

# **Universidad Abierta Interamericana**



**Facultad de Ciencias Empresariales**

**Sede Rosario - Campus Pellegrini**

**Carrera Licenciatura en Comercio Internacional**

## **Tesina Título**

**El impacto de la dirección estratégica en la comercialización de hornos convectores, fabricados por empresas del sur de Santa Fe, dentro del mercado chileno.**

**Alumno:** Cristian Maximiliano Codarin [cristian\\_codarin@hotmail.com](mailto:cristian_codarin@hotmail.com)

**Domicilio:** Urquiza 4171, 9°B – Rosario –

**Teléfono:** 0341- 156043079

**Tutora de Contenidos**

**Y Metodológica:** Mg. Lic. Ana María Trottni

**Agosto 2012**

## ÍNDICE

	Página
<b>Dedicatoria.....</b>	<b>3</b>
<b>Introducción.....</b>	<b>4</b>
<b>Capítulo I</b>	
<b>Mercado de Panificados.</b>	
1.1 Tendencias, consumo y preferencias.....	9
1.2 Proyecciones.....	11
1.3 Hornos convectores.....	13
1.4 Demanda de hornos convectores.....	15
<b>Capítulo II</b>	
<b>Industria Metalúrgica y Metalmecánica Argentina.</b>	
2.1. Estructura de la Industria Metalúrgica Argentina.....	18
2.2 Industria Metalúrgica productora de hornos convectores.....	20
2.3 Análisis FODA maquinaria para la industria alimenticia en Santa Fe.....	21
2.4 Diagnostico para Empresas productoras de hornos convectores.....	23
<b>Capítulo III</b>	
<b>Internacionalizar Negocios.</b>	
3.1 Intercambio bilateral Argentina - Chile.....	26
3.2 Estrategias de ingreso al mercado internacional.....	28
3.3 Evaluación de ingreso al mercado chileno.....	33
3.4 Logística Internacional.....	39
3.5 Planificación logística hacia Chile.....	42
<b>Capítulo IV</b>	
<b>Dirección Estratégica.</b>	
4.1 Análisis estratégico.....	47
4.2 Ventaja competitiva y elección estratégica.....	50
4.3 Posicionamiento estratégico.....	55
4.4 Implementación y control estratégico.....	58
<b>Capítulo V</b>	
<b>Puntos estratégicos claves.</b>	
5.1 Filosofías generadoras de valor.....	63
5.2 La calidad.....	65
5.3 Liderazgo y conducción.....	66

<b>Capítulo VI</b>	
<b>Análisis de las entrevistas</b>	
6.1 Entrevista Empresa Gefco Agencia Rosario.....	69
6.2 Entrevista Empresa El Triángulo SRL.....	71
6.3 Entrevista Empresa Argenta S.A.....	73
<b>Conclusión.....</b>	<b>77</b>
<b>Aportes.....</b>	<b>79</b>
<b>Anexos</b>	
Anexo 1.....	81
Anexo 2.....	87
<b>Bibliografía.....</b>	<b>98</b>

## **DEDICATORIA**

Esta Tesina quiero dedicársela con todo afecto y cariño a mis padres que con todo el amor que me brindaron hicieron posible que este proyecto hoy sea una realidad. Gracias papá, por haber sido siempre la luz de mis ojos y haber depositado toda tu confianza en mí.

A mi Tutora Ana María Trottini, por quien siento una profunda admiración. Gracias Ana, por tu dedicación, esfuerzo, sinceridad y los buenos ánimos que nos transmitís constantemente a todos nosotros.

A la Facultad y al excelente cuerpo de profesores por haberme formado de manera inmejorable en el área de Comercio Internacional.

Especiales agradecimientos a las empresas entrevistadas Argental, Gefco y El Triángulo, gracias a todos por su colaboración y dedicación.

Cristian M. Codarin

## INTRODUCCION

El objetivo de esta investigación se basa en determinar cómo impacta e incide la dirección estratégica y que relevancia adquiere cuando las empresas del sur de Santa Fe, productoras de hornos convectores, deciden traspasar nuestras fronteras, y por ende internacionalizarse o convertirse en empresas exportadoras.

El mercado meta seleccionado fue el chileno, porque presenta condiciones favorables no sólo para incrementar las exportaciones argentinas sino para lograr un posicionamiento, más que interesante frente a la competencia.

Si bien el concepto de estrategia abarca un amplio espectro de posibilidades y significados, nos basamos en desarrollar y establecer propuestas que nos permiten determinar aquellas estrategias factibles de aplicación para nuestras empresas.

Surgió, de esta forma, nuestro interés por elaborar un proceso de dirección estratégica integrador y direccionado a potenciar un producto *horno convector* (HC) atractivo para el mercado de destino.

Es importante mencionar el contexto vivido en los últimos años. La dirección estratégica depende notablemente de las variables que se producen en el entorno de los mercados estudiados.

El crecimiento económico que Argentina experimenta pos crisis 2001 es sin duda remarcable, fue un proceso en continua transformación. El país se recuperó de forma extraordinaria e impensada. Aldo Ferrer lo sintetiza de esta forma, *“Argentina generó un elevado superávit del balance comercial, recuperó la recaudación de impuestos y generó un sustantivo superávit primario del Estado nacional y de las provincias. A su vez, la devaluación real del tipo de cambio mejoró la competitividad de la producción transable internacionalmente, y la*

*pesificación del sistema monetario recuperó al Banco Central como autoridad monetaria. Las tendencias internacionales ayudaron con los buenos precios de los commodities exportados por el país. La política económica respondió con eficacia a los desafíos y las nuevas circunstancias abiertos por la crisis 2001/02. Sobre estas bases fue posible el exitoso canje de la deuda externa en el 2005 y sustentar el financiamiento en el ahorro interno, no en deuda externa. La inversión con ahorro interno, la producción y el empleo, respondieron rápidamente. En el 2007, el PBI era 50% superior al 2002, la relación inversión/PBI pasó del 12% al 24% y el desempleo se redujo a la mitad". A lo que agrega, "Por primera vez, desde el golpe de Estado de 1976, el país recuperó el comando de su política económica y dejó de estar sujeto a las condicionalidades del FMI. Ésta fue la primera revelación reciente del potencial de la economía argentina. Es decir, de recuperarse y crecer, abierta al mundo, apoyada en su ahorro y recursos propios y, consecuentemente, en el comando de su propio destino". "La fortaleza de la economía argentina."<sup>1</sup>*

Es, en este contexto, que la comercialización de *hornos convectores* se incrementó notablemente. Lograron una significativa aceptación en el mercado interno así como en diferentes mercados internacionales, especialmente en países latinoamericanos. Las ventas tuvieron importantes diferencias con respecto a otros años. Esto fue debido, entre diversos factores, a un permanente crecimiento demográfico tanto a nivel nacional como regional, lo que llevó indefectiblemente, a la instalación de innumerables establecimientos gastronómicos de diversos productos entre los que se encuentran los panificados.

Las nuevas tendencias y preferencias de consumo derivaron en la elaboración de una amplia gama de productos, hasta entonces impensables, entre los que destacan los productos saludables, que en la última década comenzaron a tener gran relevancia para la industria del amasado. Lo que elevó, consecuentemente, la demanda de hornos diseñados y acordes a las nuevas realidades.

Otro de los factores importantes fue el incremento del poder adquisitivo de los argentinos, lo que permitió conformar una demanda interna de hornos

---

<sup>1</sup> Ferrer, Aldo. Ver en: <http://uol.elargentino.com/nota-57426-La-fortaleza-de-la-economia-local.html> Capturado el: 05/01/2012

convectores, derivada principalmente del consumo de panificados, altamente competitiva en los últimos 10 años.

Es oportuno mencionar que en la última década el entorno favoreció la industria argentina en líneas generales. Nuestro país se encontraba inmerso dentro de un contexto mundial económicamente positivo y con altos intercambios comerciales entre países. No obstante, es importante destacar que cuando se producen cambios bruscos y repentinos en el entorno, las empresas reaccionan de forma diversa. El resultado no siempre es positivo. Por ello, consideramos oportuno exponer medidas de acción basadas en la inmediatez y la funcionalidad, articulación con gran poder de anticipación.

Es una realidad que el entorno sociopolítico y económico mundial es turbulento. Abundan interrogantes sobre un futuro no del todo cierto. La crisis acentuada en la eurozona y en los Estados Unidos genera desconfianza global. No obstante y pese a la situación actual permanecer en el letargo comercial no parece ser una opción. Consideramos que la acción debe prevalecer sobre la inacción.

Detrás de las amenazas debemos ser capaces de hallar aquellas oportunidades que se puedan presentar para posteriormente capitalizarlas. Elaborar las estrategias justas dependerá entonces de un correcto análisis de las diferentes variables internas o externas que puedan, directa o indirectamente influir sobre las empresas

Nuestro principal interés se basó en determinar cómo posicionar las empresas santafesinas, productoras de hornos convectores, de forma sostenible y competitiva, dentro del mercado chileno con el fin, no sólo de incrementar la cuota de participación dentro de este mercado, sino de conseguir la permanencia a largo plazo en el mismo. Desarrollar un proceso de internacionalización.

Para ello tratamos de establecer estrategias adecuadas a las nuevas realidades. Utilizamos métodos de comercialización en un contexto de políticas favorables a la exportación. A su vez, determinamos la dirección estratégica para la comercialización de hornos convectores dentro de un marco comparativo entre

los diversos mercados. Describimos el uso y beneficio que proporcionan los hornos en lo referente al consumo de energía y a la escasa contaminación que éstos producen comparados con los hornos convencionales.

Hay que destacar que el ingreso a un mercado en constante crecimiento pasa por comercializar un producto basado en la innovación y la creatividad, un producto ampliado y totalmente integrado. Por lo que destacamos en especial la generación de valor como herramienta fundamental dentro de la dirección estratégica.

La permanencia en el centro del mercado, dependerá, de la elaboración de las correctas estrategias, de hacerlas o dado el caso rehacerlas, en definitiva, de un proceso de dirección, donde todas las partes involucradas generen sinergia.

Con el fin dar respuestas a nuestros interrogantes y fundamentar las diversas cuestiones planteadas, consultamos bibliografía específica y especializada, a partir de la cual, elaboramos la presente investigación. Utilizamos, información estadística para evaluar y determinar la situación pasada, presente y futura de los mercados mencionados. Para la elaboración de conclusiones fundamentadas, así como para obtener una apreciación realista en cuanto al producto horno convector, sus innovaciones y beneficios, realizamos entrevistas calificadas y detalladas a empresas reconocidas del sector como son Argentall y El Triángulo. Por otra parte obtuvimos información consultando a ingenieros, fabricantes y comerciantes con larga trayectoria en la industria del amasado.

Nuestro deseo, y objetivo fundamental de esta investigación, es contribuir a dar herramientas que permitan posicionar nuestras empresas en el plano internacional. Que estas sean utilizadas para que la empresa argentina se integre a este fenómeno global. Asimismo, que la investigación permita a estudiantes, profesionales u otros, interiorizarse en la comercialización internacional así como comprender los aspectos y actores (Agente de Transporte Aduanero, Operador Logístico, Despachante de Aduana, industrias relacionadas y empresas de servicios) más importantes que se relacionan dentro de la operativa internacional.

Que nuestro aporte pueda ser un complemento más para futuras investigaciones o que sea abordada como material de debate.

Colaborar a construir una sociedad empresaria sólida, comprometida y con valores. Insertando nuestras empresas en un plano internacional de forma competitiva y sostenible a largo plazo, es nuestro objetivo general.

## CAPÍTULO I

### Mercado de Panificados

#### 1.1. Tendencias, consumo y preferencias

El consumo de panificados es una tradición milenaria. Desde la antigüedad fue fuente de alimentación por excelencia. El proceso de elaboración de estos productos amasados evolucionó a lo largo del tiempo, sufriendo constantes transformaciones. Esto se debe, en gran parte, a cambios de hábitos dentro de las distintas sociedades, así como a nuevas tendencias y preferencias de consumo.

*Desde comienzos del siglo XXI, el 70% del pan que se consume en el mundo es de harina de trigo. La tendencia a consumir otros cereales fue disminuyendo, no obstante, en la década de 1990 aparecen panaderías artesanales en Europa que captan clientela deseosa del “sabor clásico” del pan. Se introducen los panes integrales debido a los beneficios de la fibra. A comienzos del siglo XXI se retorna al pan elaborado con harinas poco refinadas. En Estados Unidos se denomina a esta corriente Artisan Baking (panadería artesanal) y se convierte en una nueva tendencia. La mejora en la tecnología de producción del pan y la posibilidad de incorporar un pequeño horno a ciertos establecimientos, hace que se pueda elaborar pan en bares y restaurantes. A este proceso se añade la posibilidad de emplear masas de pan previamente congeladas, lo que hace más operativa la producción de pan “recién horneado”.<sup>2</sup>*

En Latinoamérica la variedad de panificados se multiplicó en las últimas décadas. Los productos saludables comenzaron a ser protagonistas principales dentro de la dieta latina. La demanda de productos panificados industriales creció

---

<sup>2</sup> Ver en: [http://www.alimentosargentinos.gov.ar/contenido/sectores/farinaceos/Productos/ProductosPanificados\\_2011\\_04Abr.pdf](http://www.alimentosargentinos.gov.ar/contenido/sectores/farinaceos/Productos/ProductosPanificados_2011_04Abr.pdf)  
Capturado el: 10/01/2012

<sup>3</sup> Ver en: [http://www.fechipan.cl/pdf/cifras\\_Panaderia\\_Latinoamericana.pdf](http://www.fechipan.cl/pdf/cifras_Panaderia_Latinoamericana.pdf) Capturado el: 15/02-2012

notablemente. Sin lugar a dudas, el consumo varía dentro de esta gran región de un país a otro. Indudablemente dependerá de factores tales como la renta per cápita, usos y costumbres, costos de los insumos, tendencias nacionales, productos sustitutos entre otros.

El estudio realizado por la Revista Past & Panhe reflejó unos resultados más que interesantes. Basado en entrevistas a asociaciones panaderas de los principales países de Latinoamérica confirmaron que el porcentaje más alto de consumo per cápita anual de pan (en kg por país) lo obtuvo Chile con 98 kilogramos. En segundo lugar se ubica Argentina con 82,5 kilogramos. Nuestros vecinos de Uruguay ubicándose en tercer lugar con 55 kilogramos, Costa Rica con 54 kilogramos, Brasil con 33,5 y México con 32,5 kilogramos.<sup>3</sup>

El sector de los productos horneados creció significativamente en la última década. *Según los estudios realizados por Euromonitor, son los panes los que acapararon las preferencias de los latinoamericanos, con un 75% del total del mercado regional, equivalente a US\$ 29,574.4 millones convirtiéndose, de esta forma en el pulmón del sector a finales del año 2006. Argentina, el país más austral del continente, logró consolidar un mercado de panificación valorado en US\$ 1,941.9 millones creciendo en proporción a la tendencia regional, por sobre los US\$ 700 millones para el año 2006. Dentro de los cereales, el trigo y el maíz ocupan un lugar de privilegio en Argentina.*<sup>4</sup>

*Es de destacar el incremento de la molienda de trigo que alcanzó los 6 millones de toneladas a partir del 2008. En 2006, Argentina exportó un total de 152.813 toneladas, mientras que en el 2009 llegó a 931.498 toneladas. Los consumos per cápita de panificados, galletitas, bizcochos y pastas alimenticias en Argentina figuran entre los más altos en la región. El consumidor chileno come 4 ó más trozos de pan al día. El pan artesanal y sin empacar representó 23% de las ventas de pan por volumen total a finales del 2008. Los consumidores chilenos están cambiando su preferencia gracias al esfuerzo del gobierno, y el pan industrial/empacado que ofrece un buen número de opciones, está teniendo mayor aceptación en los últimos años. Estas incluyen panes integrales de granos*

<sup>3</sup> Ver en: [http://www.fechipan.cl/pdf/cifras\\_Panaderia\\_Latinoamericana.pdf](http://www.fechipan.cl/pdf/cifras_Panaderia_Latinoamericana.pdf) Capturado el: 15/02-2012

<sup>4</sup> Ver en: [http://www.industriaalimenticia.com/Archives\\_Davinci?article=1063](http://www.industriaalimenticia.com/Archives_Davinci?article=1063) Capturado el: 15/02/2012

*enteros, de salvado, entre otros. El mercado de panificados en México se destaca notablemente dentro de la región latinoamericana. El grupo Bimbo es la mayor empresa de productos horneados del mundo. En el año 2009, Bimbo no solo tuvo un buen año, sino que registró el mejor desempeño de su historia, según el informe anual de la empresa.*<sup>5</sup>

En Argentina al igual que en Chile el consumo saludable también se hace presente en el mundo de los panificados. “En Argentina, tres de los cuatro productos lanzados en el período 2007/2008 contienen beneficios funcionales, tales como omega 3, omega 9 y vitamina D. En México, la mayoría de las innovaciones relacionadas con productos saludables durante ese período tuvo lugar en las panaderías artesanales, donde la oferta de panes elaborados con múltiples granos y alto contenido de fibras crece constantemente”.<sup>6</sup>

## **1.2. Proyecciones**

“Según el informe realizado por Euromonitor Internacional hasta 2013 los consumidores continuarán interesados en mantener o mejorar su salud y, por este motivo, se volcarán cada vez más a la compra de pan envasado/de elaboración industrial, con beneficios funcionales que les permitan alcanzar ese objetivo.

Es probable que las ventas de productos de panadería aumenten a una Tasa Compuesta de Crecimiento Anual del 2% en el período 2008/2013. Ello ocurrirá como consecuencia del redescubrimiento del pan como producto saludable, que puede consumirse sin preocupación alguna, y que no es causante de sobrepeso.

Se anticipa que las empresas más importantes del sector lanzarán productos funcionales, debido a que los consumidores parecen cada vez más proclives a su adquisición, por los beneficios que aportan para la salud. No se esperan innovaciones en el sector artesanal, donde los productos son relativamente estáticos. Se estima, sin embargo, que los panes gourmet, tales

---

<sup>5</sup>Ver en: [http://www.industriaalimenticia.com/Articles/Reportaje\\_Latinoamericano/BNP\\_GUID\\_9-5-2006\\_A\\_100000000000946750](http://www.industriaalimenticia.com/Articles/Reportaje_Latinoamericano/BNP_GUID_9-5-2006_A_100000000000946750) Capturado el: 5/02/2012

<sup>6</sup>Ver en: <http://www.alimentacion.enfasis.com/articulos/14982-tendencias-consumo-e-innovacion-panificados> Capturado el: 5/02/2012

como la “focaccia” y el “batard” crecerán en popularidad, ya que los consumidores muestran claro interés por las novedades.

El mismo estudio prevé para el mercado mexicano, aunque creemos que esta tenencia será extensible para el resto del mercado latinoamericano, que los panaderos artesanales aguzen su ingenio para ofrecer mayor creatividad en sus panes, pasteles y tortas. Las panaderías instaladas en tiendas comenzaron a vender bollos recubiertos con semillas de sésamo, rellenos con queso untable procesado y arrollados de pan rellenos con jamón y queso. Estos novedosos productos de panadería están destinados a evolucionar en una variedad más amplia de sabores y rellenos, para atraer el consumo y dar sustento a futuras ventas. Las variedades gourmet, los productos de panadería funcionales y ricos en fibras, los envases convenientes, las porciones miniatura o los formatos con porciones individuales se convertirán en importantes estrategias”.<sup>7</sup>

El aumento en el poder adquisitivo de los consumidores permitió dar paso a las preferencias sobre consumo y consecuentemente a la elaboración de una amplia gama de productos hechos prácticamente y a conciencia para determinados grupos de consumidores deseosos del buen sabor y de panes saludables. En este sentido, surgieron productos que se extendieron incluso a los productos de pastelería y aquellos relacionados con la industria del amasado alcanzando a la industria gastronómica en general.

Podemos observar que el crecimiento de la industria del amasado tuvo una significativa evolución en las últimas décadas. Ahora bien, este fenómeno, a su vez, puede explicarse de diferentes ópticas. La explosión demográfica en la región latinoamericana fue una variable importantísima que afectó directamente sobre el consumo, lo que llevó irremediablemente a elevar considerablemente la producción de los diversos productos panificados.

Es interesante destacar el artículo publicado por BBC Mundo, en el cual destaca, "El aumento del 70% en la producción de alimentos para 2011 tiene que ver con un componente de población, pero el mayor componente tiene que ver

---

<sup>7</sup>Ver en: [http://alimentacion.org.ar/index.php?option=com\\_content&view=article&id=2508:tendencias-de-consumo-e-innovacion-en-panificados&catid=91:otros-&Itemid=54](http://alimentacion.org.ar/index.php?option=com_content&view=article&id=2508:tendencias-de-consumo-e-innovacion-en-panificados&catid=91:otros-&Itemid=54) Capturado el: 2/02/2012

con el cambio en los patrones de consumo", dijo Guzmán a BBC Mundo. Es razonable esperar que el crecimiento económico en Asia e incluso en América Latina signifique un aumento en el nivel de vida y por tanto en el consumo, dijo el experto de la ONU.<sup>8</sup> Se estima que para el año 2043 la población mundial alcanzaría los 9.000 millones.

El crecimiento poblacional en el mundo es una realidad inminente y compleja que debería ser tratada en futuros trabajos de investigación ya que excede el objetivo de la nuestra. No obstante, con los datos obtenidos pretendemos hacer un ejercicio de reflexión sobre capitalización de oportunidades. Si consideramos que existe la necesidad de aumentar la producción de alimentos y en especial aquellos básicos que se consumen diariamente por casi todos los individuos en mayor o menor medida, ya sean productos a base de harina integral, salvado, con o sin gluten o el comúnmente pan blanco y todos aquellos productos derivados de la industria del amasado, existe, la necesidad de aumentar la fabricación de hornos especiales como consecuencia de la cocción de los mencionados productos.

