



Universidad Abierta Interamericana

Facultad de Ciencias Empresariales

Licenciatura en Comercio Internacional

Campus Pellegrini

Sede Rosario

Tesis:

**Tema: *“Las PyMEs agroindustriales de la región y el comercio exterior.
Oportunidad en los mercados internacionales”***

Alumno: Casassa, Mauro – mcasassa@bancocredicoop.coop

Domicilio: Buenos Aires 1354 10 B, Rosario

Teléfono: 0341- 4214119 / 03329-15633215

Tutora: Elsa Marinucci – elsa@transmodal.com.ar

Fecha de presentación: Marzo de 2010

Índice

| | |
|---|----|
| Introducción | 5 |
| Capítulo I. Crecimiento de las PyMEs agroindustriales a través de los años | 8 |
| 1.1 Un poco de historia..... | 8 |
| 1.2 Característica de la demanda de maquinaria agrícola a nivel mundial | 12 |
| Capítulo II. Diferentes tipos de alianzas estratégicas para abordar mercados internacionales | 16 |
| 2.1 Asociatividad e integración de empresas | 16 |
| Capítulo III. Las Pymes agroindustriales comienzan a pensar en la inclusión en los mercados internacionales | 25 |
| 3.1 Incursionar en negocios internacionales..... | 25 |
| 3.2 Fortalezas y Debilidades | 27 |
| 3.3 Oportunidades..... | 28 |
| 3.4 Amenazas | 29 |
| 3.5 Amenaza de los nuevos competidores | 31 |
| 3.6 Barreras de ingreso | 31 |
| 3.7 Amenaza de los productos sustitutos | 33 |
| 3.8 Poder de negociación de los compradores | 33 |
| 3.9 Poder de negociación de los proveedores | 33 |
| 3.10 Rivalidad entre competidores | 34 |
| Capítulo IV. Comportamiento de las PyMEs que exportan..... | 35 |
| 4.1 Escenario futuro de las exportaciones de maquinaria agrícola | 36 |
| Conclusión y recomendaciones | 38 |

| | |
|--------------------|----|
| Bibliografía | 40 |
| Internet | 41 |
| Anexos..... | 42 |
| Anexo I..... | 42 |
| Anexo II | 44 |

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 Elsa, Stella y Leopoldo Casassa, a mi novia Emilce, por ser el sustento de mi vida y ser la fuente de inspiración para mi persona, 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 Lic. Elsa Marinucci, por brindarme el tiempo, su capacidad y profesionalismo en la recta final de este sueño.

A todos ellos Gracias...

Introducción

Argentina produce alimentos para unos 300 millones de habitantes y posee uno de los más altos niveles de producción de alimentos “per capita” a nivel mundial; eso resulta posible solo porque el agro argentino tiene un alto nivel de productividad y competitividad para el cual han sido fundamentales el desarrollo tecnológico del sector, su planificación estratégica y el alto grado de capacitación técnica de toda la cadena productiva.

El proceso de creciente incorporación de tecnología aplicada a la producción agrícola en el país es un proceso que se ha dado de manera constante desde la segunda mitad del siglo XIX. Eso ha redundado, progresivamente, en la posibilidad de realizar en menos tiempo diversas tareas relacionadas con el “agro” (como pulverizaciones, labranzas, siembras, desmalezados y manejos de la cosecha, entre otras). Un proceso productivo que pretenda ser moderno, eficiente y competitivo no puede prescindir hoy de la incorporación de los adelantos tecnológicos.

En términos generales el sector de la maquinaria agrícola comprende tanto la fabricación y comercialización de los productos terminados como la de sus partes y componentes. Entre los principales “productos terminados” encontramos tractores, maquinas para labranzas, sembradoras, pulverizadoras, cosechadoras, maquinas forrajeras y equipos para traslado de granos. No obstante, la lista podría ser bastante más extensa si se incluyen una enumeración taxativa de las maquinas.

Como ha sido señalado, el sector dedicado a la fabricación de maquinarias agrícolas y agropartes tiene larga trayectoria en la Argentina y ha sido el motor de numerosas innovaciones ampliamente adoptadas a nivel internacional (como lo es hoy el desarrollo de la tecnología vinculada con la “siembra directa” en la cual este país es líder). Eso ha constituido un aporte de valor para el avance y la modernización del sector agropecuario y ha transformado al propio sector de la industria de la maquinaria agrícola en un punto de referencia ineludible por parte de los gobernantes a la hora de diseñar estrategias para el desarrollo del país.

