzos en acciones de promoción comercial a desarrollar.
- ✓ **Delinear esquemas de trabajo y/o objetivos de campañas comunicacionales a implementar en el exterior.** Es esencial ser consistentes y coherentes en los esfuerzos comunicaciones que se realicen en otros países, en el mensaje que se persigue transmitir en el exterior. De esta manera, se favorece a la construcción de “Imagen País”, y, en consecuencia, al incremento de la competitividad.

### ***i) Medición y control de resultados***

A fin conocer el desempeño de la Dirección, es preciso efectuar encuestas periódicas a los clientes de la DGPEX para monitorear su grado de satisfacción con los servicios ofrecidos, información brindada y atención recibida por parte del personal. Asimismo, estas encuestas deben permitir detectar qué otras necesidades merecen la atención de ser satisfechas y qué variables del área merecen ser modificadas o están presentando algún tipo de inconveniente.

Por otro lado, serían constructivas también las reuniones evaluativas con empresarios participantes en determinadas actividades. Estas reuniones podrían ser informales, por ejemplo bajo el esquema de desayuno de trabajo, en donde en un ambiente de mayor distensión se pueda evaluar resultados de la actividad llevada a cabo, analizar errores y prever mejoras. Este

tipo de reuniones contribuyen a formar y consolidar la relación empresa-Gobierno al demostrar a las empresas real interés por parte del Gobierno en la evolución de sus negocios.



## 5.-CONCLUSIONES

La Argentina, como consecuencia de la crisis económica internacional, está atravesando un período delicado en el aspecto político, económico y comercial. Las empresas precisan contención y ver alternativas frente a la caída de sus ventas. La sociedad argentina está cada vez más preocupada por la realidad nacional ante la falta de rumbo y contención social; los hechos crecientes de inseguridad; la inflación y costo de vida; la ausencia de accionar de un auténtico pluralismo republicano; imposibilidad de satisfacer las necesidades mínimas de cada ciudadano: vivienda digna, calidad de vida, educación, salud; entre otros aspectos.

En marco de esta realidad social argentina, las PyMEs argentinas presentan marcadas debilidades estructurales (como ser, entre otras: baja participación en redes empresarias; excesivo nivel de centralización de la gestión en el empresario; diversidad de estrategias como respuestas a la crisis; ausencia de una conducta exportadora en el tiempo; etc.); como así también una alta necesidad de contar con asesoramiento, financiación, información y capacitación en materia de comercio exterior, poniéndose en evidencia la ausencia de un organismo que actúe como referente o conductor en esta temática.

La Dirección General de Promoción de Exportaciones (DGPEX) no puede, por el momento, cumplir el rol de referente en la promoción de exportaciones porque precisa lograr un cambio de enfoque en su accionar. Es clara la posición competitiva actual de la DGPEX, entorno ideal, en donde sus fortalezas superan sus debilidades y las oportunidades exceden las amenazas; no obstante, si los funcionarios públicos no internalizan el concepto de que los clientes del gobierno es el público, y que se debe trabajar para satisfacer sus deseos y necesidades, nunca se va a lograr el cambio de enfoque. Sólo con este cambio de enfoque se activará el mecanismo que permita generar y capturar valor en el accionar de la dirección.

Entre las entidades nacionales o provinciales analizadas, Fundación ProMendoza y la Dirección de Comercio Exterior del Gobierno de la C.A.B.A. se destacan como entidades que trabajan orientadas a satisfacer las necesidades y deseos de su público. No obstante, todavía ambas instituciones se encuentran en pleno proceso de cambio. Asimismo, se ha detectado que algunas instituciones, como el Consejo Federal de Inversiones, prefieren trabajar en forma aislada, y, en consecuencia, no ven la ventaja de aunar esfuerzos y recursos en ciertas actividades de promoción que tendrían mayor impacto en el exterior.

