



**Universidad Abierta Interamericana**  
**Facultad de Ciencias Empresariales**  
**Licenciatura en Comercio Internacional**  
**Campus Pellegrini**  
**Sede Rosario**

**Tema:**

*“Las pymes agroindustriales de Las Parejas y el comercio exterior, oportunidad en los mercados internacionales”*

**Alumno:** Sebastián Rafael Sánchez - [sebasanchez23@hotmail.com](mailto:sebasanchez23@hotmail.com)

**Domicilio:** Pasaje 2 N° 1332, Las Parejas

**Teléfono:** 0341- 156024777 / 03471-472328

**Tutora:** Elsa Marinucci – [elsa@transmodal.com.ar](mailto:elsa@transmodal.com.ar)

**Fecha de presentación:**

**Diciembre 2008**

## Índice

1. Introducción	4
2. Objetivos	6
3. Consideraciones Generales	7
3.1 Diferentes tipos de exportadores	8
4. Metodología	11
5. Asociatividad e Integración de empresas	12
6. Incursionar en negocios internacionales	21
7. Comportamiento de la PYMES que exportan	31
7.1 Escenario futuro de las exportaciones de maquinaria agrícola	32
8. Un poco de historia	34
8.1 Características de la demanda de maquinaria agrícola a nivel mundial	38
8.2 Siembra directa y producción agropecuaria	40
9. Conclusión	44
10. Bibliografía	45
11. Anexos	48

## **Agradecimientos**

Quiero expresar mi más sincero agradecimiento a todas las personas que participaron de alguna manera en la construcción de este trabajo, en mi formación académica, en mi vida.

A mi familia por ser el sustento de mi vida y ser la fuente de inspiración para mi persona, a mis padres, mi hermano, mi novia, sin ellos no habría podido continuar muchas etapas de esta carrera, su apoyo incondicional sin duda es parte de mis valores y me honraba de bien.

A la Universidad Abierta Interamericana por ser el medio indispensable para llegar a este fin, a sus profesores y al personal académico que se brindaron de manera elogiada.

A mi tutora por brindarme el tiempo, su capacidad y profesionalismo en la recta final de este sueño.

LIC. Elsa Marinucci

Personal bibliotecario de la UAI

Jorge, Darío y Ana Sánchez

Evelina Nasuti

Adrián Scarpecio

Alejandro Flotron

Carlos Braga

Enzo Volpato

## 1. Introducción

Cuando analizamos la estructura económica de un país, encontramos distintas formas de estructuras y convivencias de empresas; no es necesario que su orden de jerarquía, poder o importancia este dado por su tamaño o riqueza, sino, que las mismas pueden funcionar sin una restricción determinada; tampoco existen países que demanden niveles de actividad para que las mismas puedan existir, de esta manera queremos hacer hincapié que en todo el mundo encontramos pequeñas, medianas y grandes empresas.

PYMES es el término con el que se conoce en nuestro país a la pequeña y mediana empresa. Las especificaciones de una pyme pueden venir dadas por factores como (el capital, la producción, la rentabilidad, la cantidad de personas que ocupa, la maquinaria, etc.)

Las pymes aportan el 75% del empleo en países desarrollados; en países como Italia, Japón, Alemania, han desempeñado un papel fundamental en la consolidación del desarrollo, las mismas son fundamentales en el rol de creación de empleo y crecimiento de la región o país. En Argentina los datos de participación se pueden ver en el anexo de gráficos, de esta manera podemos asegurar que en nuestro país son fuente vital de trabajo y desarrollo.

Las pymes por lo general son proveedoras de servicios, insumos y productos para grandes empresas o abasteciendo de forma directa al mercado interno de un país.

Según sea las políticas que adopte el país al cual pertenece proponerse llevar sus productos más allá de sus fronteras.

Este fenómeno lo analizaremos mas adelante, durante el desarrollo de nuestro trabajo, observando distintos casos, problemas que enfrentan, beneficios, oportunidades y amenazas que conviven con la vida de la pyme.

Por otro lado, el cambio de contexto macroeconómico después de la crisis del año 2001 ha generado fuertes cambios empresariales de crecimiento productivo, además la demanda interna tuvo una importante expansión, muchas pequeñas y medianas empresas fortalecieron, ampliaron o iniciaron su comercio exterior.

En el caso de nuestro país, hay una marcada diferenciación de etapas, por un lado tenemos que remontarnos al año 2000, en el cual la Argentina se encontraba en pleno proceso recesivo, con indicadores económicos desfavorables y con una caída de exportaciones casi en niveles similares a la década anterior. Posteriormente una gran crisis se provoca a finales del 2001 iniciando una modificación en la economía y con una apreciable reducción de la moneda; si bien esta disminución del peso hizo mas

atractivos los mercados internacionales, recién a finales del 2002 se estabiliza la moneda y se recuperan precios internacionales de productos primarios, y hay un despegue interesante de las exportaciones en los siguientes años.

A pesar de que el perfil de las exportaciones actuales mantiene la estructura de la década pasada, es decir, predominio de manufacturas; se observan modificaciones que merecen ser nombradas, como por ejemplo, el sector agro-alimenticio, uno de los pilares de las exportaciones de las pymes, otros son, el metal mecánico, máquinas y equipos y productos químicos también tienen un peso significativo.

Además cabe señalar que el comercio exterior no solo se da vía MERCOSUR, sino que, al resto de América Latina se ha incrementado de manera notable, Unión Europea, Sudáfrica y algunos países del sudeste asiático han contribuido a la consolidación de empresas exportadoras y a la vez mejorando indicadores de diversidad de destinos, complejidad de los mismos y superación de los empresarios con respecto a sus productos y servicios.

## 2. Objetivos

Este trabajo propone como objetivos el estudio en forma profunda de las micro y pequeñas empresas de la región del sector exportador de maquinarias agrícolas y sus accesorios, para la detección de una efectiva estrategia para penetrar y permanecer en los mercados internacionales.

- ❖ Analizar y explicar del “por que” las empresas en estudio deben incursionar rápidamente en negocios internacionales con una estrategia bien definida para permanecer en los mismos.
- ❖ Estudiar de las fortalezas, oportunidades, debilidades, y amenazas (FODA), y estudios de apoyo, previos a la realización del comercio internacional y del contexto en el cual participaran nuestras empresas, fundamental y básico para la identificación de recursos dentro y fuera de la empresa para una afectiva estrategia.
- ❖ Evaluar de las posibles asociaciones que pueden realizar las pymes para su incursión en los mercados internacionales, identificando las prácticas mas comunes y el desarrollo de las estrategias de los empresarios para el desarrollo de su producto y su adaptabilidad a los mercados externos, así como también las dudas más comunes a la hora de realizar la primera exportación.

### 3. Consideraciones generales

Antes de adentrarnos a conceptos específicos y particularidades de nuestro trabajo nos remitiremos a las definiciones de la ley para saber que se entiende por pyme.

Las micro, pequeñas y medianas empresa son el núcleo central del desarrollo y crecimiento de la sociedad contemporánea. Es el sector que mayor empleo de trabajo demanda en nuestra economía a similitud con los distintos países. Por lo general, sus dueños, están al frente del negocio conviviendo con la problemática propia de una familia.

Desde el punto de vista cultural, viene signado por el trabajo, la producción y el querer afrontar un negocio por el emprendedor. La definición legal, clasificación y tamaño como micro, pequeña y mediana empresa esta establecida mediante la resolución de un órgano de Promoción Nacional que se encuentra bajo la dependencia del Ministerio de Economía de la Nación, denominada Sub-Secretaria de la Pequeña y Mediana empresa y desarrollo regional (SEPYME y DR.)

Para la ley, la resolución 675/2002 de la ley 24.467 y su modificatoria 25.300 son consideradas micro, pequeñas y mediana empresas las que registran determinados valores máximos de ventas totales anuales, excluido el IVA y el impuesto interno que pudiera corresponder.

Para dicho cálculo se toma en cuenta el valor que surge del promedio de los últimos tres (3) años, contados a partir del último balance o información contable equivalente adecuadamente documentada.

A través de la mencionada resolución se elevo el tope de ventas anuales para las pymes argentinas. A partir de su entrada en vigencia, son consideradas micro aquellas que hayan facturado entre 270000 y 1.800.000, según el sector al que pertenezcan, tal como ocurren el caso de la pequeña empresa, que cobrarán con un tope que va de 1.800.000 a 10.800.000.

En tanto, para clasificar como mediana empresa, los límites van desde 10.800.000 hasta 86.400.000 pesos.

A continuación se muestran los valores para las distintas categorías y sectores.

Tamaño / Sector	Agropecuario	Industria y minería	Comercio	Servicios
<b>MICROEMPRESA</b>	\$270.000	\$900.000	\$1.800.000	\$450.000
<b>PEQUEÑA EMPRESA</b>	\$1.800.000	\$5.400.000	\$10.800.000	\$3.240.000
<b>MEDIANA EMPRESA</b>	\$10.800.000	\$43.200.000	\$86.400.000	\$21.600.000

### **3.1 Diferentes tipos de exportadores**

Entre el año 2000 y el 2005 incursionaron en el negocio de las exportaciones 29134 firmas. Sin embargo, en la mayoría de los casos no lograron sostener sus ventas al exterior. Muchas de estas empresas interrumpieron sus operaciones luego de un período de uno o dos años, bajando significativamente respecto de las que se iniciaron. En la actualidad hay unas 17000 empresas que exportan, casi 6000 más que en los comienzos del año 2000.

A continuación para analizar el comportamiento de las empresas se dividieron en grandes, pymes o micro exportadores.

Se define como grandes exportadores a las firmas que facturan al mercado externo mas de 7.5 millones de dólares.

Por su parte, las pymes que se consideren como tal deben cumplir dos condiciones:

1. que exporten anualmente entre 50.000 y 7.5 millones de dólares
2. que su facturación anual total, es decir por las ventas al mercado interno y externo, no supere los 15 millones de dólares

Las micro empresas esta compuesta por firmas que no superan los 50000 dólares al año en exportaciones.

#### **Cuadro de Exportaciones argentinas**

**Por tamaño de firma. Año 2005**

Tamaño	Numero de firmas	Exportaciones (En mill. USS)	Mill. De USS Por firma	Participación %
Grande	837	35729	42.69	89.3
Pymes	6021	4170	0.69	10.4
Micro	7864	115	0.01	0.3
Total	14722	40013	43.39	100.00

Fuente: Cera e Indec

El grupo de las grandes representa casi un millar de firmas que concentran el 90% del total de las ventas a los mercados internacionales.

En el grupo de las pymes se agrupan cerca de 6000 firmas, muchas de las cuales se han incorporado a los mercados internacionales a partir de la salida de la



convertibilidad, aprovechando condiciones cambiarias y económicas que se presentaron en el país en esos momentos.

El grupo más numeroso, pero solo representa el 0.5% del total de las exportaciones. El principal destino de las exportaciones de las Pymes argentinas en el periodo que abarca los años 2000 al 2005 fue principalmente MERCOSUR. Sin embargo, la participación de este mercado dentro del total sufrió vaivenes durante el período mencionado.

### Exportaciones de las pymes por mercado destino

Periodo 2000-2005. Participación porcentual

<b><u>Destino</u></b>	<b><u>Año 2000</u></b>	<b><u>Año 2001</u></b>	<b><u>Año 2002</u></b>	<b><u>Año 2003</u></b>	<b><u>Año 2004</u></b>	<b><u>Año 2005</u></b>
<b>MERCOSUR</b>	39	35	29	26	27	<b>26</b>
<b>Resto ALADI</b>	14	15	17	17	18	<b>20</b>
<b>Nafta</b>	16	17	17	16	15	<b>15</b>
<b>América central</b>	2	3	4	3	4	<b>4</b>
<b>Y resto de América</b>						
<b>UE25</b>	20	21	22	25	23	<b>21</b>
<b>Europa del este y resto de Europa</b>	1	1	1	2	3	<b>4</b>
<b>Asia Pacifico</b>	4	4	5	5	5	<b>4</b>
<b>Medio oriente</b>	2	2	2	2	3	<b>2</b>
<b>Resto de Asia</b>	0	0	0	0	0	<b>1</b>
<b>Resto de África</b>	1	1	1	2	2	<b>2</b>
<b>Oceanía</b>	1	0	1	1	1	<b>1</b>
<b><i>total</i></b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

En contrapartida, las exportaciones de resto de ALADI aumentaron su participación en el período considerado, pasando a representar un 14% en el año 2000 a un 20% en el año 2005, el principal destino dentro de este bloque fue Chile, que aumento su participación en el período, llegando al 61% en el año 2005. Colombia, Perú y Ecuador, de menor significación en cuanto a monto de exportaciones, también aumentaron su participación en el período.

En el Nafta y La Unión Europea se mantuvieron constantes las exportaciones a lo largo del período, sin embargo, dentro del bloque Nafta bajo la participación de Estados Unidos y subió la de México pasando de un 14% a un 21%.

En el caso de la UE25, los principales destinos son España (30% del total del bloque, en promedio), Italia (17%), Alemania (14%) y Países Bajos (13%). Los restantes países tienen una participación inferior al 10%. A diferencia de los otros casos comentados, las participaciones relativas de los países no se modificaron durante el período analizado.

En nuestro país mantenerse como pyme resulta hoy más que nunca, un desafío difícil de emprender. Incorporarse con éxitos en los mercados internacionales, competir eficientemente con cadenas productivas y organizacionales que son tradicionales de la misma. Todos estos elementos y circunstancias sin contar con demasiado apoyo de las instituciones del gobierno.

En la actualidad, las pymes son las principales generadoras de empleo de la región, y han aumentado su participación en la industria y el comercio, y su experiencia ha llevado a percibir cambios del contexto más rápido y en forma más eficiente, y a ir adaptándose al entorno dejando atrás viejas prácticas que limitaban su accionar.

#### **4. Metodología**

El presente trabajo fue realizado mediante una investigación de tipo secundario, el cuál se enfocó a una revisión bibliográfica referida al tema de estudio, recavando información de libros, revistas especializadas, diarios e Internet , por otra parte se realizó una investigación de carácter exploratorio que tuvo como fin principal el relevamiento de las conductas y las prácticas habituales de los pequeños y medianos empresarios pymes en lo que respecta a la exportación de productos agroindustriales en la región de Las Parejas.