Naturalmente que los productos *hornos convectores* en nuestro caso particular, deben ser comercializados. Uno de los objetivos principales de toda empresa con fines de lucro, es la de maximizar la rentabilidad, obtener beneficios a través de su actividad. Asimismo, buscan la permanencia en el mercado, lograr la estabilidad y progresivamente aumentar su cuota de mercado. Alcanzar los objetivos empresariales implica, indefectiblemente, elaborar e implementar estrategias adecuadas que conduzcan a la empresa hacia el éxito comercial. Nuestro principal propósito a lo largo de la investigación, es determinar y definir la dirección estratégica que resulte más apropiada para la comercialización de hornos convectores dentro del mercado chileno.

### **1.3. Hornos Convectores**

El auge de la industria del amasado en las últimas décadas fue un factor determinante para impulsar la fabricación de hornos que pudiesen adaptarse a las nuevas realidades. La demanda interna creció a ritmos acelerados, lo que

---

<sup>8</sup>Ver en: [http://www.bbc.co.uk/mundo/noticias/2011/09/110914\\_poblacion\\_desafios\\_am.shtml](http://www.bbc.co.uk/mundo/noticias/2011/09/110914_poblacion_desafios_am.shtml) Capturado el: 15/03/2012

efectivamente generó una industria nacional productora de hornos dispuesta a acaparar el mercado nacional. Se produce, en este sentido, el reposicionamiento de los hornos convencionales por los hornos convectores.

El horno convector, a diferencia del convencional, distribuye la temperatura de manera uniforme. Posee un sistema de ventilación propulsado por turbinas internas que logran establecer una temperatura completamente homogénea en su interior. En este sentido, la convección, evita que se eleve la temperatura en determinados puntos del horno, de forma tal que la cocción de los alimentos es completamente uniforme. Esta ventaja lleva, a reducir los tiempos de cocción de forma considerable, y como consecuencia de ello, se produce un gran ahorro de energía.

Veamos algunas diferencias y características entre un horno convector y otro convencional según la Escuela Argentina de Chefs:

### ***Horno convencional***

*“Son muy adecuados para asar, pero no tanto para hornear. La cocción se realiza por medio de un calor seco envolvente. En estos hornos es difícil controlar la temperatura de cocción y el tiempo para alcanzar la deseada es prolongado. Debido a que el aire no circula forzosamente, el producto debe girarse cada tanto durante la cocción. No es recomendable su uso en masa de pastelería, ya que no brindaría una cocción pareja.*

### ***Horno convector***

*Son muy adecuados para hornear y asar. La cocción se realiza mediante aire caliente que circula constantemente forzado por un ventilador. Los hornos convectores más sofisticados poseen filtro de grasa, vaporizadores y termóstato. Gracias a la circulación forzada de aire caliente, permite el uso de varias placas a la vez en el mismo horno. Esto permite la elaboración de productos distintos al mismo tiempo. Se debe verificar que estos productos combinen tanto temperatura como el tiempo de cocción. No se produce una transmisión de sabor de un producto a otro. (Ver anexo 1, pág. 81.)*

*Las ventajas de estos hornos son:*

- *Tiempo corto para alcanzar la temperatura buscada.*
- *Control automático de la temperatura y tiempo de cocción.*

- *Aprovechamiento óptimo del espacio.*
- *Consume menos energía que un horno convencional.*
- *No existe la necesidad de girar el producto.*
- *Cocción pareja en todos sus puntos”.*<sup>9</sup>

Como podemos observar las ventajas son notables. Asimismo, el horno convector es un producto necesario y que se adapta óptimamente a las nuevas exigencias del mercado. Es relevante mencionar además la escasa contaminación que estos hornos emiten debido al bajo consumo de energía.

#### **1.4 Demanda de hornos convectores**

El mercado interno fue favorable a la constitución de un sector altamente ventajoso. La demanda interior se propagó a muchos establecimientos gastronómicos de diversa índole, como resultado de los cambios de hábitos y costumbres de los argentinos con cada vez menor tiempo. El denominado *delibery* de comidas creció abruptamente en la última década lo que incrementó la demanda de hornos calificados para una pronta cocción y de gran capacidad. Asimismo, los productos de panaderías artesanales se extendieron incluso a las grandes superficies, como hipermercados y supermercados. Hoy tienen su propia producción, en contraposición con el pasado, en el que comercializaban solo productos envasados. No obstante la demanda comienza a saturarse por lo que la comercialización al exterior es una alternativa que las empresas pueden adoptar.

Michael Porter nos expresa en su publicación *La Ventaja Competitiva de las Naciones* la importancia que tiene la demanda interna de un país. *“La influencia más importante de la demanda interior sobre las ventajas competitivas se produce mediante la combinación y carácter de las necesidades del comprador local. La composición de la demanda interior conforma el modo en que las empresas perciben, interpretan conforman y dan respuesta a las necesidades del comprador. Las naciones consiguen ventaja competitiva en los sectores o segmentos sectoriales donde la demanda interior brinda a las empresas locales una imagen de las necesidades del comprador más clara o temprana que las que puedan tener sus rivales extranjeros. Las naciones también consiguen ventaja si*

<sup>9</sup> Ver en: <http://es.scribd.com/doc/8342615/51/Horno-convector> Capturado el: 20/04/2012

*los compradores locales presionan a las empresas para que innoven más de prisa y alcancen ventajas competitivas más refinadas en comparación con sus rivales extranjeros. La atención de las necesidades próximas es más sensible y comprenderlas es menos costoso. El orgullo y la satisfacción personal también centran la atención en el éxito al satisfacer las necesidades del mercado doméstico. La importancia del mercado doméstico, no obstante, trasciende de la mayor atención. Las empresas están mejor capacitadas para detectar, comprender y actuar de acuerdo a las necesidades de los compradores en su mercado doméstico y tienden a sentirse más seguras al hacerlo así”.*<sup>10</sup>

La demanda interior es fundamental a la hora de crear ventajas competitivas. En Argentina la demanda de hornos convectores fue exigente, lo que desarrolló una competencia preocupada por posicionarse lo antes posible en el mercado nacional. La comunicación entre profesionales panaderos y productores de hornos es fluida y se promueve la transferencia de información permanentemente. Existe una alta cooperación entre compradores y proveedores lo que facilitó el desarrollo de productos adaptados a las exigencias de los consumidores. Es común en las distintas ferias nacionales que empresas del sector metalmeccánico faciliten hornos, en los cuales, profesionales de la industria amasado, invitados, elaboren una amplia gama de productos. El objetivo común es extraer conclusiones sobre su funcionamiento. A partir de las mismas, evaluar las mejoras a realizar.

En la actualidad, la demanda se estabilizó y dejó de crecer comparada con años anteriores. Lo conveniente es captar la demanda internacional antes que la competencia deje a la industria nacional totalmente fuera de juego.

La innovación y la generación de valor serán claves para el éxito no solamente en la demanda interna sino en la internacionalización de la demanda, objetivo común que todos los fabricantes no solo desean alcanzar sino que se verán obligados a llevar adelante tarde o temprano. La dirección estratégica será el motor fundamental para la internacionalización de las empresas que pretendan seguir creciendo y formar parte del mercado más allá de nuestras fronteras.

---

<sup>10</sup> Porter, Michael. *La Ventaja Competitiva de las Naciones*. Javier Vergara Editor. Buenos Aires. 1991

La oferta santafesina de hornos convectores viene dada por pequeñas y medianas empresas. Aquellas con más presencia en el mercado, Argental por ejemplo, en pleno proceso de internacionalización con fuertes apuestas a distintos mercados internacionales. Las empresas pequeñas, como el El Triángulo, con enormes deseos de expandir sus negocios hacia algún mercado internacional.

Nuestra investigación pretende dar respuestas para aquellas empresas que deseen traspasar nuestras fronteras, y para las que están en pleno proceso, aportarles estrategias que puedan ser útiles a mejorar su actual posición.

## CAPÍTULO II

### Industria Metalúrgica y Metalmecánica Argentina

#### **2.1. Estructura de la Industria Metalúrgica**

En la introducción hicimos referencia a la evolución económica argentina a partir de la crisis del 2001 y su evolución positiva. Consideramos que antes de abordar la temática principal de la investigación es imprescindible describir la situación del sector que está íntimamente ligado a la producción de hornos convectores, el sector metalúrgico y metalmecánico nacional.

Para ello nos pareció apropiado citar fragmentos de la nota realizada al director de Estudios Económicos de la Asociación de Industriales Metalúrgicos de la República Argentina (ADIMRA) Fernando Grasso. Las conclusiones fueron elaboradas a partir de la encuesta realizada a 250 empresas de distintos tamaños, provincias y actividades.

*La industria metalúrgica –que integra la siderurgia con la metalmecánica, la electromecánica y la electrónica- tiene un rol central para el desarrollo económico, debido a su articulación con el resto de la economía, su alto contenido tecnológico y de valor agregado. Es por ello que en los países desarrollados (y en los de reciente desarrollo con mayor intensidad) el sector representa más del 40% de sus exportaciones, mientras que en la Argentina esta relación no alcanza al 10% y representa casi el 65% del déficit comercial en productos industriales.*

*Aun así, es la industria más generadora de mano de obra y con mayor valor agregado en relación a su valor bruto de producción. Por lo tanto, cualquier estrategia de desarrollo sustentable debe tener un pilar importante en la industria metalúrgica.*

*La industria metalúrgica argentina está compuesta, fundamentalmente, por pequeñas y medianas empresas de capital nacional con una importante*

*trayectoria en el mercado y cuya estructura de compras está muy concentrada en pocas firmas proveedoras. El nivel de los recursos humanos que emplean es elevado e inclusive una parte no menor de los titulares son universitarios. En los últimos cinco años sus principales estrategias han combinado la atención privilegiada del mercado interno con la realización de apuestas importantes a la actividad exportadora, encontrándose la mayoría en una etapa embrionaria de internacionalización pero constituyendo una masa crítica no desdeñable para trabajar en este sentido.*

*Las principales estrategias de las empresas han estado focalizadas en la diferenciación respecto de la competencia (en base a calidad y diseño) y, en menor medida, en la segmentación de mercados, la diversificación de productos y la oferta de productos innovadores. Pero el grado de efectividad alcanzado ha sido limitado, especialmente en el caso de aquellas que han realizado esfuerzos para exportar y en el campo de la innovación de producto, no sólo en términos de patentamiento, sino también en la incidencia de los nuevos productos sobre las ventas. Al respecto cabe señalar que se trata de un sector que compite libremente en mercados altamente complejos, con presencia de empresas multinacionales y radicadas en países industrialmente desarrollados, tanto a nivel nacional como internacional, lo cual en gran parte explica la obtención de resultados parciales en esta materia.*

*Por otra parte, desde la perspectiva de las empresas los esfuerzos estratégicos que vienen realizando han sido sin dudas importantes; sin embargo, es preciso señalar que sus iniciativas no implicaron, por lo general, una transformación radical. En este sentido, es muy posible que para avanzar hacia procesos más profundos de cambio estratégico y de modelo empresarial – por ejemplo más agresivo a nivel exportador, más innovador, más articulado en torno a cadenas de valor basadas en la especialización productiva- sea necesario contar con horizontes más largos de estabilidad y crecimiento económico y con políticas industriales más activas, efectivas y eficientes, que logren movilizar a los empresarios en torno a agendas estratégicas más ambiciosas y que contribuyan a que su implementación sea más exitosa.<sup>11</sup>*

---

<sup>11</sup> Ver en :

<http://www.informeindustrial.com.ar/verNota.aspx?nota=Industria%20metal%C3%BAgica:%20de%20estrategias%20empresarias%20y%20pol%C3%ADticas%20p%C3%BAblicas> 152 Capturado el: 1/04/2012

Debemos hacer un ejercicio de reflexión de lo anteriormente mencionado y no caer en la tentación de ser tendenciosos. Si bien es cierto que la industria metalúrgica evolucionó favorablemente, esto no implica que se podría mejorar la situación actual con el objetivo de lograr niveles óptimos de producción y ser competitivos a nivel nacional e internacionalmente. Se desprende la necesidad del apoyo estatal y un esfuerzo en conjunto con los empresarios. La creación de un sector altamente competitivo y líder, surtirá el efecto derrame hacia las industrias que dependen directamente de este sector. Por tanto, consideramos vital la aplicación de políticas activas que estén sustentadas en el largo plazo. La investigación y desarrollo serán claves para consolidar la industria metalúrgica, evidentemente esto requiere de financiación y es a partir de esta premisa que se necesita el apoyo estatal hacia este sector.

## **2.2 Industria metalmecánica y empresas productora de hornos convectores**

Pese a que aún estamos en plena transformación de la industria metalúrgica, y sin lugar a dudas hay un largo camino por recorrer en pos de establecer cimientos contundentes que logren establecer una industria sólida, las empresas productoras de hornos convectores tuvieron un desempeño ejemplar. Esto no implica ciertamente la necesidad de fortalecer los sectores afines y auxiliares a la producción de hornos convectores.

“Porter afirma que la presencia en una nación de sectores proveedores internacionalmente competitivos crea ventaja, de diferentes maneras, en los sectores que van tras los proveedores en la cadena producción-consumo. El beneficio más importante de los proveedores establecidos en el propio país tal vez estribe en el proceso de innovación y perfeccionamiento. La ventaja competitiva emerge de unas estrechas relaciones entre proveedores mundialmente acreditados y el sector. Los proveedores ayudan a las empresas a detectar nuevos métodos y oportunidades para la aplicación de la tecnología más avanzada. Las empresas consiguen un rápido acceso a la información a nuevas ideas y percepciones, y a las innovaciones de los proveedores. Tienen la oportunidad de influir en los esfuerzos de sus proveedores en el campo técnico así como la de servir a éstos como centros de ensayo para el trabajo de desarrollo. Contar con un sector proveedor afincado en el propio país y

competitivo es preferible, con mucho a tener que depender de proveedores extranjeros por muy cualificados que estén.

La proximidad del personal directivo y técnico, junto con la similitud cultural, tiende a favorecer un libre y franco flujo de la información. Los proveedores extranjeros son menos deseables para la totalidad del sector porque rara vez proporcionan nuevas incorporaciones en el mercado interior”.<sup>12</sup>

Para generar una industria altamente competitiva es necesario fortalecer la cadena de valor. La interrelación industrial y la transferencia de información son fundamentales, no solo para la producción de *hornos convectores*, sino para establecer definitivamente una industria que compita en los mercados internacionales. No será suficiente para alcanzar el éxito comercial conformar un excelente departamento de comercio exterior, si el producto no resulta innovador o su composición de baja calidad respecto a la competencia. La elaboración de un plan comercial tendrá sentido si el mismo basa sus cimientos en un óptimo producto a comercializar. “El todo es siempre más que la suma de las partes”.

Cooperar y trabajar conjuntamente en una misma sintonía generará sinergia.

### **2.3 Análisis FODA. Maquinarias de la Industria Alimentaria de la Provincia de Santa Fe.**

“El informe elaborado por el Ministerio de Producción de la provincia de Santa Fe posiciona a nuestra provincia como el polo de producción más importante del país en cuanto a fabricación de maquinarias y equipos para la industria alimenticia. El importante rol de nuestro país como productor mundial de alimentos favorece una adecuada complementación productiva.

Según el informe, en nuestra provincia, el núcleo industrial de la cadena de valor posee aproximadamente unas cien empresas fabricantes de maquinaria para la industria alimenticia y sus partes identificada en la rama CIIU 29250. El sistema productivo es demandante de una gran cantidad de insumos, partes y

---

<sup>12</sup>Op. Cit, 10

componentes de alta tecnología, e impulsa tanto desarrollos tecnológicos como nuevos y mejores productos”.<sup>13</sup>

El mismo informe sitúa a la industria de maquinarias alimenticia a través de un análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que consideramos de suma importancia transcribir:

**Fortalezas.** Destacada participación nacional de la industria provincial fabricante de bienes de capital para el sector alimenticio. Desarrollo de conocimientos arraigados en el tiempo en la fabricación de maquinarias y equipos. Imagen positiva reconocida al segmento industrial Destacada cultura emprendedora. Buena adaptación de las maquinarias y equipos a las demandas internas y externas. Considerable posicionamiento tecnológico a nivel de América Latina. Adecuado uso de normas internacionales de calidad en los actuales mercados de destino y mano de obra ocupada de buen nivel de desarrollo de ingeniería Desarrollo de un entramado comercial de amplio alcance territorial. Capacidad instalada disponible. Existencia de un entorno industrial y de servicios favorable a la producción. Alta sensibilidad a las políticas económicas de aliento a la producción. Rol de la Argentina como productor mundial de alimentos y actual tendencia al agregado de valor de los productos primarios.

**Oportunidades.** Favorable apreciación de las iniciativas del Ministerio de la Producción de Santa Fe tendientes al desarrollo de la cadena de valor. Potencial recomposición de los niveles de demanda interna y externa Implementación de mejoras en la capacidad tecnológica intrafirma. Coyuntura propicia para la sustitución de importaciones. Promoción y asistencia provincial para el acceso a mercados externos. Posibilidades de realización de alianzas, proyectos asociativos o acuerdos de cooperación. Disponibilidad de fuentes de financiamiento para proyectos asociativos, desarrollo de innovaciones tecnológicas y protección legal.

**Debilidades.** Materias primas importadas de elevada incidencia en la competitividad. La reducida escala de producción, motivada por el acotado

---

<sup>13</sup> Ver en:

<http://www.santafe.gov.ar/index.php/web/content/download/92995/447113/file/cadena%20ind%20alimenticia.pdf>

Capturado el: 10/04/2012

*tamaño del mercado local y la baja participación en mercados internacionales, exige una diversificación de las operaciones que afecta la especialización y entorpece el desarrollo. Limitada incorporación de nuevas tecnologías: insuficiente estandarización de piezas y procesos, e inadecuada aplicación de normas internacionales de fabricación, procesamiento y buenas prácticas de manufacturas. Ausencia de entidades gremiales empresarias específicas y escasa implementación de proyectos de carácter conjunto. Baja disponibilidad de recursos humanos especializados y de oferta de capacitación Técnica. Reducida oferta de líneas de financiamiento para capital de giro, incorporación de activos fijos, y para clientes internos y externos Restricciones financieras generadas por el esquema de reintegro de créditos fiscales Asimetrías respecto de Brasil en materia de capacidad productiva, herramientas financieras, servicios tecnológicos e incentivos fiscales.*

**Amenazas.** *Mantenimiento y/o profundización de asimetrías con países competidores. Políticas gubernamentales que desalientan la producción y la inversión en sectores agropecuarios y alimenticios (ej.: granos, leche y carnes). Retraso cambiario. Régimen promocional provisorio para la fabricación de bienes de capital. Mayores barreras comerciales que dificultan el acceso a mercados externos. Mercados imperfectos en la provisión de insumos críticos Endurecimiento de las condiciones de acceso al financiamiento. Creciente participación de China como proveedor de partes y maquinarias. Deficiente control de calidad de maquinarias y equipos provenientes de terceros.*

## **2.4 Diagnostico para Empresas productoras de Hornos Convectores**

Se desprende del apartado anterior que existe un sector que presenta condiciones altamente ventajosas. Es cierto que para lograr la excelencia es necesario disminuir progresivamente las falencias que aún persisten y anulan la capacidad de establecer la industria nacional en igualdad de condiciones que las industrias destacadas en el resto del mundo. A nuestro criterio, y evaluando los puntos anteriores, la iniciativa de mejora debe surgir de la voluntad política como primera instancia. Por lo que observamos los aspectos más comprometidos que estancan la industria parten de justas decisiones políticas nacionales en

colaboración con las provinciales. La política como “talón de Aquiles de la industria”.

Las empresas santafecinas productoras de hornos son altamente eficientes y capaces de producir, en condiciones normales, por encima de la demanda interna. Por otra parte, es un sector capaz de adaptarse con notable rapidez a las nuevas exigencias de los consumidores y cambios repentinos en el entorno, aspectos difíciles de conseguir para empresas del mismo sector en otros países. Además, un detalle no menos importante, es la plasticidad con la que los ingenieros diseñan nuevos prototipos en post de mejorar la calidad de los productos elaborados.

La comunicación permanente de grupos panaderos con el sector productor de maquinarias es constante. En este sentido, tratan de trabajar de manera conjunta trasladando preocupaciones en lo que a producción se refiere, desde ambas partes. Por ello se consigue una interrelación de todos aquellos sectores afines a la industria del amasado logrando así una visión y misión prácticamente compartida y que en la práctica se traduce en una alta generación de valor.

Los enlaces entre empresas, proveedoras, productoras y los consumidores son cuidadosamente tratados. También, es destacable mencionar la rapidez con que los proveedores de insumo abastecen a las fábricas. En parte esto se debe a que en Argentina cuentan con una larga trayectoria y están excelentemente organizados. Si bien, hay empresas que importan insumos, para la fabricación de los hornos, existen sustitutivos nacionales, con lo cual no se depende enteramente del exterior.

La posible mayor debilidad en la industria metalmecánica y metalúrgica se encuentra en la pérdida progresiva de oficiales múltiples. Es decir, cada vez es más complejo contratar soldadores, torneros, trazadores y plegadores, entre otros profesionales. Podemos pensar, como consecuencia más inmediata, en la falta de incentivos para formar oficiales. Por lo que esta situación podría solucionarse con la creación de Institutos talleres o escuelas especializadas. El apoyo a la financiación en investigación y desarrollo es también una asignatura pendiente. Si bien las compañías realizan esfuerzos para elaborar prototipos novedosos, el

apoyo financiero permitiría a las empresas fabricantes, introducir materiales y componentes que produzcan notables mejoras sobre el producto final.

