

MARKETING Y VALOR AGREGADO EN LAS EXPORTACIONES ARGENTINAS

©2007

por *Jorge Luis Sánchez* (*)

LOS PROBLEMAS Y LOS ERRORES

La Argentina tiene dos importantes problemas en Comercio Exterior:

1. No logra exportar cantidades significativas de productos industriales con alto valor agregado, mientras que es un importante exportador de commodities y de productos con bajo valor agregado.
2. La inmensa mayoría de las PYME (1) argentinas, que son el verdadero motor de todas las economías exitosas en el mundo, no exportan.

Producimos y exportamos quizás el mejor trigo Candeal del mundo, cuya sémola es imprescindible para fabricar pastas premium, pero no exportamos fideos en cantidad significativa.

Somos el principal exportador de lana ovina sucia, pero no exportamos pullovers ni prendas tejidas con lana.

Somos un importantísimo exportador de cueros bovinos, pero no exportamos significativamente zapatos, carteras, cinturones, billeteras, equipaje, camperas o tapizados de cuero para automóviles de alta gama, aunque la principal curtiembre del país y la más grande del mundo, tiene su fábrica de tapizados de cuero en China.

Somos el exportador N° 1 de aceite de girasol del mundo, pero no exportamos alimentos panificados fabricados con aceite de girasol ACAO (Alto Contenido en Ácido Oleico) cuyo consumo reduce el colesterol, aunque ya somos un importante productor.

La Argentina cuenta con excelentes establecimientos de producción agropecuaria y se le reconoce el liderazgo mundial en siembra directa, pero exportamos ajo, en vez de la pasta de ajo saborizada, pasteurizada y envasada lista para el consumo, que en Europa se la valoriza casi como el caviar; exportamos soja en vez de leche de soja, salsa de soja y alimentos texturizados y saborizados de soja, como milanesas, hamburguesas, presitas y salchichas; exportamos miel a granel en vez de miel fraccionada con marca y envases adecuados que puedan ser utilizados por el consumidor final alemán en el desayuno y la merienda; nadie puede producir crema de leche con mejor calidad y a mejor costo que los tambos de Argentina, pero en vez de exportarla con alto valor agregado, importamos, de Nueva Zelandia (2), crema chantilly larga vida en aerosol. Si usted tiene especial interés en la producción agropecuaria y su valor agregado puede leer nuestro trabajo "Producción Agropecuaria: Cambio de Paradigmas"

(www.tecsima.com.ar/archivos/Produccion_Agropecuaria_Cambio_de_Paradigmas.pdf)

Tal es el fracaso de la política de exportaciones del país, que ni siquiera hemos podido venderle al mundo dos alimentos exquisitos que son invento argentino: el *dulce de leche* y los *alfajores*.

Podríamos seguir un rato largo escribiendo, pero no tiene sentido aumentar la lista y el dolor que ello provoca.

¿Es por los precios?

¿Es por los costos internos?

¿Es por calidad?

¿Es por desactualización tecnológica industrial?

¿Es por costo de los fletes marítimos?

¿Es porque el mundo no demanda lo que se produce industrialmente en Argentina?

¿Es porque el país no tiene ventajas competitivas en los productos industriales que fabrica?

La respuesta a todas las preguntas planteadas es "NO", rotundamente no.

Desde hace más de 35 años, el Estado y el sector privado, especialmente las PYME, de Argentina están cometiendo grandes y graves errores:

- No existe una **Política de Estado** para las exportaciones y no hay un objetivo de participación significativa de las mismas en el PBI. Necesariamente la política debería incluir un plan de educación en los tres niveles (primario, secundario y terciario) y la promoción de las ideas "innovadoras" y "exportables" otorgando grandes premios.
- Las **políticas fiscales, impositivas y crediticias** no promueven la exportación, y en algunos casos hasta la desaniman.
- Las **investigaciones científicas** de instituciones y universidades nacionales no son esencialmente "aplicadas" a la mejora cualicuantitativa de las industrias exportadoras.
- La **competitividad** de la mayoría de las PYME que actualmente exportan no está sustentada en ventajas competitivas reales, sino en un tipo de cambio muy alto, no sustentable en el largo plazo.
- No aprendemos de **países exitosos** ni aprovechamos las **oportunidades de negocio** que se nos presentan.
- No se capacita a los **empresarios y dueños del capital privado** sobre los beneficios de ser un país exportador de bienes con alto valor agregado.
- No se realizan las **acciones de Marketing** necesarias y correctas para ganar nuevos mercados en el exterior.

