

## FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES

### ABSTRACTO

#### I. Datos básicos del proyecto

<b>País:</b>	Argentina	
<b>Título del Proyecto:</b>	“Productos PyMEs en el Este Asiático”	
<b>Número de la TC:</b>	AR-M1006	
<b>Equipo de proyecto:</b>	Santiago Soler, (FOMIN/OPS), Héctor Castello (COF/CAR), María Elena Nawar (MIF/DEU)	
<b>Solicitud del proyecto:</b>	Noviembre 2004	
<b>Beneficiarios/Entidad Ejecutora:</b>	Fundación CANE	
<b>Plan de financiamiento:</b>	FOMIN (Facilidad IIIa)	US\$ 1.500.000
	Aporte local	US\$ 1.500.000
	<b>Total:</b>	<b>US\$ 3.000.000</b>

#### II. Antecedentes

2.1 **El Este Asiático y las PyMEs** .El Gobierno de Japón, a través de la Agencia de Cooperación Internacional del Japón (JICA), entregó al Gobierno Argentino un informe a fines del año 1996: “Hacia Una Mayor Interdependencia Entre la Argentina y el Este Asiático: Una nueva Oportunidad para la Economía Argentina” (Informe Okita II). Este informe reveló que el Este Asiático<sup>1</sup> constituye un mercado competitivo pero atractivo para la Argentina, cuyos productos basados en recursos naturales tienen buenas posibilidades para penetrar a ese mercado. Para lograrlo, “la Argentina necesita estrategias de exportación tanto en el sector público como en el privado, actividades de promoción para el desarrollo de las PyMEs manufactureras y mejorar la calidad de abastecimiento e infraestructura”.<sup>2</sup>

2.2 Desde la publicación del informe, la Argentina entró en un proceso de crisis institucional y económica que impidió que se llevaran a cabo muchas de sus recomendaciones. A raíz de esta situación, se entregó a JICA en marzo del 2003 una Actualización del Informe Okita II, reafirmando la importancia de las PyMEs manufactureras y proponiendo un programa de acciones y políticas a corto plazo. Siguiendo los lineamientos del informe, es el sector privado quien debe tomar la iniciativa para implementar estas estrategias específicas de inserción en los mercados del Este Asiático.

2.3 Las exportaciones de manufacturas dirigidas a Asia Pacífico son explicadas casi en su totalidad por grandes empresas exportadoras, 92%, mientras que las PyMEs dan cuenta del 8% del total<sup>3</sup>. Sólo el 6% de las exportaciones argentinas de manufacturas corresponden al Asia Pacífico (US\$ 1.199 millones). En el año 2003, 3774 empresas PyMEs exportaron, las que constituyen el 38% del total de PyMEs del país. De estas empresas menos del 5% promedio de su producción fue exportada. Por otra parte sólo el 23% de las PyMEs son exitosas y mantienen una exportación constante.

---

<sup>1</sup> Los países del Asia Pacífico considerados son los mismos tomados en el Informe Okita II: Japón, Corea, República Popular China (incluyendo Hong Kong), Indonesia, Tailandia, Singapur y Malasia

<sup>2</sup> Informe Okita II

<sup>3</sup> Estadísticamente las PyMEs exportan con mayor valor agregado que las empresas grandes.

Los bloques sectoriales de PyMEs exitosas son: Alimentos, bebidas y tabaco 40%; Cueros y Calzado 17%; Textil y vestimenta 12%; Químicos y plásticos 12%; Metalmecánica 10%; Maquinaria y equipos 7%; y Madera y papel 1%.

#### **Acciones implementadas por las PyMEs exitosas para incrementar su competitividad y poder exportador a todos los mercados**

- El 70% incorporó maquinas y equipos y nuevas tecnologías de la información y software para la gestión comercial,.
- El 80% incorporó nuevos productos a la canasta de bienes exportados.
- Algo más de la mitad cumple con normas nacionales e internacionales de calidad.
- Casi la mitad introdujo cambios en la organización del trabajo (sistema de células relativamente autónomas).
- Dos tercios realiza actividades de capacitación en forma continua.
- En la mayoría existen equipos informales de desarrollo y más de un tercio dispone de laboratorios de I+D.
- El 80% posee vínculos importantes con otros empresarios (30% tiene acuerdos formales de cooperación con empresas nacionales y del exterior).
- Casi la totalidad dispone de una estructura formal o informal dedicada al comercio exterior que representa en promedio el 5% de la ocupación.
- La mayoría realiza una intensa actividad de promoción comercial: a) comunicación frecuente y constante con los clientes, b) dispone de folletería en varios idiomas, c) visita a 20 clientes cada una en promedio al año, c) asiste en promedio a casi tres ferias al año.
- La mayoría tiene un conocimiento amplio de la demanda y de la competencia en el principal mercado de destino, así como también de las regulaciones.
- La mayoría utiliza información sobre comercio exterior en soporte digital o Internet.
- La mayoría realiza un seguimiento del desempeño de sus productos en los mercados externos.
- Más del 50% ha desarrollado una página WEB para la promoción de sus productos y para brindar información institucional.
- La mayoría utiliza Internet y correo electrónico como medio de comunicación con sus clientes y proveedores.