Las empresas productoras de hornos convectores se encuentran en situación idónea para expandirse en el mercado internacional y por ende en el mercado chileno. Más allá de pulir cuestiones que determinarán definitivamente la excelencia hacia una verdadera ingeniería de exportación, creemos que hay suficientes condiciones para incursionar y posicionarse en mercados fuera de nuestras fronteras.

## CAPÍTULO III

### Internacionalizar Negocios

#### **3.1 Intercambio Bilateral Argentina - Chile**

*“La economía de Chile es considerada la más desarrollada de América Latina. Se estima que para fines de ésta década, Chile será un país desarrollado.*

*Los avances económicos chilenos han contribuido a mejorar muchos aspectos sociales como, por ejemplo, el de la pobreza.*

*El territorio chileno tiene acceso al océano Atlántico y al océano Pacífico y tiene presencia en el continente americano, antártico y oceánico. Estas características benefician el comercio exterior chileno.*

*A pesar del terremoto de 8,8 puntos de magnitud que sufrió Chile en febrero de 2010 y que significó una pérdida inmediata de 17 puntos porcentuales del Producto, se logró un crecimiento de más del 5% del PIB en 2010. A pesar de no ser muy amplio geográficamente, Chile posee una economía diversificada y competitiva, con uno de los sectores bancarios más estables y desarrollados de Latinoamérica.*

*Sumado a las reservas de recursos minerales que Chile tiene, nuevas industrias han adquirido gran importancia en las últimas décadas: la vitivinícola, la del mueble y la del salmón.*

*Además de ser el país con mayor número de tratados de libre comercio, Chile es miembro de la UNASUR, la APEC, la CAN, el BID, el MERCOSUR y la OCDE. Esto muestra el alto grado de integración que Chile tiene en el mercado mundial.<sup>14</sup>*

“El intercambio comercial con Chile es una muestra elocuente de las amplias, diversificadas y profundas relaciones que los dos países alcanzaron en los ámbitos comercial, económico y empresarial, particularmente desde el retorno

---

<sup>14</sup>Ver en: [http://www.cac.com.ar/documentos/17\\_IEI-Chile-Mar2011.pdf](http://www.cac.com.ar/documentos/17_IEI-Chile-Mar2011.pdf) Capturado el: 15/52012

a la democracia en ambos países y la consolidación de políticas nacionales de liberalización comercial externa en los años noventa.

Es así que, en el marco de un amplio programa de integración bilateral que va desde la infraestructura física y la política migratoria al otorgamiento recíproco de preferencias arancelarias entre el MERCOSUR y Chile, el intercambio comercial global se ha más que sextuplicado de 1990 a la fecha.

Esta relación se observa, principalmente, en el caso de las ventas argentinas a Chile, cuya tasa de crecimiento en el período duplicó las ventas a todo destino. Así, mientras que el intercambio comercial bilateral global, en 1990 fue de 615 millones de dólares, en 2010 esta cifra alcanzó los 5.775 millones de dólares, con un superávit comercial para la Argentina 3.567 millones de dólares.

Las exportaciones argentinas a Chile alcanzaron los 4.671 millones de dólares, destacándose la exportación de aceite crudo y gas licuado de petróleo, gas natural, de aceites refinados, alimentos para animales, carne bovina, grasas y aceites animales, sorgo y maíz en grano. En cuanto a las exportaciones chilenas a Argentina, las mismas crecieron durante el último año un 31%, alcanzando los 1.140 millones de dólares, destacándose los cátodos de cobre, las cajas de cambio para vehículos automóviles, artículos para molinos de hierro y acero, los salmones, el papel prensa, la pasta química de madera, el papel cartón y los vinos.

Por su parte, en los primeros ocho meses de 2011, las exportaciones argentinas alcanzaron los 2.827 millones de dólares, en tanto las exportaciones chilenas totalizaron los 807 millones de dólares, con un superávit para nuestro país de 2.020 millones de dólares”.<sup>15</sup>

Estimamos que el comercio entre Chile y Argentina crecerá a medida que intensifiquen sus negociaciones. El corredor Bioceánico Aconcagua y el nuevo paso de Agua Negra serán claves para fortalecer el comercio internacional de ambos países. La lógica nos indica a pensar en una estrecha cooperación binacional y la realización de múltiples trabajos en conjunto lo que posibilitará concretar negociaciones que resultarán, sin lugar a duda, muy beneficiosas para ambos países.

---

<sup>15</sup>Ver en: [http://www.camarco.cl/newsletter/240/informe\\_comercial\\_2011.pdf](http://www.camarco.cl/newsletter/240/informe_comercial_2011.pdf) Capturado el: 15/05/2012

La anticipación es una herramienta estratégica poderosa. Lo que hoy puede resultar una exitosa venta comercial hacia Chile, en el mediano y largo plazo, puede significar una situación ventajosa y privilegiada para aquellas empresas que fueron adquiriendo experiencia en procesos logísticos y comerciales dentro del mercado vecino. Obtener con el paso del tiempo, excelentes conocimientos de los aspectos culturales y sociales del país trasandino colocará a la compañía en un plano más que favorable frente a la competencia deseosa, eventualmente, de ingresar al mercado aunque sin la experiencia previa del comportamiento de este mercado.

Definimos como primera medida estratégica *la anticipación*. Las empresas productoras de *hornos convectores* que pretendan internacionalizar sus negocios en el mercado chileno deberán, según nuestro criterio, basar su estrategia en la anticipación. La reacción tardía de la gerencia pone en riesgo la supervivencia de la empresa. Adelantarse antes que los demás es posicionarse con ventaja.

Chile promete ser un mercado atractivo en el mediano y largo plazo, comprender su dinámica asegura posicionarse progresivamente. Las compañías que ya comercializan sus productos, y se encuentren en etapas primarias dentro del proceso de internacionalización deben adquirir mayor compromiso, dar el paso hacia la etapa siguiente. El objetivo es generar mayor presencia y aumentar su cuota de participación dentro del mercado.

### **3.2 Estrategias de ingreso al mercado internacional**

Es importante subrayar que cuando una empresa toma la decisión de comercializar sus productos al exterior, inicia de una u otra forma un proceso de internacionalización, el cual se intensificará con el pasar del tiempo de obtener el éxito deseado. Por el contrario, la empresa podrá establecer objetivos que establezcan posicionarla en etapas inferiores o superiores dentro del proceso de internacionalización. Por lo que exportar es parte de un proceso profundo y amplio, mediante el cual la empresa pretende direccionar sus negocios hacia mercados internacionales.

Inequívocamente se suele relacionar el término internacionalización con las grandes empresas. Asimismo, se suele pensar que la exportación comúnmente queda reservada para aquellas con gran poder adquisitivo y enormes infraestructuras. Paradójicamente numerosas pequeñas y medianas empresas crecen gracias a las exportaciones que realizan regularmente.

El caso de la pequeña empresa El Triángulo localizada en Villa Gobernador Gálvez es un claro ejemplo. La empresa concretó diversas exportaciones de hornos convectores y una gran cantidad de maquinarias especializadas para la industria del amasado. En esa ocasión el destino fue el mercado español concretamente Tenerife. Las exportaciones se tradujeron en inversión.

“Efectivamente llega un momento en la vida de toda empresa con éxito en que no es fácil seguir creciendo en su mercado habitual, puesto que todos los mercados, antes o después, llegan a un punto de saturación.

En consecuencia, las empresas suelen optar por una de dos grandes opciones: mantenerse dentro de su país, entrando en otros terrenos (diversificación de productos, o integración vertical) o mantenerse en su línea de producción, pero atacando nuevos mercados. Ahora bien, dada la falta de conocimiento de la empresa principiante acerca de los mercados externos y de experiencia en una operación de este tipo, existe gran incertidumbre sobre los resultados de esta aventura, con lo cual el riesgo de esta decisión es alto. En consecuencia, lo normal es que la conversión de una empresa nacional a internacional se realice mediante un proceso gradual en que el grado de compromiso de la empresa crece conforme se incrementa su conocimiento de los mercados externos y de las variables del propio proceso”.<sup>16</sup>

*“La investigación mostró que la exportación es, en esencia, un proceso de desarrollo que puede dividirse en las etapas siguientes:*

- 1- La empresa no desea exportar, ni siquiera abastecería un pedido de exportación solicitado de vez en cuando. Esto se debe a la escasez de tiempo o a la apatía o ignorancia.*

---

<sup>16</sup>Jarillo, Mossi, y Echezagarra, Jon. *Estrategia Internacional: Más allá de la exportación*. Avaraca. Madrid. 1991.

- 2- *La empresa abastece pedidos de exportación solicitados con poca frecuencia, pero no trata de conseguir más pedidos. Este tipo de empresa se dedicará a la venta de exportación.*
- 3- *La empresa explora la posibilidad de exportación. (Esta etapa podría presentarse sin pasar por la etapa dos)*
- 4- *La empresa exporta a uno o más mercados en plan de prueba.*
- 5- *La empresa tiene experiencia en la exportación a uno o más mercados.*
- 6- *Después de este éxito, la empresa utiliza la mercadotecnia orientada hacia los países o regiones tomando como base ciertos criterios.*
- 7- *La empresa evalúa el potencial del mercado mundial antes de seleccionar los “mejores” mercados meta que incluirá en su estrategia y plan de mercadotecnia. Todos los mercados (nacionales e internacionales) se considerarán igualmente valiosos para tomarse en cuenta.*

*La probabilidad que una empresa avance de una etapa a la siguiente depende de diferentes factores. De la 2 a la 3 depende de la actitud de la gerencia hacia el atractivo de exportar y de su confianza en la habilidad de la empresa para competir a nivel internacional. Sin embargo, el compromiso es el aspecto más importante de la orientación internacional de una empresa. El éxito de una empresa en la etapa 4 conduce a una empresa a la etapa 5 y 6. Una empresa que alcanza la etapa 7 es una compañía geocéntrica y madura que relaciona los recursos mundiales con la oportunidad a nivel mundial. Se requiere para ello, una gerencia con visión y compromiso.<sup>17</sup>*

Podemos analizar de forma más detallada el ingreso a mercados internacionales. Pero antes remarcamos que no existen procesos estáticos ni recetas únicas para la internacionalización de negocios. Lo que detallamos es un

---

<sup>17</sup> Warren J. Keegan- Mark C. Gree. *Fundamentos de Mercadotecnia Internacional*. Prentice Hall. México, 1997

proceso de exportación ordenado en etapas y según la conveniencia económica de la empresa.

En este sentido, se puede partir de esta base aunque realizando todos aquellos cambios necesarios y que se ajusten particularmente a la realidad de cada empresa. Por ejemplo una misión comercial en el extranjero organizada por el gobierno anfitrión y el visitante podría ser el impulso que lleve a la empresa a interesarse en la comercialización internacional. Evidentemente necesitará los fondos necesarios para poder realizarla de lo contrario podrá alternativamente buscar financiación externa. Es importante adoptar conductas comerciales flexibles.

***Exportación ocasional:*** La empresa cumple con pedidos esporádicos del exterior pero no explora activamente la factibilidad de exportar, pues no tomó la decisión de iniciar el proceso formalmente. La empresa exporta sobre una base no permanente empujada por un importador o comprador extranjero que se encuentra en el país buscando, fundamentalmente, capacidad de producción.

***Exportación experimental:*** La empresa decidió iniciar el proceso de expansión internacional y explora deliberadamente la factibilidad de exportar, sin depender de pedidos ocasionales del exterior. En esta etapa exporta experimentalmente a uno o pocos mercados utilizando producción sobrante en el mercado interior. Normalmente utiliza intermediarios locales como agentes; casas exportadoras, consorcios de exportación o Trading companies.

***Exportación regular:*** En esta etapa la empresa cuenta ya con un grupo estable de clientes en el exterior, lo que hace aconsejable crear un departamento o división de exportación, con un jefe o director a su cargo. En esta etapa controla el diseño externo del producto, suele tener participación en el control de calidad, y puede colaborar en la fijación de precios y promoción a los detallistas y en la distribución a distribuidores mayoristas.

***Establecimientos de filiales de venta:*** Consolidar un mercado de exportación y poner una filial, esto significa una fuerte inversión en capital humano y recursos financieros. Pasar de la oferta de productos a la comercialización. La

*empresa incorpora más actividades a su cadena de valor internacional, integrándose verticalmente hacia adelante. Emprende actividades de logística y marketing también en el extranjero.*

***Establecimiento de subsidiarias de producción:*** *Esta es la etapa final de un proceso de internacionalización y una vez desarrollada y consolidada, el comienzo de la era como empresa multinacional. Se cuenta con la existencia de un mercado potencial que le permita recuperar la inversión en las instalaciones, incentivos por parte de los gobiernos locales, existen recursos productivos, tales como trabajo y tecnología.*<sup>18</sup>

No necesariamente las empresas que deseen comercializar sus productos al exterior deben llegar a establecer filiales de ventas o subsidiarias de producción. No obstante es oportuno considerar estas fases como estrategias a futuro.

Iniciar un proceso de comercialización a un país cercano como Chile puede resultar una experiencia enriquecedora para nuestras empresas. Si bien es necesario que las empresas asimilen los procesos de logística internacional, profundicen temas relacionados en reglamentación aduanera, se interioricen en tratados internacionales, en especial aquellos que permiten gozar de ciertas ventajas, factores como la cultura, el idioma y la distribución logística no representan una problemática mayor que la que si se operara en el mercado nacional.

Así, la elección de internacionalizar los negocios debe ser meticulosamente meditada. Comenzar por un mercado que opera en una sintonía similar al nacional evita gran parte de los riesgos propios de la comercialización internacional. En este sentido, la elección y el ingreso a un mercado es una estrategia en sí misma. Es el componente principal de la proyección internacional.

No debemos separar la elección del mercado con el plan estratégico a desarrollar, el segundo dependerá del primero. Sería muy riesgoso para una

---

<sup>18</sup> Op. Cit, 18

pymes productora de hornos convectores iniciar su internacionalización en Turquía.

Naturalmente la experiencia que se va acumulando con el pasar del tiempo hace que los directivos reflexionen y dirijan sus estrategias de expansión comercial hacia otras fronteras cercanas y de similares características. El objetivo podría ser posicionarse exitosamente en un gran bloque comercial conformado por diversos países que comparten en mayor o menor medida hábitos sociales y comerciales comunes. En el largo plazo obtener recursos financieros y capital humano suficientes que posibiliten el acceso a mercados internacionales de gran exigencia.

### **3.3. Evaluación de ingreso al mercado Chileno**

Ingresar a un mercado desconocido puede resultar una situación compleja y estresante para la gerencia. Se plantean ciertas dificultades que en la mayoría de los casos, conducen al desaliento de la cúpula directiva. Por lo que los planes y las aspiraciones de negociar internacionalmente quedan suspendidos y/o relegados.

El desconocimiento es un factor determinante a la hora de tomar decisiones sobre expansión comercial. El primer interrogante surge a partir de la consideración de los riesgos que se deben tomar para llevar a cabo una operación internacional.

Decididamente no creemos que existan negocios que no impliquen afrontar riesgos. Incluso en la negociación dentro de un mercado doméstico los riesgos están a la orden del día. Situarse en una posición cómoda evitando alteraciones en la práctica comercial diaria es sinónimo de conformismo. Incluso una empresa que adopta esta postura, con el tiempo incurrirá en un riesgo probablemente insalvable. En un mundo globalizado y con una competencia cada vez más feroz, ¿hasta cuándo será capaz una empresa de permanecer dentro de su propio mercado sin realizar cambios? Evolucionar y crecer deben ser premisas fundamentales dentro de toda organización que pretenda trascender.

La resistencia al cambio fue siempre el *hándicap* de toda organización. Lo nuevo produce sensación de malestar y desconformidad a todos los individuos de una empresa. La nueva forma de hacer o rehacer las cosas no siempre es bien aceptada. Pero más que una filosofía de la literatura empresaria, en la actualidad el cambio es una necesidad.

Aquellas empresas que logren adaptarse y comprender que los cambios son necesarios serán exitosas, de lo contrario quedarán expuestas a desaparecer. Eventualmente dentro de los cambios siempre habrá que asumir riesgos.

*“Los mercados internacionales no pueden ser penetrados de la noche a la mañana, para tener éxitos en ellos, se requiere una actividad de desarrollo de mercado sustancial, investigación de mercado y la identificación y respuesta a los factores del mercado extranjero. Puede tomar hasta dos años para que una empresa primeriza complete con éxito su primer pedido de exportación. Por lo tanto, es crucial un alto nivel de compromiso con las exportaciones. Este debe ser capaz de soportar el estancamiento y en ocasiones hasta los retrocesos y los fracasos. Para obtenerlo, es importante involucrar desde el principio a todos los niveles de gerencia en el proceso de la planificación de las exportaciones, e inculcar en todos los participantes que el esfuerzo sólo tendrá éxito con el compromiso de toda la compañía. La planeación y ejecución debe ser incorporado en el proceso de administración estratégica de la empresa. La compañía que no establece metas estratégicas para su esfuerzo de exportación probablemente no hará de la aventura un éxito a largo plazo.*

*Además de un compromiso, también es importante establecer una estructura de exportaciones específicas en la que alguien tenga la responsabilidad de exportar. Sin un centro de control específico, el enfoque que es necesario para el éxito se perderá. Una sola persona asignada a tiempo parcial a las actividades de marketing internacional puede empezar a explorar y adentrarse en los mercados internacionales, pero es crucial asignar la responsabilidad de exportación a una persona específica”.*<sup>19</sup>

---

<sup>19</sup>Michael R. Czinkota. Ilkka A. Ronkainen. Thomson *Marketing Internacional*.. Séptima Edición. México, 2002

Comercializar productos hacia un mercado con características similares al nacional es altamente recomendable. Especialmente para empresas novatas en la negociación internacional. El país trasandino podría considerarse como una extensión del mercado local dadas las similitudes culturales y sociales. No obstante, recabar información y realizar una investigación de mercado permitirá a la gerencia establecer estrategias que concuerden y se acoplen a las necesidades del mismo. Una visión global de los aspectos sociales económicos y políticos también son datos importantes que hacen situar al empresario en un plano actual y real, evitando de esta forma, conjeturas o ambigüedades.

Seguramente en décadas pasadas obtener información era una tarea ardua y compleja. La disponibilidad no estaba al alcance de cualquiera y en la mayoría de los casos la información estaba clasificada y en poder de grandes organizaciones reservadas para sus intereses particulares. Asimismo la información no era difundida en su totalidad, en ocasiones por apatía y falta de medios idóneos a tal efecto o en otros casos, por creerlas de poca importancia para la sociedad. Los estudios de mercados, en la práctica, los llevaban a cabo grandes compañías con capital suficiente para soportar los altos costos de su realización. Sin embargo, uno de los grandes cambios del siglo pasado fue el acceso a la información, una transformación sin precedentes. Naturalmente, producto de la progresiva globalización y como consecuencia de la innovación tecnológica. Las redes sociales y la creación de innumerables foros de distintas categorías, posibilitaron que millones de personas pudieran acceder a una amplia gama de información que de otra manera hubiese resultado poco probable, al menos para gran parte de la sociedad.

Lo cierto es, que en nuestros tiempos, Internet es una fuente de información valiosa a la cual acudir y recabar información. No solo se publican millones de ofertas y demandas de prácticamente todos los mercados del mundo, sino que se puede acceder a información detallada de organizaciones de diversa índole. Se publican informes gubernamentales, datos estadísticos, informes comerciales en páginas oficiales que orientan y ayudan a visualizar diversas problemáticas y situaciones concretas. Obviamente que la constatación de la información debe ser un ejercicio metodológico y sistemático. Confrontar la información con diferentes fuentes y hacer un análisis crítico ayuda a mejorar la

calidad de las temáticas que se pretenden abordar. El secreto es la perseverancia, la dedicación para recolectar toda aquella información relevante para el objetivo propuesto.

No es extravagante que se efectúe el pedido de un determinado producto de un país, por un cliente de otra nación, a través de la promoción que la empresa productora publica en su página web. Y posiblemente la publicación se hizo con intenciones de promocionar el producto en el mercado interno pero a su vez, este hecho fortuito, despertó el interés de la gerencia por la exportación. Si bien parece ser una forma simplista de ingreso a un mercado no hay que descartarla. Lo conveniente en estos casos particulares es perfeccionar esta actitud, mejorar el diseño web de promoción y reconvertirla en una estrategia contundente de ingreso al mercado deseado. De forma contraria, la promoción deliberada del producto vía web es una alternativa a evaluar como posible ingreso al mercado meta.

Como hemos expresado, la información está al alcance de todos. Es conveniente que se designe un responsable para el trabajo de investigación sobre el mercado que se quiera penetrar, en nuestro caso el chileno. Esta deberá ser paciente. Comprender que deberá invertir tiempo para analizar todas las variables posibles que afecten directa o indirectamente a la comercialización entre el mercado argentino y chileno. Considerar además, la factibilidad exportadora de la empresa, para luego evaluar cuál es la estrategia de ingreso más conveniente.

Una táctica de ingreso al mercado chileno podría surgir a partir de la participación de una feria internacional. Establecer un stand donde poder exhibir los hornos convectores reduce la distancia con los posibles clientes de forma significativa. La posibilidad de ver funcionar en forma directa el producto y apreciar las ventajas del mismo es sinónimo de éxito.