Como se comprenderá, en este ámbito sólo nos referiremos, en forma breve y sencilla, a los tres últimos errores listados: aprender de los países exitosos, la capacitación de los empresarios y dueños del capital y las acciones de Marketing que son necesarias para exportar.

APRENDER DE PAÍSES EXITOSOS

Consideramos que Nueva Zelanda es un muy buen ejemplo de país que deberíamos imitar, por las siguientes razones:

1. Es exitoso siendo pequeño. Se compone de dos islas principales y varias secundarias, con superficie territorial y población sensiblemente menores que las de Argentina (268.680 km² y 4.100.000 habitantes, respectivamente).
2. Es exitoso aunque su localización geográfica es muy adversa (hemisferio sur y el país más cercano a 1.200 km de distancia), bastante más desfavorable que la de Argentina.
3. Los funcionarios públicos y los ejecutivos del sector privado acceden a sus puestos por "*meritocracia*" y siempre deben rendir cuenta por los resultados.
4. Funcionarios y empresarios utilizan diariamente una alta dosis de "sentido común" en la toma de decisiones.
5. Las mujeres tienen la mayor tasa de profesionalización y participación como funcionarias gubernamentales del mundo. Son ejemplos los puestos de Primer Ministro (Helen Clark, desde diciembre de 1999 y las elecciones son cada 3 años) y líder del Parlamento (Margaret Wilson).
6. La corrupción es de las más bajas del planeta.
7. El 50% de los recursos estatales no destinados a remuneraciones se utilizan para promover el comercio exterior en el mundo.
8. Los neozelandeses saben perfectamente que no pueden sobresalir en todos los mercados ni en todas las especialidades, pero cuando encuentran ventajas competitivas lo hacen muy bien, y sus productos, sus clientes y sus inversores están en todos los continentes.
9. Invierten cerca del 2% del PBI en investigación científica aplicada, orientada a la "innovación" y que, esencialmente, que pueda ser exportable.
10. Las investigaciones científicas se orientan hacia las necesidades insatisfechas (oportunidades de negocio) detectadas en el mundo, para lo cual tienen funcionarios especialistas en el tema que viajan e investigan permanentemente qué necesitan los países con alto poder adquisitivo.
11. Los científicos neozelandeses tienen que ser tan competitivos como los funcionarios públicos o los ejecutivos del sector privado, especialmente los que conforman la "Agencia Estatal de Innovación Productiva".
12. La inversión privada en investigación científica y tecnológica aumentó 50% en los últimos 5 años. Las empresas invierten un promedio del 25% de las utilidades en actualización tecnológica.
13. Tienen legislación específica que promueve económicamente la innovación tecnológica ya que las ganancias de los nuevos productos se reparten entre los científicos, la institución científica o universidad a la que pertenecen, la agencia estatal de innovación (si correspondiese) y la/s empresa/s privada/s industrial/es involucrada/s.
14. A todos los productos primarios alimenticios les ponen el mayor valor agregado posible, calidad y diferenciación. No es casualidad que las manzanas neozelandesas se paguen en el mercado internacional mucho más que las argentinas.
15. La calidad de vida de los habitantes mejora sin interrupciones desde hace más de 22 años (PBI U\$S 25.600/habitante/año), superando de manera extraordinaria la peor crisis de toda su historia, ocurrida en 1984, cuando el Reino Unido que consumía el 80% de sus exportaciones, redujo sus compras al 20% como consecuencia de su ingreso a la Unión Europea. Actualmente, el Reino Unido sólo compra el 5% de lo que exporta Nueva Zelanda.

16. Es una de las sociedades más equitativas del mundo en igualdad de "oportunidades" para sus ciudadanos.
17. El 95% de las empresas de Nueva Zelanda son pequeñas y medianas, y 86% tienen menos de 5 empleados. Más del 30% de las empresas exportan directa o indirectamente.
18. La tasa de desocupación es del 5,3%. La población económicamente activa es de 2.200.000 personas (el 54% del total del país). La edad promedio de la población es 35 años. La expectativa de vida es de 78 años. La inflación anual es del 3,8%. El crecimiento anual de la economía es del 2,2%. La tasa anual de inversión supera el 22%. Superávit fiscal presupuestario: 9,8%. Y las estadísticas oficiales gozan de la máxima credibilidad nacional e internacional.
19. La evasión es insignificante y no existe el trabajo en negro o no declarado, aunque la carga impositiva supera el 45%.
20. Todo el país es consciente que el "*cambio*" y la "*mejora continua*" son los recursos más valiosos que tiene Nueva Zelanda para seguir brindando mejor calidad de vida a sus habitantes. Por eso, los neozelandeses son especialistas en "*Ideas brillantes hechas realidad*".