Por otro lado, a nivel internacional, entre las diversas instituciones de promoción analizadas se destacan el rol llevado a cabo por el Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX) y ProChile. Ambos organismos son considerados como modelos o referentes en muchos países, principalmente América Latina, por estar y actuar al servicio de las empresas del país que representan.

La DGPEX tiene la llave que la conduce a poder posicionarse como el referente en materia de la promoción de exportaciones para las PyMEs argentinas y, asimismo, ser el organismo coordinador de un plan estratégico a seguir, en forma conjunta con todas las Representaciones Diplomáticas Argentinas en el exterior, e instituciones nacionales y provinciales de promoción del comercio. Pero, para ello, es preciso que la DGPEX escuche la “voz de sus clientes” que demandan, según encuestas realizadas, mejorar los medios y formas de comunicación, transmitir claramente el rol y servicios ofrecidos por la Dirección y lograr mayor fluidez en la información y contacto directo con las empresas, entre otros aspectos.

Logrando el cambio de enfoque, y dándole importancia al rol del Marketing y la Comunicación, la DGPEX podrá generar y capturar valor en su accionar, pues sólo aplicando herramientas del Marketing podrá conectarse con los clientes y, en consecuencia, podrá satisfacer las necesidades y deseos de los mismos. Acciones de Marketing posibles de aplicar en la dirección son innumerables, muchas de ellas han sido sugeridas en el presente trabajo; para implementarlas es primordial que la DGPEX cuente una “visión estratégica de la gestión operativa”<sup>94</sup>.

Por último, y como conclusión final, esta investigación ha permitido demostrar que aplicando herramientas de marketing viables, focalizadas en el cliente y tendientes a la generación de valor, se puede lograr crear y consolidar la relación PYME-gobierno y contribuir, al mismo tiempo, a la promoción de negocios en el exterior. De este modo queda sumamente claro que la creación de valor no es sólo inherente al sector empresario sino que está presente tanto en el ámbito público como privado si lo que se persigue es la excelencia.



---

<sup>94</sup> Concepto desarrollado por Mark H. Moore que comprende la definición de la Misión de la organización; la responsabilidad de los directivos en cuanto al uso de autoridad y el dinero y su accionar; las acciones deben tender a satisfacer las necesidades de los clientes; el control que se debe ejercer en los servicios brindados; la organización debe ser adaptable, flexible, controlable y eficaz; contar con un enfoque operativo realista.

## 6.-BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES DE INFORMACIÓN

- Biasca, Rodolfo: “¿Somos Competitivos? Análisis estratégico para crear valor”; Editorial Granica; Año 2001.
- Chias, Josep: “Marketing Público. Por un Gobierno y una Administración al Servicio del Público”, Editorial McGraw-Hill.
- Hax, Arnoldo: “El Modelo Delta: Un Nuevo Marco Estratégico”, Massachusetts Institute of Technology
- Izurieta, Roberto; Arterton, Christopher; Perina, Rubén: “Estrategias de Comunicación para Gobiernos”; La Crujía Ediciones; Año 2005.
- Kotler, Philip: “Mercadotecnia”, Editorial Prentice Hall.
- Kotler, Philip; Jatusripitak, S.; y Maesincee. S.: “El Marketing de las Naciones. Una aproximación estratégica a la creación de la riqueza nacional”, Editorial Paidós.
- Malhotra, N.: “Investigación de Mercados. Un Enfoque Práctico”; Editorial Prentice Hall.
- Medina Giopp, Alejandro: “Gestión por procesos y creación de valor público. Un enfoque analítico”, Instituto Tecnológico de Santo Domingo.
- Moore, Mark H.: “Gestión Estratégica y Creación de Valor en el Sector Público”, Editorial Paidós.
- Peters, Tom y Waterman, Robert: “In Search of Excellence”, Warner Books; Año 1988.
- Raynor, Michael E.: “The Strategy Paradox: Why Committing to Success Leads to Failure (and What to Do About it)”.
- Rico, Rubén Roberto: “Total Customer Satisfaction”. Vías de planificación y acción para crear, administrar y medir la satisfacción y el deleite de los clientes; Editorial Macchi; Año 1998.
- Rico, Rubén Roberto y Doria, Evaristo: “Export Marketing. El nuevo marketing internacional de las empresas y los países de Latinoamérica”, Editorial Person-Prentice Hall.
- Sampieri, Roberto Hernández, Fernández-Collado, Carlos y Baptista Lucio, Pilar: “Metodología de la Investigación”; Editorial McGraw Hill, Cuarta Edición.
- W. Chan Kim y Renée Mauborgne: “Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make Competition Irrelevant”; Editorial Harvard Business School Press; Año 2005.
- Weiers, Ronald M.: “Investigación de Mercados”; Editorial Prentice Hall.
- Zikmund, William: “Investigación de Mercados”; Editorial Prentice Hall, Sexta Edición.
- Diario Infobae: 06 de mayo 2007; 26 de julio 2007; 6 de septiembre 2007; 25 de septiembre 2007.
- Prince & Cooke.
- Centro de Economía Internacional (CEI), Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto.