Es destacable como la empresa entrerriana Shepens ingresa a los mercados internacionales por medio de misiones y ferias comerciales. Es interesante la publicación que a continuación detallamos y una clara muestra de ingreso a mercados.

*En estos años las exportaciones fluctuaron entre un 15% y un 50% sobre las ventas realizadas, teniendo en cuenta como premisa de la Empresa, participar en ferias y misiones comerciales.*

*En el 2010 del 16 al 25 de septiembre, expusieron sus productos en Bolivia, en la feria "ExpoCruz 2010" feria internacional de Santa Cruz, como así también participaron del 28 de abril al 8 de mayo, en la FEICOBOL 2011, feria Internacional de Cochabamba. En ambas, se obtuvo muy buena repercusión de los productos, con perspectivas de potenciales clientes. La apuesta de la empresa es trabajar en el mediano y largo plazo en este mercado.*

*A fines de septiembre de 2010 la empresa participó de una importante exposición en Estados Unidos, la IBIE en Las Vegas (Internacional Baking Industry Exposition), un evento que se realiza cada tres años y que ofrece diferentes propuestas y soluciones en equipos y productos para profesionales de la industria de la panificación.*

*A principios de octubre del mismo año, conjuntamente con el CFI, y organizada por los gobiernos provinciales de la Región Centro, la empresa junto a otras nueve empresas entrerrianas participó de la misión comercial a Hong Kong y Guangzhou, la capital de Guangdong, una provincia al sudeste de China, que se la conoce como Cantón, y donde se produce un tercio de las exportaciones de China: juguetes, artículos electrónicos y productos textiles.*

*En noviembre, Schepens SRL, se hizo presente en la misión comercial a Uruguay junto con una comitiva de empresarios de la provincia. Del 24 al 28 de marzo pasado, participaron de la novena edición de la INTERSICOP en Madrid (Salón Internacional de panadería, confitería e industrias afines).*

*Otra de las misiones comerciales que participó la Empresa, fue México, del 11 al 15 de abril pasado junto a una delegación de 16 empresarios entrerrianos coordinada por la Subsecretaria de Relaciones Internacionales y Comercio del gobierno de Entre Ríos, a cargo de Pablo Zárate.<sup>20</sup>*

*Esto comentaba el empresario luego de la misión comercial: "Sin duda alguna han sido un impulso importante para las empresas las misiones comerciales internacionales con participación del Estado, porque se trabaja en base a una agenda que organiza la Dirección de Comercio Internacional de la*

---

<sup>20</sup> Ver en: <http://www.consuempresa.com.ar/pymes/nota.php?id=175117> Capturado el 31/05/2012

*provincia, a través de la Embajada y de la Fundación Exportar. Sin esta labor previa es muy complicado llegar a potenciales distribuidores”, advirtió.*

*El empresario comentó que “formamos parte de la misión comercial oficial que se realizó en abril, de la que participaron varias provincias de la Argentina, entre ellas 16 empresas de Entre Ríos”. En el marco de las rondas de negocios que se realizaron en la Feria Internacional de Bolivia, esta firma de comercialización de hornos para panadería logró importantes acuerdos.<sup>21</sup>*

El presente año la empresa sigue apostando a las misiones comerciales según la publicación siguiente.

*Representantes de seis laboratorios, de cuatro industrias del sector de metalmecánicos y de seis empresas de alimentos integrarán la comitiva que acompañará el secretario de Industria, Comercio y Planificación del Desarrollo de Entre Ríos, Pablo Zárate.*

*Los empresarios, entre el lunes y el miércoles permanecerán en Bogotá, y posteriormente viajarán a Perú.*

*Zárate señaló que “a Lima ya es la tercera vez que viajamos en esta gestión, mientras que a Bogotá será la primera” y agregó que “siguiendo los consejos del gobernador, estamos apuntando fuertemente a Latinoamérica, porque es un buen destino para nuestras pymes, para nuestros productos manufacturados, que tienen mayor valor agregado. Y en ese sentido hemos elegido estos destinos para esta misión comercial”.*

*Entre las empresas asistentes estará metalúrgica Schepens de la localidad de María Grande, con sus equipos para la industria de la panificación.<sup>22</sup>*

En más que notable cómo la participación estatal impulsa tanto a las pequeñas y medianas empresas a que éstas internacionalicen sus negocios.

La venta directa podría ser una opción claramente ventajosa como selección del canal de distribución al mercado chileno. Teniendo en cuenta la cercanía geográfica y tratándose de primeras exportaciones. En una etapa posterior la empresa puede optar por establecer su propio punto de venta en el

---

<sup>21</sup> Ver en: <http://www.consuempresa.com.ar/noticias/nota.php?id=174990> Capturado el: 31/05/2012

<sup>22</sup> Ver en: <http://www.consuempresa.com.ar/extras/notas/imprimir.php?id=176487> Capturado el: 31/05/2012

país de destino. La venta directa no quiere decir que no se dependerá de actores externos a la empresa. De hecho, se establecen relaciones con los importadores quienes se ocuparan de la venta y la distribución del producto. Se puede optar, también por la utilización de representantes los cuales captan la demanda para luego pactar con los importadores los términos de compra-venta así como la logística operativa conveniente para ambas partes. La orden de compra puede provenir de un distribuidor interesado en el producto. Este compra los productos para luego revenderlos en el mercado obteniendo una ganancia por la reventa.

### **3.4 Logística internacional**

Es indudable que la comercialización internacional requiere de una logística que debe ser a priori perfectamente estudiada, de lo contrario pueden surgir en su posterior ejecución una serie de imprevistos que afecten de forma directa o indirecta los objetivos propuestos.

*La logística es la parte del proceso de la cadena de suministros que planea, lleva a cabo y controla el flujo y almacenamiento eficientes y efectivos de bienes y servicios, así como de la información relacionada, desde el punto de origen hasta el punto de consumo, con el fin de satisfacer los requerimientos de los clientes.*

*El valor de la logística, se expresa en términos de tiempo y lugar; es así que los productos y servicios tienen valor cuando están en posesión de los clientes cuando deseen consumirlos.*

*La dirección logística visualiza cada actividad en la cadena de suministros como una contribución al proceso de añadir valor; podemos decir que se añade valor cuando los clientes prefieren pagar más por un producto o un servicio que lo que cuesta ponerlo en sus manos.*

*El caso de países Latinoamericanos, los costos son mayores que el promedio mundial. Un contenedor tarda, desde la llegada al puerto hasta la liberación, una semana, cuando en países de primer mundo estamos hablando de horas. Estas circunstancias impactan de manera negativa en el desempeño logístico de la región.<sup>23</sup>*

---

<sup>23</sup> Valles, Romero y Gaviño, Ortiz: *Logística en la Economía Mundial*, en Observatorio de la Economía Latinoamericana, N° 156, 2011. Texto completo en <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/mx/2011/>

Como quedó demostrado, la incidencia del sector metalúrgico y metalmeccánico impacta directamente en las empresas productoras de hornos. La logística, a su vez, cumple un rol fundamental en la comercialización que no podemos obviar. De forma tal, que innumerables ventas al exterior no son llevadas a cabo por cuestiones logísticas, ya sea por su elevado coste lo cual no produce rentabilidad o por su incorrecta planificación.

Son numerosos los desaciertos logísticos que llevan a las empresas a incurrir en costos extras. Un ejemplo claro son los contenedores que arriban a puerto y que no son retirados en el plazo estipulado, venciendo de esta forma el *forzoso* con lo que se deben pagar elevadas sumas en concepto de multas y estadías. El mismo caso sucede con las cargas sueltas (LCL) que son transportadas vía aérea marítima o terrestre.

Es necesario ser meticuloso y ultimar hasta el más mínimo detalle. En ocasiones no se realizan trámites documentales obligatorios (certificaciones de origen y/o SENASA comúnmente) para la toma de mercadería, luego de su despacho en aduana, o se los tramita con poca antelación lo que lleva a prolongar la estadía por encima incluso de lo permitido a pesar del pago de la misma. Todas estas operaciones que repercuten en menor o mayor grado en la logística deben ser perfectamente coordinadas y ajustadas para evitar cualquier tipo de distorsión que finalice con la aplicación de multas y rechazos por parte de los compradores.

La confianza depositada por los clientes hacia los vendedores es de vital importancia. Esta no debe perderse, todo lo contrario debe ir aumentando. La puntualidad, respetando los plazos de entrega, evitando demoras que perjudiquen las ventas programadas de los clientes es una "máxima" a incorporar en todo el personal de una empresa. Mantener informado en todo momento el *estatus* de los productos en todas sus fases, desde su fabricación hasta el momento de entrega es esencial dentro de la logística planificada. Esta información hace que el comprador mantenga certeza en cuanto al abastecimiento de productos logrando, de esta forma, establecer con mayor precisión el manejo de su inventario así como el momento oportuno de compra. El abastecimiento óptimo es el deseado para toda empresa, ni por exceso ni por defecto.

La interrelación de todos los sectores de la empresa generará ventaja competitiva. Si el responsable de la contratación del transporte desconoce los tiempos necesarios para el empaque y paletización de la mercadería, podría realizar la contratación anticipadamente con el perjuicio que ello implica dependiendo del medio de transporte contratado. De la misma forma, hacerlo posteriormente no solo genera demoras sino que interrumpe procesos productivos, comerciales y reduce el espacio de almacenamiento.

El flujo de información multidireccional hacia todas las áreas es la mejor opción. Todas las partes se involucran entre sí transfiriendo información actualizada de los procedimientos y operaciones. Cómo se están realizando, cuál es la situación actual y el tiempo estimativo de conclusión de los mismos son las cuestiones a informar hacia todos los participantes de la organización y aquellos que de forma indirecta presten servicio a través de sus actividades específicas. El Agente de Transporte Aduanero, por ejemplo, informando que la documentación necesaria y obligatoria quedará perfeccionada en un determinado tiempo estimativo establecerá pautas hacia otros departamentos que verán el tiempo del que disponen para finalizar sus respectivas tareas.

La globalización tuvo una influencia extraordinaria en lo que a logística refiere. Evolucionaron los canales de comunicación y distribución gracias a los avances tecnológicos. Un empresario a nivel nacional dirige su logística prácticamente sin depender de una empresa especializada. Cuando se trata de mercados internacionales, sin embargo, lo ideal es contratar los servicios de una empresa especializada y capacitada a tal efecto. En líneas generales las *Forwarder* son las empresas más contratadas para diseñar el plan logístico que requiera las habilidades de profesionales para reducir el margen de error y que resulte lo más económicamente posible.

Como podemos notar la logística influye en la estrategia, si no es correctamente planificada influirá de forma negativa transmitiendo costes innecesarios en el precio final del producto a comercializar.

Por lo que no resultará competitivo frente a la competencia que acechará por ampliar sus mercados. Es decir, podemos tener una industria competitiva,

situarla en el conjunto de las mejores a nivel global, pero si descuidamos aspectos fundamentales y relacionados para su comercialización internacional no resultará beneficiosa ni competitiva con respecto a los competidores más inmediatos.

### **3.5 Planificación logística hacia Chile**

En la práctica, el medio de transporte que mejor se adecua para el traslado hacia Chile de hornos convectores es el terrestre. En cierto sentido, y a la hora de contratar las unidades con las empresas prestadoras de este servicio, resulta un proceso que no depara grandes complicaciones. No obstante, consideramos necesario elaborar la planificación con la mayor responsabilidad y precisión posible. Se deben evitar contratiempos, productos de una inadecuada coordinación que incrementen los costos logísticos.

Los costos por posicionamiento de unidades que no se utilizarán debido a la suspensión del traslado son muy frecuentes, en algunos casos pueden llegar al 30% del valor diario que la empresa de transporte presupuestó. Asimismo, el pago por estadías debido a la demora en la carga o descarga representan una pérdida significativa para la empresa, los costos varían según lo acordado previamente a la contratación pudiendo alcanzar actualmente por unidad hasta \$ 2.000 diarios. Las demoras en frontera también ocasionan costos. En la mayoría de los casos se producen por falta de documentación o porque la misma está mal confeccionada, en otros casos particulares por inconvenientes que se producen en los sistemas informáticos aduaneros que imposibilitan el debido control.

Es en este sentido que se debe ajustar todo el proceso logístico. Mencionamos que no presenta grandes dificultades la contratación del transporte terrestre. Y la evidencia así lo demuestra, existe una gran variedad de compañías altamente calificadas de larga trayectoria y con unidades modernas que son renovadas cada determinado tiempo debido a su uso. Una vez que las empresas establecen un vínculo comercial la contratación puede realizarse incluso hasta un día antes de la carga. Representa una ventaja extraordinaria. Además, a medida que el vínculo comercial crece, ambas empresas cooperan en una misma

dirección. Abogan por la excelencia y la mayor calidad posible para con el cliente y el consumidor final.

Hay que remarcar que no es necesario el uso de contenedor para transportar la mercadería al país vecino. Por lo que evitamos todos aquellos trámites requeridos para la contratación de contenedores que sin lugar a duda suponen contratiempos y asumir mayores compromisos y posibles costos extras. Es necesario reestructurar en Argentina las operaciones que involucran la contratación, la entrega y la devolución de contenedores. Sería conveniente mejorar los procesos de modo análogo a países desarrollados, que logran ventajas considerables, a través de la agilización de procesos portuarios y aduaneros.

Los hornos convectores pueden ser consolidados en camiones tipo *Sider* con gran capacidad de carga para ser transportados hacia Chile. A su vez, y de no requerir gran cantidad de espacio, los chasis o semis son opciones también posibles.

Para la consolidación de la carga consideramos que la mejor alternativa aduanera para este tipo de operaciones es la de implementar "*Carga de Exportación en Planta*". Esta modalidad se encuentra amparada en la Resolución General N° 2977/10 AFIP (Ver anexo 2 pág. 87.).

Indudablemente las ventajas que ofrece son considerables. No hay necesidad de trasladar la mercadería hacia ninguna zona aduanera ni tampoco a un Depósito Fiscal, evitando costos y riesgos propios de traslados. La mercadería permanece en planta hasta su carga en el medio de transporte. La supervisión de la misma es permanente e incluso el control de carga es realizado por personal de la empresa. Esto hace extremar las precauciones evitando roturas, abolladuras o desperfectos que puedan ser ocasionados en el momento de la carga y que son comunes en las prácticas habituales cuando este servicio lo efectúan empresas tercerizadas.

Si bien concretar Aduana en planta reporta beneficios, requiere perfeccionar y aceitar los procesos. Por lo que recomendamos articular las

diversas aéreas. La documentación deberá estar correctamente confeccionada antes de proceder al llamado del guarda aduanero precintador y/o verificador. De lo contrario el personal aduanero se retirará debiendo ser nuevamente convocado. Esto supone una rotura en la cadena logística más los perjuicios económicos y aduaneros que pudiesen ocasionar. Paralelamente, el producto deberá estar correctamente embalado y *unitarizado* para su respectivo control el cual deberá coincidir con lo documentado. Evidentemente, con las normas de seguridad y/o certificaciones de ser requeridas y listo para su carga. A su vez, la unidad de transporte contratada tiene que estar posicionada y a disposición para ser consolidada. El transporte debe presentar la documentación reglamentaria, es decir, aquella que lo válida para realizar traslados internacionales.

Ciertamente, para empresas carentes de experiencia puede resultar una operación estresante pero asumimos que con la práctica todo el proceso se perfecciona, al punto tal que parecerá un operativo habitual. No obstante, se puede optar por la contratación de empresas logísticas que se encargarán del proceso y asumirán las responsabilidades.

En definitiva trasladar mercancía no pasa por la simple contratación de un determinado medio de transporte. Implica todo un proceso debidamente planificado. Es por ello, que la logística planificada es parte fundamental de la estrategia y no puede ser valorada como un aspecto que permanece fuera de la misma.

Es interesante como en un futuro próximo, los tiempos y los costos para trasladarse de Chile a Argentina o viceversa se reducirán considerablemente y aumentará la capacidad de carga a partir del Corredor Bioceánico. Así lo determinó Eurnekian en la siguiente nota.

*El vicepresidente de Corporación América (CASA), Hugo Eurnekian, realizó en Chile una completa descripción del proyecto del Corredor Bioceánico Aconcagua, iniciativa que lleva adelante un consorcio integrado por CASA, Empresas Navieras, Mitsubishi Corporation, Geodata y Contreras Hermanos. Eurnekian indicó que “el Bioceánico Aconcagua es un integrador multimodal que unirá los océanos Atlántico y Pacífico, aportando a la integración física y*

*económica entre Chile y la Argentina, para así convertirse en el Canal de Panamá del Cono Sur de América, al conectar las economías del Asia Pacífico con las del Mercosur, a través de Mendoza y de Los Andes”.*

*El túnel a baja altura tendrá una capacidad de transporte de carga de aproximadamente 20 millones de toneladas por año, llegando a 70 millones de toneladas por año en dos décadas. Traerá beneficios a un área de más de 3 millones de kilómetros cuadrados y una población de 126 millones de habitantes, que representa el 48% del total sudamericano, donde se genera el 70% de la actividad económica continental, indicó el vicepresidente de Corporación América. “Actualmente, por el Paso Cristo Redentor circulan cerca de 1.500 camiones por día y con nuestro túnel ferroviario a baja altura pasarían más de 15 mil, es decir, multiplicaríamos por 10 la capacidad de carga, sin accidentes como ocurren a diario y sin ver afectado el flujo por condiciones climáticas, que hoy obligan a cerrar el paso fronterizo por 60 días promedio al año”.*

*“El Corredor Bioceánico Aconcagua será la obra que marcará el futuro de Los Andes y de toda la Región de Valparaíso”, dijo por su parte el alcalde Mauricio Navarro en la presentación oficial del proyecto de capitales privados que unirá Mendoza con la comuna chilena, a través de un túnel ferroviario a baja altura de 52 kilómetros de extensión (el tercero más largo del mundo), que será la respuesta de excelencia al colapsado paso Cristo Redentor y que transformará a Chile en un país de servicios y en puente entre las economías del Asia Pacífico con las del Mercosur”.*

*“Además de estar operativo los 365 días del año, independientemente de las condiciones climáticas, las principales características del proyecto están dadas por que se tardaría sólo 4 horas para realizar el cruce entre Los Andes y Mendoza, pendientes menores al 2%, 10 kilómetros de túneles secundarios, 33 puentes y su trocha ancha, igual para el Atlántico y el Pacífico”.<sup>24</sup>*

Efectivamente, un proyecto ambicioso que sin lugar a dudas posicionará al cono sur en un plano privilegiado.

La posibilidad de abrir puertas hacia nuevos mercados y por qué no de concretar operaciones en conjunto formando sociedades con empresas del país

---

<sup>24</sup> Ver en: <http://www.infobae.com/notas/581886-Corredor-bioceanico-permitira-llegar-a-Chile-en-cuatro-horas-desde-Mendoza.html> Capturado el: 5/06/2012.

trasandino. Supone iniciar lazos comerciales en el presente para gradualmente establecer bases sólidas, generar recursos y poseer infraestructuras con el objetivo a largo plazo de negociar en mercados altamente competitivos.

## CAPITULO IV

### Dirección Estratégica

#### **4.1. Análisis estratégico**

Seleccionamos estratégicamente al mercado chileno para la comercialización de hornos convectores. Consideramos que es altamente potencial y con grandes posibilidades de crecimiento. El consumo de panificados, como quedó demostrado, es uno de los más alto de la región latinoamericana. Además, es un país abierto que apuesta fuertemente por el intercambio y comercio internacional. Recientemente se constituyó el bloque regional *Alianza del Pacífico* integrado por Chile, México, Perú y Colombia lo que supone un mercado de 207 millones de consumidores. En este sentido, el rol de la dirección estratégica será fundamental y decisivo para lograr el éxito y la permanencia de nuestras empresas dentro de este potencial mercado. Por lo que desarrollaremos aquellos aspectos que hacen de la dirección estratégica el motor de crecimiento de toda empresa.

Para Johnson y Scholes la dirección estrategia está compuesta de tres elementos esenciales interrelacionados entre sí. *La dirección estratégica, incluye el análisis estratégico, en el que el estratega intenta comprender la posición estratégica de la organización, la elección estratégica, que tiene que ver con la formulación de las posibles acciones a emprender, su valoración y la elección entre ellas, y la implementación de la estrategia, que se ocupa tanto de la planificación de cómo poner en práctica la estrategia elegida, así como de dirigir los cambios necesarios.*<sup>25</sup>

---

<sup>25</sup>Johnson, Gerry. Scholes, Kevan. *Dirección Estratégica*. Prentice Hall. 5° Edición. España , 2.001

Ciertamente, las empresas que deciden expandirse hacia otros mercados tendrán que analizar estratégicamente la situación interna y externa de la empresa. Si bien, las condiciones que presenta el mercado objetivo son óptimas para la comercialización de hornos convectores, el análisis estratégico permitirá definir las variables que situaran en un plano realista la posición empresarial frente al mercado pretendido y frente a la competencia. De tal modo que surgen cuestionamientos tales como ¿Qué producto horno comercializaremos, el esencial o un producto ampliado? ¿Qué posicionamiento adoptaremos el del líder o el seguidor? La situación de cada empresa particular en concomitancia con el entorno en el que decide actuar develará si la misma debe adecuar sus recursos con el fin de posicionarse en el mercado y obtener rentabilidad o por el contrario ampliarlos en aras de capitalizar nuevas oportunidades.

Es conveniente remarcar que las estrategias deben ser revisadas periódicamente, ya que no podemos concebirlas y aplicarlas de forma definitiva. El constante cambio obligará a realizar modificaciones que ajusten nuevamente nuestra estrategia.