No son tantas las razones del éxito neozelandés y sus funcionarios y empresarios se sienten orgullosos y les contarían a los argentinos, que quieran escucharlos, las metodologías exitosas empleadas. Habría que decidirse y... tomar el vuelo transpolar de Aerolíneas Argentinas para viajar a "*aprender*" a Nueva Zelanda.

Más información en español sobre este "*ejemplo*" de país se puede obtener en el sitio web de su Embajada en Argentina (www.nzembassy.com/argentina).

CAPACITACIÓN DE EMPRESARIOS Y DUEÑOS DEL CAPITAL

A lo largo de 17 años como consultores especialistas en las PYME hemos constatado, no sin dolor, que la gran mayoría de los empresarios de Argentina no han tomado conciencia que sin exportación con valor agregado no existe futuro sustentable, porque el mercado doméstico es demasiado pequeño para lograr una escala económica con la mejor relación costo-beneficio, con bajo poder adquisitivo en la mayoría de la población y con alto grado de volatilidad económica-financiera debido a conflictos económicos, sociales y políticos no resueltos.

La excusa más repetida es que son empresas pequeñas y no pueden asumir el costo de apertura de nuevos mercados en el exterior. Por supuesto que se trata de una justificación insostenible, porque las PYME tienen la posibilidad de crear consorcios de exportación, una fenomenal herramienta para exportar, en la que cada uno de sus miembros no pierde su individualidad ni sus ventajas competitivas y reduce sensiblemente sus costos de exportación o, inclusive, hace posible algo que de otra forma no lo sería.

Teniendo en cuenta las características culturales de las industrias argentinas, la opción que consideramos más adecuada es la de formar un "Consortio de Exportación Vertical Especializada o CEVE" que lo compongan PYME que ofrecen productos complementarios.

No existe un requisito de cantidad de empresas que deberían conformar el CEVE, pero se recomienda que los tamaños o envergaduras patrimoniales, la facturación y el grado de evolución cultural empresarial sean similares. También es necesario que todos los miembros

del CEVE estén absolutamente convencidos de que "*La unión de las PYME hace la fuerza de las PYME*".

El CEVE debería ser conducido por un gerente o coordinador, profesional de Comercio Exterior o Marketing, sin vinculación alguna con las empresas miembros del consorcio.

Se recomienda implementar un "Reglamento" del CEVE que contenga, como mínimo, lo siguiente:

1. Política de ingresos, presupuesto anual y cuotas mensuales de los miembros.
2. Política de Marketing, incluyendo la asistencia a ferias, exposiciones y rondas de negocio.
3. Política de acondicionamiento y envío de muestras.
4. Política de comisiones, premios y gratificaciones a contactos (contact-men) y comercializadoras (tradings).
5. Política de erogaciones y gastos.
6. Política de reserva, confidencialidad y protección de información sensible de los miembros.
7. Política de reuniones y dedicación de los miembros.
8. Mercados-meta elegidos para las exportaciones.
9. Segmentos asignados a cada uno de los miembros.
10. Productos que aportará cada miembro.
11. Compromiso con la calidad. Se recomienda enfáticamente que todas las empresas miembro tengan su "Sistema de Gestión de la Calidad" certificado de acuerdo a la Norma ISO 9001.
12. Atribuciones del gerente o coordinador.

LAS ACCIONES DE MARKETING PARA EXPORTAR

Todos los mercados del llamado "primer mundo", con alto poder adquisitivo, son muy difíciles y con muchos países interesados en venderles productos, y varios habiendo llegado antes que Argentina. Pero como se puede observar cuando se analizan los orígenes de los productos importados con alto valor agregado en EE.UU., Canadá, Europa, Japón y China, son muy pocos los que lo logran y, por supuesto, Argentina no está entre los primeros. No incorporamos todo el valor posible ni siquiera en los productos en los que somos líderes reconocidos mundialmente.