Según los estudios más actualizados, el sector está integrado por alrededor de 720 empresas, las cuales, casi en su totalidad, tienen su asiento en las áreas agrícolas más importantes del país y son, en su mayoría, pequeñas y medianas empresas nacidas de senos familiares que crecieron junto con el agro argentino.

También es importante destacar que el hecho de que la mayoría de dichas empresas sean PyME genera un alto grado de atomización, fuerte inserción y concentración en una línea de productos, o nichos.

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

Además cabe señalar 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.

La pregunta que surge es la siguiente:

¿Para poder acceder a los mercados internacionales, las Pymes agroindustriales deben asociarse o deben realizarlo en forma individual?

Por tales motivos, 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.

- Evaluar de las posibles asociaciones que pueden realizar las PYMES para su incursión en los mercados internacionales, identificando las prácticas más 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.
- Analizar las fortalezas, oportunidades, debilidades, y amenazas (FODA), previo a la incursión de las PYMES agroindustriales en los mercados internacionales.
- Analizar y explicar las razones por las cuales las PYMES agroindustriales de la región centro del país, deben incursionar rápidamente en negocios internacionales con una estrategia bien definida para permanecer en los mismos.

Las hipótesis planteadas son las siguientes:

- Las PYMES agroindustriales de la región pueden incursionar en los mercados internacionales en forma individual.

- La asociatividad y trabajo en forma conjunta repercute favorablemente al momento de posicionarse en los mercados internacionales

La metodología del presente trabajo fue 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 al comercio exterior de productos agroindustriales en la región.

El presente trabajo se divide en IV capítulos, los cuales describiremos brevemente a continuación:

El Capítulo I aborda el crecimiento de las Pymes agroindustriales desde los años '20 hasta nuestros días, realizando un análisis de cómo las crisis económicas repercutieron en el crecimiento del sector.

En el Capítulo II incursionaremos en las diferentes posibilidades de asociarse que disponen las PyMEs agroindustriales de nuestra región para la internacionalización de sus productos.

En este Capítulo III evaluaremos los pro y los contra de la incursión en los mercados internacionales, analizando las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas tanto del interior de la organización como del entorno que las rodean.

Capítulo IV analizaremos los diferentes comentarios de representantes del sector de productos agrícolas sobre las falencias y los virtudes de las exportaciones.

Capítulo I. Crecimiento de las PyMEs agroindustriales a través de los años

1.1 Un poco de historia

La maquinaria agrícola en Argentina posee una historia que se remonta a principio de los años '20 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 años.

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 en Argentina 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 aspersion

- Cañería, pivotes, cañones etc.

Equipos para lechería

- Ordeñe, enfriamiento de leche, tanques etc.

Equipos para avicultura

- Inoculadoras, alimentación de aves, faenas, etc.

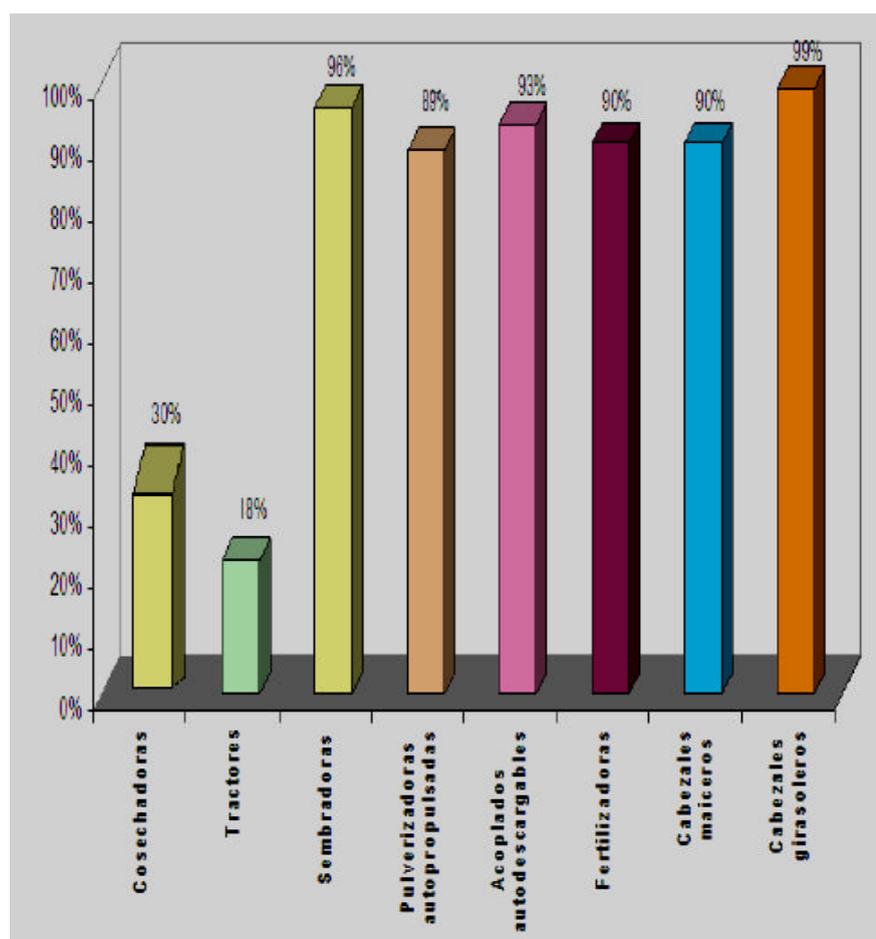
Agropartes para labranza, siembra directa y fertilización