Dada la elección metodológica realizada, el instrumento de relevamiento elegido fue la realización de entrevistas en profundidad no programadas. El estilo especialmente abierto de esta técnica permite la obtención de una gran riqueza informativa, en las palabras y enfoques de los entrevistados. Proporciona la oportunidad de clarificación y seguimiento de preguntas y respuestas en un marco de interacción mas directo, personalizado, flexible y espontáneo. (Valles 1997)

En el trabajo de investigación cualitativa contamos con un sistema de guía que ordenaba el trabajo para el entrevistador, esto no implico una secuencia estricta de preguntas, sino, que las mismas fluían de acuerdo al entrevistado y sus experiencias descriptas.

## **5. Asociatividad e integración de empresas**

Existen distintas posibles formas de asociarse, complementarse, la decisión para hacerlo es una actividad de carácter estratégico. Es necesario buscar la que mejor se adecue a las necesidades y características culturales de sus miembros (socios). Hoy, el factor decisivo de la producción es el hombre, con su capacidad de organizarse de forma solidaria, trabajando con otras, como antes el factor decisivo fue la naturaleza y luego el conjunto maquinarias y bienes de capital. Hoy, se debe trabajar en base a la cooperación con competencia. Solo la actitud de asumir de que si otro tiene beneficios nuestra empresa los tendrá, permite pensar el negocio con una visión distinta, complementariedad. Hoy, debemos no solo ser creativos, tener la idea, sino que debemos tener la capacidad, el valor para innovar, aplicar, desarrollar lo que imaginamos y sobrellevar los problemas involucrados.

La innovación es la base para la supervivencia. La tradición es la piedra angular en que lanzamos nuestro accionar, complementar estos factores es imprescindible para el desarrollo y mejoramiento de nuestros productos.

Hoy, para crecer, obtener rentabilidad y permanecer en el negocio, la pyme debe asumir una actitud de que es posible asociarse con sus iguales, sin perder su identidad (integración horizontal) o ampliar la actividad asociando con otros eslabones de la cadena productiva y/o de comercialización (integración vertical). Si se asocian, ejecutando alianzas estratégicas los grandes capitales, ¿Por qué no deberían hacerlos nuestras pymes? es decir, las mismas están en mejores condiciones de aprovechar los beneficios que se generan con esta actitud innovadora.

Existen diferentes formas o maneras de crear alternativas o alianzas estratégicas que sirvan para la internacionalización de nuestra empresa. Los consorcios de exportación pueden ser un instrumento útil para las pymes que deseen incursionar o aumentar su nivel de actividad de exportación. Pueden contribuir a lograr ciertos objetivos de exportación, como aprender a exportar, alcanzar un volumen estable de ventas a exterior, crear bases sólidas que les permitan seguir exportando en forma independiente. El consorcio de exportación puede definirse como un acuerdo de colaboración entre pequeñas y medianas empresas de tamaño homogéneo, que fabrican productos o prestan servicios similares o complementarios, o comparten el canal de comercialización internacional, que tiene como objetivo principal posibilitar que la unión de todas las capacidades permita realizar exportaciones beneficiosas para todos sus integrantes, conservando cada empresa total independencia para actuar en el mercado interno, y subordinando su actuación en los mercados externos.

El marco legal de un consorcio en particular, está constituido por el estatuto o contrato constitutivo, que establece la base jurídica sobre la cual funcionará el consorcio y servirá de marco de referencia para la resolución de eventuales problemas. En el mismo se plasman de manera general el objeto de la agrupación, los derechos y obligaciones de los participantes; el nombre y duración del consorcio; las condiciones de admisión y retiro de los miembros; la estructura de capital y métodos de distribución de resultados; facultades, procedimientos de elección y duración del mandato de dirigentes; y decisiones que deben ser sometidas a la aprobación del Consejo de Administración o comité directivo.

Otra fórmula de asociación que ha tenido muy buen resultado en nuestro país es el uso de clusters, un cluster significa un cambio radical en la cultura de negocios tradicional.

Comienza por abrir la puerta a quienes tradicionalmente concebimos como nuestra competencia.

El mismo, es un sistema al que pertenecen empresas y ramas industriales que establecen vínculos de interdependencia funcional para el desarrollo de sus procesos productivos y para la obtención de determinados productos, o dicho de otro modo, un clusters podría definirse como un conjunto o grupo de empresas pertenecientes a diversos sectores, ubicadas en una zona geográfica limitada interrelacionadas mutuamente en sentido vertical, horizontal y colateral en torno a unos mercados tecnológicos y capitales productivos que constituyen núcleos dinámicos del sector industrial, formando un sistema interactivo en el que, con el apoyo decidido de los dueños de las empresas que lo componen, pueden mejorar su competitividad.

En consecuencia, la atención prestada a estas redes de empresas como factor de competitividad y dinamización industrial de ciertos territorios no ha dejado de aumentar con el tiempo, a la vez que aumentaba también su influencia sobre las políticas de promoción.

Y es que ante esta situación el papel de los gobiernos como factor de interrelación y localización es cada vez más importante en el contexto competitivo internacional. Su actuación tiene un peso claramente diferenciados en la creación de un entorno favorable para el desarrollo de la actividad industrial frente a los competidores externos, aunque el verdadero factor multiplicador de cada uno de los atributos expuestos es su interrelación y su actuación cohesionada y coordinada.

Por otra parte cabe señalar que las empresas tienen un papel importante, como, generar políticas que mejoren la competitividad regional, nacional e internacional; hacer

inversiones para crear nuevos recursos, factores, productos y servicios; generar ideas para la penetración en mercados internacionales.

La idea de agrupación en forma de cluster pretende que los empresarios conozcan la problemática interna y externa de su actividad industrial y trabajen juntos para buscar soluciones de una manera activa y participativa. Esto les permite conocer los distintos puntos de vista de los demás empresarios y desarrollar un fuerte sentido de compromiso y equipo, indispensable para la posterior puesta en marcha de los clusters, ya que, en otro caso el resultado final podría no ser el deseado.

La formación de clusters permite generar economías de escala e integración funcional, a través de ellos se busca tener ventajas competitivas sustentables y generar mayor valor agregado.

Aquí se detallan algunos de sus objetivos y sus beneficios

- Lograr la estandarización de productos y servicios
- Generar mayor poder de negociación
- Crear mayores niveles de competitividad
- Mejorar la calidad de los productos
- Crear mejores costos unitarios por productos
- Sobrevivir a la globalización
- Generar mayor valor agregado
- Disponer de mayor poder de negociación
- Acceder a nuevos mercados
- Generar compromiso empresarial
- Incentivos a mejoras relacionadas con I+D
- Aprendizaje y cooperación para beneficio del sector en cuestión

En nuestra zona existe un cluster que asocia a fabricantes de maquinaria agrícola y sus insumos, el CECMA, es el cluster empresarial Cideter de la maquinaria agrícola.

Las principales regiones productoras son las provincias de Santa Fe (48%), Córdoba (24%) y Buenos Aires (20%), concentrándose el 66% de la fabricación nacional en un área geográfica, que posee su eje central en la zona delimitada por las localidades del departamento Belgrano de la Provincia de Santa Fe y Marcos Juárez de la provincia de Córdoba. Esta micro región, de alta sinergia productiva, empleo en el año 2005, a más de 4139 RR.HH. con un volumen de ventas superior a 290 mil millones de dólares y es donde se origina la fundación CIDETER, como claro ejemplo de un modelo exitoso de integración público privado con un alto reconocimiento por las empresas del sector

como elemento de articulación necesaria con el sistema Científico y Tecnológico nacional ( INTA, INTI, IRAM, UNN, etc.) e internacional ( U. Politécnica de Valencia, U. de Bologna, Club de Bologna)

En Agosto de 2006, la fundación CIDETER promueve y gestiona, la concreción jurídica del primer conglomerado argentino, a través de la conformación de una asociación Ad Hoc denominada “ cluster de fabricantes de maquinarias agrícolas y agropartes”- CECMA ( cluster empresarial CIDETER de la maquinaria agrícola); que se constituye inicialmente con una veintena de Instituciones representativas de los sectores de Investigación, Desarrollo e Innovación nacionales y provinciales, los Centros Empresariales Regionales, mas de ciento cincuenta empresas del sector y los Gobiernos tanto municipal, departamental, provincial de Santa Fe y Córdoba.

La ejecución del Plan de Mejoramiento Competitivo del conglomerado, de cuatro años de duración y un monto que supera los 4 millones de dólares, en la cual la fundación CIDETER a sido designada como Unidad Coordinadora Técnica, permitirá el fortalecimiento de las capacidades tecnológicas internacionalmente competitivas de las empresas del Cluster de Maquinarias Agrícolas, mediante la aplicación de estrategias de investigación, desarrollo e innovación, integradas en los siguientes subproyectos:

- Desarrollo y puesta en marcha de una Unidad de diseño y fabricación de prototipos
- Desarrollo de nuevas fórmulas de aleaciones de materiales, destinados a la fabricación de agropartes
- Proyecto de investigación y desarrollo de nuevos productos y/o procesos destinados al concepto de agricultura de precisión.
- Planeamiento y rediseño de plantas tendiente a la producción, con mejora de la productiva a partir de la optimización de tiempos y métodos de proceso, con la finalidad de implementar procedimientos operativos estándares, reducir costos y optimización del uso de la energía.
- Normalización y certificación de la producción ( protocolos de estandarización de piezas, reducción de costos, programa de certificación de calidad e implementación de procesos tendientes a la calidad total, incluyendo proveedores)
- Diseño, desarrollo e implementación de estrategias y herramientas que permitan la inserción del sector en mercados internacionales, altamente competitivos.
- En la ejecución de estos subproyectos existe una importante transferencia de tecnología y conocimiento desde el Sector I+D+I ( Investigación +

Desarrollo+Innovación) a las empresas del conglomerado productivo y donde la Construcción del Centro Tecnológico regional de la Maquinaria Agrícola ( 6000 m2 construido con el Aporte de empresarios regionales y el aporte de la provincia de Santa Fe) será el espacio físico, necesario e indispensable para proveer infraestructura, servicios y gestión acordes para la vinculación de todas las empresas del Conglomerado con estas instituciones, en el marco de la ejecución del Proyecto Integrado.

En la actualidad después de mucho tiempo y trabajo, logramos que el país empiece a entender lo que el campo significa para la argentina y para el mundo, y cual es la oportunidad que tenemos, por las innovaciones logradas por productores, ingenieros, técnicos y todos los que participamos de las maquinarias agrícolas nacionales.

Estrechamente relacionado con este tema, Argentina lidera, en el mundo, la producción de granos cultivados con siembra directa, y el diseño de las máquinas utilizadas, lo que no es menor, si se tiene en cuenta que este proceso tecnológico, esta en sus primeros pasos de desarrollo, esto es una nueva tecnología, la que sin dudas, logrará un alto desarrollo, aumentando la productividad, y la posibilidad de incorporar tierras marginales por aumento de producción y reducción de costos.

Podemos añadir que nuestro país lidera la producción de granos cultivados con siembra directa y el diseño de las maquinas utilizadas para la misma, lo cuál significa que hay que seguir invirtiendo , aumentando la productividad, para un óptimo crecimiento del sector, por otro lado, estamos en un momento de muchas variables y el contexto internacional están de nuestro lado, por un lado los países necesitan alimentos, debido a un proceso de alto crecimiento, lo cuál produce un aumento del consumo de los comodities y materias primas.

El cluster esta formado de la siguiente manera; el núcleo que corresponde al sector de fabricantes de maquinaria agrícola y agropartes se concentra en localidades del centro/sur de la provincia de Santa Fe y del sudoeste de la provincia de Córdoba.

**Nodo Central:** compuesto por empresa de las localidades de Las Parejas, Las Rosas, Fuentes; Armstrong y Marcos Juárez entre otras.

**Anillo Periférico:** esta definido por un radio de 100 Km. a 150 Km., del nodo central. Las empresas del sector que se localicen en el mismo serán consideradas “satélites” del nodo central y tendrán acceso a los beneficios de promoción, en las mismas condiciones que las radicadas en el nodo. (Existen unas 430 empresas, lo que representa el 66% del sector de fabricantes de maquinarias agrícolas.)



En la zona que abarca el cluster se produce todos los implementos agrícolas excepto tractores y cosechadoras, fundamentalmente:

- ❖ Piezas de fundición
- ❖ Partes y piezas agrícolas
- ❖ Implementos agrícolas ( anteriormente nombrados)

Valor de producción anual (Nodo central: departamento Belgrano y Marcos Juárez)

Productos	valor de producción anual 2003 ( \$ )	valor de producción anual 2004 ( \$ )	Valor de producción Anual 2005 ( \$ )
1-Maquinaria agrícola	483.960.000	627.520.000	654.900.000
2- Fundición	49.050.000	63.600.000	66.375.000
3-Acoplados y remolques	42.510.000	55.120.000	57.525.000
4-Partes y piezas	78.480.000	101.760.000	106.200.000
Sumatoria	654.000.000	848.000.000	885.000.000

**Fuente: Fundación Cideter**

Actualmente las empresas que integran el conglomerado productivo destinan el 3% de la producción al mercado externo. Dentro de los proyectos del cluster, se encuentra uno de los objetivos que es alcanzar el 20% de lo producido a los mercados internacionales.

*Valor en miles de dólares y destinos de las exportaciones anuales*

Año 2003	Año 2004	Año 2005	Principales mercados de destinos
624.166	332.775	1.735.731	BOLIVIA
117.576	51.076	269.177	CHILE
	43.147	222.768	AUSTRALIA
4.032	208.799	1.085.992	BRASIL
1.524	50.579	259.895	COLOMBIA
124.128	68.580	352.715	ESPAÑA
24.858	67.379	343.433	FRANCIA

1.506.484	2.454.128	12.781.289	URUGUAY
271.934	66.140	343.430	PARAGUAY
4.584	60.483	315.587	PERU
	83.349	436.253	LITUANIA
12.390	25.358	129.948	MEXICO
67.567	8.210	46.410	NUEVA ZELANDA
	21.040	111.384	PAISES BAJOS
2.126	1.500		PANAMA
41.316			GRECIA
5.590			KUWAIT
1.700			ANGOLA
13.210		83.538	ECUADOR
6.650		46.410	EEUU
2.837.189	3.565.084	18.563.960	TOTALES

**Fuente: Fundación Cideter**

Cabe destacar que el resultado de la actividad productiva del conglomerado, se ve reflejado en los altos niveles de ocupación de mano de obra, lo que se traduce en poblaciones que poseen los índices más bajos de desocupación del país, en algunos casos la misma es casi nula. Es una realidad cotidiana que las empresas soliciten mano de obra, tales como, profesionales, técnicos, operarios, etc.