Si por algo se caracteriza el siglo XXI es la turbulencia en la que se desarrollan los mercados. La proyección de escenarios futuros debe ser multiplicada con respecto a décadas anteriores, aunque no deja de ser una excelente herramienta de apoyo para los directivos. No obstante las decisiones estratégicas no pueden devenir en el accionar cortoplacista de una organización, sino que la acción debe ser plasmada en el largo plazo si se quiere lograr obtener una ventaja competitiva.

Gerry Johnson<sup>26</sup> afirma que *“el fin del análisis estratégico es conseguir tener una perspectiva de las influencias claves sobre el bienestar presente y futuro de la organización, de las oportunidades que ofrece el entorno y de las competencias de la organización. En conjunto, la consideración del entorno, la capacidad estratégica, las expectativas y los propósitos dentro del contexto cultural y político de la organización proporcionan la base del análisis estratégico”*.

---

<sup>26</sup> Op. Cit, 25

Como vimos las condiciones para la comercialización de hornos convectores hacia el mercado chileno son más que favorables. En Argentina las políticas comerciales giran en torno a un contexto que favorece la exportación por encima de la importación. El deseo de equilibrar la balanza de pagos para reducir el déficit fiscal impulsa el desarrollo de la industria nacional alentando y fomentando la exportación a través de estímulos y el cobro de reintegros para aquellas empresas que concreten exportaciones especialmente las pertenecientes al sector industrial. Por lo que todo indicaría un entorno propicio para que las empresas santafesinas desarrollen su potencial exportador. Ahora bien, las empresas que pretendan internacionalizar sus negocios deberán también evaluar minuciosamente cuáles son sus capacidades y limitaciones. El objetivo es la correcta toma de decisiones, ver donde se está hoy y ver dónde se quiere y puede llegar. Tal como comentaba Peter Druker la estrategia debía responder a dos preguntas ¿Qué es nuestro negocio? ¿Qué debería ser?

Evidentemente, el análisis estratégico de la empresa Argental diferirá considerablemente de la empresa TBZ y, a su vez, estas diferirán de la empresa El Triángulo. La primera estaría en condiciones de *apalancar* sus recursos y capitalizar nuevas oportunidades. La segunda de evolucionar favorablemente dentro del proceso de internacionalización hacia una etapa intermedia y la tercera, junto con otras pymes, de comercializar seriamente sus productos dentro del mercado chileno.

El análisis de las variables internas permitirá a la empresa saber en qué situación se encuentra posicionada con respecto a la competencia, cuáles son sus puntos débiles y cuáles son aquellos factores que la hace más fuerte. Si además a este análisis le sumamos también el de las variables externas lograremos a grades rasgos precisar, para cada empresa, las oportunidades y amenazas que se presentan en el entorno. En definitiva, la dirección empresaria podrá mediante un proceso de abstracción establecer el tipo de estrategia a seguir y el posicionamiento adecuado dentro del mercado meta.

Queremos remarcar la necesidad de realizar un análisis sobre la capacidad de crecimiento, sea por parte de los compradores sea para el empresario fabricante. Y no es un detalle menor, ya que el crecimiento sorpresivo puede

afectar de diversas formas inesperadas tanto al cliente como al proveedor. Las variables que afectan en el mediano y largo plazo influyen directamente sobre los recursos y servicios que la empresa posea y utilice para la fabricación y comercialización. Por lo que evaluar cómo deberían ser adecuados, y mejor aún cómo deberían ser ampliarlos en caso de ser necesario sitúan a la empresa en una posición más que ventajosa y el comprador sentirá el respaldo necesario.

## **4.2 Estrategia competitiva y elección estratégica**

Porter en su libro *Ventaja Competitiva*, desarrolla lo que él denomina estrategias competitivas genéricas. Considera que una empresa que se pueda ubicar bien, puede obtener altas tasas de rendimiento aunque la estructura del sector sea desfavorable y la utilidad promedio del mismo sea, modesta.

*“La base fundamental del desempeño sobre el promedio a largo plazo es una ventaja competitiva sostenida. Aunque una empresa puede tener múltiples fuerzas y debilidades en comparación con sus competidores, hay dos tipos básicos de ventaja competitiva que puede poseer una empresa: costos bajos o diferenciación.*

*Los dos tipos básicos de ventaja competitiva combinados con el panorama de actividades para las cuales una empresa trata de alcanzarlas, los lleva a tres estrategias genéricas para lograr el desempeño sobre el promedio en un sector industrial: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque. La estrategia y enfoque tiene dos variantes, enfoque de costo y enfoque de diferenciación. Las estrategias de liderazgo en costos y de diferenciación buscan una ventaja competitiva en un amplio rango de segmentos industriales, mientras que las estrategias de enfoque tratan de lograr la ventaja en un segmento estrecho.*

*La noción que fundamenta el concepto de estrategias genéricas es que la ventaja competitiva está en el centro de cualquier estrategia, y el logro de las ventajas competitivas requiere que una empresa haga una elección, si una empresa quiere lograr una ventaja competitiva, debe hacer la elección sobre el tipo de ventaja que busca lograr y el panorama dentro del cual lo logrará. Ser “todos para todos” es una receta para la mediocridad estratégica y para el*

*desempeño por debajo del promedio, porque con frecuencia significa que una empresa no tiene ninguna ventaja competitiva en absoluto*".<sup>27</sup>

Creemos que es un buen punto de partida que la empresa establezca, a partir del análisis estratégico, la elección del tipo de ventaja competitiva que la distinguirá. No obstante, "las reglas del juego" mutaron significativamente en los últimos 10 años. Ser un buen estratega hoy implica residir en la mente misma del consumidor y particularmente el fin para el cual éste destine su compra.

Los hornos convectores se adquieren en base a su funcionalidad y capacidad de cocción, no para ser exhibidos. No son productos de lujo como si de autos de alta gama se tratase. Su función básica es la de hornear productos que posteriormente serán comercializados, es decir, es una herramienta de trabajo. Es lógico pensar, que la practicidad en el uso del mismo así como sus múltiples funcionalidades, cocción adecuada logrando un excelente producto final y el ahorro energético serán atributos que el consumidor percibirá como los apropiados.

Una empresa que fabrique 15 hornos al mes tendrá una producción considerable. En este sentido, no representa una producción masiva. Por consiguiente, no se consigue gran reducción de costes en lo que a materia prima se refiere o insumos varios que forman parte de la motricidad y funcionamiento del mismo. Por otra parte, su fabricación no es enteramente estandarizada, parte de su elaboración requiere de profesionales calificados, los verdaderos artesanos que elaboran y ensamblan las diversas partes del horno. Logrando de este modo modelos estándares o particulares y novedosos. En el caso de pequeñas empresas como El Triángulo la fabricación, en ocasiones y de ser posible, puede incluso hacerse a medida y según las necesidades del comprador.

De no existir la competencia difícilmente estaríamos desarrollando estrategias. La ventaja competitiva nace a partir de la rivalidad existente entre competidores. Es por lo que toda empresa debe poseer una ventaja competitiva de lo contrario quedará fuera del mercado ocupando su lugar aquella que

---

<sup>27</sup> Porter, Michael. *Ventaja competitiva. Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior*. Editorial Continental. México, 1.999

presente condiciones favorables a tal efecto. Relatamos en capítulos anteriores cómo la elección del mercado forma parte ineludiblemente de la estrategia. La cercanía geográfica con el mercado chileno y la correcta implementación logística posiciona a nuestras empresas en una situación de privilegio. Y si además, tenemos en cuenta que nuestra región se encuentra altamente calificada para la elaboración de maquinarias industriales destinadas a la producción alimentaria nos resta por conocer quiénes son los competidores más próximos que puedan representar una amenaza para la industria nacional.

La industria altamente competitiva en la fabricación de hornos convectores sin lugar a dudas proviene de Italia. No obstante, su margen de beneficios se reduce por los altos costos logísticos que supone el traslado de mercadería desde el continente europeo hacia Sudamérica. De igual modo acontece, para otras industrias europeas eficientes en fabricación de hornos destinados a la industria del amasado. Y aun así, las empresas santafesinas se encuentran en condiciones óptimas para competir con sus pares europeas. Por lo que la competencia es más bien regional y aún más local que internacional.

Todo indica que una elección estratégica significativa para este tipo de empresas pasa por la *diferenciación* aunque sin descuidar naturalmente los costos. De nada serviría diferenciarse si la tasa de retorno no representa un atractivo sustancial. De modo tal, que el producto presente atributos diferenciados con respecto a la de la competencia. Incorporar elementos distintivos que hacen que el mismo sea valorado por el cliente como único y personal. Un sistema que permita la limpieza del horno convector en el menor tiempo posible o diseñarlo con materiales para evitar la limpieza serían atributos interesantes para el consumidor. Brindar un excelente servicio que distinga a la empresa es también diferenciarse, por ejemplo la rapidez en la elaboración y en la entrega ofreciendo además servicios adicionales son cualidades muy apreciadas por los consumidores. La diferenciación no solamente debe provenir de las características propias y distintivas del horno convector, también el énfasis debe ser puesto en todo el proceso de comercialización y naturalmente en el servicio posventa.

Gamble<sup>28</sup> afirma que *“pocas veces los compradores pagan por un valor que no perciben, sin importar los reales que sean. Así, el precio mayor que exige una estrategia de diferenciación refleja el valor entregado al comprador y el valor percibido por el consumidor (aunque en realidad no se entregue). Los valores real y percibido difieren siempre que los compradores tengan dificultades para evaluar cómo será su experiencia con el producto. La información incompleta por parte de los consumidores a menudo causa que juzguen el valor con base en señales como precio, empaque atractivo, campañas publicitarias intensivas, contenido e imagen de la publicidad, calidad de la folletería y presentaciones de ventas, instalaciones y lista de clientes del vendedor, participación en el mercado y antigüedad de la compañía y el profesionalismo, apariencia y personalidad de los empleados del vendedor. Estas señales de valor pueden ser tan importantes como el valor mismo cuando la naturaleza de la diferenciación es subjetiva o difícil de cuantificar, cuando los compradores hacen la compra por primera vez, cuando la nueva compra es poco frecuente o cuando los consumidores son personas sencillas”*.

Consideramos oportuno remarcar la necesidad de suministrar información al comprador, y cuanto más se detalle mejor se percibirá el valor del producto. Pensemos en panaderías, rotiserías o similares que deseen adquirir un horno con el fin de aumentar su producción o por la necesidad de elaborar los productos con rapidez debido a que las ganancias se obtienen en ciertas horas determinadas. A su vez, la estrategia de venta de estos locales es la de *recién horneado* y por consiguiente un producto pleno de sabor. Querrá el comprador sentirse seguro de que realmente es el tipo de maquinaria indicada para llevar adelante su cometido. Posiblemente pensará que la empresa productora podrá, asimismo adaptar un *horno convector* justamente para sus necesidades más inmediatas. Por ejemplo, que tenga capacidad para 30 bandejas en lugar de 20, que funcione con gas o que sea eléctrico y en ambos casos, incorporar un generador propio, debido a que en su región los cortes de luz son frecuentes en verano. Es necesario que la empresa transmita al comprador todo su potencial, a través de la forma que vea conveniente, sin guardarse nada por muy obvio que esto le pueda parecer. Cuanto más completa sea la información sobre la

---

<sup>28</sup>Gamble, John. Thompson, Arthur. Strickland, A. *Administración Estratégica. Teoría y Casos*. Mc Graw Hill. México, 2.008

actividad, desempeño y trayectoria en el mercado, capacidad de innovación y de adaptar según las necesidades específicas del cliente, mejor percibirá éste, y por lo tanto de establecer vínculos comerciales.

Reconocer las características especiales y diferenciadores del producto por parte de los consumidores lleva a estos a ser insensibles al precio. Pero diferenciarse no es solamente incorporar tecnología de punta y novedosa. Sabemos que persiste la amenaza de ser copiada tarde o temprano. Una empresa tiene que ser capaz de diferenciarse hasta en el modo de comercializar, de poder agregar ese verdadero y genuino valor sustancial que puede incluso provenir de la intangibilidad. En la actualidad, vender el producto físico no es garantía de éxito comercial. En cambio las empresas capaces de resolver problemas derivados de la producción o de la comercialización en la inmediatez serán las verdaderas triunfadoras, las que marquen la pauta, las que se diferencien del resto y que por lo tanto conseguirán trascender. La flexibilidad y la fidelidad con el cliente como pilares fundamentales para conseguir afianzar una relación simbiótica con el comprador quien, a su vez, se concentra en su actividad plenamente, dejando al proveedor solucionar eventuales problemas.

La nueva realidad en que vivimos implica que el cliente debe ser tenido en cuenta como un socio al que no debemos descuidar, por lo contrario sus intereses tienen que ser valorados como nuestros propios intereses. De esto dependerá la continuación de las negociaciones futuras. Y es lo que sin lugar a dudas llevará a la empresa a la excelencia en la diferenciación.

En definitiva y tal como afirman Keegan y Green *“La elección de la estrategia del producto y la comunicación en la mercadotecnia internacional es una función de tres factores clave: 1) el producto mismo definido en términos de la función o la necesidad que cubre, 2) el mercado, definido en las condiciones en las que se utiliza el producto, las preferencias de los clientes potenciales y la capacidad de comprar el producto en cuestión y 3) los costos de adaptación y fabricación para la compañía considerando estas estrategias de producto y comunicación”*.<sup>29</sup>

---

<sup>29</sup> Op. Cit, 17

### 4.3 Posicionamiento estratégico

Toda empresa que opera dentro de un mercado establecerá una posición dependiendo de sus capacidades, recursos y de la rivalidad existente dentro del mismo. Consiguientemente habrá empresas que sean líderes en el mercado y otras que se posicionarán en un *segundo lugar*. Posiblemente empresas de *segundo lugar*, en determinadas ocasiones, adopten posturas retadoras para con la empresa líder o pueden ser seguidoras. Otras sin embargo, apuesten por la neutralidad, la imitación de la empresa líder o se adaptan especializándose en alguna característica con el fin de obtener cierta ventaja competitiva.

Lo cierto es que todas pueden coexistir dentro del mercado. Aunque si bien esto es así, cada compañía debe asegurarse de que realmente se encuentra en la posición correcta y no caer en la tentación de pretender ocupar un lugar al que por sus propias características le es imposible.

Las estructuras de las empresas productoras de HC en Santa Fe son muy variadas y de distintas composición. Al igual sucede con las empresas de Buenos Aires y Entre Ríos, provincias que poseen también empresas productoras y representan el núcleo de competencia central del país. Sería prudente que cada empresa mediante un ejercicio de valoración propio, delimitando sus capacidades y remarcando aquellos puntos que la hacen distintiva, logre establecer inequívocamente cómo deberá posicionarse dentro del mercado y especialmente frente a la competencia.

Es importante también señalar que las empresas de *segundo lugar* son tan rentables como las líderes y en ocasiones incluso obtienen mayor tasa de retorno. Lo que intentamos transmitir es que cada empresa en si misma ubique su lugar correcto para que luego despliegue y ajuste la estrategia a su situación específica.

*“Las empresas de segundo lugar tienen una participación de mercado menor que los líderes de la industria. Algunas empresas de segundo lugar son retadoras de mercados avanzados, que emplean estrategias ofensivas para ganar*

*participación en el mercado y reforzar su posición. Otros competidores de segundo lugar están enfocados a mejorar su parcela concentrando su atención a atender una parte del mercado. Desde luego, siempre hay compañías en toda industria que están destinadas a ocupar permanentemente el segundo lugar, ya sea porque se contenten con seguir las tendencias que arcan los líderes del mercado, o porque les faltan los recursos y las fuerzas competitivas para desenvolverse mejor en el mercado. Pero es un error considerar que las empresas de segundo lugar son menos rentables o incapaces de defenderse de las grandes. Muchas empresas pequeñas y medianas obtienen jugosas utilidades y tienen buena reputación entre sus clientes”.*<sup>30</sup>

Es común que se asocie a la empresa de *segundo lugar* con las pequeñas y medianas, y dado que éstas en el sector investigado representan un alto porcentaje consideramos oportuno remarcar que los mercados internacionales están también al alcance de las mismas.

La estrategia de posicionamiento podemos definirla como esa idea que deseamos que el cliente asocie nuestra empresa y por ende nuestros productos y servicios. Es la imagen que el cliente tendrá individual de nuestra marca y productos con respecto a la competencia. Querer es poder y poder significa esforzarse por alcanzar los objetivos deseados. Las empresas que no arriesguen permanecerán en el letargo y consecuentemente no conocerán el éxito comercial.

Expresamos que la diferenciación es una elección estratégica adecuada. Nuestras empresas pueden optar como posicionamiento estratégico la diferenciación de la oferta que nos propone Dionisio Cámara Ibáñez<sup>31</sup>, como elemento de diferenciación y fidelización:

- *El tiempo. Algunas empresas son fieles a la empresa suministradora por la rapidez en el tiempo de respuesta a la solución de problemas puntuales. Igualmente, el tiempo de espera para pagar se convirtió en un elemento de valor muy apreciado.*

---

<sup>30</sup> Op. Cit, 28

<sup>31</sup> Cámara., Dionisio. Sanz, M. *Dirección de Ventas. Vender y Fidelizar en el Nuevo Milenio*. Prentice Hall. Madrid, 2.001

- *La fiabilidad. Ser fiable es hacer lo que uno dice que va hacer y hacerlo siempre. La mejor forma de comunicar a un cliente que somos fiables en la prestación de los valores prometidos es garantizar su cumplimiento.*
- *Los servicios. Una tercera forma de diferenciar la oferta es ofrecer más y mejores servicios.*
- *El diseño. El diseño personalizado de las ofertas constituye una fuente de diferenciación muy valiosa.*
- *Las características. Una buena forma de diferenciar dos ofertas es añadir a los productos nuevas características. La elección de las características a añadir deberá centrarse en aquellas que el cliente valora mucho y que la empresa puede proporcionar de una forma competitiva y rentable.*
- *Las relaciones. Aquella empresa que consiga diferenciarse por alcanzar el cero defecto en todas las relaciones los clientes conseguirá un valor diferencial muy apreciado y, por consiguiente, una alta tasa de lealtad*
- *La personalidad. No resulta fácil diferenciar las ofertas de una forma permanente. Algunas empresas han recurrieron a dotar a sus organizaciones y a sus marcas de personalidad, especialmente relacionadas con el compromiso hacia temas sociales y medioambientales.*
- *La tecnología como elemento de diferenciación y fidelización. Diferenciar nuestras ofertas porque son técnicamente superiores es muy valorado por los clientes, pero difícil de conseguir en la práctica, ya que requiere fuertes inversiones en investigación y desarrollo de productos.*

Es imprescindible que las empresas utilicen toda su capacidad en pos de lograr el posicionamiento que más se acople con su actividad y recursos. Obviamente no es fácil obtener una clara diferenciación pero tampoco es recomendable posicionarse de igual modo que la competencia. Cuanto menos imitable sea, mayor será la ventaja que se obtendrá. Puede que al principio no refleje una diferencia sustancial, no obstante, creemos que a través de perfeccionar los procesos, con el pasar del tiempo y a través de la experiencia acumulada, se alcance un grado superlativo, en el cual, la empresa genere la diferenciación de la oferta sustentada en su propia exclusividad. En la actualidad toda sugerencia es meramente orientativa. Efectivamente, la gerencia podrá desarrollar nuevas formas de diferenciación efectivas y particulares para su empresa.

Por último y relacionando el producto Horno rotativo con los cuadrantes de la Matriz *Boston Consulting Group*, el producto se encuentra en el cuadrante estrella. El producto estrella es nuevo, con poco tiempo de presencia en el mercado. Dado que es novedoso, vende muchas unidades y logra un buen posicionamiento en el mercado. Podemos decir que se encuentra en las fases 2 y 3 del ciclo de vida del producto.

Los situados en mercados de crecimiento elevado y cuota de mercado alta reciben el nombre de estrellas. Éstos se caracterizan por tener un *cash flow* equilibrado, ya que los grandes beneficios obtenidos se compensan con las grandes necesidades de dinero para financiar su crecimiento y mantener su cuota de mercado. Situados en la fase de crecimiento, son los que presentan mejores posibilidades, tanto para invertir como para obtener beneficios.

#### **4.4 Implementación y control estratégico**

Toda estrategia analizada y seleccionada no tendría sentido si esta no se lleva a la práctica con el fin de alcanzar los objetivos propuestos. Por lo que podemos definir la implementación estratégica como al conjunto de acciones a llevar a cabo las cuales convertirán el plan estratégico en aquellos resultados esperados por los directivos.

Es un proceso que por su propia naturaleza movilizará a toda la organización. La articulación y flexibilidad de todos los miembros de la empresa deben alinearse en un mismo sentido. El factor desequilibrante a vencer es la sensación de querer dejar las cosas como están, ya que así se está bien. Pero evidentemente el crecimiento empresarial requiere definiciones más allá de lo que se venía haciendo hasta entonces, de lo contrario las empresas se quedarían tan solo en el deseo de, en un querer y no poder. Capitalizar oportunidades de mercado conlleva a redefinir procesos y consecuentemente a la implementación estratégica acorde con los objetivos que se deseen alcanzar. Siguiendo a Gerry Jhonson y Scholes<sup>32</sup> “la implementación de la estrategia se ocupa de cómo

---

<sup>32</sup> Op. Cit, 25

traducir la estrategia en acción organizacional mediante el diseño y la estructura de la organización, la planificación de recursos y la gestión del cambio estratégico. El éxito de la implementación de una estrategia va a depender del grado en que los distintos componentes se integren de forma efectiva para crear por sí mismos, competencias que el resto de las organizaciones no podrán imitar. El tipo de preguntas que probablemente sean importantes a la hora de planificar la implementación de una estrategia incluirán, por tanto, las siguientes: ¿Quién debe ser el responsable de llevar a cabo la estrategia? ¿Qué cambios de estructura organizativa y de diseño son necesarios?