## Sitios Web:

- [www.aiera.org](http://www.aiera.org)
- [www.argentinaelections.com](http://www.argentinaelections.com)
- [www.argentinatradenet.gov.ar](http://www.argentinatradenet.gov.ar)
- [www.buenosaires.gov.ar](http://www.buenosaires.gov.ar)
- [www.cancilleria.gov.ar](http://www.cancilleria.gov.ar)
- [www.clarin.com](http://www.clarin.com)
- [www.cfired.org.ar](http://www.cfired.org.ar)
- [www.eclac.org](http://www.eclac.org)
- [www.icex.es](http://www.icex.es)
- [www.imf.org](http://www.imf.org)
- [www.indec.gov.ar](http://www.indec.gov.ar)
- [www.infobae.com](http://www.infobae.com)
- [www.infoleg.gov.ar](http://www.infoleg.gov.ar)
- [www.lanacion.com.ar](http://www.lanacion.com.ar)
- [www.ocde.org](http://www.ocde.org)
- [www.oficinascomerciles.es](http://www.oficinascomerciles.es)
- [www.prochile.cl](http://www.prochile.cl)
- [www.procordoba.org](http://www.procordoba.org)
- [www.sepyme.gov.ar](http://www.sepyme.gov.ar)
- [www.sudafrica.org.ar](http://www.sudafrica.org.ar)
- [www.promendoza.com](http://www.promendoza.com)
- [www.winesofargentina.org](http://www.winesofargentina.org)



## 7.-ANEXOS

### **Anexo 1: Modelo Encuestas de Evaluación de Participación en una Misión Comercial Multisectorial**

#### FICHA DE EVALUACIÓN :

NOMBRE DE LA EMPRESA .....

CONTACTO:.....

1. Calidad y utilidad de la información brindada previa a la misión. (Información y Guía de Negocios en Portal Argentina Trade Net, Seminario)

EXCELENTE		MUY BUENO		BUENO		REGULAR		MALO	
-----------	--	-----------	--	-------	--	---------	--	------	--

2. ACTIVIDADES EN MÉXICO D.F.

Califique las agendas de negocios de acuerdo a:

Información remitida con anterioridad a la misión sobre su contraparte

EXCELENTE		MUY BUENO		BUENO		REGULAR		MALO	
-----------	--	-----------	--	-------	--	---------	--	------	--

Adecuación de las contrapartes a sus expectativas

EXCELENTE		MUY BUENO		BUENO		REGULAR		MALO	
-----------	--	-----------	--	-------	--	---------	--	------	--

Organización ronda de negocios

EXCELENTE		MUY BUENO		BUENO		REGULAR		MALO	
-----------	--	-----------	--	-------	--	---------	--	------	--

¿Cuántas entrevistas de negocios mantuvo?