De cara a nuestro futuro se detectan dos grandes oportunidades que no se deben pasar por alto, la primera es la referida a la siembre directa, la misma se halla en su primer estadio de desarrollo, la segunda, y relacionada con la primera es la evolución de la agroindustria; la evolución de las tecnologías trasformarán las máquinas dejando muchas obsoletas con grandes posibilidades de renovación de las mismas. No se puede dejar de mencionar el desarrollo del biodiesel para el cuál las empresas deberán desarrollar tecnologías que se adapten a ese tipo de combustible.

Las pymes deben tener claro en todo momento que estas asociaciones no son más que un instrumento y no un fin en si mismo.

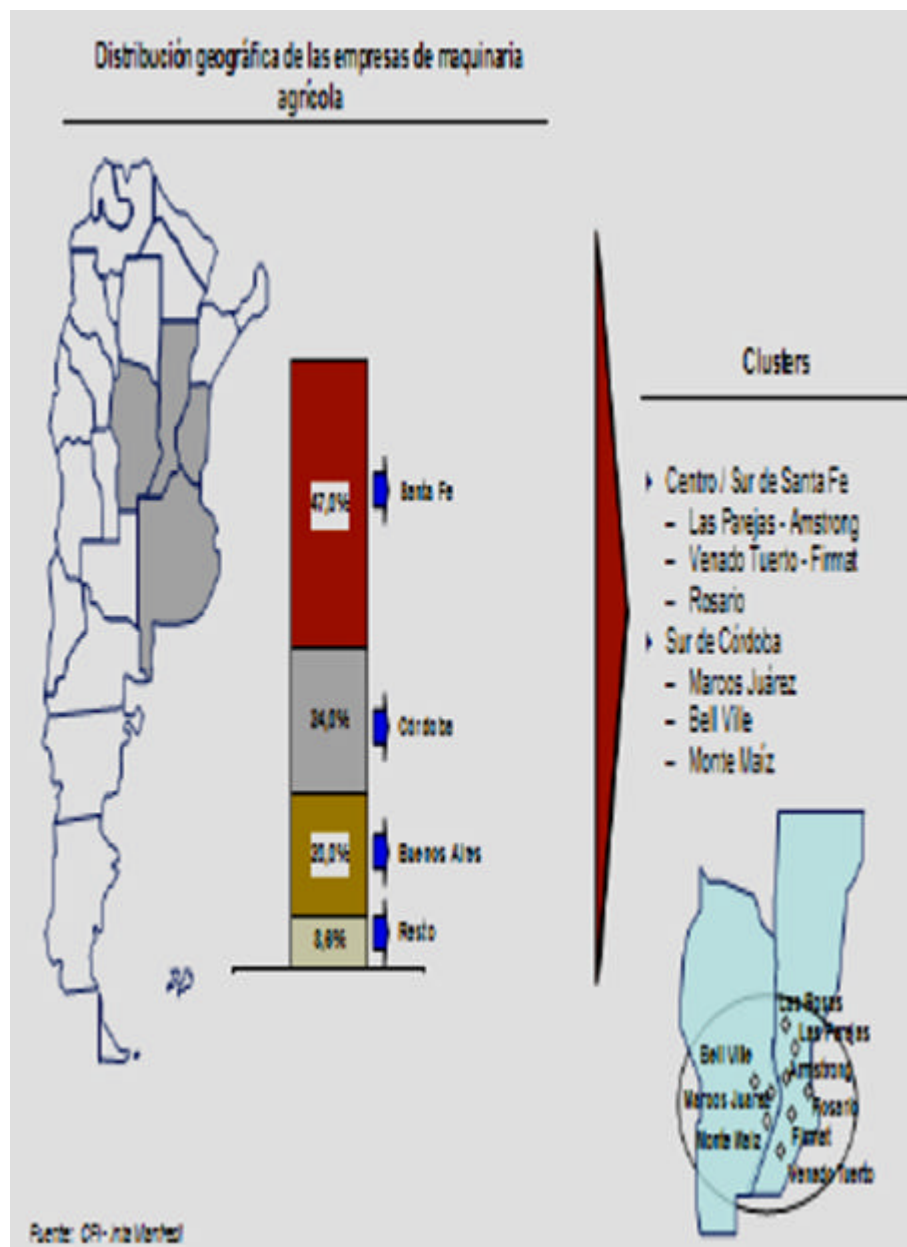
Su utilización debe ser considerada siempre desde el punto de vista de la estrategia global de la empresa y particularmente desde su estrategia de internacionalización.

Sin llegar a tener comportamientos individualistas y oportunista, las empresas miembro deben evaluar permanentemente la conveniencia de seguir participando en el consorcio o no.

Al mismo tiempo deben ser conscientes que las estrategias de exportación del consorcio pueden ser diseñadas, implementadas y supervisadas en conjunto, pero, los resultados, tanto en lo que se refiere a volúmenes y a precios de exportaciones logrados como en cuanto al nivel de aprendizaje alcanzado en temas de exportación, son siempre individualistas para cada socio del mismo.

Debido a su los tamaños reducidos de la pymes en varias oportunidades para establecer una presencia exportadora en los mercados externos, las mismas suelen carecer muchas veces de recursos financieros, conocimientos, pueden desconocer requerimientos normativos de mercados cantidades y calidades que se requieren en los mercados internacionales.

**Gráfico de distribución geográfica de las principales empresas de maquinaria agrícola en nuestro país.**



## **6. Incursionar en negocios internacionales.**

Las generalidades nos indican que las pymes crecen en el mercado nacional, y escasamente lo hacen en forma significativa en los mercados internacionales, evitando al mismo tiempo asumir los riesgos de la exportación.

Por otro lado, las grandes compañías están obligadas a exportar para incrementar sus ventas. Las excepciones a estos casos son las pymes que incorporan altas tecnologías o están especializadas para la operación en segmentos o nichos de mercado de demanda global, así como también las que serán objetos de estudios que son las pymes que se asocian para tener participación en los mercados internacionales.

Es esencial para nuestras empresas la rápida y efectiva incursión en mercados internacionales. Las razones por las cuales las pymes empiezan a considerar el mercado internacional son varias, se pueden destacar las siguientes:

### **❖ El incremento de las ventas**

El número de personas y el grado de poder de compras es lógicamente mayor a nivel internacional que solo a nivel nacional, de esta manera un mayor número de ventas significan un mayor número de beneficios para las empresas.

### **❖ La adquisición de recursos:**

Fabricantes, productores, distribuidores se interesan en conseguir productos, servicios, insumos y componentes del exterior; así como también la búsqueda de nuevas tecnologías e información útil para los mismos.

### **❖ Diversificación de fuentes de ventas y suministros:**

Con este punto nos referimos a que las empresas pueden anticiparse a las fluctuaciones que puede sufrir principalmente el mercado interno, donde por lo general se producen la mayor cantidad de ventas. Si de producirse una situación de estas características la empresa se encontrará comercializando productos en el exterior, por ende, la pérdida de utilidades puede verse aplacada o compensada por este motivo, diferenciándose de muchas compañías que les significaría una verdadera crisis, con todo lo que esto representa.

Cuando hablamos de crisis estamos refiriéndonos a ciclos económicos como por ejemplo recesiones o expansiones. De este modo si un país se encuentra atravesando una crisis posiblemente otro se encuentre expandiendo su demanda, de manera que las empresas se aseguran que las variaciones no tengan un alto impacto en la economía de la empresa, por otro lado también se garantiza la obtención d suministros de forma continua si se sufre algún tipo de variación o insuficiencia.

❖ **Rápido incremento y expansión de la tecnología:**

Los negocios son cada vez más globales debido a la mayor celeridad de los transportes, las comunicaciones también ofrecen al empresario la capacidad de ejercer cierto control sobre las operaciones.

❖ **Liberalización paulatina de las políticas gubernamentales acerca del movimiento transfronterizo, comercial y de recursos:**

Lo cuál significa menos barreras gubernamentales al movimiento de productos, servicios, y recursos que permiten a la empresa obtener mayores ventajas de oportunidades internacionales.

❖ **Integración de las instituciones necesarias para facilitar el comercio internacional:**

Nos referimos a acuerdos entre empresas y el gobierno para facilitar el flujo de bienes y servicios al exterior, reduciendo así el riesgo de la incursión en mercados externos.

❖ **Mayor competencia global:**

Las empresas tienden a realizar operaciones a escala internacional, dado que la oferta de nuevos productos se extiende rápidamente a nivel global, las mismas empiezan a tener roce internacional con clientes, proveedores y competidores que operan de la misma forma.

Antes de comenzar a tomar decisiones en el ámbito internacional se realizan diferentes tipos de estudios que dan como resultado una muestra general de la empresa y del contexto, uno de los referentes es el análisis F.O.D.A. (fortalezas, oportunidades, debilidades, y amenazas), el cuál consiste en analizar la empresa desde afuera, como si fuéramos observadores externos.

Las fortalezas y debilidades se refieren a nuestra organización; a su rueda operativa, a la posición frente a los clientes, proveedores, diferencias con los mismos, su cultura, en definitiva, a las herramientas que tenemos en la empresa y el uso que le damos a las mismas; mientras que las oportunidades y amenazas se refieren al entorno, a lo que la empresa no controla, factores exógenos, como la economía, los competidores, cambios de la política gubernamental, modas, usos, costumbres, en conclusión, como nos adaptamos al medio ambiente y a sus cambios.

Una vez definidos los conceptos F.O.D.A., hay que ir adaptando la estrategia de la empresa.

Como el entorno es tan cambiante lo que hoy se considera fortaleza mañana puede ser una debilidad (por ejemplo cambio en las tecnologías usadas), el mismo criterio se tiene en cuenta para las amenazas y oportunidades.

Para realizar este análisis, primero debemos definir la meta, el sueño a cumplir; cuando ya tenemos visualizado empezamos a pasar al campo de acción.

Nuestro primer paso es saber ¿dónde estamos parados?, ¿con qué elementos contamos?, ¿cuáles son nuestros recursos?, ¿qué tenemos que aprender?, ¿con quién vamos a competir?, etc.

Para definir la situación de nuestra empresa existe una herramienta conocida, simple y eficaz que nos da una mirada general de la realidad de la empresa y del sector.

Este análisis nos permite reconocer entre otras cosas cuáles son las verdaderas dificultades por las cuales esta atravesando nuestra empresa, dicho análisis también se puede acompañar de otro que nos ayuda a entender cuáles son las fuerzas que influyen en nuestras empresas a la hora de salir al exterior, tanto FODA como el análisis de fuerzas de Porter se detallarán a continuación:

### **Fortalezas y Debilidades**

- ❖ Nivel de competitividad
- ❖ Recursos financieros
- ❖ Líder del mercado
- ❖ Reputación ante los proveedores
- ❖ Reputación ante los clientes
- ❖ Estrategia bien definida
- ❖ Costos con relación a la competencia ( altos/bajos)
- ❖ Desarrollos de nuevos productos en relación a la competencia
- ❖ Alta tecnología
- ❖ Personal capacitado e idóneo
- ❖ Grado de conocimiento del mercado
- ❖ Rentabilidad esperada satisfecha
- ❖ Estructura adecuada para nuestro negocio
- ❖ Alta calidad
- ❖ Rechazos de productos por calidad baja
- ❖ Plazos de entrega
- ❖ Promociones acorde al negocio

- ❖ Otras fortalezas/debilidades

### **Oportunidades**

- ❖ Segmentos por atender que no estamos cubriendo
- ❖ Mejora de productos existentes
- ❖ Creación de nuevos productos
- ❖ Mejora en el tipo de cambio
- ❖ Posibilidad de exportación
- ❖ Mercados internacionales en crecimiento
- ❖ Nuevos productos para nuevos mercados
- ❖ Mejora del poder adquisitivo de los clientes
- ❖ Barreras bajas a la entrada de nuestros productos
- ❖ Barreras altas a la entrada de competidores en nuestro mercado
- ❖ Obtención de créditos convenientes
- ❖ Promoción y beneficios por parte de organismos gubernamentales
- ❖ Otras oportunidades

### **Amenazas**

- ❖ Competidores extranjeros ingresan con costos más bajos que los nuestros
- ❖ Aumento de ventas de productos sustitutos
- ❖ Desaceleración del crecimiento, o estancamiento del mercado
- ❖ Cambios en las reglas de juego para la exportación de nuestros productos
- ❖ Bajas de los precios de nuestros productos
- ❖ Cambio en la situación política y económica de nuestro país
- ❖ Inestabilidad en el tipo de cambio
- ❖ Altos requerimientos técnicos a la entrada de nuestros productos a mercados internacionales
- ❖ Otras amenazas

Del análisis FODA podemos remarcar que una de las principales fortalezas de nuestras PYMES es la calidad de sus productos que compiten a la par de productos de países del primer mundo, como lo son, EEUU, y Europa, otra fortaleza son los recursos humanos, ya que los mismos se capacitan e intentan mejorar constantemente su performance. Las debilidades que se reconocen son la falta de acceso al crédito, los cuales son difíciles de alcanzar debido a las altas calificaciones que las entidades crediticias solicitan para su obtención también lo son las altas tasas de interés para las financiaciones al exterior. Otra debilidad que se percibe es la falta de capital humano calificado como son algunos ingenieros (industriales, mecánicos, etc.), aunque ésta no solamente es una realidad de



nuestras PYMES sino también del país en general. De las oportunidades se pueden destacar la realidad actual, en la cual importantes países como China o India o el este de Europa o algunos países africanos demandan productos para consumo y también insumos para la tecnificación de sus tierras. Por último para concluir con las principales características de este análisis a las PYMES que exportan maquinaria agrícola nombraremos las amenazas: por un lado, es el Gobierno que no crea los medios necesarios para brindar seguridad política a mediano y largo plazo, que a su vez no tiene una estrategia definida ni para el campo ni para las industrias, las cuales se ven muy afectadas por las decisiones que adopta el mismo, como por ejemplo las retenciones que se practican al agro y a las PYMES o la falta de credibilidad de organismos relacionados con los índices de inflación, los cuales no solamente deterioran la imagen externa de nuestro país, sino, que se empobrece al asalariado y se generan falsos márgenes de rentabilidad, teniendo el empresario que recortar sus beneficios para seguir participando del comercio exterior, otra amenaza que se vincula al gobierno es la pérdida real de valor del tipo de cambio, que combinada con la inflación de los empresarios que importan insumos en dólares hace que la paridad 1 USD = \$ 3.10 hoy sea mucho mas baja de lo que cualquier análisis muestre, la volatilidad de los mercados, las especulaciones. Otra amenaza que se percibe es la entrada cada vez más de lleno de nuestro país vecino Brasil, el cuál tiene políticas de estado que lo favorecen y lo hacen tener una clara ventaja frente a nuestro país.