También puede ser necesario adaptar los sistemas de gestión de la organización ¿Cuáles serán los distintos departamentos responsables de esa adaptación? ¿Qué sistemas de información serán necesarios para controlar el proceso? ¿La implantación, implicará la planificación de recursos, incluyendo la logística?. ¿Cuáles son las tareas claves que hay que realizar? ¿Qué cambios son necesarios en la combinación de recursos de la organización? ¿Será necesario contratar a más personal, u optimizar la capacitación?”

Estos lineamientos son fundamentales así como la buena dirección del personal y la administración de la organización. Sin una gerencia dinámica que logre motivar al personal y gestione el cambio estratégico fomentando una cultura corporativa, la implementación, no surtirá el efecto deseado.

El cambio organizacional dirigido por la alta gerencia es un requisito esencial en la ejecución de estrategias, aunque entendemos esto como un proceso complejo que se debe realizar con la mayor coherencia posible. Reforzar el trabajo en equipo, diseñar políticas y procedimientos para que todos los integrantes de la empresa tengan reglas claras a las cuales acatar evitando posibles ambigüedades, coordinación y logística integral aplicada al servicio de apoyo, delimitaciones de responsabilidades, conocimiento de los recursos financieros puestos a disposición para la ejecución de la estrategia y conducción por parte de la gerencia son los factores claves para la consecución y ejecución estratégica.

Si el resultado de las acciones está por debajo de lo esperado es necesario verificar si la estrategia es la adecuada para el plan de acción que se está

llevando a cabo. Puede suceder que la estrategia no sea la indicada, que exista una brecha irremediable entre ella y su ejecución. Por el contrario si las acciones se transforman en rendimientos positivos, igualando o superando las expectativas, se habrá logrado una adecuada ejecución con lo planificado.

El control y la evaluación son herramientas imprescindibles para verificar el curso y accionar de todas las operaciones que afectan a la ejecución estratégica, y compararlos con los resultados previstos y propuestos. De no existir no se sabría si las acciones llevadas a cabo van por su justo carril. El control permitirá saber si las cosas se están haciendo bien o mal. Tiene como finalidad la de medir, interpretar, corregir y localizar deficiencias y errores en todo el proceso estratégico. Detectar todo tipo de desviaciones de acuerdo a lo planificado y evaluar el desempeño de la empresa en todas sus áreas. Es un proceso de retroalimentación en el cual los datos serán el canal de información para el control.

Obviamente se necesitará interpretar los datos correctamente de lo contrario se incurrirá en más desviaciones. Por ejemplo, una unidad de transporte bloqueada en frontera más de lo previsto excederá el plazo de entrega del producto al cliente. Consecuentemente, esta demora puede ser interpretada como una empresa proveedora de transporte ineficiente. Sin embargo si el bloqueo se efectuó por la inadecuada confección de la factura comercial, implicaría en realidad una corrección dentro del área comercial. De nada serviría cambiar de empresa proveedora de transportes ni revisar el planeamiento logístico. Evaluar las causas que originan las deficiencias es una tarea ardua y compleja que debe recaer en la alta gerencia.

¿Pero qué es lo que se mide y se evalúa? Los objetivos y todas aquellas metas intermedias fijadas por la empresa. Son los parámetros en los cuales nos basaremos de acuerdo a los resultados obtenidos. Es por lo que recomendamos que la información sea lo más objetiva posible, todos los datos recolectados deben ser relevantes, deben reflejar variaciones sustanciales de las metas preestablecidas. El exceso de información poco significativa conduce a la confusión y a controles innecesarios, así como a mal gastar recursos que empleados de otra forma pudiesen ser realmente productivos.

Es lógico pensar que la planeación no siempre se efectuará de forma impecable. Aparecerán detalles que deberán ser revisados y posteriormente ajustados. Se trata de detectar aquellos errores que se producen visualizando las debilidades para que a través de rectificativos éstos no vuelvan a ocurrir. El control, no solo mide el resultado obtenido sino que a través de este mecanismo se debe inducir a que los cursos de acciones sean los convenientes y mediante el liderazgo se logre afectar el comportamiento de todos los componentes de la organización.

Posiblemente los directivos tengan que replantearse las estrategias formuladas. Esto no debe considerarse como un fracaso, por el contrario reformularlas permitirá avanzar en la senda correcta. Si la estrategia no es la indicada, ya que no se alcanzaron satisfactoriamente los objetivos, rediseñar las estrategias es la mejor forma de continuar hacia las metas deseadas.

Por último nos pareció interesante la propuesta de evaluación matricial que propone David Fred<sup>33</sup>, sobre como diagnosticar los resultados obtenidos y proceder a la toma de medidas.

¿Han ocurrido cambios importantes en la posición estratégica interna de la empresa?	¿Han ocurrido cambios importantes en la posición estratégica externa de la empresa?	¿Ha avanzado la empresa satisfactoriamente para alcanzar los objetivos definidos?	RESULTADO
NO	NO	NO	Tomar medidas correctivas
SI	SI	SI	Tomar medidas correctivas
SI	NO	SI	Tomar medidas correctivas
NO	SI	SI	Tomar medidas correctivas
NO	SI	NO	Tomar medidas correctivas
NO	NO	SI	Seguir con el curso presente

Fuente: *Concepto de Administración Estratégica*

<sup>33</sup> Fred Davis. *Concepto de Administración Estratégica*. Pearson Educación. México, 2.003

Thompson y Gamble<sup>34</sup> detallan de forma que no quedan dudas, cómo dirigir el proceso de hacer ajustes correctivos.

“El desafío del liderazgo de hacer correcciones es doble: tomar la decisión de cuándo se necesitan ajustes y decidir qué ajustes son necesarios. Ambas decisiones son parte normal y necesaria de administrar el proceso de ejecución de la estrategia, puesto que ningún esquema de implantación y ejecución puede prever todos los acontecimientos y problemas que pueden surgir. En toda la compañía llega un momento en que los gerentes deben perfeccionar o modernizar sus métodos de ejecución estratégica y presionar para lograr mejores resultados. Es evidente que cuando el esfuerzo de ejecución estratégica de una empresa no arroja buenos resultados ni hace progresos palpables por la excelencia operativa, es responsabilidad del líder actuar y aplicar correctivos.

El proceso de hacer correcciones varía de acuerdo a la situación. En una crisis es característico que los líderes pidan a sus principales subordinados que reúnan información, identifiquen y evalúen opciones (y que asimilen todas las cifras que sean apropiadas) y quizá, que preparen un conjunto preliminar de acciones recomendadas. El líder de la organización se reúne con sus principales subordinados y preside en persona los análisis extensos de las propuestas, intentando llegar a consensos rápidos entre los miembros del círculo ejecutivo interno. Si no surge ningún consenso y se necesitan acciones inmediatas, recae en el gerente a cargo la responsabilidad de escoger la propuesta y de exhortar a que la apoyen.”

---

<sup>34</sup> Op. Cit, 28

## CAPÍTULO V

### **Puntos estratégicos claves**

#### **5.1 Filosofías generadoras de valor**

No queríamos dar por concluido la investigación sin antes mencionar algunos puntos que creemos son recurrentes y que servirán como elementos de apoyo, y a su vez complementen todo el proceso de dirección estratégica anteriormente comentado. Pretendemos, de esta forma que los directivos de las empresas productoras de *hornos convectores* realicen un ejercicio de reflexión y tomen verdadera conciencia, a través de los siguientes lineamientos, de la importancia que supone incorporar de forma permanente en todo el proceso de internacionalización de negocios la generación ininterrumpida de valor y apostar claramente por la excelencia en calidad. Para este cometido citaremos a profesores de nuestra Universidad.

Adriana Amigo en su publicación *Negocios con Valor*<sup>35</sup> evalúa, y a nuestro criterio de forma magistral, la competitiva del siglo XXI. Hace una distinción en la cual plantea que los desafíos para competir en este siglo deben ser replanteados desde algunas filosofías. Citaremos y resumiremos algunas de estas filosofías.

*La filosofía de la innovación. Si innovar es replantear o modificar un status quo, la filosofía de la innovación le plantea a la compañía la posibilidad de hacer, deshacer, rehacer vínculos, servicios, productos, relaciones, metodologías y por supuesto impactar positivamente en la tasa de retorno desde este planteo. Existe el preconceito de que la innovación es tan sólo tecnología y que la tecnología es cara. Por ende sólo podrían ser innovadoras todas aquellas organizaciones que pudieran acceder al recurso “tecnología”.*

---

<sup>35</sup>Amigo, Adriana Célide. *Negocios con Valor*. Editorial Fundación Ross. Rosario, 2.009

*Pero innovar es atreverse a cambiar. Es rendir a la comodidad en pos de la Visión, es darle curso a las ideas y escuchar otras que no sean tan sólo las de quien dirige. Innovar es cambiar de lugar. Es cambiar el lugar desde donde sentimos que hacemos las cosas, cambiar el lugar desde y hacia dónde vamos. Innovar es cambiar la concepción de nuestros destinatarios.*

*La filosofía de la flexibilidad. Las circunstancias competitivas, en donde se gestan los negocios en el siglo XXI, son tan cambiantes y a un ritmo tan fuerte, que podríamos decir que la flexibilidad nace y se desarrolla como respuesta a un contexto de cambio. Ser flexible es adaptar/se a...Es jugar en o a pesar de...con la seguridad de la confianza en la estrategia. Ser flexibles es quien flexibiliza. Quien flexibiliza posibilita. Quien posibilita hace que las cosas pasen. Si las cosas pasan los resultados ocurren. Las empresas permeables y flexibles, estarán mejor preparadas para persistir en el ambiente competitivo del siglo XXI.*

*La filosofía de la diferenciación. Implica que el valor (tanto en el concepto restringido y ampliado de producto y/o servicio) que ofrece una marca, será percibido único por el mercado, entre los competidores que lo están brindando. La calificación único, no es menor, significa irremplazable, esto es: el cliente, la demanda está dispuesta a realizar cualquier esfuerzo con tal de alcanzar y disponer de ese beneficio. En el siglo XXI, y ante la actual crisis financiera, económica mundial, ¿dónde se sientan las bases de una diferenciación exitosa? La diferenciación tiene un objetivo estratégico que es el de posibilitar a la empresa un posicionamiento estable en mercados leales que se sienten satisfechos por la singularidad que dicha estrategia implica.*

*La filosofía del reconocimiento. Reconocer es, la vuelta del conocimiento, o sea, volver a mirar más conocimiento, más información, conciencia de la necesaria existencia de otro actor: proveedor, cliente interno, cliente externo, mercado, competencia, socia, socio, la Misión de la empresa. La disyuntiva que esta sumatoria de actores igualmente importantes produce, con sus propias estrategias y objetivos, es establecer un orden de prioridades para no perder la Visión de nuestro Negocio, entonces el reconocimiento empieza por la Misión, o sea, por los clientes porque: NUESTRA MISION = NUESTRO CLIENTES.*

*No alcanza con elegir apriorísticamente un mercado. Es necesario entender, estudiar, e interpretar cómo se estructuran los cambios comportamentales para encontrar ese grupo de clientes para los que el valor que la empresa le brinda, tenga todavía más valor. Este grupo (GAV: grupo aglutinador de valor) aglutinará los valores percibidos y recibidos, y como espiral cíclica, se convertirá en el verdadero dueño de las ventajas competitivas sostenibles.*

## **5.2 La Calidad**

*Carlos Angel Prestipino en su libro *EL A, B, C y Z de la Competitividad*<sup>36</sup> argumenta cómo incide la calidad en el éxito empresarial. “La Calidad Total es una forma de vida elegida por las empresas más que un programa o proyecto. La calidad no solo exige valores sino también sistemas, procesos y herramientas consistentes. No existen productos o servicios que le generen al cliente un verdadero placer, que no estén sustentados por sistemas bien planificados y procesos que funcionen con eficiencia y precisión. Es un proceso que apunta a satisfacer los requerimientos del Cliente a través de la calidad de todas las tareas llevadas a cabo por la Organización. Los que están comprometidos con la Calidad, saben que se trata de un camino y no de una Meta, por ello se debe tener en cuenta que Gestión de Calidad no es un programa a corto plazo que finalizará tan pronto como haya sido alcanzada una meta, porque no importa cuánto se haya mejorado, los competidores continuarán mejorando y sus clientes esperando de usted, mejor Calidad aún”.*

Siguiendo al profesor Prestipino, para alcanzar la calidad es necesario satisfacer de manera continua los requerimientos del cliente, brindar una respuesta en el menos tiempo y costo posible y se debe liberar todo el potencial de los empleados. La calidad es necesaria porque los clientes claman por ella. Porque los competidores están empeñados en ofrecerla, mejora nuestra rentabilidad, toda vez que mejora nuestra contribución marginal al permitir justificar un mayor precio y facilita ahorros de costos. Condiciona de manera inevitable nuestra continuidad en el mercado si deseamos proyectarnos al futuro.

---

<sup>36</sup> Prestipino, Carlos Angel. *EL A, B, C y Z de la Competitividad*. Rosario, 2007.

Por otra parte, reflexiona sobre las actitudes que atentan contra la calidad que detallamos a continuación:

- Considerar que la calidad es un artículo de lujo reservado solo para grandes empresas o para productos suntuarios
- Que alcanza cumpliendo simplemente con las normas establecidas.
- Que no es necesario realizar esfuerzo para lograrla y mantenerla.
- Que se trata de una de tantas modas pasajeras.

Además puntualiza sobre qué es lo que se debería inculcar al personal para trabajar con Calidad.

- Conocer los requerimientos de su trabajo.
- Saber cómo, por qué y para qué se hace.
- Disponer para el trabajo de materiales, capacitación e información.
- Ser capaz de medirlo.
- Saber qué hacer si las cosas no salen bien.
- Querer hacer un buen trabajo.
- Ser guiado adecuadamente

### **5.3 Liderazgo y conducción**

El liderazgo y la conducción son factores claves para toda empresa más aún en nuestros tiempos. Por lo que no quisimos omitir algunos detalles significativos que pueden resultar útiles a los empresarios que necesiten comprender la dinámica que implica todo lo relacionado con el liderazgo y conducción. Además, para el directivo que desee reforzar la interrelación humana dentro de la organización pueda extraer claras conclusiones. Para ello citaremos a Fernando Grosso<sup>37</sup>.

*En la actualidad empresarial, el rol del líder va en realidad mucho más allá que el mero orientador de comportamiento, se trata de convertirse en un verdadero prestador de servicios para el cliente interno (nuestro colaboradores y empleados), no sólo para obtener mayores beneficios, sino para que la gente que trabaja en la empresa, sienta que puede desarrollar todo su potencial.*

---

<sup>37</sup>Grosso, Fernando. *Liderazgo y conducción*. Editorial Dunken. Buenos Aires, 2002

*Estamos viviendo en una sociedad post-capitalista, donde el conocimiento y la información son los recursos claves, para el desarrollo económico y el éxito empresarial. La idea de liderar como “servicio” consiste, en la misma medida, en capacitar y motivar a la gente para servir, de modo tal que puedan ser más eficientes y productivos y a al a vez como personas. Este es el verdadero desafío del management en este siglo, expandir el conocimiento a partir de la mejora continua del desempeño humano. Sin dudas, la principal responsabilidad de nuestra renovada misión profesional.*

*El auténtico líder es quien crea estrategias, establece la dirección hacia donde la empresa desea llegar y por sobre todo, tiene visión de futuro y logra que el personal se encolumne por propio convencimiento detrás de ella.*

*Como se advierte claramente, cobra especial relevancia en la atención de la gerencia, la gestión del capital humano. Los empleados ya no son simples factores de producción, sino que a través de los mismos, la organización cifra en buena medida la expectativa de éxito. La apatía, la falta de compromiso o desmotivación, no son cosas que puedan atribuirse a la persona “incapaz” o “desinteresada”. La rutina, la falta de participación, la alta burocracia, el desinterés de gerentes y supervisores, son poderosos mecanismos de inmovilización de cuerpos y cerebros.*

*El rol de la gerencia de la empresa debe gestionar una verdadera cultura organizacional competitiva, orientada hacia la calidad, innovación y servicios a partir de la plena integración de sus colaboradores. El esquema de trabajo que debe impulsar para lograr el éxito de esta actividad, está dado por:*

- *La participación: Brindando al recurso humano un marco orgánico en que desarrollar su iniciativa, promoviendo en forma individual y grupal, la mejora de su ámbito de actividad.*
- *La autonomía decisoria: Dando a partir de cada actitud señales claras de confianza respecto de la capacidad de la gente para resolver criteriosamente sus problemas y las complejidades de su labor*

- El liderazgo gerencial: Encarnado a partir de una mística de trabajo en equipo, donde los niveles de supervisión desarrollen una actividad de coaching desempeñando ante todo el papel de facilitadores del aprendizaje del grupo.

*La doctrina gerencial estrategia/estructura/sistemas, descansaba sobre una relación entre empresa y empleados que rápidamente se está volviendo obsoleta pero, ¿Cuál es la piedra basal de un proceso que incide un proceso de transformación? Sin duda, los componentes humanos, es la respuesta. El liderazgo y la propia consolidación cultural de esta la nueva “empresa individualizada” o “empresa inteligente”, se sustenta en cinco disciplinas basales del aprendizaje, según lo señalara Peter Senge en su ya obra clásica “La quinta disciplina” (1991).*

## CAPÍTULO VI

### **Análisis de las entrevistas**

#### **6.1 Entrevista a Empresa Gefco Agencia Rosario.**

Con motivo de tener una apreciación práctica sobre la importancia que supone el rol logístico en la internacionalización de negocios, realizamos una entrevista a la empresa líder del sector.

Los entrevistados fueron el gerente regional Diego Leveling, y el supervisor en dirección y logística industrial Leonardo Tamos.

Nuestro primer interés fue saber cómo se logra permanecer en un mercado internacional y altamente competitivo. *“El entorno logístico implica una dinámica constante”. “El éxito de la permanencia se obtiene a través de la dedicada y exclusiva atención que tenemos con nuestros clientes y negocios. Para nosotros, cada detalle es importante, fomentamos una cultura empresarial que se basa en brindar un servicio de excelencia”. “Estamos absolutamente comprometidos con realizar nuestro trabajo con la mayor calidad posible y nos aseguramos que así sea”* nos comentaba el gerente.

Es fundamental priorizar la trasmisión de la información entre los diferentes departamentos. Deben de estar, en todo momento, bien informados de las actividades en curso y como se están desarrollando. *“La información debe ser fluida pero a su vez precisa dentro de la empresa, de esta forma reducimos considerablemente el margen de error, no hay peor frustración que el incumplimiento hacia un cliente”* expresó el supervisor.

El monitoreo constante de las operaciones es una herramienta fundamental para Gefco, le permite con gran facilidad poder modificar o no los cursos de acción emprendidos. *“La flexibilidad es fundamental, de lo contrario no podríamos operar, surgen contingencias que debemos resolver de forma urgente, y es*

*precisamente en estas situaciones en la que debemos destacarnos” “Ofrecemos un servicio integral, no damos por concluida una operación sino hasta asegurarnos la plena conformidad del cliente y, de ser necesario, respondemos de forma inmediata ante cualquier situación”* afirmó el gerente.

La capacitación se considera muy importante. El capital humano recibe cursos, seminarios, entrenamiento y apoyo del grupo en todo momento. *“Debemos estar actualizados no podemos quedarnos en el tiempo, hay cambios periódicamente y necesitamos comprender como nos afectan no sólo a nosotros sino a nuestro clientes, quienes seguramente querrán saber qué es lo que está pasando y como se deberá proceder en cada situación específica. Las DJAI (declaraciones juradas anticipadas de importación) son un muy buen ejemplo”* nos decía el supervisor.

La empresa se focaliza como aspectos significativos y que forman parte de su estrategia en:

- El correcto uso de la información, su análisis y clasificación.
- Transmitir al grupo todos los eventos que acontecen dentro y fuera de la organización.
- Optimización de tiempo y costos a través de la planificación que elaboran los distintos departamentos.
- Todas las actividades que se desarrollan son rigurosamente controladas con el fin de verificar los resultados.
- Flexibilidad y acción inmediata ante imprevistos.
- Reformulación y cambios de procesos de ser necesarios, aún para los que estén en curso, lo que demuestra gran capacidad de adaptación.
- Proyección de objetivos a largo plazo.

Por otra parte, nos interesaba profundizar sobre el proceso logístico hacia Chile, sus implicaciones, qué factores deben tenerse en cuenta y en cuáles extremar las precauciones. *“El primer problema a resolver se basa en conocer las necesidades y urgencias de nuestro cliente tanto nacional como las del que recibe la mercadería en el país de destino. Cumplir los plazos para ambas partes en tiempo y forma es nuestra primera prioridad. El paso siguiente es analizar la forma*

*de traslado más conveniente y al menor costo posible pero sin descuidar un buen servicio” aclaraba el gerente.*

*“El traslado a Chile, en la mayoría de casos, es por vía terrestre, y no presenta grandes dificultades. Es casi como operar en el mercado nacional, salvo que, debemos hacer aduana en frontera aunque normalmente estos trámites, no suelen representar grandes dificultades. Y esto se debe, a que las normativas son muy similares a las nuestras y otras las compartimos conforme a los acuerdos internacionales alcanzados por nuestra región. Existe siempre disponibilidad de transporte y su contratación es inmediata”. Ofrecemos traslados puerta a puerta, tratamos así de agregar todo el valor posible y de la misma forma brindar un servicio integral.” Afirmó el supervisor.*

Gefco considera esencial para todo proceso logístico la coordinación y articulación de todas las áreas involucradas. El cliente y el importador también deben integrarse dentro de éste. El saber, con la mayor exactitud posible la finalización de cada tarea reducirá significativamente el margen de error. Este es el verdadero desafío. Por otra parte, el éxito de las operaciones se obtendrá asumiendo los compromisos, actuando en consecuencia y con responsabilidad. Como herramientas claves: la capacitación del capital humano, apuntar a la calidad, la confianza y satisfacción del cliente interno y externo.