¿Cuántas entrevistas permiten alentar expectativas de negocios?

¿Logró concretar operaciones de exportación?

Si ( ) ¿por qué monto? .....

No ( ) ¿por qué? .....



¿Prevé concretar operaciones en el mediano plazo?

Si ( ) ¿por qué monto?.....

No ( ) ¿por qué? .....

¿Surgieron posibilidades de formar empresas conjuntas? Si ( ) No ( )

Posicionamiento de sus productos

¿Despertó interés? .....

¿Considera que tiene que realizar modificaciones? .....

¿En caso de ser afirmativa la respuesta anterior, cuales serían las modificaciones? .....

.....

#### 4. EVALUE LOS SIGUIENTES ITEMS

Coordinación / apoyo brindado por Cancillería (SURCI/ Embajada)

EXCELENTE	
-----------	--

MUY BUENO	
-----------	--

BUENO	
-------	--

REGULAR	
---------	--

MALO	
------	--

¿Fue su primera vez en participar en una Misión Comercial Multisectorial organizada por Cancillería?

SI		NO	
----	--	----	--

En términos generales, ¿la misión cumplió con sus expectativas?

SI		NO	
----	--	----	--

¿Volvería a participar de una misión comercial?

SI		NO	
----	--	----	--

#### 5. CONCLUSIONES GENERALES/ SUGERENCIAS:

.....

.....

## **Anexo 2: Modelo Entrevista realizada a Representantes de Instituciones Gubernamentales de Promoción de Exportaciones**

Entrevistado: Lic. Enrique Avogadro – Director General de Comercio Exterior y Director General de Industrias Creativas

1.-De las Herramientas utilizadas para la Promoción de Exportaciones, cuáles definiría como las más importantes?

2.-En lo que respecta al público objetivo de la Dirección:

- a) ¿Quiénes lo conforman? (cuántos son, descripción gral, etc.).
- b) ¿Qué tipo base de datos utilizan para poder reunir toda la información de las empresas porteñas?
- c) ¿Qué tipo de acciones llevan a cabo para conocer los requerimientos / necesidades de las empresas porteñas y efectuar un seguimiento de las mismas? (Ej.: encuestas, etc..).
- d) ¿Cuáles son las vías de comunicación utilizadas con las empresas y con qué frecuencia? (e-mail, tel, reuniones informativas, newsletters, etc.).
- e) ¿Qué otras acciones de Marketing Acciones suelen implementar para acercarse al público-objetivo y crear y consolidar la relación empresa-Gob. CABA?

-Sitio web del Centro Metropolitano de Diseño y el blog: <http://www.modaba-cmd.blogspot.com> - ¿hay páginas web/blog para cada sector considerado estratégico?

3.-¿Dan asistencia financiera?

4.-Organización Interna de la Dirección:

- a) ¿Cómo es la organización interna de la Dirección? ¿Están organizados por países, por sectores, por tipo de acciones de promoción?. ¿Cómo es el organigrama?
- b) Criterios de elección de los Directores de cada área.

5.-¿Cómo evalúan sus resultados? (métodos, cada cuánto lo realizan, quiénes intervienen, se debaten los resultados para después proponer cambios, etc...)

6.-¿Suelen analizar casos de Agencias de Promoción de Exportaciones de otras provincias argentinas u otros países?

7.- Interacción con otros organismos / instituciones:

- a) ¿Con qué organismos suelen trabajar en forma conjunta?. ¿Puede indicar algunos ejemplos de estos casos? (por lo visto, en los Concursos de Apoyo a la Asociatividad Exportadora sí, como Fund. Export.Ar, Fundación Standard Bank, Fundación Banco Credicoop, Fundación Capital).
- b) ¿Tienen algún tipo de convenio/acuerdo con alguna institución? (de ser así, en qué consiste)

8.-Si tendría que decir cuáles son las fortalezas de la Dirección, cuáles diría? Y debilidades?