Otro análisis que se tiene en cuenta a la hora de tomar decisiones, proyectar, planear, crear metas, objetivos y estrategias para penetración o mantenimiento de productos son los elementos de la ventaja competitiva.

La esencia de la estrategia de mercadotecnia es relacionar de manera eficiente y exitosa a una empresa con su ambiente.

El horizonte del contexto al cuál pertenece la empresa se amplía a nivel mundial, este hecho somete a las empresas a una presión cada vez mayor para dominar las técnicas y llevar a cabo un análisis industrial, de los competidores, así como también, comprender la ventaja competitiva tanto a nivel internacional como local.

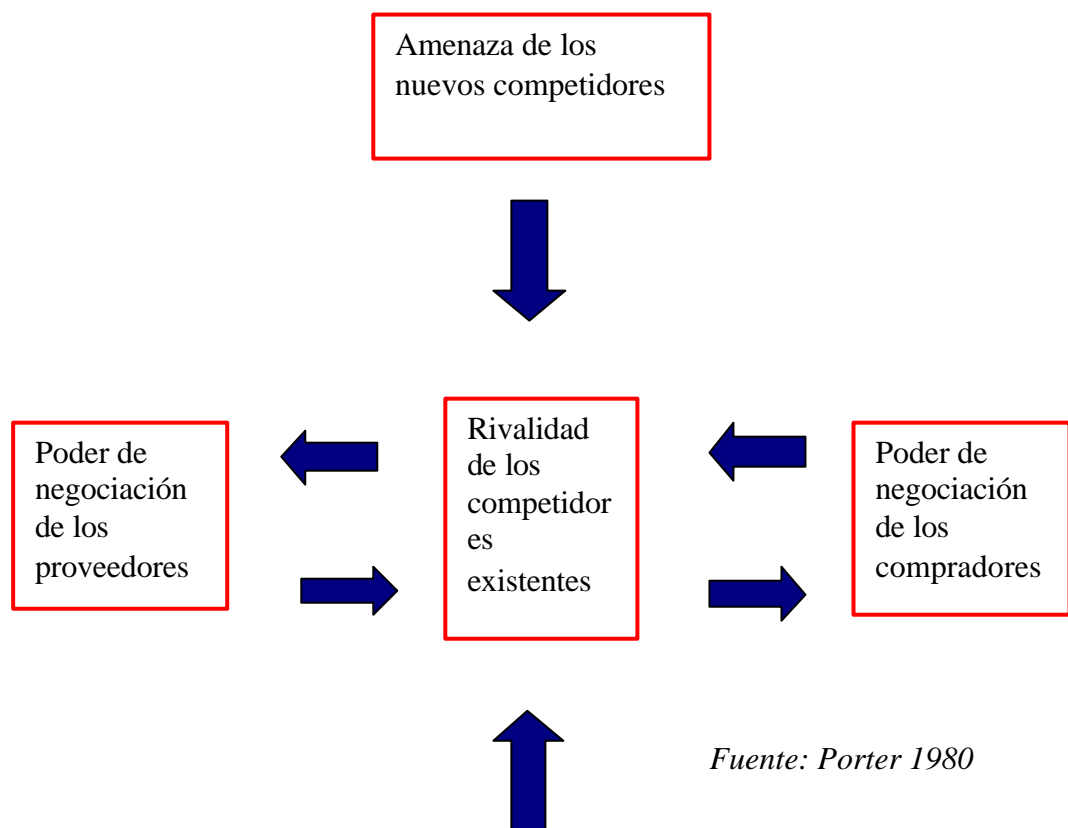
Una forma útil de conocer a los competidores es a través de un análisis de la industria.

De acuerdo con Michael Porter, uno de los teóricos más reconocidos de la estrategia competitiva, existen cinco fuerzas que influyen en la competencia dentro de una empresa (véase cuadro): la amenaza de nuevos competidores, la amenaza de productos o servicios sustitutos, el poder de negociación de los compradores, el poder de

negociación de los proveedores y la rivalidad competitiva del sector al cual pertenece la empresa.

La naturaleza favorable o la presión de las de las 5 fuerzas puede que tenga resultados positivos o negativos en la empresa de diferentes formas, como aumento de beneficios, limitaciones a la producción, pérdidas, etc.

### **Fuerzas que influyen en la competencia dentro de una empresa**



### **Amenaza de los nuevos competidores**

Los nuevos competidores de una empresa traen consigo nuevas capacidades, deseos de participación y posición en el mercado, y con frecuencia, nuevas estrategias para cubrir las necesidades de los clientes. La decisión de entrar a un mercado va directamente relacionada con un mayor compromiso con los recursos. La entrada de nuevos jugadores significa que los precios bajarán o los beneficios serán menores, dando como resultado una menor productividad de la industria a largo plazo.

Para los nuevos competidores existen ocho fuentes principales de obstáculos para el ingreso, cuya presencia o ausencia determina el grado de amenaza de los nuevos competidores.

### **Barreras de ingreso**

La primera esta referida a las **economías de escalas**, esto se refiere a la baja del costo del producto por producir en cantidades necesarias para que esto produzca una ventaja competitiva. Las economías de escala no sólo se refieren a la fabricación, sino también, a otras áreas como I+D, administración general, mercadotecnia, etc.

Las pymes que nosotros tratamos en este tema muchas veces se encuentran con este tipo de barrera a la hora de elegir una mercado, sin embargo, se pueden dividir en grupos; algunas que apuntan a diferenciarse y no apuntan a un mercado general, otras que se asocian para ganar poder, y otras que apuntan a mercados en donde la competencia es menos feroz.

La segunda barrera de consideración para ingresar a un mercado es el **grado de diferenciación percibida de un producto** por los consumidores, en otras palabras, si se trata de mercadería general o no. Los altos niveles de diferenciación de productos y lealtad a la marca, ya sea, por distintas variables como son atributos físicos del producto, calidad, diseño, comunicación efectiva del mismo funcionan como una palanca a las empresas. Razón por la cuál las pymes objetos de nuestro trabajo deben estar al tanto al momento de elegir un mercado. Por otro lado, cabe señalar que los productos que comercializan nuestras empresas poseen altos índices de calidad y tecnología, que, claramente son percibidas por los compradores, aun así, se debe profundizar en este punto para que la primera exportación no quede en una experiencia transitoria para nuestras empresas y se desperdicie una oportunidad muy importante.

Otro obstáculo para el ingreso a los mercados internacionales son los **requerimientos de capital**. Cuando nos referimos a capital no sólo estamos pensando en instalaciones que tiene una pyme (capital fijo), sino también requerimientos de capital para desarrollar otras actividades como pueden llegar a ser I+D, publicidad, promoción, servicios, créditos a clientes, etc. Los altos requerimientos de capital afectan directamente a las pymes a una posible entrada a dichos mercados; una manera eficiente de derribar esta barrera sería una posible alianza para generar poder ante el mercado (de negociación para comprar, vender, acceder a créditos, promoción, ferias, etc.)

Una cuarta barrera son **los costos del cambio**, que provocan la necesidad de cambiar proveedores y productos; los mismos incluyen: capacitación, los costos de equipos

auxiliares, el costo de la evaluación de una nueva fuente y similares. El costo percibido para los clientes por el cambio a un nuevo producto de un competidor puede ser un obstáculo impenetrable que evita que los nuevos competidores a la industria logren el éxito.

Otra barrera es **el acceso a los canales de distribución**. Cuando los mismos están ocupados, o no están disponibles, el costo por entrar se incrementa de manera sustancial porque el nuevo competidor debe crear y establecer nuevos canales. Algunas compañías occidentales encuentran dificultad para el ingreso a algunos países del sudeste asiático.

**La política gubernamental** es con frecuencia un obstáculo para el ingreso, esto les sucede con frecuencia a nuestras pymes a la hora de exportar, es decir, que los gobiernos respectivos designan políticas de protección a las industrias nacionales.

Otra restricción tiene que ver con que las empresas establecidas gocen de ventajas de **costos independientes de las economías de escala**, como por ejemplo, el acceso a las materias primas, una ubicación favorable, subsidios del gobierno que se relacionan estrechamente con la barrera anterior.

Por último, **la respuesta esperada de los consumidores**. Esto significa cuál va a ser la respuesta o la posición que adopte la empresa existente a la entrada de la nueva, muchas veces puede ser una práctica peligrosa, ya que si se bajan los precios de manera brusca se puede generar una guerra de precios.

Por todas estas prácticas y otras no enumeradas, que, se pueden presentar de forma inesperada nuestras pymes deben estar atentas para ver las señales que envía el contexto, y tener una rápida capacidad de respuesta, ya sea, al ingresar a un mercado nuevo, que sería nuestro caso, o también, al ingreso de alguna empresa extranjera al mercado local.

### **Amenaza de los productos sustitutos**

La segunda fuerza que influye en la competencia dentro de una industria es la amenaza de productos sustitutos, en nuestro caso de análisis no es aplicable esta restricción, ya que son productos específicos que por lo general no tienen sustitutos.

### **Poder de negociación de los compradores**

Los clientes industriales buscan pagar el precio más bajo posible de los productos o servicios que utiliza como insumos. Para lograr bajar los precios, los compradores deben tener una ventaja sobre las otras empresas de la industria. La primera es comprar cantidades tan elevadas que los proveedores dependen del negocio de los compradores

para sobrevivir. En segundo lugar, cuando los productos de los proveedores se consideren generales o estándar (sin diferenciar), es probable que los compradores negocien el precio, debido a que muchas compañías pueden cubrir sus necesidades. También se negocia con insistencia cuando los productos o servicios de la industria del proveedor representan una parte significativa de los costos de compra de la empresa. Otra fuente de poder del comprador es la que se refiere a la disposición y habilidad para lograr la integración en retroceso (hacia atrás).

### **Poder de negociación de los proveedores**

Es la cara opuesta de la moneda al poder de los compradores. Si los proveedores ejercen un poder suficiente sobre las empresas industriales pueden elevar los precios lo suficiente para influir de manera significativa en las utilidades de sus clientes. Varios factores determinan la habilidad de los proveedores para obtener poder sobre las empresas. Primero, los proveedores tienen ventajas si son importantes y pocos en segundo lugar cuando los productos o servicios de los proveedores son insumos significativos para las empresas, son especializados o su cambio representa costos, estos tendrán un poder considerable sobre los compradores. También si su negocio no se ve amenazado por productos alternativos. Una cuarta fuente de poder para los proveedores es la disposición y habilidad por parte de los mismos para desarrollar productos y marcas propias.

### **Rivalidad entre competidores**

Cuando hablamos de rivalidad entre empresas nos referimos a todas las acciones que toman las compañías para mejorar su posición y obtener una ventaja sobre los demás. Esta se manifiesta en la competencia de precios, las batallas publicitarias, el posicionamiento de los productos y los intentos para lograr diferenciación. Siempre que la rivalidad entre las empresas obliga a racionalizar costos, se trata de una fuerza positiva. Cuando bajan los precios y utilidades y crea inestabilidad en la industria, es un factor negativo. Varios factores crean una rivalidad interna. Cuando las empresas se vuelven maduras por lo general se concentran en como conseguir más participación de mercado a cualquier precio.

En segundo lugar, las industrias que se caracterizan por costos fijos elevados se encuentran siempre bajo presión de mantener la producción a toda capacidad a fin de reducir los mismos; cuando la industria acumula capacidad excesiva el impulso de cubrirla provocará que los precios y utilidades disminuyan.

Un tercer factor que afecta la rivalidad es la falta de diferenciación o una ausencia de costos de cambio, que genera los compradores consideren a los productos y servicios como mercaderías generales y comprar en base al mejor precio.

El cuarto factor es que las empresas que aplican una gran cantidad de estrategias para lograr el éxito, por lo general, no alcanzan una sustentabilidad debido a que están dispuestos a aceptar bajos márgenes de utilidad a fin de establecerse, mantener posición o expandirse.

## **7. Comportamiento de las pymes que exportan**

A los efectos de conocer los diferentes puntos de vista sobre las pymes que exportan, su evolución , su tendencia, se realizó un relevamiento a representantes del sector exportador de maquinaria agrícola de la zona ( empresarios, y representante de asociaciones).

Se pudieron observar pensamientos similares en línea general, como por ejemplo:

- El tipo de cambio ayuda a fortalecer las exportaciones, pero si no se acompaña con una adecuada estrategia y no se fomenta la exportación tiende a perderse en el tiempo, ya que las pymes no alcanzan a dotarse de competitividad.
- Otra coincidencia es la referida a que los productos nacionales cada vez compiten mejor con los líderes debido a la mejora de la calidad de los mismos.
- Las exportaciones argentinas están mejor posicionadas que años anteriores.
- El gobierno además de no facilitar los medios necesarios para que las empresas puedan introducir sus productos en los mercados internacionales por medio de créditos blandos, ayudas económicas, subsidios, etc., no brinda ninguna seguridad a mediano y largo plazo por su inestabilidad recurrente.

También se detectaron algunas deficiencias a la hora de realizar exportaciones, las cuales están en planes de mejoras de los empresarios. Las mismas se detallan a continuación:

- Falta de conocimiento de los mercados internacionales y de los distintos canales de venta
- Trabas gubernamentales, falta de conducción, medios y apoyo a los empresarios
- Poca capacidad productiva, y ante el aumento de la demanda interna, las empresas prefieren atender al mercado local en lugar de los mercados internacionales
- Falta de estandarización de productos y procesos, baja escala de producción, soporte tecnológico, falta de normalización
- Falta de financiamiento y créditos convenientes para las pymes que se traduce en una falta de inversiones para la industria.
- Necesidad de mano de obra calificada, que imposibilita el planeamiento (ingenieros, técnicos, etc.)