- 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 N° 1: Representatividad en el mercado 2005 de la maquinaria agrícola Argentina¹



¹ Revista Multimodal (Noviembre 2009)

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

1.2 Característica de la demanda de maquinaria agrícola a nivel mundial

La maquinaria agrícola ha tenido un ascenso muy marcado en esta última década, esto se debe a que 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 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 más 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.

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.

Grafico Nº 2: Evolución de la inversión anual en el mercado interno y proyecciones futuras

| Año | M/U\$S |
|------------|---------------|
| 2002 | 10,3 |
| 2003 | 8,6 |
| 2004 | 16,7 |
| 2005 | 22,0 |
| 2006 | 120 |
| 2007* | 140 |
| 2015* | 350 |

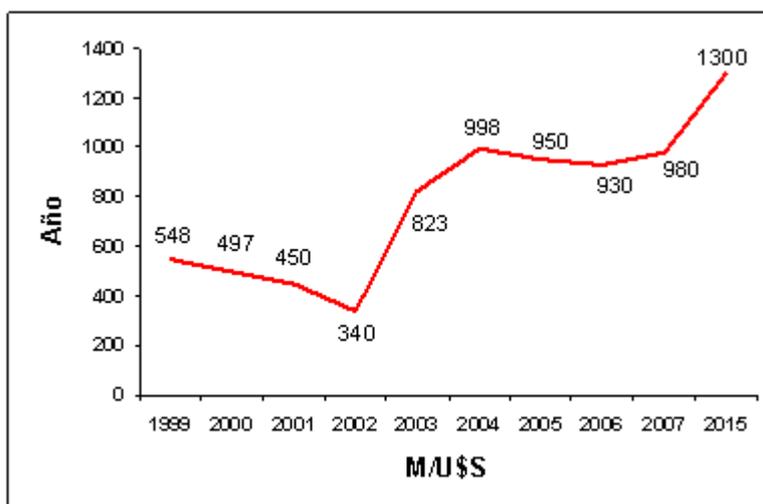


Grafico N 3: Evolución de las ventas de la industria nacional de máquinas agrícolas y agrocomponentes en los mercados externos (exportación) y proyecciones futuras²

² INTA - MANFREDI

| Año | M/US\$ |
|--------|--------|
| 1999 | 548 |
| 2000 | 497 |
| 2001 | 450 |
| 2002 | 340 |
| 2003 | 823 |
| 2004 | 998 |
| 2005 | 950 |
| 2006 | 930 |
| 2007 * | 980 |
| 2015 * | 1300 |