*“Toda empresa que pretenda hacer negocios fuera de nuestras fronteras, formulará estrategias que incluirán la planificación logística como motor fundamental para llevar a cabo sus operaciones.”. “La experiencia y el aprendizaje perfeccionarán las técnicas aplicadas y necesarias para lograr los objetivos deseados”, concluyó el gerente de la empresa.*

## **6.2 Entrevista a Empresa Metalúrgica El Triángulo SRL.**

El Triángulo es una pequeña empresa familiar localizada en Villa Gobernador Gálvez. El objetivo de nuestra entrevista fue identificar los aspectos más relevantes sobre la producción y comercialización de *hornos convectores*. Para ello, entrevistamos al propietario y fabricante de la empresa, Fabián Taselli, obteniendo las siguientes conclusiones.

La empresa fabrica hornos que se adapten a las exigencias y necesidades de sus clientes. La estrategia está enfocada a la elaboración de productos prácticamente a medida y adecuándose a los gustos y preferencia de los compradores. En parte, esto es posible debido a que El Triángulo no fabrica gran número de hornos al mes, lo que permite a los elaborados, un diseño más personalizado.

La empresa realizó exportaciones de hornos con gran éxito. Aunque fueron realmente concertadas de forma casual. En otras ocasiones, la comercialización se realizó de forma indirecta, a través de la empresa TBZ, también fabricante de hornos para panaderías.

*“Apuntamos al deseo de crecer y vemos en las exportaciones una gran oportunidad para hacerlo, somos capaces de competir incluso con las empresas más reconocidas del sector”. “Tenemos que ampliar nuestros recursos para poder establecer una producción que pueda abastecer los pedidos del exterior y para eso necesitamos financiación” “La idea es poder acceder algún parque industrial donde trasladarnos y rediseñar nuestros procesos con el fin de aumentar nuestra capacidad productiva, estamos evaluando la posibilidad de pedir a la gobernación cualquier tipo de ayuda, incluso la cesión de algún terreno fiscal” nos decía el empresario.*

*“En un mercado internacional como Chile estableceríamos la misma estrategia que aquí, apuntar al deseo y necesidad del cliente, no queremos producción masiva, sino productos de calidad y confiables. No estamos enteramente familiarizados con la comercialización internacional y sus incidencias pero supongo que tendremos que capacitarnos y obtener toda información que nos ayude a perfeccionarla con el tiempo.”*

El triángulo no participa de ferias o misiones comerciales sean nacionales o internacionales. Realiza publicidad exclusivamente vía internet y no desarrolla un plan estratégico de exportación, pero tampoco rechaza ninguna cuando éstas se le presentan. La intención es la de progresivamente internacionalizar sus negocios. Definir el modo más conveniente es lo que debe resolver.

*“Estoy convencido de la necesidad de entrar en nuevos mercados y sobretodo si son internacionales, no hay mejor forma de crecer que compitiendo y experimentando políticas comerciales y productivas diferentes a las habituales.”*

Taselli considera que la creación de alianzas entre este tipo de empresas sería muy ventajoso para generar un sector altamente competitivo a nivel internacional. Aunque hasta el momento nunca se organizó ningún *meeting* formal entre los distintos empresarios del sur de la provincia de Santa Fe con este propósito. No obstante la intención de convertirse en un exportador regular le parece atractiva y además necesaria. Interiorizarse sobre la dinámica del comercio exterior, cuáles son los posibles mercados que están al alcance y cómo ajustar las estrategias en base a los recursos y posibilidades son los aspectos más importantes que la empresa debe profundizar para iniciar su posible internacionalización.

Elementos claves que forman parte de la estrategia:

- Producción exclusiva y personalizada
- Financiación en la venta de productos
- Servicio pos-venta (incluye servicio técnico)
- Utilización de materiales de primera calidad
- Entrega a término de lo pactado
- Flexibilidad
- Rápida adecuación sobre cambios en los gustos y preferencias
- Permanente innovación

### **6.3 Entrevista a Empresa Argental S.A**

Ubicada en la ciudad Granadero Baigorria, Argental es la empresa líder en fabricación de maquinarias para la industria del amasado. Su emblema son los hornos destinados a la industria del amasado, no obstante producen todas las demás maquinarias que se utilizan en la elaboración de panificados. Realizamos la entrevista con el fin de obtener datos significativos sobre la comercialización de productos, cómo planifican y en que basan su estrategia y la situación del mercado nacional e internacional.

Detallamos el análisis de los datos obtenidos en la entrevista con la Gerencia Comercial.

Argetnal destina un 18% de su producción al comercio exterior. No representa un alto porcentaje y esto se debe a que no pueden descuidar la demanda interna. El mercado nacional sigue siendo el gran fuerte de la empresa, lo cual no quiere decir que también las expectativas estén puestas en mercados internacionales.

Lograron perfeccionar *hornos convectoros* de última generación en los últimos 15 años, la innovación fue y sigue siendo un elemento clave en como direccionan la estrategia. *“La investigación y desarrollo es fundamental dentro de esta actividad de lo contrario los productos quedan al poco tiempo obsoletos aunque esto no implica que sigan siendo funcionales. En la actualidad el valor agregado es lo que marca la diferencia, producir incorporando el mayor valor agregado posible a los productos”*

Siendo líder en el mercado, el valor de los *hornos convectoros* viene conformado a través de políticas de precio. *“Establecemos el precio y la competencia fija el suyo en base al nuestro, en general nuestros productos son los más caros del mercado. Nos basamos en la calidad de nuestro productos, pretendemos cubrir las necesidades de los clientes y que éstos queden satisfechos con su compra”*

La dirección estratégica está enfocada a un producto de primer nivel. Diseño de hornos vanguardistas con materiales de alta calidad y en consecuencia costos elevados. *“Nuestros clientes pagan un precio elevado conscientes que adquirieron un horno convector con garantía de rendimiento, durabilidad y confiabilidad. Es ahí donde apuntamos y dirigimos nuestros esfuerzos. Lo ideal es no desviarnos de nuestra política comercial, es la forma en que venimos haciéndolo durante más de 60 años y los resultados obtenidos son evidentes”*

En el exterior, la empresa utiliza representantes propios y contratados. Es una estrategia de ingreso a mercados muy efectiva. *“Intentamos estar siempre en contacto con nuestros representantes, no son todos exclusivos y tienen una*

*amplia gama de clientes por lo que debemos monitorear que, efectivamente esté negociando nuestros productos en todas las zonas acordadas y con la calidad fiel a nuestro estilo”* Los distribuidores locales es una alternativa estratégica usada también. En estos casos se realizan visitas periódicas para proporcionar al distribuidor toda la ayuda necesaria e informar de todo lo que está aconteciendo y las proyecciones. Asimismo el distribuidor informa sobre cómo se están realizando las ventas, y todos aquellos datos relevantes que la empresa recolecta para su posterior análisis.

Años atrás Argental contempló la idea de establecer una subsidiaria de producción en Chile, pero por diversos motivos no pudo concretarse. No descarta a futuro retomar el proyecto nuevamente. *“Tendíamos que analizar la situación actual, aunque es una idea tentadora la de tener una ensambladora allá. Negociamos durante unos años en el mercado chileno, luego cambiamos de rumbo y ahora queremos retomar nuevamente las exportaciones a Chile”*.

El análisis del contexto es el primer factor estratégico que se debe analizar, posteriormente planificar el modo correcto de emprender las acciones y contar con los recursos necesarios para proceder con eficacia hacia los objetivos propuestos, por último los resultados nos indicarán si debemos realizar ajustes o modificaciones.

En la actualidad la empresa tiene puesto el objetivo en comercializar a nivel industrial. *“Un comedor como el de General Motors, John Deere o compañías similares representan una gran oportunidad. Necesitan hornos con gran capacidad y cocción rápida para atender los diversos turnos de almuerzos y cenas debido a la gran cantidad de personal propio y subcontratado”*.

Es importante la participación en ferias y misiones comerciales. Argental, además realiza ferias que son organizadas por la propia empresa. En ellas se exhiben todos los productos y se elaboran diversos productos relacionados con la industria panadera o gastronómica. Los hornos convectores son muy utilizados también para carne, aves y todo tipo de alimentos.

La publicidad en internet se convirtió en una de las mejores formas de difundir su oferta nacional e internacional. Y es que se puede detallar de forma que no queden dudas producto a producto, publicar catálogos en línea, realizar consultas o pedir información en cualquier momento.

*“Ningún proceso de internacionalizar negocios surge del día a la mañana, todo implica tiempo. Exportamos a numerosos países y algunos impensables hasta algunos años atrás, la clave es planificar, accionar y revisar constantemente que se está haciendo, y ser perseverante y paciente. Las pequeñas empresas productoras de hornos convectores tienen iguales condiciones que nosotros para internacionalizarse. Es un proceso, que en principio parece complejo, pero luego se convierte en práctica habitual para todos los integrantes de una empresa”*

## **CONCLUSIONES**

Al finalizar esta investigación podemos sostener que las empresas del sur de Santa Fe, productoras de hornos convectores, presentan condiciones favorables para internacionalizar sus negocios dentro del mercado chileno. El análisis desarrollado nos permitió obtener los resultados esperados.

Uno de los pilares fundamentales que nos llevaron a concluir de forma afirmativa, es la conformación de un sector industrial competitivo en las últimas décadas. La demanda interior de maquinarias para la industria alimenticia tuvo un rol importantísimo.

La evidencia demostró que Santa Fe, es el polo tecnológico más importante de nuestro país para la fabricación de estas maquinarias, especialmente las destinadas al sector de los panificados. Asimismo, las pruebas nos indican que es un sector altamente capacitado para competir en mercados internacionales, más allá de ajustar algunas cuestiones con el fin de lograr potenciar nuestra industria a niveles superlativos.

Los empresarios argentinos asimilaron paulatinamente, producto de un contexto económico mundial favorable, la dinámica del comercio exterior. Están familiarizados con la operatoria y reglamentación. No representa una barrera en la comercialización internacional.

El apoyo de los sectores conexos y afines es otra característica destacable y que refuerza el concepto de internacionalización. Existe gran interacción de empresas de actividades distintas que a modo de simbiosis se relacionan en pos de alcanzar objetivos comunes.

La aparición de *forwarders* altamente capacitadas y empresas de logística internacional especializadas en nuestro país sitúan nuestras empresas

productoras de *hornos convectores* en una posición muy ventajosa si tenemos en cuenta la optimización de tiempos y costos. La política comercial utilizada por estas compañías se basa en brindar servicios de alta calidad ampliando de forma significativa el valor de los productos comercializados.

Como quedó demostrado el consumo en panificados tiende a crecer, especialmente en Latinoamérica. Chile tiene la tasa de consumo más alta en nuestra región. Representa un mercado atractivo en el cual poder capitalizar oportunidades. Por otra parte, la posibilidad de extender los negocios hacia un mercado de grandes dimensiones con la inminente conformación de la Alianza del Pacífico. Y por qué no a futuro la puerta hacia mercados asiáticos a través de la instalación de una subsidiaria de producción en Chile.

Estamos inmersos en un mundo globalizado y con necesidad de aumentar nuestra producción de alimentos, lo que nos hace reflexionar hacia dónde debemos proyectar nuestros negocios y qué es lo que debemos producir.

No detectamos obstáculos para la introducción de nuestros productos en el país vecino. Y es importante remarcar que nuestros ingenieros diseñan *hornos convectores* que se adaptan a las exigencias actuales y preferencias de consumo de panificados para este mercado.

La negociación en este nuevo siglo está supeditada a la calidad y el valor como pudimos comprobar. Es oportuno señalar que nuestros empresarios promueven negocios que van en esta dirección, así lo expresaron en nuestras entrevistas.

Las condiciones están dadas para que las empresas santafesinas, productoras de *hornos convectores*, internacionalicen sus negocios dentro del mercado chileno. Es una decisión importante pero que cambiará excepcionalmente su forma de concebir los negocios.

## **APORTES**

En nuestra opinión, el gobierno debería flexibilizar las políticas de comercio exterior con el fin de intensificar la presencia de nuestras empresas en el mercado internacional. El apoyo gubernamental es esencial para potenciar la competitividad de las PYMES. Es por ello que necesitamos políticas comerciales claras, que establezcan estrategias específicas a las cuales los empresarios puedan fijar expectativas sin ambigüedades.

La financiación debe ser diseñada y coordinada con el objetivo de incentivar sectores productivos especialmente en los que están íntimamente relacionados. Reforzar la cadena de valor es indispensable para generar una industria altamente competitiva. De esta forma lograron generar una industria de excelencia los países desarrollados. Es precisamente esta brecha la que debemos reducir.

Creemos necesario revisar las políticas de promoción a la exportación. Estas deben ser activas y viables. Los incentivos no deben convertirse en elementos que distorsionen la realidad y competitividad de nuestras empresas productoras. Son necesarios, pero no deben ser vitalicios, por lo que gradualmente es necesario ir reduciéndolos hasta que la pequeña y mediana empresa alcance su propia autofinanciación. No hay que olvidar que debemos conseguir una competencia transparente, y no infringir las normas que dictamina la OMC.

Consideramos oportuno remarcar otros mecanismos de ayuda a nuestras empresas productoras de *hornos convectores*. La gobernación de Santa Fe debería aumentar sus ferias y misiones comerciales. Pero además, financiar las misiones comerciales internacionales para las empresas que no dispongan de los recursos necesarios, dar la posibilidad de que también puedan participar y crecer.

Es importante que se cree una asociación santafesina de empresarios productores de maquinaria panadería ya que aportaría grandes beneficios y en la actualidad aún no se formó ninguna.

Por último y un detalle no menor, sería conveniente que el gobierno revisara la política comercial de importaciones. En la actualidad hay numerosas bloqueos y si bien, nuestro proyecto está enfocado a la exportación, los países de destino de nuestros productos pueden optar por la reciprocidad y establecer el mismo trato comercial.

## ANEXOS

### Anexo 1

#### Equipo F 960 (Horno Rotativo)



Alto	2325 mm
Ancho	1610 mm
Prof.	2175 mm Sin Campana
Prof.	2625 mm Con Campana

Fuente: **Agental**

## Equipo MAXI



Panaderías, pastelerías, confiterías, puntos calientes y gastronomía.	
Superficie de Cocción	3 m <sup>2</sup>
Bandejas	5 de 40 x 60 cm / 45 x 65 cm / 46 x 66 cm.
Height among trays	80 mm.
Materiales	Frente y laterales en acero inoxidable de alta calidad.
Panel de Comandos	Electromecánico
Alto	1220 mm.
Ancho	976 mm.
Profundidad	910 mm.
Peso	FEV 106M: 120 Kg. / FEV 107M: 140 Kg

Fuente: **Argental**

## Equipo MIDI

Aplicaciones	Panaderías, pastelerías, confiterías, puntos calientes y gastronomía.
Superficie de Cocción	1,5 m <sup>2</sup>
Bandejas	5 de 40 x 60 cm / 46 x 66 cm.
Height among trays	80 mm.
Materiales	Frente y laterales en acero inoxidable de alta calidad.
Panel de Comandos	Electromecánico
Alto	750 mm.
Ancho	976 mm
Profundidad	910 mm.
Peso	FEV 56M: 90 Kg. / FEV 57M: 100 Kg.



## Equipo MINI



Panaderías, pastelerías, confeiterías, puntos calientes y gastronomía.	
Superficie de Cocción	0,56 m <sup>2</sup>
Bandejas	4 of 40 x 60 cm.
Materiales	Frente y laterales en acero inoxidable de alta calidad.
Panel de Comandos	Electromecánico
Alto	585 mm.
Ancho	600 mm.
Profundidad	565 mm.
Peso	33 kg

**Horno convector El triangulo**



**Fuente: El Triángulo**

**Horno convector en proceso de fabricación.**



**Fuente propia en nuestra visita a la empresa El Triángulo.**

## Anexo 2

### **ADMINISTRACIÓN FEDERAL DE INGRESOS PÚBLICOS**

#### **Resolución General N° 2977/2010**

Buenos Aires, 24 de Noviembre de 2010.

VISTO:

La Actuación SIGEA N° 12236-40-2009 del Registro de esta Administración Federal, y

CONSIDERANDO:

Que la Resolución General N° 1020 reglamentó el régimen de cargas de exportación en planta como un mecanismo para facilitar la operatoria de comercio exterior.

Que, en virtud de la experiencia recogida desde su implementación y de la evaluación efectuada, corresponde proceder a la sustitución de la referida norma, a fin de incorporar elementos indispensables para un eficiente control aduanero, que permita mejorar la seguridad en las operaciones de comercio exterior.

Que esta medida se inscribe en el marco del plan estratégico general de esta Administración Federal, a fin de promover la facilitación del comercio exterior a través de mecanismos que otorguen mayor agilidad a las operaciones, sin desmedro del ejercicio de sus facultades de control.

Que han tomado la intervención que les compete la Dirección de Legislación, las Subdirecciones Generales de Asuntos Jurídicos, Técnico Legal Aduanera, de Control Aduanero, de Operaciones Aduaneras del Interior, de Operaciones Aduaneras Metropolitanas, de Recaudación y de Sistemas y Telecomunicaciones y la Dirección General de Aduanas.

Que la presente se dicta en ejercicio de las facultades conferidas por el Artículo 7° del Decreto N° 618 del 10 de julio de 1997, sus modificatorios y sus complementarios.

Por ello,

**EL ADMINISTRADOR FEDERAL DE LA ADMINISTRACION FEDERAL DE INGRESOS PUBLICOS**

**RESUELVE:**

**Art. 1** - Establécense las condiciones y procedimientos bajo los cuales se llevará a cabo el régimen de cargas de exportación en planta.

**Art. 2** - Defínese como “planta” susceptible de ser habilitada, en el marco de este régimen, a todo predio que:

- a) El exportador tenga derecho a su uso exclusivo.
- b) Se encuentre ubicado en la misma jurisdicción aduanera donde el exportador desarrolla su actividad económica -industrial y/o comercial- inherente a las mercaderías alcanzadas por esta operatoria.
- c) Cumpla con los requisitos indicados en el Anexo I de la presente.

*(Ver Resolución Gral. AFIP N° 3125/11 que sustituye este artículo)*

**Art. 3** - Exclúyense de este régimen a los predios habilitados por el servicio aduanero en los términos de la Resolución N° 3343/94 (ANA) “Depósitos Fiscales”, de la Resolución General N° 596 “Aduanas Domiciliarias” y de la Resolución Conjunta N° 14/03 ex (SICyM) y N° 1424 (AFIP) “Aduanas Factorías”, y sus respectivas modificatorias y complementarias.

**Art. 4** - Para adherir y permanecer en el régimen de cargas de exportación en planta, los exportadores deberán inscribirse en los Registros Especiales Aduaneros como “Exportador habilitado para operar desde planta (EXPL)” -de acuerdo con lo establecido en la Resolución General N° 2570 y sus modificatorias- y cumplir con los restantes requisitos dispuestos en la presente.

Asimismo, no deberán registrar deuda líquida y exigible por obligaciones impositivas, aduaneras y de los recursos de la seguridad social.

**Art. 5** - Para formalizar la adhesión a que se refiere el artículo precedente, el sujeto deberá:

- a) Estar inscripto como importador/exportador en los Registros Especiales Aduaneros.
- b) Presentar:
  - 1. La documentación que se indica en el Anexo II de la presente y el formulario OM-2264 “Solicitud de Inscripción para Cargas de Exportación en Planta”, por duplicado y debidamente integrado.
  - 2. El esquema tecnológico sobre la solución de interacción con los sistemas informáticos de esta Administración Federal.

El aludido formulario y los requisitos del citado esquema tecnológico serán publicados en el sitio “web” de este Organismo (<http://www.afip.gob.ar>).

c) Iniciar el procedimiento de inscripción en los Registros Especiales Aduaneros como “Exportador habilitado para operar desde planta (EXPL)”, mediante el servicio “Sistema Registral”.

d) Declarar el domicilio de la planta mediante el servicio “Sistema Registral”. Asimismo, la persona física que actuará como representante del exportador en el trámite de adhesión deberá estar designada mediante el servicio “Gestión de Autorizaciones Electrónicas” de este Organismo, en los términos de la Resolución General N° 2572, sus modificatorias y sus complementarias, mediante el servicio “web” “Autorización para suscribir documentación en su representación ante la Dirección General de Aduanas”.

**Art. 6** - La documentación, el formulario OM-2264 y el esquema tecnológico indicados en el inciso b) del artículo precedente y los comprobantes de inicio del trámite de inscripción como “EXPL” y de la declaración del domicilio de la planta emitidos por el servicio “Sistema Registral”, deberán ser presentados ante la Sección Servicios Extraordinarios en el ámbito de la Subdirección General de Operaciones Aduaneras Metropolitanas o ante la Sección u Oficina “GR” - Resguardo de Registro- o equivalente en las Divisiones Aduana dependientes de la Subdirección General de Operaciones Aduaneras del Interior, según sea la jurisdicción correspondiente al domicilio de la planta.