En la actualidad los destinos mas frecuentes de nuestros productos son los siguientes:

Bolivia, Chile, Colombia, Uruguay, Paraguay, Perú, Brasil, Australia, España, Francia, Lituania, México, Nueva Zelanda, Países bajos, Rusia, Panamá, Angola, Ecuador, Venezuela y EE.UU.

Con respecto a la asociatividad como manera de generar ventajas, hay posturas claras y diferentes sobre este tema, la primera considera que la asociatividad es muy necesaria para que las pymes logren una competitividad dentro y fuera del país; agruparse permite combinar conocimientos, contactos y mejoran de manera significativa las posibilidades de exportación.

Sin embargo otros piensan que los empresarios PYMES son muy individualistas, por lo tanto les resulta muy difícil la idea de asociarse, aunque no descartan el trabajo de promoción de productos y ventas como se da en consorcios, o clusters especializados como el Cideter, que estudiaremos mas adelante.

### **7.1 Escenario futuro de las exportaciones de maquinaria agrícola**

Hoy el escenario para las pymes es diferente e inesperado ante un radical cambio en la conducción de las políticas de gobierno, la realidad muestra que las ventas locales han disminuido en un alto porcentaje y existe cierta incertidumbre por parte de los compradores de este tipo de productos que generalmente son las personas que se dedican a la actividad rural. Por otro lado las empresas cuentan con una importante oportunidad de generar ventas en el exterior y tratar de compensar la pérdida de ventas del mercado local, veamos con algunas preguntas en que situación están las mismas y cuales pueden ser sus posibles salidas:

¿La situación de crisis actual por cuanto se mantendrá?

¿Como se están comportando los créditos para las exportaciones?

¿Como reaccionan los organismos gubernamentales ante esta crisis generada por el mismo gobierno?

¿El volumen de exportaciones como va a reaccionar ante esta situación?

¿Existe una política por parte de los empresarios para la creación o el mantenimiento de proyectos de exportación?

Las respuestas a estas preguntas dependen exclusivamente de los empresarios y de algunos organismos que se manejan con eficiencia para el buen desarrollo del negocio de las exportaciones de maquinaria agrícola, las mismas tienen que ver con el empeño que pongan los empresarios a la búsqueda de opciones para exportar, como pueden ser, integraciones, búsqueda permanente de mercados, capacitación permanente del personal, vinculación eficiente con auxiliares de operatoria internacional ( despachantes



de aduana, brokers, agentes de venta, representantes en el exterior, etc.), generación de acuerdos sectoriales para poder cumplir los compromisos asumidos, inversión permanente en tecnología para mejora de procesos y productos, etc.

La problemática del conflicto de los últimos meses generó una rápida respuesta por parte de los productores y gran parte de la sociedad, de la misma manera la respuesta de nuestros empresarios debe ser rápida y eficaz para no quedar estancado en el medio de este conflicto, de manera de generar ingresos por otros sectores no explotados aún, como lo es la comercialización de productos agrícolas nacionales en mercados extranjeros.

## **8. Un poco de historia**

La maquinaria agrícola en Argentina posee una historia que se remonta a principio de los años 1920 cuando comenzó el desarrollo del crecimiento agrícola/ganadero, que proyectado al 2007 ubica a la Argentina como uno de los países más productivos e innovadores del mundo, con una producción de cereales y oleaginosas de 95 M/TN de los cuales 47M/TN lo representa la soja. Los análisis prospectivos indican que Argentina producirá 140M/TN en el 2015 (64M/TN de soja) y que esto será acompañado por un progreso significativos de los procesos agroindustriales de alimentos y bioproductos.

Todo ello constituye una demanda creciente de tecnología de procesos y productos como herramienta de competitividad global que conlleva a la necesidad de un trabajo en red.

En el actual contexto de demanda global creciente de alimentos, (en cantidad y calidad), con energía cara y escasa, el recurso tierra es y será el bien más demandado y costoso de los próximos año.

Aumentar la eficiencia productiva de cada metro cuadrado de tierra cultivable será el objetivo de todos los países productores de biomasa y alimentos.

En ese plano de alta demanda tecnológica, la maquinaria agrícola requerida será más eficiente y confiable, más automatizada y más asistida por cerebros electrónicos, con capacidad de grabación de datos con trazabilidad, lo cuál constituirá una herramienta de competitividad en los futuros sistemas productivos.

Argentina desde el año 2001 (pico más alto de la crisis económica), comenzó una etapa de crecimiento sostenido, esto en gran parte sustentado por el crecimiento productivo y cualitativo de la agricultura que en 5 años aumento su producción de granos en un 44%, pasando de 66M/TN en el 2002/2003 a 95M/TN en la pasada campaña 2006/2007(récord productivo histórico).

Este récord productivo histórico fue conseguido debido a varios factores aditivos siendo pertinente aclarar que ello se produjo con un paralelismo perfecto con el aumento de ventas de maquinaria agrícola de producción nacional dentro y fuera del país.

Antes de comenzar el período de crecimiento, estábamos transitando una crisis que empezó en los años 90' y se profundizó al final de la misma década. Se llega al año 2000 en pleno proceso recesivo, con todos los indicadores macroeconómicos desfavorables, caída del nivel industrial y del PBI.

En el año 2001 las condiciones económicas, así como, las ventas al exterior se mantuvieron sin mayores variaciones.

La crisis económica, cambiaria y financiera que se produce a principios de 2002 provoca una gran modificación en la economía, acompañada de la reducción del valor de la moneda. Esta devaluación proyectó otra perspectiva a la economía nacional, haciendo más atractivos los mercados extranjeros a nuestra producción nacional. Cabe agregar que los productos primarios actuaron como palanca para después empezar a colocarlos de manera especializada.

Las exportaciones crecieron en forma sostenida, las mismas acumularon un crecimiento del 56% que equivale a una tasa anual promedio del 15,3%.

En el 2003 los motores del crecimiento fueron los productos primarios; influenciados en su mayoría por la variación de precios y no por sus cantidades; la soja y sus productos derivados llegaron a representar la cuarta parte de las exportaciones en un contexto de altos precios internacionales.

La recuperación de la producción industrial, generó una mayor oferta, que se destinó en su mayoría al consumo interno y el resto al aumento de saldos exportables.

De allí que el impulso al crecimiento de las exportaciones del año 2004 fue dado por los productos manufacturados que variaron por encima del promedio general.

La recuperación de la actividad económica continuó en el año 2005, a fines de ese año, se logró el record de 14 trimestres consecutivos de crecimiento, contados a partir del segundo trimestre del año 2002.

Respecto a los destinos de las exportaciones, se observó un retroceso de algunos destinos tradicionales como MERCOSUR, Nafta y UE, por otra parte, se registró el avance a Chile y otros países de la Comunidad Andina (Venezuela, Ecuador, Colombia), y una mayor participación a Sudáfrica, China, India y Rusia entre otros.

Para conocer un poco más de lo que estamos tratando observemos cómo se conforma el sector de la maquinaria agrícola. El mismo comprende la fabricación y comercialización de los siguientes productos, sus partes y componentes:

### **Tractores**

- Desde los pequeños de 20 CV de tracción simple para uso hortícola, pasando por los de 50 CV de tracción simple y asistida, hasta los de 300 CV articulados.

### **Maquinaria para sembrar**

- De distribución precisa, para siembra directa o convencional con fertilización simple o doble.

### **Maquinaria para labranza de todo tipo**

- Arados de cincel, de reja, rastra de disco etc.

### **Máquinas para aplicar defensivos y o fertilizantes**

- Pulverizadores de arrastre o autopropulsados
- Esparcidores de fertilizantes sólidos y líquidos
- Esparcidores de cal

### **Máquinas para cosecha**

- Cosechadoras automotrices para cereal, oleaginosa, algodón, etc.
- Cabezales para maíz, soja, forraje, etc.

### **Máquinas para corte, almacenaje y confección de forraje conservado**

- Cortadoras, picadoras, remolques, enfardadoras, desensiladoras

### **Máquinas para la extracción, elaboración y suministro de raciones**

- Mixers, mezcladoras, molidoras de granos pasto etc.

### **Equipos para almacenar y conservar granos**

- Silos, remolque, secadoras, seleccionadoras, etc.

### **Equipos de riego por aspersión**

- Cañería, pivotes, cañones etc.

### **Equipos para lechería**

- Ordeño, enfriamiento de leche, tanques etc.

### **Equipos para avicultura**

- Inoculadoras, alimentación de aves, faenas, etc.

### **Agropartes para labranza, siembra directa y fertilización**

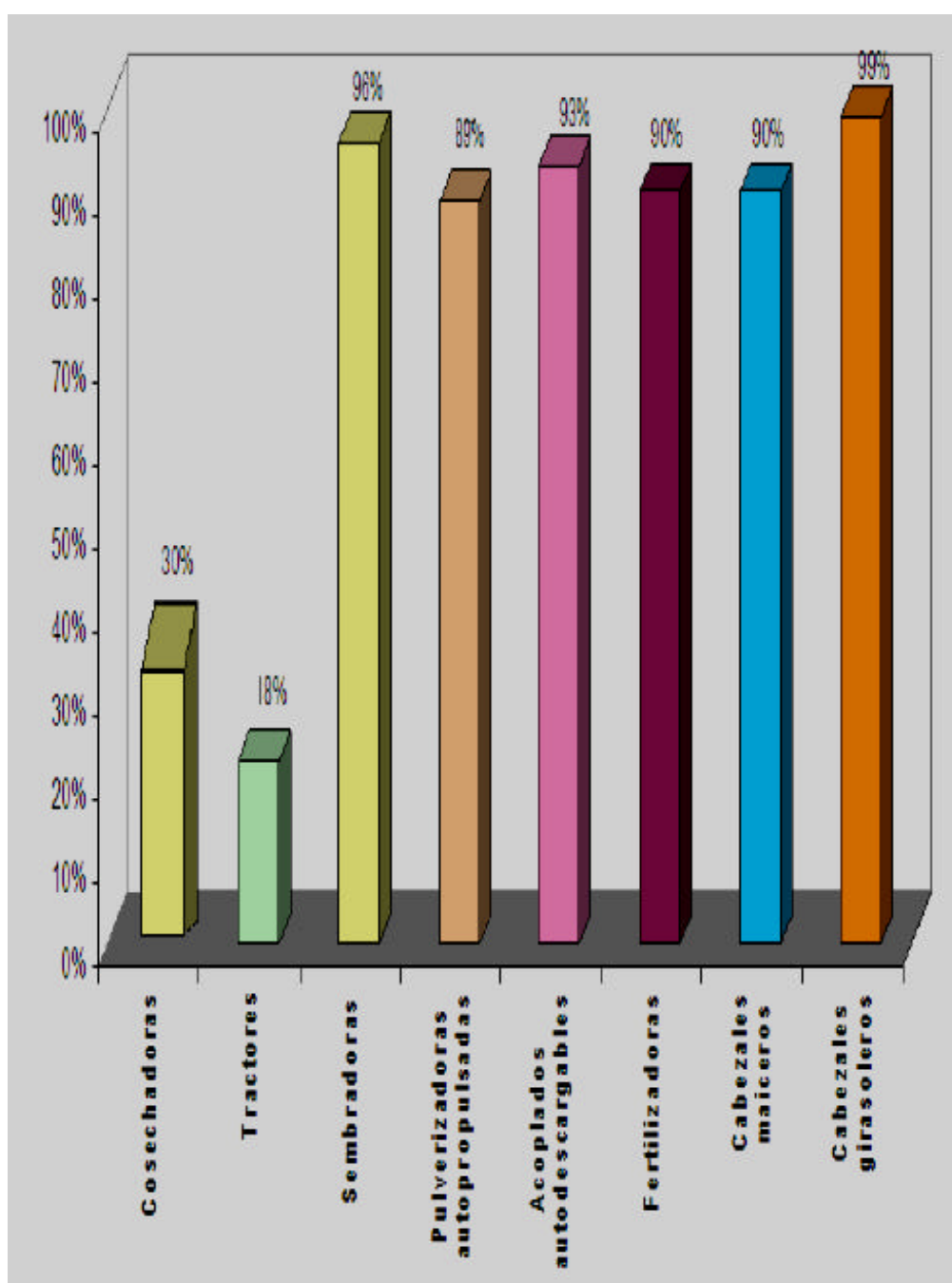
- Trenes de barrido de rastrojo, corte y remoción
- Colocación de fertilizantes, distribuidores, etc.

## Equipos para traslado de granos, animales maquinarias

- Acoplados, tolvas, carretones, jaulas, etc.

### Gráfico de representatividad en el mercado 2005 de la maquinaria agrícola Argentina

Como se puede observar en el grafico, en la mayoría de los rubros nombrados la representatividad de nuestra maquinaria es muy alta.



## **8.1 Característica de la demanda de maquinaria agrícola a nivel mundial**

La maquinaria agrícola a tenido un ascenso muy marcado en estos últimos años, esto se debe a el tipo de cambio favorece la exportación de las mismas, a la mejora de los precios de los commodities que se relacionan directamente con el punto anterior, a mejoras en términos de comercio, inversión y en investigación y desarrollo de maquinarias altamente tecnificadas. Se estima que el valor de la producción mundial de maquinaria agrícola ascendió en el año 2004 a USD 60.000 millones, aproximadamente, y se prevé un continuado ascenso de las mismas debido a la creciente demanda de productos alimenticios a nivel mundial, potenciada fundamentalmente por China e India. El crecimiento de la población y la limitada disponibilidad de tierras aptas para el cultivo, son los parámetros que definen la dinámica de largo plazo del mercado mundial de tecnología agrícola. Situada en el punto central de la cadena de valor de la industria de alimentos, la ingeniería agrícola, de la que forma parte la industria de maquinaria agrícola contribuye a asegurar suficientes volúmenes de cosechas apropiados de rentabilidad. Día a día nuestras empresas mejoran la calidad de sus productos, se tecnifican y esmeran por conseguir nuevos y mejores mercados en donde se pueda colocar los productos nacionales. Cabe agregar que la población mundial va creciendo en forma rápida, hoy se estiman más de 6000 mil millones de habitantes en el planeta, esto nos lleva a pensar las formas de encarar el desafío de generar alimentos para esta población creciente. Por este motivo tan importante tenemos la necesidad de crear medios para detener la degradación de los suelos, este tema requiere atención inmediata ya que en forma continua se degradan los suelos por el inadecuado uso de los mismos.