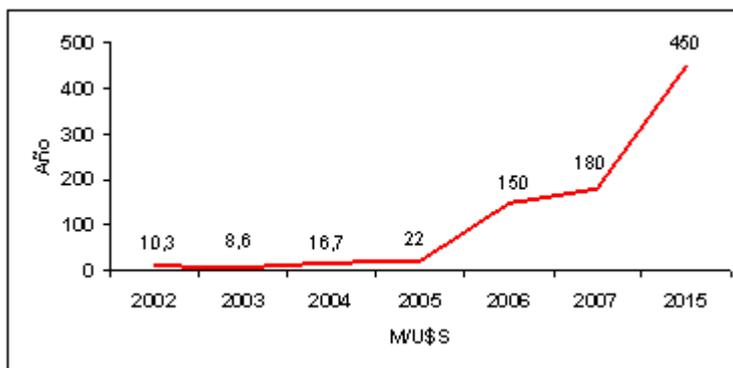
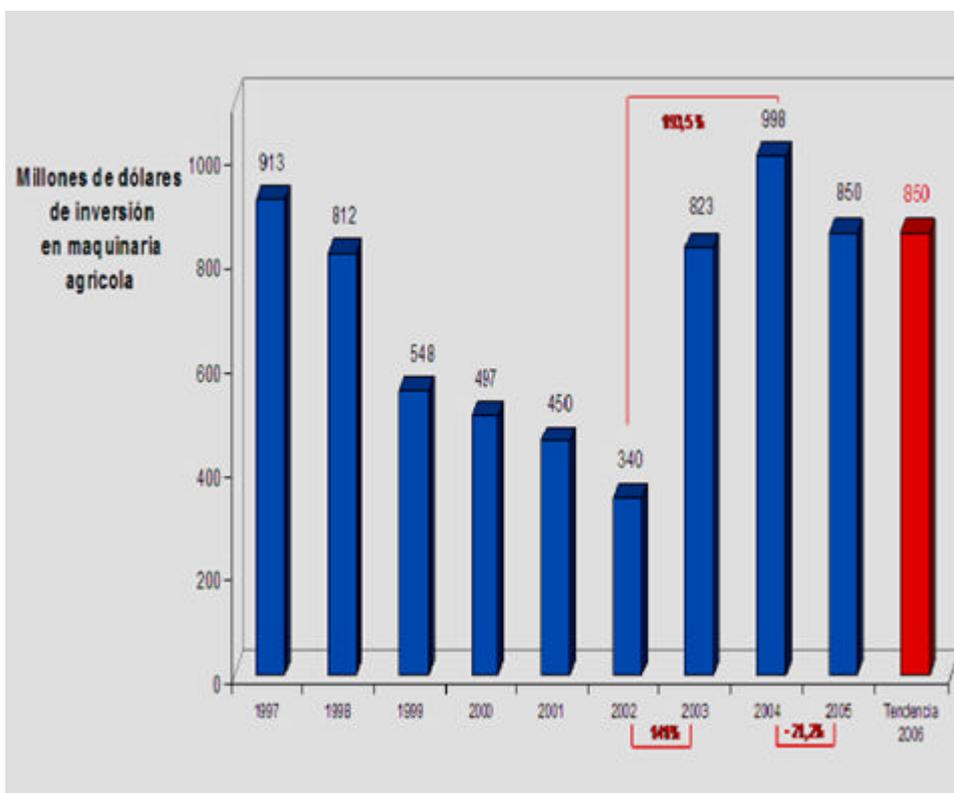


Gráfico N° 4: Evolución de la inversión en maquinaria agrícola, en millones de dólares



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

Capítulo II. Diferentes tipos de alianzas estratégicas para abordar mercados internacionales

2.1 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 máquinas 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 commodities 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)

Grafico Nº 5: Valor de producción anual (Nodo central: departamento Belgrano y Marcos Juárez)³

| 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 |

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.

³ Fundación Cideter

Grafico Nº 6: Valor en miles de dólares y destinos de las exportaciones anuales⁴

| 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 |

⁴ 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 siembra 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.