## **Anexo 3: Modelo de encuesta para conocer opinión de PyMEs sobre servicios en materia de promoción de exportaciones**

### **SERVICIOS DE PROMOCIÓN DE EXPORTACIONES**

1. Ubicación de su empresa:

- Ciudad Autónoma de Buenos Aires
- Buenos Aires
- Catamarca
- Córdoba
- Corrientes
- Chaco
- Chubut
- Entre Ríos
- Formosa
- Jujuy
- La Pampa
- Mendoza
- Misiones
- Neuquén
- Río Negro
- Salta
- San Juan
- San Luis
- Santa Cruz
- Santa Fe
- Santiago del Estero
- Tierra del Fuego
- Tucumán

2. Sector al que pertenece su empresa

- Industrial
- Comercial
- Servicios

3.-Cantidad de personal

- Hasta 30 empleados
- 31-60
- 61-90
- 91-120
- 121-150
- 151-180
- > 181

4. ¿Tiene experiencia exportadora?

- Sí
- No

5. ¿Cómo tomó contacto por primera vez con la Dirección General de Promoción de Exportaciones de Cancillería?

- Por internet. ¿A través de qué sitio?.....
- Por consulta telefónica
- Por consulta en forma personal
- Por sugerencia de un tercero
- Por participación en una actividad organizada por la Dirección
- Otra. Por favor, indicar:.....

6. Cuando precisa información comercial de comercio exterior:

6.1.- ¿A dónde recurre primero?

- SEPyME-ProArgentina
- Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires
- Fundación Export.Ar
- Cámara del sector al cual pertenece la empresa
- Cámara de Exportadores de la República Argentina (CERA)
- Dirección General de Promoción de Exportaciones - Cancillería
- Buscadores de internet (como google, etc.)
- Otro..... (indicar cuál)

6.2.-¿Cómo suele efectuar la consulta?

- Correo electrónico
- Búsqueda de información el sitio de la institución
- Telefónicamente
- En persona
- Otra..... (indicar cuál)

6.3.-De esta institución elegida como primera opción ante necesidad de información de comercio exterior, cual es su opinión respecto de:

	Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Mala
La atención recibida					
Agilidad en respuesta ante solicitud					
Precisión en la derivación al área competente a su consulta					
Difusión de rol ejercido y acciones llevadas a cabo a través de medios de prensa, sitio web, etc.					

6.4.-De esta institución elegida:

- a)¿Cuál es el atributo que más valora?.....
- b)¿Cuál sería el aspecto negativo que presenta?.....

7.Cuál es su satisfacción con el personal administrativo o funcionarios en general de la Dirección General de Promoción de Exportaciones (Cancillería) en términos de:

	Muy Satisfecho	Satisfecho	Neutro	Algo Insatisfecho	Muy Insatisfecho	Desconozco
Comprender sus necesidades						
Responder rápidamente a sus necesidades						
Dar cumplimiento a los compromisos que asumen						
Demostrar conocimientos técnicos de los temas bajo cuestionamiento						
Cordialidad en la atención						
Nivel de profesionalismo y organización llevado a cabo en actividades en la cuales ha participado (Se agradecerá indicar actividad en la cual participó.....)						

8.Cuál es su satisfacción con la información recibida de la Dirección General de Promoción de Exportaciones (Cancillería) sobre productos, servicios y prestaciones, respecto de que:

	Muy Satisfecho	Satisfecho	Neutro	Algo Insatisfecho	Muy Insatisfecho
Se le suministra regularmente					
El medio de acceso para recibir información es ágil					
Conoce con quién tratar cualquier requerimiento relacionado con los diferentes aspectos de la promoción de exportaciones					
El contenido en el sitio web (argentinatradenet.gov.ar) es claro y completo					

9. ¿Qué actividades de la Dirección General de Promoción de Exportaciones considera relevantes para contribuir al incremento de sus exportaciones o diversificación de mercados?