El mercado de la maquinaria tiene tendencia cíclica, por lo cual se debe planificar el negocio de manera que se mejore el negocio a través de inversiones, para que las mismas den altos rendimientos a las cosechas, ya que en muchos países se demostró que este sector es un motor inmejorable de economías.

Globalmente se conoce a la Argentina como el país de mayor competitividad en el mundo para producir soja, eso se debe a varios factores: las buenas genéticas aplicadas mas el gen RR( resistente al glifosato) aportado por la biotecnología, la buena implementación del cultivo( sin labranza y con cobertura de rastrojo en superficie), el ajuste en la fecha de siembra y fertilidad con el espaciamiento y la densidad de implantación, el buen control de malezas, plagas, enfermedades y la alta eficiencia de cosechas y post cosechas en todos sus aspectos. Nuestro país junto con Brasil compone prácticamente el total de oferta de maquinaria agrícola de Sudamérica, nuestros

productos son altamente calificados, y el desarrollo de los mismos es cada vez mayor. Si bien EEUU y los países de Europa central constituyen la mayor oferta de maquinaria a nivel mundial, el producto nacional es cada vez más competitivo, y tiende a reducir las ventajas que estos países habían sacado en décadas anteriores, convirtiéndose en un sitio privilegiado y de alto interés para inversiones.

Mercados en desarrollo continuo como los mercados de conformados por países de la ex Unión Soviética, India, China, Australia, constituyen una fuente notable de oportunidades para futuras exportaciones, ya que los mismos se proyectan a ser potencias en producción de granos, en virtud de una mejor distribución y aprovechamiento de los suelos. Particularmente India, con aproximadamente 140 millones de hectáreas agrícolas y una baja tasa de mecanización, se trata de uno de los mercados más promisorios para la ingeniería agrícola sobre todo en materia de tractores.

Proyecciones futuras prevén un notorio crecimiento de ventas de productos a estas regiones, ya que las mismas no están atendidas de manera eficiente en materia agrícola y poseen una baja tecnificación, de esta manera, se abre un campo inmejorable de oportunidades para colocar productos de alta performance.

En Argentina la industria de la maquinaria agrícola y sus agrocomponentes relacionada directa e indirectamente con el sector, está constituida por 720 empresas, donde las más grandes superan levemente las 500 personas ocupadas en forma directa y las más chicas de 5 empleados; de ellas más del 80% se encuentran radicadas en pequeñas localidades del interior productivo del país, constituyendo un objetivo estratégico el crecimiento competitivo como herramienta de desarrollo local con enfoque territorial.

En esta descripción se debe destacar que Argentina es el país más eficiente del mundo para producir soja y es el segundo país en el mundo en adopción de agricultura de precisión después de los Estados Unidos, además, es el país de Latinoamérica de mayor desarrollo de equipos eléctricos aplicados al agro, por lo tanto, las maquinarias argentinas resultan competitiva por prestación, calidad y tecnología innovativa.

La exportación de maquinaria agrícola y agrocomponentes nacionales poseen el valor agregado del “know how” del conocimiento de su aplicación hacia una eficiencia productiva.

## 8.2 Siembra directa y producción agropecuaria

“La característica más relevante de la agricultura Argentina, que ha posibilitado el avance significativo de la producción, es la siembra directa. Esto ha permitido aumentar la producción la producción agropecuaria y disminuir la erosión de los suelos”

Guillermo Garavaglia, Ing. Agrónomo, Las Parejas 2007

La siembra directa está estrechamente relacionada a la mejora productiva del sector; nuestras empresas diseñan sus productos en torno a este tipo de siembra en la cuál nuestro país tiene un alto grado de desarrollo. La idea es combinar la comercialización de servicios de siembra directa y productos relacionados para la gestión de la misma, es decir, nuestra maquinaria.

<u>Siembra Convencional</u>	<u>Siembra Directa</u>	<u>Sectores que Ganan</u>
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Alto requerimiento de mecanización</li> <li>❖ Rotulación primaria de suelo y preparación de cama de siembra</li> <li>❖ Control mecánico de malezas</li> <li>❖ Alta utilización del tractor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ No requiere roturación primaria de suelo, ni preparación de cama</li> <li>❖ Control químico de malezas</li> <li>❖ Reduce hasta un 60% la utilización del tractor</li> <li>❖ Mejora la competitividad, rentabilidad y sustentabilidad de las explotaciones agrícolas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Sembradoras de siembra directa</li> <li>❖ Pulverizadores</li> <li>❖ Cosechadoras (equipamientos)</li> <li>❖ Fertilizadores</li> </ul>



Nuestro país tiene un gran potencial como nunca antes se había visto en la historia. El mundo necesita alimentos y nuestros empresarios tienen las herramientas para abastecer a países para que empiecen a desarrollar y potenciar sus recursos naturales. Argentina produce alimentos para 300 millones de personas. La maquinaria agrícola es uno de los componentes del costo de los sistemas productivo de grano, carne y leche más significativos. Siendo nuestro país uno de los países productores de grano más competitivo del mundo (uno de los tres más competitivos del mundo en soja y girasol), es evidente que la maquinaria agrícola en Argentina esta bien diseñada, construida y aprovechada.

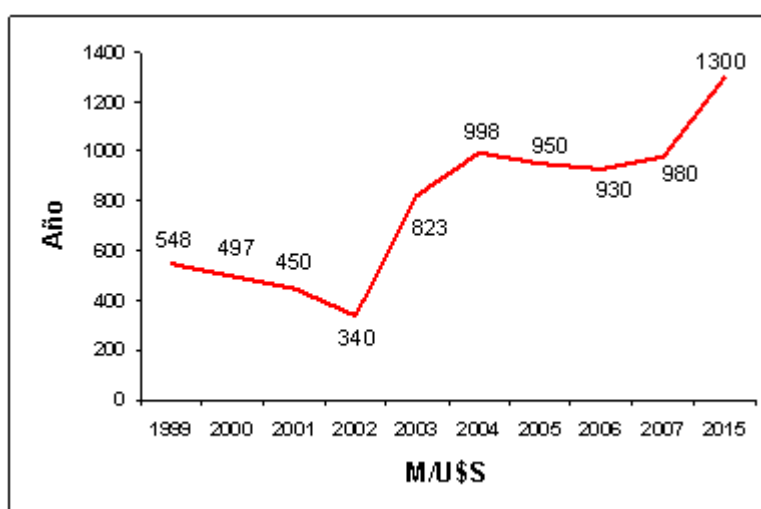
Actualmente unas 720 empresas integran el sector, están concentradas en clusters ubicados en la región Centro, empleando a unas 40000 personas en forma directa e indirecta.

La maquinaria agrícola en Argentina en los últimos años evolucionó cualitativamente, en tecnologías de procesos y productos, en servicio y atención al cliente, en normalización de seguridad y fabricación.

Las empresas están preparadas para iniciar un amplio proceso de crecimiento de las exportaciones, ya en 2005 se superaron los 20 millones de dólares y en el 2006 se supero los 120 millones de dólares.

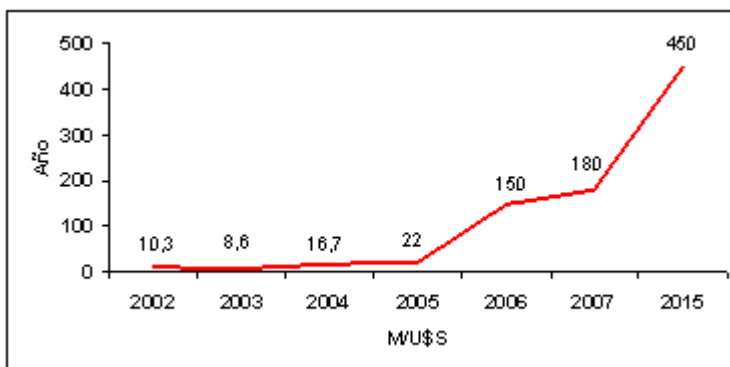
### **Evolución de la inversión anual en el mercado interno y proyecciones futuras**

<b>Año</b>	<b>M/US\$</b>
2002	<b>10,3</b>
2003	<b>8,6</b>
2004	<b>16,7</b>
2005	<b>22,0</b>
2006	<b>120</b>
2007*	<b>140</b>
2015*	<b>350</b>



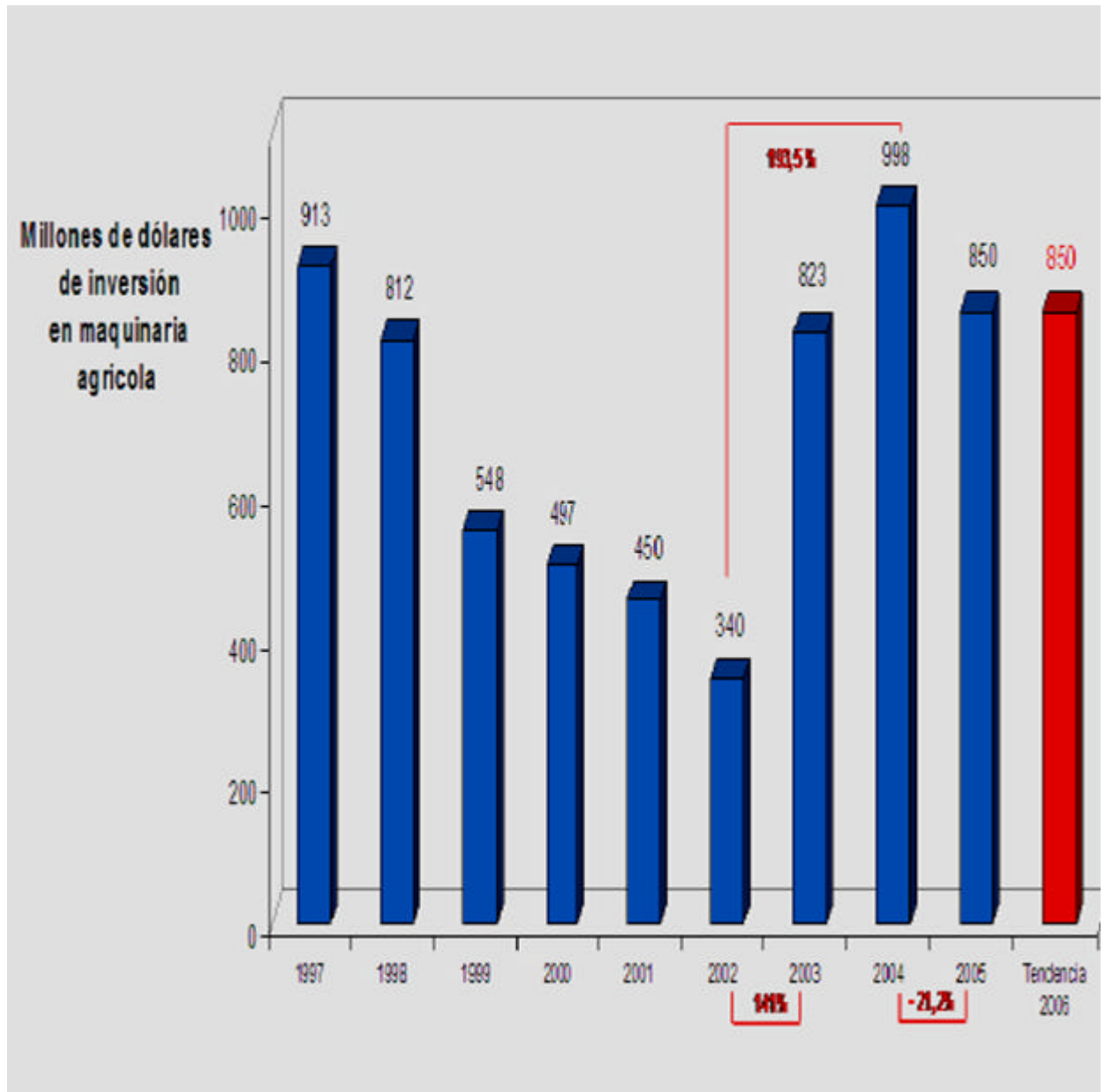
**Evolución de las ventas de la industria nacional de máquinas agrícolas y agrocomponentes en los mercados externos (exportación) y proyecciones futuras**

<b>Año</b>	<b>M/U\$S</b>
1999	<b>548</b>
2000	<b>497</b>
2001	<b>450</b>
2002	<b>340</b>
2003	<b>823</b>
2004	<b>998</b>
2005	<b>950</b>
2006	<b>930</b>
2007 *	<b>980</b>
2015 *	<b>1300</b>



Fuente: INTA - MANFREDI

Gráfico de evolución de la inversión en maquinaria agrícola, en millones de dólares



Fuente: CAFMA, AFAT, INTA EEA Manfredi –cotización 2003: 1 u\$s = \$ 3

## **9. Conclusión**

El sector de fabricación de maquinaria agrícola de la ciudad de Las Parejas tiene una clara oportunidad de seguir creciendo de manera continuada; siempre y cuando exista una estrategia de seguimiento y apoyo por parte del gobierno , promoviendo créditos o generando reintegros o políticas que ayuden a las PYMES a seguir colocando de manera continuada sus productos en el exterior. La calidad y cantidad exportadora esta ligada a problemas cotidianos del entorno y de la empresa misma, aunque sabemos que estas dificultades se tratan día a día por los empresarios.

Las empresas privadas que fomentan las exportaciones en especial el cluster Cideter son muy necesarias y muchas veces generan y complementan operaciones genuinas, aunque, estamos lejos de pensar que un cluster puede coordinar a muchas empresas para mejorar estándares o volúmenes de producción o poder de negociación de manera total siendo éste la cabeza que representa a todas; no podemos dejar de lado que de a poco este sueño o esta utopía va mostrando algunos indicios de empresas que abren sus ideales para empezar a pensar que muchas veces la asociación es una manera muy rentable y económica de mejorar la producción y los beneficios de las empresas. Por ahora el cluster demostró incrementar los niveles de exportación y generó muy buenos contactos, tanto, en el exterior como en la unión de varios de nuestros empresarios que se pueden sentar a dialogar de manera organizada como complementar una venta de grandes volúmenes al extranjero.