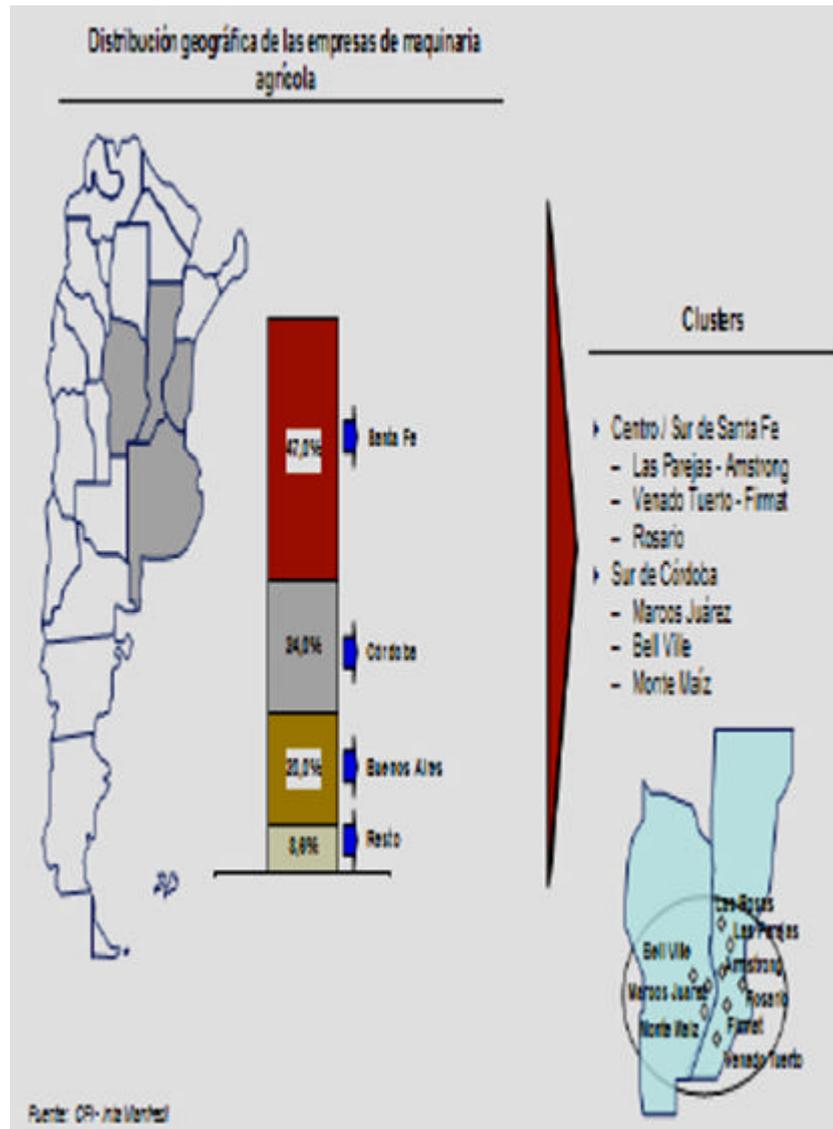
Su utilización debe ser considerada siempre desde el punto de vista de la estrategia global de la empresa y particularmente desde su estrategia de internacionalización.

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 concientes 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 N° 7: Distribución geográfica de las principales empresas de maquinaria agrícola en nuestro país



Fuente: Revista Multimodal (julio 2009)

Capítulo III. Las Pymes agroindustriales comienzan a pensar en la inclusión en los mercados internacionales

3.1 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 de 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:

3.2 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

3.3 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

3.4 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 más 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.

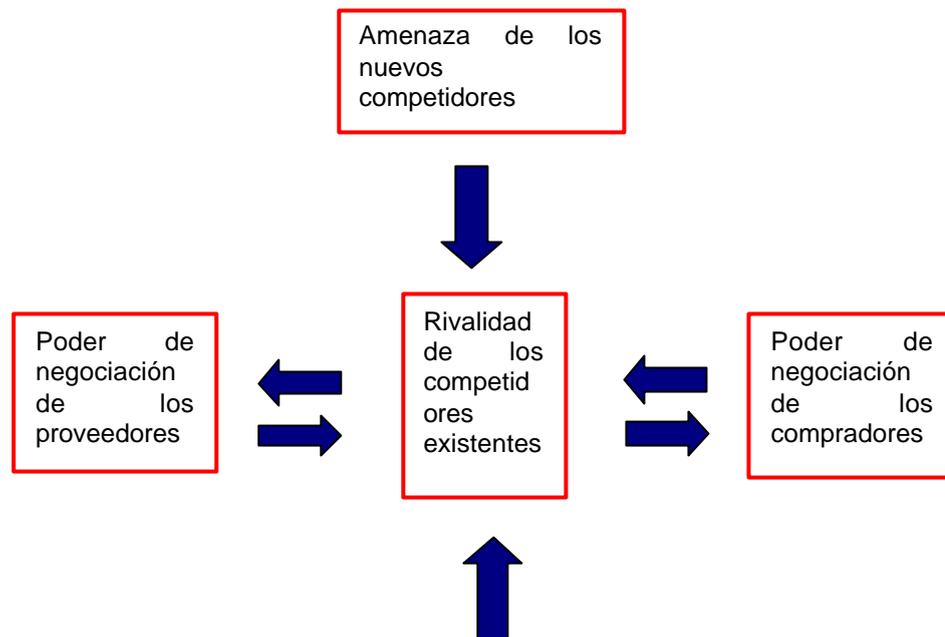
El horizonte del contexto al cuál pertenece la empresa se amplía a nivel mundial, este hecho somete a las empresas a una presión cada vez mayor para dominar las técnicas y llevar a cabo un análisis industrial, de los competidores, así como también, comprender la ventaja competitiva tanto a nivel internacional 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 empresa⁵



3.5 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.