- Misiones Comerciales Multisectoriales
- Misiones Comerciales Sectoriales
- Ferias Internacionales
- Misiones Inversas
- Elaboración informes de Mercado
- Seminarios de Capacitación
- Otra.....(indicar)

10. Determinación de los requerimientos y expectativas actuales y futuras sobre los servicios ofrecidos por la Dirección General de Promoción de Exportaciones:

10.1.-¿Cuáles de ellos utiliza?.....

10.2.-¿Qué atributos considera los más importantes?.....

10.3.-¿Qué beneficios deberían agregarse?.....

10.4.-¿Esperaba recibir algún beneficio y no le fue otorgado?.....

10.5.-¿Cuáles son sus necesidades actuales?.....

10.6.-¿Qué expectativas y requerimientos futuros tiene?.....

11. Podría brindar algunas sugerencias/recomendaciones para ser considerados por la Dirección General de Promoción de Exportaciones?.....

## Anexo 4: Codificación de las encuestas realizadas

Número del sujeto	Ubicación de la empresa	Sector al que pertenece la empresa	Cantidad de personal	Tiene experiencia exportadora	Cómo tomó contacto por primera vez con DGPEX	Dónde recurre primero ante necesidad info C. Ext.	Cómo suele efectuar la consulta	De la institución elegida, opinión respecto de				Satisfacción con los funcionarios de la DGPEX					Satisfacción con información recibida de la					
								Atención recibida	Agilidad en respuesta	Precisión en la derivación al área competente de la consulta	Difusión del rol ejercido y acciones llevadas a cabo	Comprender necesidades	Respuesta rápida a necesidades	Cumplimiento compromisos asumidos	Demostración conocimientos técnicos de los temas bajo cuestionamiento	Cor dialidad en la atención	Nivel de profesionalismo y organización en actividades que participó	Se le suministra regularmente	El medio de acceso para recibir la info es ágil	Conoce con quién tratar cada tema	Contenido del sitio web es claro y completo	Qué actividades de la DGPEX considera relevantes para sus exportaciones
1	20	1	2	1	5	4	1	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	4	4	5	4	1;5;6
2	1	2	1	1	5	2	1; 2	2	2	3	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2;3;4
3	1	2	1	1	4	3	1;3	3	2	3	3	2	3	2	2	2	2	3	3	4	2	2;3;4;6
4	2	3	1	2	2	3	2;3	3	3	3	3	5	1	3	4	4	2	2	2	1	2	2
5	12	1	1	1	2	6	1;3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	2;7
6	20	1	7	1	5	3	3	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2;6
7	20	3	1	1	4	6	1;3	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	;3;4;5;6
8	5	1	1	1	5	3	1;2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1,5
9	1	3	1	1	5	6	1;3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	2	1;4
10	1	1	1	1	5	6	3	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	1;3;5
11	12	2	7	1	5	6	2	1	1	2	2	2	2	2	3	3	2	1	1	2	2	1
12	1	1	1	1	2	6	1;3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	2;4
13	2	1	7	1	2	6	1	1	2	2	3	1	2	2	4	4	2	2	2	4	2	2
14	20	1	1	1	4	3	1;2;4	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	;3;4;5;7
15	20	1	1	1	2	4	3	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	3	2	1	2	1;2
16	4	2	1	1	1	4	1;3	2	3	3	2	2	2	1	1	1	1	2	2	3	2	1;2
17	22	1	1	2	4	4	1	2	2	3	3	2	2	2	1	1	1	2	2	2	3	3;5
18	1	2	1	2	4	6	1	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1;2;4
19	2	1	1	2	4	6	3	2	2	3	4	3	3	2	2	1	2	3	3	3	3	4;5;6
20	1	3	4	1	4	1	1	2	3	3	3	2	3	3	2	2	2	4	4	3	3	5

**Anexo 5: Gráficos generales de los resultados obtenidos de las encuestas realizadas para conocer opinión PyMEs sobre servicios en materia de promoción de exportaciones**