Muchas empresas están en el camino de las exportaciones desde hace un tiempo y han logrado tener un nivel fijo de ventas muy interesante, a su vez, están entendiendo que al comercializar productos al extranjero muchas veces se compensa de manera eficiente la baja de volúmenes comercializados en mercado local en caso de crisis, en caso de baja de ventas de productos o finalización del ciclo de vida del producto. Por otro lado debemos decir que las empresas solo podrán seguir compitiendo y mejorando sus productos con una clara estrategia propia y del gobierno, por lo que respecta en este momento hay que tener un marcado enfoque en el tipo de cambio, el cuál en este momento dejó de ser competitivo para nuestras pymes, por ende las mismas siguen exportando sólo porque han decidido bajar sus rentabilidades con tal de no perder los contactos que tanto esfuerzo han llevado para conseguir.

## 10. Bibliografía

Daniels, John Damerul , Radebaugh Lee  
1998, “Negocios Internacionales”  
Editorial: Pearson educación, octava edición, Argentina

Handabaca, Alberto Rubial  
2004, “Gestión Logística de la distribución física internacional”  
Editorial: Norma Referencia, Argentina

Arese, Héctor Félix  
2006, “Introducción al Comercio Exterior”  
Editorial: Norma, Argentina

Yip, George  
1998, “Globalización”  
Editorial Norma, Argentina

Valles; M  
1997 “Técnicas Cualitativas de Investigación Social”  
Editorial Síntesis, Madrid

P. Kotler  
1997, “Marketing Internacional”  
Editorial Prestice\_house, segunda edición, Argentina

Rosales, Ramón  
2000, “La asociatividad como estrategia pyme”, Segunda Edición  
Edit Machi

Levy, Alberto  
1999, “Problemática de pymes argentinas”  
Edit Onude

Sánchez S.

¿Por que mueren las empresas?

Periódico “AM” de León, 24 nov. 2003

[www.leon.uia.mx/publicaciones](http://www.leon.uia.mx/publicaciones) (accesado el 19 de enero 2005)

Helio Jaguaribe

2003, MERCOSUR y las alternativas de ordenamiento mundial

Editorial Norma, Argentina

Bragachi Mario

2005, “Mercado de la maquinaria agrícola 2004. Tendencias 2005”;

Publicación INTA EEA MANFREDI, 15 de abril de 2005

Borghi M

2005; “Experiencias de reconversión de pymes a través del clusters”

Revista Cideter, Showroom edición

Cafna, R

2005; “Maquinaria Agrícola: Estimación de la Producción Nacional en cantidades de unidades.

Revista Cideter, Showroom edición

Ochoa Paloma, “Las pymes y el comercio exterior”, coordinadora CEDEX.

[www.palermo.edu/economicas/pdf\\_economicas/cedex/investigacion/pymes\\_plan\\_ext-](http://www.palermo.edu/economicas/pdf_economicas/cedex/investigacion/pymes_plan_ext-)

Julio Viena, “La contribución de la pymes al comercio internacional”

[www.palermo.edu/economicas/pdf\\_economicas/cedex/investigacio/pymes\\_com\\_internacional.pdf](http://www.palermo.edu/economicas/pdf_economicas/cedex/investigacio/pymes_com_internacional.pdf)

Peña Félix, “El comercio exterior en un mundo de múltiples opciones”, diario La Capital, 4 de septiembre del 2008.

Martínez Oscar, “Gobierno vs. Agro, que cambia en el futuro escenario económico”, diario Clarín, 11 de mayo de 2008.

Bidegaray Ezequiel, “Las agropecuarias van por la revancha a Brasil”, diario Clarín, 25 de mayo de 2008.

Martínez Oscar, “Breve radiografía de las PYMES” diario Clarín 17 de agosto de 2008

Bermúdez Ismael, “Luces amarillas sobre el comercio exterior argentino”, diario Clarín 9 de diciembre de 2008.

### **Internet**

[www.negocios.com.ar](http://www.negocios.com.ar)

[www.sepyme.gov.ar](http://www.sepyme.gov.ar)

[www.cepal.com](http://www.cepal.com)

[www.clarin.com](http://www.clarin.com)

[www.cideter.com.ar](http://www.cideter.com.ar)

[www.indec.gov.ar](http://www.indec.gov.ar)

[www.gestion.com](http://www.gestion.com)

## **11. Anexos**

### **Entrevista número I**

**Realizada al SR Enzo Volpato, socio gerente de Impagro S.A.**

*¿Hacia dónde están exportando?*

En este momento estamos exportando hacia Uruguay y Bolivia

*¿Qué productos?*

Lo que mas se exporta son tolvas autodescargables, las mismas van a Uruguay, por otro lado líneas de tanques y acoplados chicos van a Bolivia

*¿Cómo manejan la exportación?*

Hay dos representantes, uno es para Uruguay y el otro para Bolivia, es para la parte de Santa Cruz de la Sierra y Tarija que son departamentos que se venden implementos agrícolas

*¿Reciben algún apoyo del gobierno?*

Primeo no hay PRE financiación, en algunos casos, empresas medianas pueden tomar créditos más blandos de algunos bancos, pero son muy pocos casos; acá, en nuestra empresa, se envía el producto y se cobra frecuentemente por carta de crédito, no hay financiación como antes había, donde se hacia un boleto de venta, ahora entregamos el producto y cobramos, los bancos, solo hacen la cobranza, pero no hay prefinanciación

*¿Que clases de apoyos reciben de organismos que fomentan la exportación?*

Hay reuniones, viene gente especializada, trae posibles compradores, uno se contacta con gente, pero no pasa de ahí, y cada uno intenta hacer sus negocios.

*¿Con respecto al cluster CIDETER de qué manera coopera con ustedes y ven factible este tipo de cooperación?*

Está trabajando muy bien, estamos en continuo contacto y buscando algo más homogéneo, aunque a nosotros nos queda muy poco margen para el mercado externo en el sentido de que colocamos bien el producto en el mercado interno.

*¿Les solicitan algún tipo de normalización a sus productos?*

No, para el MERCOSUR ninguna

*¿En qué grado afecta el conflicto agropecuario en las ventas al mercado interno?*

Se siente mucho, hay una merma de venta, esto por otro lado crea una alternativa a la exportación, muchas empresas apuntan a eso, eso para compensar o palear la crisis.

*¿Cuáles son los productos que tienen más salida?*

Tolvas autodescargables hacia Bolivia, son robustas, fuertes, rústicas, para transportar donde hay caminos muy malos; y en Uruguay buscan lo mismo pero mas tecnología, con la llegada de la soja a ese país son grandes consumidores de maquinaria agrícola, este boom empezó desde hace unos años.

*¿Encuentran alguna debilidad en este momento?*

Si, una es la falta de mano de obra especializada, esta faltando, se perdieron muchos años en los 90', hubo crisis y muy pocos se perfeccionaron, técnicos ingenieros, etc.; a veces uno se



toma compromisos y después no encuentra la gente para ese trabajo, entonces este tipo de cosas te atrasan o te quitan expectativas para proyectos. Acá no hay infraestructura para seducir a esa gente, por ejemplo viviendas, eso hace que se complique la expansión o la tecnificación.

*¿Encuentras amenazas u oportunidades en el mercado?*

Si, para la primera exportación la primer amenaza es Brasil, el tipo de cambio todavía nos favorece; si estaríamos en el uno a uno no venderíamos un implemento agrícola, antes el mercado era todo de ellos, y hoy nos dan lugar a la exportación, pero se están tecnificando continuamente, producen a escala, así que en el mediano o largo plazo esta situación nos puede llegar a complicar y además por otro lado tienen políticas de estado que los favorecen.

### **Segunda entrevista**

**Realizada a I SR Alejandro Flotron, socio gerente de Caimán SA**

*¿Qué productos y hacia donde se están exportando?*

Los productos que en principio nosotros queremos exportar son los productos de menor complicación en cuanto a la tecnología, al valor agregado que tienen, por que por ejemplo cuando vos vendes... vamos de vuelta, lo primero que hicimos fue buscar mercados limítrofes, por una cuestión de recursos de movimientos, entonces, lo que encontramos mas fácil es lo que se asemeja a nuestro país. Para nosotros lo donde nos fue fácil entrar fue en Bolivia y Uruguay. En Uruguay ya llevamos vendidas mas de 160 maquinas, nosotros hacemos los servicios mecánicos fuimos creciendo en volumen y llegamos a insertar máquinas autopropulsadas. Cuando vos vendes una máquina autopropulsada en un lugar lejano ya es distinta la historia, porque, por ejemplo, cuando vos vendes un equipo de arrastre, el equipo es 90% producto y 10% servicio, que es servicio post venta, atención al cliente, mantenimientos de los equipos; en cambio, cuando vos vendes una máquina autopropulsada, no solamente tienen valores más altos, en lo cual el empresario tiene que bancar la producción y la venta que tiene su complejidad en cuanto a la cobranza que tiene sus tiempos; ya la máquina motriz tiene un 50% producto y un 50% servicio, entonces cuando vos vendes un 50% servicio tenés que pensar en como montar una infraestructura en ese país para atenderla, por eso buscamos países limítrofes, hasta ahora el único lugar donde pudimos vender motrices es en Uruguay que es donde también cambia la facturación. Los productos que en general estamos vendiendo son equipos de arrastre y ahora nos estamos animando a vender motrices en Uruguay, no en Bolivia, porque se nos hace mas difícil acceder, tenemos el problema de las distancias, los caminos, cortes de rutas. Por otro lado estamos empezando a abrir las puertas en Rusia, ya hicimos la primera exportación de equipos de arrastre a Rusia y hemos tenido oferta de vender equipos autopropulsados, pero tratamos de ubicarnos en los equipos de arrastre, o sea, empezar a hacernos conocer, a hacer un distribuidor, que el distribuidor vaya conociendo nuestros productos y que se vaya armando para poder conocer las máquinas, para después entrar con los equipos motrices.

*¿Cuál es la forma para vender en el exterior?*

Es a través de un concesionario en Argentina, y a través de distribuidor en el exterior, es una figura que es el importador, es el que se hace cargo de la operatoria, y ese distribuidor a su vez tiene concesionarios como en nuestro país.

*¿En este momento cuentan con algún tipo de financiación para la exportación?*

Si, en nuestro caso tenemos acceso al crédito, de pre financiación a través de los bancos, pero no lo hemos usado, siempre por miedo a endeudarnos en dólares y no cobrar las ventas en el exterior, y uno siempre toma recaudos en pesos y preferimos tomar créditos en pesos.

*¿Con respecto a entidades que promueven exportaciones como fundaciones, tienen algún tipo de ayuda?*

En cuanto promociones para exportar te mandan invitaciones a las ferias, hemos estado en Alemania con fundación Exportar, y como toda fundación hay gente que trabaja en serio y otras no. Pero en general, hacen un trabajo importante en cuanto a la promoción, pero no es lo más importante para empezar a exportar, ellos te dan ayuda en cuanto a información, pero el hecho de iniciarse a exportar tiene que surgir de la empresa, arriesgando, buscando, cada uno por su cuenta, invirtiendo tiempo y dinero.

*¿Se les exige algún tipo de normalización para la entrada de sus productos en Rusia?*

Si, hay normas de la Unión Europea, pero eso no te impide vender, hay errores de concepto, en cuanto a que las normas, al no tener conformidad con las normas uno no puede vender, esto no es así; lo que nosotros hacemos en nuestro caso es que el distribuidor firma de conformidad que el equipo cumpla con las normas de donde esta entrando, es decir, garantiza que nuestros productos van a funcionar, es un aval de los mismos.

Explícitamente no cumplimos ninguna norma, implícitamente si, en el futuro se prevé eso, así que uno va a tener que ir cambiando y adaptándose a estos mercados en este tipo de cosas.

*¿Con respecto al cluster de la maquinaria agrícola CIDETER, qué tipo de ayuda reciben?*

El cluster tiene cosas buenas y malas; lo que hace es brindarnos mucha información y experiencia, donde se hacen esas reuniones y viene gente del exterior y uno se empieza a conectar y de una forma muy económica con respecto a la exportación, es un beneficio muy grande que veo, en cada reunión que se hace cada año vienen los compradores del exterior, uno se contacta, eso nos da mucha experiencia a costo muy bajo y aprendemos mucho y nos incita a que salgamos a vender, eso por un lado, después la parte asociativa no creo que nunca se logre algo fuerte por que los industriales somos muy individualistas.

*¿Cómo manejan la política del tipo de cambio en las exportaciones? ¿Tienen algún punto de referencia o de quiebre?*

No, pasa que ya hay otros factores que juegan un rol mas importante que el dólar, es decir más que el tipo de cambio; nosotros estamos sufriendo una inflación en dólares, así que el precio del dólar por más que suba a 3.50 podemos ser competitivos unos meses hasta que después se vuelva a reacomodar, el dólar ya no juega un papel preponderante en cuanto a la competitividad, sino que, acá el problema más grave es que no hay nadie que ayude a las empresas a proyectarse, a ser mas eficiente a futuro, entonces eso hace que las fabricas no se equipen, no se tecnifiquen; hoy ya , a esta altura todas las fabricas del país han parado la tecnificación, nadie mas compra nada, y ese es el retroceso mas grande que estamos teniendo

ahora. Entonces quiere decir que vamos a ir perdiendo eficiencia a futuro y ese parate puede hacer perder competitividad en el corto plazo en el exterior, más allá del veranito que tuvimos con el dólar, no lo podemos aprovechar por culpa de esto. Y no podemos hacer inversiones para ser más productivos en las fábricas, ¿por que el europeo con el euro sigue exportando?, por que ellos han logrado ser productivos y competitivos, y nosotros no lo estamos logrando. Es decir lo nuestro no vienen por el lado del dólar, viene por el lado de que faltan inversiones. Este es el momento ideal para hacerlo, tecnificar las industrias, hacerlas mas eficientes, para producir mas y mejor calidad. Eso en consecuencia va a repercutir en las exportaciones, aun más que el tipo de cambio. Hay que aprovecharlo, por supuesto, pero el gobierno no nos está dejando aprovechar esta oportunidad.