3.6 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.

⁵Michael Porter publico en 1980 en su libro Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors (Estrategia Competitiva: Técnicas para analizar Industrias y Competidores), ha sido reeditado 53 veces y traducido a diecisiete idiomas. (pag. 45)

Las pymes que nosotros tratamos en este tema muchas veces se encuentran con este tipo de barrera a la hora de elegir un 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.

3.7 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.

3.8 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).

3.9 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 significativas 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.

3.10 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 sustentabilidad debido a que están dispuestos a aceptar bajos márgenes de utilidad a fin de establecerse, mantener posición o expandirse.

Capítulo IV. 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 una entrevista 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.

4.1 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.

Conclusión y recomendaciones

Tanto las PYMES agroindustriales de la región centro del país, como nosotros nos preguntamos si para tener éxito en el acceso a los mercados internacionales las mismas deben asociarse o bien realizar esa incursión en forma individual.

Agruparse permite combinar conocimientos, contactos y mejoran de manera significativa las posibilidades de exportación, esto lleva a ganar ventajas tanto dentro y fuera del país.

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 lo es Cideter.

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.

El sector de fabricación de maquinaria agrícola de la región 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.

Por lo cual y culminando, dejaremos algo en claro que: **“Lo mas difícil no es ingresar a los mercados internacionales sino mantenerse en ellos. “**

Bibliografía

Daniels, John Damerul, Radebaugh Lee 1998, "Negocios Internacionales" Editorial: Pearson educación, octava edición.

Handabaca, Alberto Rubial. 2004, "Gestión Logística de la distribución física internacional". Editorial: Norma Referencia.

Arese, Héctor Félix. 2006, "Introducción al Comercio Exterior". Editorial: Norma.

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.

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 (ingresado 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-

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

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

www.sepyme.gov.ar

www.cepal.com

www.clarin.com

www.cideter.com.ar

www.indec.gov.ar

www.gestion.com

Anexos

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 m² de superficie y está dotada con un equipamiento de última generación que permite seguir brindando al campo lo 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>



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

Anexo II

Aspectos generales de Brasil

La Republica Federativa de Brasil tiene una superficie de 8.511.965 km² y una población estimada de 191 millones de habitante de 6.938 dólares. Los sectores que componen el PBI son Servicios en un 65,8, Industria en un 28,7% y Agricultura en un 5,5%. Las principales industrias brasileñas son la textil, calzado, químicos, cemento, aserraderos, mineral de hierro, productos de hojalata, acero, aviación, automotores y autopartes, otra maquinaria y equipamiento.

Las exportaciones brasileñas ascendieron en el año 2007 a 160.649 millones de dólares, siendo sus principales socios comerciales Estados Unidos, Argentina, China, Países Bajos y Alemania.

Asimismo, las importaciones del mismo año ascendieron a un total de 120.621 millones de dólares, siendo los principales proveedores Estados Unidos, Argentina, China y Alemania. Los principales productos importados fueron maquinarias, equipamiento eléctrico y para transportes, productos químicos, aceites, auto partes y productos electrónicos, mientras que los principales productos exportados fueron equipamiento para transporte, mineral de hierro, soja, calzado, café y automotores.

Intercambio comercial de Brasil

Balanza comercial de Brasil

Las exportaciones Brasileñas mostraron un notable alza del 214% durante el periodo de estudio, alcanzando en el 2007 un monto cercano a los 160.649 millones de dólares. Las importaciones también experimentaron un importante crecimiento en el mismo periodo, cercano al 108%, registrando 120.621 millones de dólares en el último año.

Traccionado por el gran aumento de las exportaciones, el comercio global creció el 158% a lo largo de la década analizada, experimentando, además, un crecimiento interanual del 22,7% en 2007. Por su parte, la balanza comercial tuvo saldo negativo durante el periodo (1998-2000), revirtiéndose esa situación a partir de 2001, alcanzando un registro de máximo superávit en 2006 con 46.457 millones de dólares.