Para desembarcar en un país al que se ha elegido como mercado-meta de un producto con alto valor agregado, lo primero que hay que hacer es un trabajo "exploratorio" de Marketing que incluya, como mínimo, lo siguiente:

1. Valoraciones que los consumidores hacen de los productos con los cuales competirá el producto "Industria Argentina", incluyendo un análisis detallado de los envases, rótulos, etiquetas y embalajes.
2. Pautas de consumo de los productos competidores (momentos, lugares, circunstancias, condicionantes, asociaciones, restricciones, barreras culturales y/o religiosas, etc...).
3. Conocimiento/desconocimiento y valoración que los consumidores hacen del país de origen (Argentina). Ante malas experiencias sufridas por los consumidores con productos argentinos o el desconocimiento de las ventajas competitivas del país,

- habrá que dedicar tiempo y esfuerzo, especialmente económico, para preparar nuevas condiciones antes del desembarco. Resulta imprescindible encontrar "algo" que una favorablemente a los consumidores potenciales con Argentina. En algunos casos el arte y la cultura han servido para derribar barreras.
4. Pautas culturales relevantes y afines que pueden ser capitalizadas con Merchandising para el lanzamiento y penetración del nuevo producto "Industria Argentina".
 5. Los canales de comercialización y distribución, tradicionales y no tradicionales, a través de los cuales se comercializan los productos competidores del producto "Industria Argentina". En los productos "no tradicionales" internet puede ser un canal de comercialización excepcional o la razón de un fracaso. Para ingresar a la más nueva y compleja de las especialidades del Marketing recomendamos leer el capítulo "Web Marketing" en el sitio web de TECSIMA S.A. Cuando se realicen ventas por Internet que serán distribuidas por un courier internacional tener presente las restricciones que ha puesto la AFIP-DGA, por ejemplo el límite de 1.000 dólares/día sin despacho aduanero.
 6. Los precios con que los productos competidores llegan al consumidor final.
 7. La legislación aduanera e impositiva a que estará sometido el producto "Industria Argentina" en el mercado-meta.
 8. La legislación bromatológica y sanitaria (si correspondiese) a la que estará sometido el producto "Industria Argentina" en el mercado-meta.
 9. Las Acciones de Comunicación de Marketing (Publicidad, Promoción y Merchandising) que se realizan o se han realizado en el pasado para el posicionamiento de los productos competidores en la mente del consumidor.
 10. Evolución de la demanda de los productos competidores en los últimos cinco años.
 11. La estacionalidad, si la hubiera, de la demanda de los productos competidores.
 12. Composición de la estructura de la oferta en los últimos cinco años, y muy especialmente las ventajas competitivas de los productos competidores líderes.

Necesariamente, luego de relevada la información indicada precedentemente, se debería realizar un análisis profundo definiendo un cuadro FODA (Fortalezas-Oportunidades-Debilidades-Amenazas) para el producto "Industria Argentina" en el mercado-meta en el cual se pretende desembarcar.

Con el análisis FODA finalizado, el siguiente paso es definir la "Estrategia Competitiva de Penetración" que se aplicará, la que deberá ser implementada utilizando las tácticas y herramientas más adecuadas para potenciar las fortalezas y eliminar o reducir las debilidades.

Al diseñar y desarrollar la estrategia, las tácticas y las herramientas que se utilizarán recomendamos fervientemente ser "originales" e "innovadores", pero sin tratar de cambiar pautas culturales de consumo ni subestimar las tradiciones de los potenciales consumidores.

Cuando el producto a exportar sea un alimento es imprescindible que se efectúen "degustaciones" pre y post-lanzamiento para ratificar en la realidad el modelo de lanzamiento y para realizar los ajustes que pudiesen corresponder en función de las preferencias de los consumidores.

Siempre que la realidad del mercado-meta lo permita, hay que tratar de hacer negocios con los nodos de la cadena de comercialización más cercanos al consumidor final. Así, convendrá más que el importador sea una cadena de comercios minoristas que un distribuidor mayorista.

Resulta de vital importancia prestar mucha atención a la relación que el potencial consumidor hará del producto, su origen, la cadena de comercialización y sus propias pautas culturales. Si el producto tuviese sus mayores oportunidades, determinadas en el cuadro FODA, en función de diferenciación y selectividad por parte de la estructura de la demanda, muy mal se haría en ofrecerlo a través de comercios que no tienen dicho perfil.

Al igual que en el mercado interno, en la exportación una vez desembarcado exitosamente en el mercado-meta con el producto "Industria Argentina" hay que estar muy atento a los cambios que se produzcan, para que la posición del producto en el mercado sea sustentable con la mejor relación costo-beneficio. En tal sentido resultan de vital importancia las encuestas que releven la satisfacción/insatisfacción de los consumidores finales.