*¿Qué fortalezas encuentras en tu empresa?*

La primera es la calidad humana que tenemos, nosotros si en algo invertimos es en tener gente eficiente y buena. Otra es la dimensión de las instalaciones de la fábrica. No es ni muy grande ni muy chica, y es un nivel cómodo para trabajar en este país. Y después tenemos productos estrellas como es el motriz, que es un producto bien visto, también los equipos de arrastre. Otro punto es la especialización que tenemos con respecto a la pulverización, tenemos una amplia gama en el tema, y cuando un cliente busca un equipo no hay muchas fábricas que tengan la variedad y la eficiencia que nosotros tenemos, esas son nuestras fortalezas.

*¿Encuentran alguna debilidad?*

Por un lado falta personal capacitado, como técnicos, ingenieros. Pero la debilidad que mas sufrimos es la parte financiera. Falta acceso al credito para vender. Es decir competimos con empresa que tienen capacidad propia de financiación de venta de las maquinas, y nosotros no lo tenemos, el producto que ofrecen los bancos no son buenos.

*¿Pueden detectar alguna oportunidad?*

Las perspectivas han cambiado, hoy es que el mercado va a ir cayendo, la oportunidad puede ser por el tiempo extra que le estamos dedicando a la exportación, esto es en parte, ya que, no es la exportación de nuestro productos algo que nos interese como el gran rubro, ya que sabemos que hay que estar mucho mas preparado, pero si la vemos como una oportunidad de mercado, pero esa oportunidad la vemos truncada, ya que nos han cortado la posibilidad de ir creciendo e invirtiendo para ser mas eficientes. Nosotros teníamos la idea de seguir mejorando, mejorar la calidad de la producción y ser más eficiente. Y nos estábamos armando bien para vender al exterior y si uno no sigue intentando ser más eficiente esa oportunidad que tenemos se va a ir desvaneciendo de a poco. Hoy uno se estanca un año y los dos años posteriores los empiezas a sufrir.

*¿Qué amenazas del contexto detectan?*

La principal es el gobierno, que no crea los medios para el mediano y largo plazo. Piensa solo en el corto plazo y no da previsibilidad, entonces uno no puede arriesgar nada, y si no arriesgas no creces. Entonces la primera es el gobierno, y mientras este gobierno siga así, no hay posibilidad de crecer. Por ejemplo, de estar creciendo al 100% año a año este año nuestra meta es mantener las ventas. Fíjate en solamente 6 meses como cambio completamente el plan estratégico de la empresa. Quizás una leve caída de lo que va a ser la venta nacional pasarla al exterior. Otra amenaza es el factor financiero, la inflación ha hecho que el factor

financiero empeore mucho. Nosotros teníamos tasas de descuentos de valores del 11% anual, hace tres meses atrás, ahora la tenemos en un 23%, otros que te puedo nombrar son el valor de los costos continuos y las presiones de los sindicatos. Pero la primera que envuelve a todas las otras es el gobierno.

### **Tercera entrevista**

#### **Realizada al licenciado Carlos Braga, responsable del Cideter**

El Cideter es un centro de investigación y desarrollo técnica. Es una fundación que se dedica a la promoción de las exportaciones, a intentar mejorar costos operativos de las empresas.

Al mismo, lo integran todas las empresas de la región, el cluster es un nexo entre posibles compradores y empresarios de la región que se dedican a la fabricación de maquinaria agrícola y sus partes, después los mismos negocian libremente. El Cluster promociona la participación en ferias, ronda de negocios, showrooms, etc.

El objetivo es incrementar las ventas al exterior que rondan entre un 3 y un 5%, nuestro propósito es que se eleven hasta un 20% del total de la producción. Además poder generar producción en escala combinando los factores de las distintas empresas, poder generar una denominación de origen regional en el futuro, mejorar costos de producción, precios, calidad, servicio técnico, tecnología, es decir dejar de exportar fierros y empezar a agregar valor a los mismos y para eso debemos invertir y mejorar la tecnología.

El cluster se financia en forma privada, en este momento se esta exportando a lugares como Angola, Nueva Zelanda, Australia, Europa del Este, España, Italia, Estados Unidos, Canadá, y Latino America.

La competencia de los productos nacionales esta ayudada por el tipo de cambio, además hay productos de calidad y buen precio, digamos tienen un nivel bastante alto de calidad a un buen precio. Debemos adecuarnos a los cambios, de toda índole, tanto los del contexto como los internos y empezar a fabricar lo que el mundo quiere y escuchar sus pedidos. Estudiar y mejorar tiempos y medios de pago, no pensar solamente que se puede vender FOB, y asegurar la calidad regional entre otras cosas.

### **Cuarta entrevista**

#### **Realizada al SR Adrián Scarpecio, socio gerente de Búfalo SA**

*¿Hacia que lugares y que productos están exportando?*

Exportamos sembradoras de siembra directa y sembradora abonadoras, son máquinas de distintos tipos y tamaños; por lo general todo lo que es sembradora fertilizadora, y los países son Paraguay, Uruguay, Venezuela, mucho a Bolivia, y también a Sudáfrica, Rusia, Kazajstán y Ucrania.

*¿En el exterior les piden algún tipo de normalización para las máquinas?*

Los clientes no, sino que el gobierno nos exige para ingresar las máquinas; y nosotros tenemos la norma ISO 9001, que es una norma de procedimiento de construcción de la maquina, no es una norma que da garantía de la máquina, sino de la construcción de la misma, la calidad con que esta hecha y que hay un seguimiento en el proceso de fabricación.

*¿Tienen algún tipo de financiación de bancos o alguna entidad financiera?*

Hay propuestas de bancos que nos ofrecen descuentos en cartas de crédito, pero, hasta ahora hemos tratado de absolverla nosotros a la financiación, porque no hay plazos, solo en algunos países limítrofes, pero lo que va afuera, lo que va a Europa, eso es la mitad con el pedido y la mitad antes de embarcar, y por lo general son plazos 60 o 90 días en los que hay que entregarlos. Pero en Uruguay o Bolivia nosotros damos más plazo, como por ejemplo 8 meses para cancelarla. Es decir que no tomamos sistemas de créditos de bancos aunque no los ofrecen.

*¿Reciben apoyo de organismos como por ejemplo Fundación Exportar?*

Si, mucha información recibimos especialmente del Cideter, trabajan muy bien, casualmente ahora mi padre viaja a China, y le pedimos algún informe de maquinaria agrícola, en dos días nos dieron un informe muy completo de estadísticas, como se trabaja y que conviene ofrecer. Después con respecto al gobierno de la provincia en la gestión de Obeid, hemos recibidos un muy buen apoyo, nos han invitado a ferias internacionales de los cuales destacamos lo de Rusia, fuimos con la compañía del mismo gobernador y hemos podido entrar a ese mercado, esto fue por medio del gobierno y la fundación Exportar, eso nos ayudo mucho, porque no es lo mismo ir solo que ir de la mano del gobierno, ellos convocan a distintos concesionarios y el concesionario responde, en cambio si va uno solo, se complica mas, no te prestan tanta atención como cuando vas con el gobierno.

*¿Percibe la posibilidad de asociación que propone el Cideter?*

Si, para nosotros es bueno complementarse, nosotros por ejemplo, con la gente de Ombú, con Metalfor de Córdoba, o Bernardin, nos complementamos en lo que es una línea completa de maquinaria agrícola., en caso de Ombú ofrece su línea de rotulación, nosotros lo referido a sembradoras; Metalfor, Bernardin y Ombú tienen lo que es recolección; entonces, hacemos un conjunto de empresas que no fabricamos lo mismo y ofrecemos a distribuidores la línea completa. En el caso de los colegas del mismo rubro, estamos trabajando en conjunto también, porque en Venezuela hicimos negocios en grupo, ya que era una cantidad muy importante, y, como buenos colegas que somos hemos repartido el trabajo, es decir, yo hago esto, vos aquello y eso nos ayuda. Por ejemplo esta semana esta por venir gente de Nigeria, que hablan de negocios muy grandes, si se llega a dar eso, nos vamos a tener que juntar con todos los colegas, ya que lo que proponen es muy grande. Y atender a un país que esta con problemas de suministros y esta en cero, no tiene nada tecnificación, y hay que atenderlo desde el tractor hasta la cosechadora, y esto puede ser muy importante para la región también.

*¿Qué fortalezas y debilidades puedes detectar en tu empresa?*

El producto que fabricamos sabemos que gusta al usarlo por la sencillez, su fortaleza, su utilidad, acá en Argentina hay mucho campo de batalla en donde hemos trabajado mucho y muy bien, responde bien en lugares complicados como por ejemplo Entre Ríos, que es una tierra pegajosa, el norte de Santa Fe, Chaco o Salta, están trabajando máquinas arriba de un desmonte, que luego de terminar de desmontar pasan con una sembradora, y siempre hay algún tronquito o alguna madera que la sembradora cruza y responde muy bien. Sabemos que tenemos mercadería de calidad que se va a encontrar en el mundo con lotes similares a estos. También sabemos que el producto que tenemos es reconocido afuera, la experiencia que

tenemos con Bolivia o Uruguay, que nos siguen comprando, eso quiere decir que la maquina gusta, en Rusia tenemos maquinas de dos años que siguen comprando también.

Las debilidades que tenemos al ser pequeña y mediana empresa es que cuesta programarse, con respecto a las grandes cantidades que los mercados extranjeros piden, hay que estar preparado para tener un stock. Igual tratamos de ir mejorando, hemos fortalecido la estructura de la fábrica, incorporamos tecnología robot para soldadura, también incorporamos cabinas de pintura que aceleran los procesos. Y la gestión comercial la hacemos artesanalmente, pensamos que en el corto plazo vamos a tener que profesionalizarnos y tener gente competitiva para tener mayor presencia; también es muy difícil encontrar ingenieros mecánicos o industriales. Acá en la zona es un tema muy complicado. Nosotros tenemos ingenieros pero estamos buscando más para mejorar algunos procesos, y se necesita ese tipo de recursos humanos.

*¿De qué manera conducen las exportaciones?*

Para nosotros lo mejor es tener un distribuidor con repuestos, y que se rompa algo y la máquina no esté preparada no es una buena publicidad. Nosotros tenemos un distribuidor para que la postventa complete el negocio, el negocio no es solo vender y listo, acá tratamos de vender, atender al cliente y seguir vendiendo. No obstante la fabrica tiene previsto visitas después de la siembras con los técnicos. En estos momentos tenemos mecánicos revisando las máquinas que estuvieron sembrando en Rusia, los técnicos están revisando como funcionaron, como trabajan, si tuvieron algún problema, y enseñándoles a usar las mismas. Tratamos por lo general de darle al cliente un asesoramiento como para que vuelva a comprarnos.

*¿Encuentras alguna amenaza y/o oportunidad del contexto?*

Si. Amenaza es el gobierno, que no nos da estabilidad para exportar; estábamos en un dólar de \$3.20 y hoy estamos en \$3.07 y una inflación que avanza para la compra de insumos, hoy estamos sacando márgenes de rentabilidad para seguir exportando, hay unas retenciones que practica el gobierno como por ejemplo seguridad, y nosotros pensamos que el gobierno tendría que estar apoyando mas a las PYMES en lugar de tener este tipo de medidas, tendría que apoyar mas la exportación, y fomentar otros reintegros como para poder solventar otros gastos que se nos vienen encima. Y oportunidades aparecen constantemente, si te quedas quieto nadie te regala nada, en este momento estamos en tratativas con Nigeria y otros países africanos, por ejemplo, Libia que tiene interés de comprar maquinas, estamos tratando de tener llegada, de tener entrevistas, de visitarlos. Las oportunidades están, hay que salir a la calle y no tenerle miedo al comercio exterior.

## Anexo I

*(Fotos de las diferentes maquinarias agrícolas que se exportan por las empresas estudiadas)*

Búfalo SA es una de las empresas que marca el rumbo en la fabricación de implementos agrícolas de roturación y siembra. Su planta industrial cuenta con más de 8.000 m<sup>2</sup> de superficie y está dotada con un equipamiento de última generación que permite seguir brindando al campo mejor. Posee una amplia disponibilidad de recursos genuinos en combinación con personal de servicio técnico altamente calificado y una extensa red de concesionarios. La empresa afianzó su posición como consecuencia de la investigación y el desarrollo de las nuevas sembradoras SUPER WALTER que se anticiparon a la tendencia del mercado y cambiaron el concepto de siembra.

### Productos



**Nombre Producto:** Sembradora de granos gruesos

Modelo W3500



**Nombre Producto:** Sembradora Fertilizadora para siembra

Directa

Modelo W 1770 serie II



**Nombre Producto:** Sembradora de granos finos y gruesos

Modelo W 1770 serie III

CAIMAN SRL.



**Dir:** Calle 22 n° 871  
**País:** Argentina  
**Prov:** SANTA FE  
**Loc:** Las Parejas  
**Teléfono:** +54 (3471) 470680 y rot.  
**Fax:** +54 (3471) 470680 y rot.

ventas@caimansrl.com.ar

<http://www.caimansrl.com.ar>

### Productos



**Nombre Producto:**  
PULVERIZADOR DE ARRASTRE



**Nombre Producto:**  
AUTOPROPULSADO SP 3225



**Nombre Producto:**  
Pulverizadores 3 Puntos



## PIERETTI Y VOLPATO S.H.



**Dir:** Juan Manuel de Rosas N° 301 -  
Area Industrial  
**País:** Argentina  
**Prov:** SANTA FE  
**Loc:** Las Parejas  
**Teléfono:** 54 - 3471 - 471402  
**Fax:** 54 - 3471 - 471402

impagro@telnet.com.ar

IMPAGRO se inició en el año 1985, cuando los Sres. Enzo Volpato y Jorge Pieretti comenzaron a fabricar agro-partes para las máquinas de esa época. Con el paso del tiempo, en los años '90, se inicia la producción de implementos agrícolas en la línea de laboreo vertical y carros de transporte hidráulicos. Dadas las necesidades para el transporte de cosechadoras y tractores, en el año 1994 una parte de la empresa se dedica a la fabricación de acoplados tipo carretón. Hoy se amplió la línea agrícola con la fabricación de máquinas de apoyo de siembra y cosecha logrando así la más variada gama de productos para el campo y el transporte. Nuestros Productos: TOLVAS AUTODESCARGABLES CARRETONES ACOPLADOS TANQUES ACOPLADOS TOLVAS ACOPLADOS RURALES ACOPLADOS PARA TRANSPORTE TANQUES

### Productos

**Nombre Producto:** Tolva autodescargable



**Nombre Producto:** Carretón playo



**Nombre Producto:** Tolva de un eje



# ANEXOS