Balanza Comercial Argentina - Brasil

Las exportaciones argentinas hacia Brasil experimentaron una caída del 41,3% durante el periodo (1998-2003). A partir del año 2004 las ventas al país vecino crecieron ininterrumpidamente hasta alcanzar en el año 2007 los 10.486 millones de dólares, con un incremento interanual (2006-2007) del 28,8%. Las importaciones se comportaron de manera semejante, registrando en 2007 montos por 14.523 millones de dólares, un 23,6% más que el año anterior.

El comercio total tuvo un desarrollo semejante, registrando un valor máximo en 2007 de 25.009 millones de dólares y un mínimo de 7.366 millones de dólares en el año 2002. Por su parte, el saldo de la balanza comercial fue superavitario durante la primera mitad del decenio bajo estudio, situación revertida a partir del año 2003.

Importaciones brasileñas de maquinaria agrícola

Las importaciones de Brasil de las subpartidas estudiadas en este informe alcanzaron en 2007 montos cercanos a los 36,6 millones de dólares registrando un notable incremento del 580% con respecto a los valores correspondientes al año 2003.

La subpartida (8424.81) correspondiente a “Aparatos mecánicos para proyectar, dispersar o pulverizar materias líquidas o en polvo; para la agricultura u horticultura”, con una participación del 76,1%, fue la posición más predominante entre las compras brasileñas del rubro en 2006.

En segundo lugar se ubicó (8436.10) “Maquinas y aparatos para preparar alimentos o piensos para animales” con una incidencia del 23,1%. Completaron (8432.30) “Sembradoras, plantadoras y trasplantadoras” y (8716.20) “Remolques y semirremolques, autocargadores o autocargadores, para uso agrícola” con participaciones de apenas 0,6% y 0,3% respectivamente.

Exportaciones argentinas de maquinaria agrícola desde Brasil

Las ventas argentinas hacia Brasil de los productos de maquinaria agrícola estudiados en este informe tuvieron comportamientos muy erráticos en los últimos años, alcanzando valores superiores al millón de dólares en 2007, lo que representa un incremento del 460% con respecto a 2005, pero al mismo tiempo no registrado movimiento alguno en el primer semestre de 2008.

La posición arancelaria (8424.81.19.11) correspondiente a “pulverizadores autopropulsados” acapara el 94,7% de las ventas argentinas del conjunto a Brasil en 2007, quedando (8436.10.00.000H) “Maquinas y aparatos para preparar alimentos o piensos para animales” con el 6,3% restante. Tanto (8716.20.00.900Z) “Remolques y semirremolques, autocargadores o auto descargadores, para uso agrícola”, como (8432.30.10.900W) “Sembradoras-abonadoras, las demás” no tuvo participación dentro de las ventas hacia Brasil en el último período completo de estudio.

Acceso al mercado brasileño

Acuerdos comerciales

La principal ventaja que presenta Brasil como mercado de destino de exportaciones argentinas, son los beneficios que ofrecen los acuerdos comerciales signados con este Estado; que junto con Argentina, Paraguay, Uruguay y Venezuela conforma el MERCOSUR.

En los últimos años, el estado brasileño ha planteado una política firme para incrementar y fortalecer sus relaciones comerciales; instando al libre comercio intrazona. Con ese objetivo ha instaurado un arancel del 0% para los bienes y servicios provenientes de los países miembros y un arancel externo común para terceros países.

En 1999, en concordancia con su política de fomento comercial, Brasil ha signado el Acuerdo de Alcance Parcial de Complementación Económica nº 39 con la Comunidad Andina; mediante el cual las partes convinieron establecer márgenes

de preferencia fijos, como primer paso para la posterior creación de una zona de libre comercio entre CAN y MERCOSUR.

Como miembro de este último bloque regional, ha suscripto acuerdos con la Unión Europea, Estados Unidos, Canadá, Bolivia, el Mercado Común Centroamericano y Chile. Asimismo, aun negocia tratados con India, Marruecos, Trinidad y Tobago y la Southern African Customs Union (SACU).

En el marco del ALADI, ha firmado pactos de variados alcances con distintos Estados partes.

También suscribió individualmente Acuerdos de Complementación Económica con México y Cuba.