Por último, si usted es exportador o quiere ser exportador de productos industriales con alto valor agregado, la mayor responsabilidad de lo que ocurra en el/los país/es donde exporte será de su empresa, nunca de los canales de comercialización y distribución. Por favor recuerde que nadie está en mejores condiciones de "defender" y "cuidar" un producto que quien lo ha diseñado, desarrollado y fabricado.

CONCLUSIONES

Cada vez que damos una conferencia sobre "Mejora de la Competitividad", nuestra principal especialidad, con dolor contamos que en los últimos 100 años la República Argentina es el único país del planeta Tierra (actualmente son 213) donde sus habitantes perdieron de una forma dramática "calidad de vida" y el país pasó del 7º lugar en el ranking de naciones al 51º, 59º o 72º, según la fuente que se tome, siendo la peor pérdida de competitividad de la que se tenga registro.

Países que sufrían la peor pobreza y tenían niveles de vida muy inferiores a los argentinos, hoy tienen PBI/cápita entre 3 y 8 veces mayores a los nuestros. Un clarísimo y contundente ejemplo es España: hace 100 años superábamos en un 100% su PBI/cápita, mientras que hoy los españoles tienen un ingreso per cápita 400% superior al de los argentinos.

Todos los países que mejoraron sensiblemente el PBI per cápita de sus habitantes lo hicieron fundamentalmente exportando, o sea dando trabajo e ingresando divisas. Con todo respeto le digo, es tan contundente el modelo exitoso neozelandés que debería ser leído y releído hasta que logremos grabarnos en la mente cuál es el verdadero camino para la mejora de la calidad de vida de los argentinos.

Por favor, no se deje engañar por los discursos mentirosos de muchos políticos, no es cierto que la razón de nuestros fracasos es que "somos una democracia joven". Muchos son los casos, además de Nueva Zelanda, de países muy exitosos y democráticamente más jóvenes que Argentina. No hay que ir muy lejos para conocerlos, cruzando la Cordillera de los Andes, Chile es uno de ellos, y su agencia ProChile un verdadero ejemplo en promoción de las exportaciones.

Las dictaduras militares que sufrimos en el pasado no son aceptables para justificar los errores de quienes nos gobiernan y de aquellos que son los dueños del capital privado productivo.

Seguir comparando la situación actual con la que vivíamos en el primer semestre del 2002 cuando el país sufrió la peor crisis económico-financiera de su historia, como mínimo, resulta no ser serio.

El cambio en la Argentina debería comenzar con una "Política de Estado" que tenga como principales objetivos:

1. Que 20.000 PYME exporten con alto valor agregado.
2. Que la República Argentina exporte U\$S 175.000 millones/año.
3. Que un 67% del monto de las exportaciones corresponda a productos "Industria Argentina" con alto valor agregado, innovación y calidad.

Si usted es argentino ¡EXIJA!!! a gobernantes, políticos, dirigentes, líderes de opinión, referentes válidos, empresarios, profesionales, ejecutivos y científicos UN PAÍS EXPORTADOR DE VALOR AGREGADO, INNOVACIÓN Y CALIDAD que permita en el mediano plazo (menos de 5 años) lograr una mejora sustentable de la calidad de vida de sus habitantes a través del trabajo que da el valor agregado, muy especialmente de aquellos que se encuentran ubicados en el tercio inferior de la pirámide socio-económica.

Porque como dicen lo neozelandeses en *maorí*, el idioma original de las islas:

"¿He aha te mea nui i tenei Ao??? He tangata, he tangata, he tangata."
(¿Qué es lo más importante en el mundo??? La gente, la gente, la gente.)

Muchas gracias.

(*) JORGE LUIS SÁNCHEZ, Vicepresidente Ejecutivo, Consultor Principal y socio fundador de TECSIMA S.A. Consultora en Marketing, Gestión y Calidad. ©2007. Todos los derechos reservados. Prohibida su reproducción y/o publicación total o parcial sin la autorización escrita del autor.

(1) Tecsima S.A. considera que el sector PYME (Pequeña y Mediana Empresa) está conformado por las empresas radicadas y operando en Argentina que tengan una facturación mensual inferior a un millón de dólares estadounidenses (U\$S 1.000.000).

(2) Aunque actualmente está bastante generalizado en Argentina el uso de la palabra "Zelanda", en este trabajo empleamos el término tradicional "Zelandia" porque es el utilizado oficialmente en español por la embajada de Nueva Zelanda en Argentina y porque la Real Academia de la Lengua Española no tiene homologado a ninguno de los dos nombres.