**Art. 7** - El jefe de Departamento Operacional Aduanero en el ámbito de la Subdirección General de Operaciones Aduaneras Metropolitanas y los jefes de las Divisiones Aduana en el ámbito de la Subdirección General de Operaciones Aduaneras del Interior, según corresponda, se expedirán sobre la solicitud de adhesión dentro del plazo de SESENTA (60) días hábiles administrativos, contados desde el día hábil administrativo inmediato siguiente al de la presentación de la totalidad de la documentación requerida.

En el ámbito de la Subdirección General de Sistemas y Telecomunicaciones se evaluará y aprobará, de corresponder, el esquema tecnológico sobre la solución de interacción con los sistemas de esta Administración Federal, con anterioridad al plazo indicado en el párrafo precedente y a efectos del dictado del acto administrativo a que se refiere el artículo siguiente.

*(Ver Resolución Gral. AFIP N° 3184/11 que sustituye este artículo)*

**Art. 8** - De cumplirse con los requisitos establecidos, las jefaturas citadas en el primer párrafo del artículo anterior autorizarán la adhesión al régimen mediante el dictado del respectivo acto administrativo, en el que indicarán las fechas de inicio y de finalización de la habilitación concedida, la cual estará determinada por la vigencia del contrato, de la habilitación municipal o del certificado habilitante de terceros organismos, según corresponda, tomándose a este efecto la fecha de vencimiento que resultare anterior.

**Art. 9** - Cuando sea denegada la adhesión, el servicio aduanero notificará al interesado el acto administrativo respectivo.

El solicitante podrá manifestar su disconformidad respecto de dicha denegatoria ante la Dirección Aduana de Buenos Aires en el ámbito de la Subdirección General de Operaciones Aduaneras Metropolitanas o ante la Dirección Regional

Aduanera que corresponda en el ámbito de la Subdirección General de Operaciones Aduaneras del Interior.

A tal fin, deberá presentar una nota acompañada de la prueba documental de la que intenta valerse. Dicha presentación deberá hacerse dentro del plazo de QUINCE (15) días hábiles administrativos, contados a partir del día inmediato siguiente a la fecha de notificación de la denegatoria de la adhesión.

La disconformidad planteada será resuelta por las citadas direcciones dentro del plazo de TREINTA (30) días hábiles administrativos inmediatos siguientes al de la presentación efectuada. La resolución será notificada al reclamante y tendrá el carácter de definitiva.

Las notificaciones se efectuarán de conformidad con lo dispuesto en el Artículo 1013 del Código Aduanero.

**Art. 10** - El exportador deberá comunicar a la aduana de jurisdicción, dentro de los CINCO (5) días hábiles de producida, cualquier modificación de los datos registrados en el formulario OM-2264 "Solicitud de Inscripción para Cargas de Exportación en Planta".

A tal fin, se deberá presentar un nuevo formulario en reemplazo del anterior, acompañado de la documentación respaldatoria de lo que se pretende modificar, siguiendo el trámite previsto en la presente.

**Art. 11** - A fin de permitir la adecuada intervención del servicio aduanero y de los demás organismos competentes serán de aplicación las siguientes pautas:

a) La exportación de mercaderías documentadas a granel -líquidas o sólidas- y aquellas que por sus características necesiten mantener la cadena de frío o atmósfera controlada o se carguen en tanques presurizados o sean productos químicos, tóxicos o peligrosos o requieran procedimientos especiales para su manejo, todas ellas taxativamente indicadas por este Organismo, deberán -con carácter obligatorio- ser envasadas y cargadas en la planta del exportador -habilitada en los términos de la presente- que posea la infraestructura adecuada para su manipulación y conservación o, en caso de no poseerla, en un depósito fiscal habilitado que reúna las condiciones necesarias según el tipo de mercadería de que se trate.

b) El control será efectuado por la aduana de jurisdicción.

**(Ver Resolución Gral. AFIP N° 3125/11 que sustituye este artículo)**  
**(Ver Resolución Gral. AFIP N° 3184/11 que sustituye este artículo)**

*(Ver Resolución Gral. AFIP N° 3125/11 que incorpora el artículo 11 bis a esta norma)*

**Art. 12** - Facúltase a las Subdirecciones Generales de Sistemas y Telecomunicaciones y de Control Aduanero, en el ámbito de sus respectivas competencias, a dictar las instrucciones complementarias relacionadas a las cuestiones operativas y de control que se requieran para la instrumentación de esta resolución general.

Las instrucciones complementarias relacionadas con la aplicación de las disposiciones de la presente estarán disponibles en el sitio "web" de este Organismo (<http://www.afip.gob.ar>).

*(Ver Resolución Gral. AFIP N° 3125/11 que sustituye este artículo)*

**Art. 13** - Modifícase el Anexo "Manual del Usuario del Sistema Registral -Versión 1.0-" de la Resolución General N° 2570 y sus modificatorias, en la forma que se detalla seguidamente:

- Incorpórase en el Título I "Registros Especiales", punto 10, el cuadro correspondiente al "Exportador habilitado para operar desde planta (EXPL)", el cual se consigna en el Anexo III de la presente.

**Art. 14** - Los incumplimientos a las disposiciones establecidas en esta resolución general harán pasible al exportador de la suspensión o inhabilitación para operar en el presente régimen, ello sin perjuicio de las sanciones dispuestas por el Código Aduanero que pudieran corresponder.

**Art. 15** - Otórgase un plazo de CIENTO VEINTE (120) días hábiles administrativos, contados a partir de la fecha de entrada en vigencia de la presente, para que los exportadores inscriptos en el marco de la Resolución General N° 1020 efectúen la actualización de los datos y la adecuación de sus instalaciones a las nuevas exigencias.

El incumplimiento de la obligación establecida en este artículo, será motivo de cancelación de la habilitación oportunamente concedida.

*(Ver Resolución Gral. AFIP N° 3125/11 que sustituye este artículo)*

**Art. 16** - Apruébanse los Anexos I a III, que forman parte de esta resolución general, y el formulario OM-2264 "Solicitud de Inscripción para Cargas de Exportación en Planta".

**Art. 17** - Esta resolución general entrará en vigencia a partir del decimoquinto día hábil administrativo inmediato siguiente al de su publicación en el Boletín Oficial, inclusive.

**Art. 18** - Déjase sin efecto la Resolución General N° 1020, a partir de la fecha de vigencia indicada en el artículo precedente.

Toda cita efectuada en normas vigentes respecto de la resolución general precedentemente enunciada, deberá entenderse referida a esta resolución general.

**Art. 19** - Regístrese, dése a la Dirección Nacional del Registro Oficial para su publicación, y publíquese en el Boletín de la Dirección General de Aduanas. Cumplido, archívese. - Ricardo Echegaray.

*(Ver Manual de Operación en el [siguiente link](#))*

*Nota: Publicada en el BDGA N° 45/10 del 13/12/10*

## ANEXO I

### RESOLUCION GENERAL N° 2977

#### HABILITACION PARA CARGA DE EXPORTACION EN PLANTA Y OBLIGACIONES DEL EXPORTADOR

##### CARACTERISTICAS Y CONDICIONES DEL PREDIO

1. Dimensiones adecuadas para la operatoria que se pretende, que permita albergar la carga, el medio transportador y los elementos de control necesarios según el tipo y clase de mercadería a cargar.
2. Accesos aptos para el ingreso y egreso de los medios de transporte.
3. Delimitación del lugar donde se realiza la carga de la mercadería (por ejemplo, con líneas amarillas de demarcación en el suelo, alambrado, con mampostería, etc.) que permita visualizar el área habilitada a tal fin.

3.1. En dicho espacio sólo deberá encontrarse estibada la mercadería a ser cargada y puesta a disposición del servicio aduanero al momento de la presentación de la destinación. A su vez, la mercadería objeto de exportación deberá estar individualizada a efectos de posibilitar su identificación en la documentación que la respalda (remito o documento equivalente o factura) y su diferenciación de aquella destinada al mercado interno.

*(Ver Resolución Gral. AFIP N° 3125/11 que incorpora el punto 3.2 a este Anexo)*

4. Oficina y puesto de trabajo para uso exclusivo del servicio aduanero, aun cuando no estuviera presente en forma permanente, con una superficie que guarde relación con la dotación de personal necesario para desarrollar las tareas en el punto operativo.

4.1. Asimismo, deberá contar con mobiliario adecuado y suficiente, así como con el equipamiento de "hardware" y "software", conforme a lo informado a través del sitio "web" de esta Administración Federal (<http://www.afip.gob.ar>), para el acceso a los sistemas informáticos de este Organismo.

*(Ver Resolución Gral. AFIP N° 3125/11 que sustituye este punto)*

5. Para las mercaderías que requieren control de peso, el predio deberá contar con los instrumentos de medición respectivos -báscula y balanza- habilitados en los términos de la Instrucción General N° 4 (DGA) del 28 de abril de 2006.

*(Ver Resolución Gral. AFIP N° 3125/11 que sustituye este punto)*

6. Si en el predio se opera con productos perecederos, refrigerados o con atmósfera controlada, deberá poseer cámaras y antecámaras de transferencia, con sus respectivas habilitaciones expedidas por la autoridad de aplicación.

7. Las áreas autorizantes, previo a habilitar el predio, analizarán si el cumplimiento de los puntos precedentes satisface las tareas de control que lleva a cabo el servicio aduanero.

## ANEXO II

### RESOLUCION GENERAL N° 2977

#### REQUISITOS DOCUMENTALES

1. Acreditación del derecho a uso exclusivo del predio que se pretende habilitar, mediante alguno de los instrumentos que se mencionan a continuación:

1.1. Título de propiedad.

1.2. Contrato de locación u otro tipo de contrato.

*(Ver Resolución Gral. AFIP N° 3125/11 que sustituye este punto)*

2. Habilitación de la planta que se pretende utilizar, expedida por autoridad municipal o autoridad competente, acorde a su jurisdicción, para el tipo o clase de mercadería a exportar.

3. Certificado habilitante, expedido por la autoridad de aplicación, para aquella planta que opere con mercadería sujeta a regulación de terceros organismos.

4. Plano del sector que se pretende habilitar para realizar la carga de la mercadería confeccionado por arquitecto o ingeniero civil. El mismo debe contener:

4.1. Apellido y nombres, título profesional, número de matrícula, firma y sello aclaratorio del profesional referido.

4.2. Apellido y nombres, firma y sello aclaratorio de la persona que suscribe el pedido de habilitación del sector, dejando constancia de que el plano responde efectivamente al sector que se pretende habilitar y la escala utilizada en la confección del mismo.

La documentación a que se refieren los puntos 1 a 3 precedentes se deberá presentar en original y copia. La copia será certificada por el agente interviniente de este Organismo previo cotejo con el original, el que será devuelto al interesado.

## ANEXO III

### RESOLUCION GENERAL N° 2977

#### INSCRIPCION EN EL SISTEMA REGISTRAL

#### EXPORTADOR HABILITADO PARA OPERAR DESDE PLANTA (EXPL)

Estar inscripto y habilitado como Importador/Exportador	A
Declarar el domicilio de la planta	I
Autorización de la planta exportadora por la aduana de jurisdicción (1)	A
Aprobación del esquema tecnológico sobre la solución de interacción con los sistemas de esta Administración Federal, por el área competente en el ámbito de la Subdirección General de Sistemas y Telecomunicaciones	A
Aclaraciones: (1) De cumplirse con la totalidad de los requisitos establecidos para la adhesión, las jefaturas del Departamento Operacional Aduanero en el ámbito de la Subdirección General de Operaciones Aduaneras Metropolitanas o de las Divisiones Aduana en el ámbito de la Subdirección General de Operaciones Aduaneras del Interior, según corresponda, deberán registrar la autorización en el Sistema Registral, indicando en el campo "NOTA" la referencia del acto administrativo correspondiente.	

*N.R.: Por considerarlo de interés reproducimos el instructivo sobre este tema brindado por la Dirección General de Aduanas*

Exportadores - Solución Tecnológica a implementar en planta - Nueva versión

Solución Tecnológica a implementar por los Exportadores

En base a la Resolución General AFIP N° 2977/2010 sobre el Régimen de Carga de Exportación en Planta, se han establecido las siguientes definiciones con relación a la Solución Tecnológica y aspectos funcionales a implementar por los Exportadores.

Características Generales

Se requiere una solución a implementar en la planta del Exportador, que permitirá que los agentes de aduana puedan operar los sistemas informáticos de AFIP.

La solución deberá contemplar: acceso a la red de AFIP, equipamiento de PC y un Sistema de CCTV.

El Exportador será responsable de mantener operativa la Solución en todo momento que resulte necesario a efectos de dar cumplimiento a lo establecido en el punto de Aspectos Funcionales y con el debido resguardo de toda la información de video, almacenado por el Sistema CCTV.

A continuación, se incluyen las consideraciones mínimas a tener en cuenta para los Puestos de Trabajo y CCTV.

#### A. Puesto de Trabajo - Requerimientos de Hardware

Procesador: INTEL Core 2 Duo E6750 o rendimiento superior, o AMD Athlon 64 X2 Dual Core 6000+ o rendimiento superior.

Memoria: Tipo: DDR2-800/PC2-6400 (200MHz) o superior. Capacidad: 2 GB mínimo ampliable a 4 GB 1G. de RAM

Disco con capacidad mínima: 80 Gb.

Networking y comunicaciones: Placa de Red 10/100/1000

Teclado, mouse, monitor.

Impresora Deberá imprimir no menos de 35 ppm (páginas promedio por minuto) de tamaño A4 y mediana complejidad, que permita imprimir en hoja cortada, tanto en orientación normal como apaisada, Productividad de por lo menos 100.000 impresiones mensuales.

## B. Puesto de Trabajo - Requerimientos de Software

Windows 7 Professional o Ultimate con downgrade a Windows XP Professional, en español con licencia original.

Acceso al SIM solamente: Emulador de terminal (que cumpla con VT220 o VT 320-7) con posibilidad de definir answerback y capacidad de file transfer (Kermit). El handshake debe ser XON-XOFF (fijo). Es recomendable el uso de programa WIN TERM . También, se encuentran disponibles en la Internet emuladores gratuitos, tales como el emulador Tera Term.

## C. Consideraciones sobre la Conexión a la red de AFIP

El Exportador deberá proporcionar un vínculo a la red de AFIP mediante Internet o Prestador de Servicios de Valor Agregado (PSVA según RG 1114/2001) para la transmisión de datos bidireccional entre la Planta y la Red de AFIP.

El acceso deberá cumplir con las siguientes características:

- VELOCIDAD DE TRANSFERENCIA DE BAJADA MÍNIMA

La velocidad de transferencia mínima desde la AFIP hacia Puesto de Operación, tendrá un piso de un (1) Mbps (Mega-bits por segundo).

- VELOCIDAD DE TRANSFERENCIA DE SUBIDA MÍNIMA

La velocidad de transferencia mínima desde el Puesto de Operación hacia la red de AFIP, tendrá un piso de un (256) Kbps (Kilo-bits por segundo).

Cuando la cantidad Puestos de Operación supere la cantidad de dos (2), la velocidad de transferencia de bajada se deberá incrementar en 300 Kbps (Kilobits por segundo) , adicionales al valor mínimo, por cada Puesto de Operación extra.

El agente de AFIP que desempeñe tareas en el local del Exportador podrá controlar la velocidad de transmisión del acceso a Internet, midiendo desde las PC de los Puestos de operación instalados en la planta contra el Servidor de medición de AFIP instalado en el Nodo Central de la red del Organismo.

La disponibilidad y calidad de este vínculo será responsabilidad del Exportador.

## D. Consideraciones sobre el Sistema CCTV

Se deberá instalar un Sistema CCTV en la planta, cuyo dimensionamiento será de acuerdo a la envergadura de la operatoria de cada planta en particular.

### 1) Consideraciones Generales

En todos los casos se debe contemplar que el equipo de monitoreo pueda incluir cámaras fijas como domos para las visualizaciones especificadas en el presente

documento.

Permitirá la visualización, grabación y reproducción de imágenes capturadas por Cámaras instaladas.

Se deberán visualizar la totalidad de las cámaras en una resolución no inferior a los 4CIF a 10 cuadros por segundo (FPS).

En todos los casos, será el operador el responsable de garantizar la correcta visualización de todos los aspectos concernientes al punto Aspectos Funcionales del Sistema de Visualización.

## 2) Aspectos Funcionales del Sistema de Visualización

En el depósito habilitado para consolidación en planta, deberá haber una disposición de cámaras tal que permita, al menos:

Poder visualizarse en forma total y sin puntos ciegos, las zonas destinadas a la consolidación de mercaderías.

Que al momento de consolidación y carga, la zona esté libre de todo tipo de mercadería ajena a la operación de exportación.

Visualización del proceso de consolidación, desde el ingreso de la mercadería a la zona de consolidación hasta la finalización de la carga y cierre del medio de transporte. Cuando se trate de cargas a granel de cualquier tipo, deberán disponerse las cámaras de manera de que se pueda visualizar el ambiente de carga.

Visualización e identificación de la unidad de carga y del medio de transporte utilizados.

Se deberá ver en las cámaras la fecha y hora en el momento de la visualización.

Identificar, cuando se trate de un contenedor, el número del mismo.

Visualizar todo el interior del contenedor, furgón o cualquier otro tipo de carrocería en la cual se transporte la mercadería, asegurando que antes del momento de carga se pueda verificar que el mismo se encuentra vacío y en buenas condiciones. Debe disponerse de iluminación adecuada para permitir lo antes mencionado;

La visualización permanente de ambos laterales, techo y contrafrente del contenedor, furgón, Sider o cualquier otro tipo de carrocería. En el caso de unidades de carga sin accesos laterales bastará con que la visualización de lo antes mencionado se realice por única vez al inicio de la operación.

La visualización, al menos una vez durante toda la operación, de las patentes del medio de transporte (tractor y semi).

Se deberá grabar la zona de consolidación, iniciándose este proceso al menos 1 hora previa al inicio de las tareas de consolidación y por lo menos hasta 1 hora posterior a la finalización de ese acto. La AFIP no accederá en forma remota, pero cada empresa deberá contar con los medios necesarios para que los agentes aduaneros puedan acceder en forma local.

El almacenamiento de las imágenes generadas deberá ser resguardado por al menos 1 (un) año, siendo potestad de cada empresa definir el mecanismo adecuado para su custodia. La AFIP podrá requerir, cuando lo considere necesario, las grabaciones almacenadas.

Los videos deberán ser guardados en soporte digital y con un formato de visualización estándar. Se deberá prever que el software de visualización podrá ser requerido por la AFIP.

La disposición de las cámaras a instalarse, la determinación de los objetivos

a cubrir con las mismas y el cumplimiento de cada uno de los puntos solicitados, serán evaluadas por la Aduana con responsabilidad jurisdiccional sobre la planta de consolidación bajo estudio.

Cada empresa deberá contar con los medios necesarios para que los agentes aduaneros puedan acceder en forma local a la visualización de las cámaras.

Los requerimientos aquí planteados son los mínimos indispensables, pudiendo requerirse ampliar los mismos por parte del servicio aduanero en caso de que este lo considere necesario.

## **BIBLIOGRAFÍA**

### **Libros**

- Amigo, Adriana Célide. *Negocios con Valor*. Editorial Fundación Ross. Rosario, 2.009.
- Fred Davis. *Concepto de Administración Estratégica*. Pearson Educación. México, 2.003.
- Gamble, John. Thompson, Arthur. Strickland, A. *Administración Estratégica. Teoría y Casos*. Mc Graw Hill. México, 2.008
- Grosso, Fernando. *Liderazgo y conducción*. Editorial Dunken. Buenos Aires, 2002
- Cámara, Dionisio. Sanz, M. *Dirección de Ventas. Vender y Fidelizar en el Nuevo Milenio*. Prentice Hall. Madrid, 2.001
- Jarillo, Mossi, y Echezagarra, Jon. *Estrategia Internacional: Más allá de la exportación*. Avaraca. Madrid. 1991.
- Johnson, Gerry. Scholes, Kevan. *Dirección Estratégica*. Prentice Hall. 5° Edición. España, 2.001.
- Michael R. Czinkota. Ilkka A. Ronkainen. Thomson *Marketing Internacional*. Séptima Edición. México, 2002.
- Porter, Michael. *Ventaja competitiva. Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior*. Editorial Continental. México, 1.999.
- Porter, Michael. *La Ventaja Competitiva de las Naciones*. Javier Vergara Editor. Buenos Aires.1991.
- Prestipino, Carlos Angel. *EL A, B, C y Z de la Competitividad*. Rosario, 2007.
- Sabino, Carlos. *Como Hacer una Tesis y Elaborar Todo Tipo de Escritos*. Tercera Edición. Editorial Lumen/Humanitas. Buenos Aires, 1.998.
- Warren J. Keegan- Mark C. Gree. *Fundamentos de Mercadotecnia Internacional*. Prentice Hall. México, 1997.

## **Informes especiales**

Valles Romero y Gaviño Ortiz: *Logística en la Economía Mundial*, en Observatorio de la Economía Latinoamericana, N° 156, 2011. Texto completo en <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/mx/2011/>

## **Páginas Web**

<http://alimentacion.org.ar>

<http://es.scribd.com>

<http://uol.elargentino.com>

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

[www.alimentacion.enfasis.com](http://www.alimentacion.enfasis.com)

[www.bbc.co.uk](http://www.bbc.co.uk)

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

[www.camarco.cl](http://www.camarco.cl)

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

[www.fechipan.cl](http://www.fechipan.cl)

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

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

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

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