La capacidad exportadora no está distribuida uniformemente dentro de la geografía nacional, puesto que: i) hay muchas más PyMEX en algunas regiones que en otras; y ii) las PyMEX de algunas regiones del país logran penetrar más los mercados externos.

**2.4 Los productos recomendados en el Okita II.** Una rápida revisión de las exportaciones argentinas al Este del Asia (incluido Taiwán y China) en el período posterior a la entrega del Informe Okita II permite extraer diversas conclusiones. El informe recomendó determinadas actividades de exportación, basadas en recursos naturales, pero agregando valor. Sin embargo, el grado de instrumentación ha sido bajo por un sinnúmero de razones, pero principalmente debido a que el costo de producción creció ininterrumpidamente y el tipo de cambio se revaluó junto al dólar. El informe OKITA II seleccionó una serie de productos con posibilidades de exportación al Este de Asia: Carne Bovina y Productos Derivados; Frutas Frescas; Jugos de Fruta; Tomate Procesado; y Productos basados en Calamar. Además se incluyó nuevos productos recomendados, que son los siguientes: Cítricos Frescos; Productos Orgánicos; Cereales NO Transgénicos (Non GMO); Pollo; Minerales no Metálicos; y Muebles.

**2.5** Desde el punto de vista comercial, la dificultad más importante que enfrentan las PyMEX argentinas es la superación de barreras para-arancelarias y no arancelarias. La superación de estas barreras es vital para lograr expandir las exportaciones al mercado del Este Asiático. En el rubro de alimentos –principal producto de exportación de las PyMEX– cumplir con las normas sanitarias, de empaque y de calidad es fundamental para lograr la exportación a ese mercado, y requiere de una mayor capacidad de la que comúnmente disponen estas empresas. El enfrentar estos requisitos técnicos implica para las empresas un aumento de sus costos de producción e inversión. Además de

la dificultad para cumplir con estas normas, un estudio del Banco Mundial<sup>4</sup> encontró que para las empresas que desean exportar pero no lo hacen, los costos asociados a distribución y logística son una consideración importante.

2.6 Los organismos argentinos encargados de apoyar la exportación de las PyMEX ofrecen deficientes líneas de financiamiento para la exportación, aunque existe financiamiento para mejorar la capacidad gerencial y la cultura exportadora (Programas de Crédito Fiscal y PRE); apoyan a través de Fundación Exportar a ferias y misiones, brindan escasa información comercial, y no cuentan con programas de asistencia para superar las barreras técnicas que enfrentan las empresas en los mercados del Este Asiático, ni de desarrollo de canales de comercialización.

2.7 **Justificación del Proyecto.** La adicionalidad del Proyecto radica en desarrollar un modelo que aborde el reto de incrementar las exportaciones de las PyMEX de una manera sistemática y específica, proveyendo servicios a la medida a empresas con posibilidades reales de ser exportadoras exitosas a un mercado específico. Dado que Fundación CANE y la Fundación Okita no han trabajado en un proyecto conjunto de estas dimensiones, la especialidad de Fundación CANE en asistir a PyMEs sumado a la especialidad de la Fundación Okita en el mercado del Este Asiático y exportación, constituyen otro aspecto de adicionalidad. Además, la participación durante toda la ejecución del proyecto de técnicos japoneses especialistas en preparación de actividades para el comercio exterior en los mercados objetivos, constituye una adicionalidad sin precedentes en la Argentina. Asimismo la complementación entre el FOMIN y The Japanese Trust Fund for Consultancy Services (JCF) constituye la primer experiencia de trabajo conjunto entre ambas organizaciones. El JCF ejecutado por el FOMIN cuenta con la Fundación OKITA como implementador del mismo. Los resultados de esa cooperación técnica estarán reflejados en el tipo de empresas, sectores, productos, servicios y mercados que los que la presente operación se focalizará en su ejecución.

2.8 Finalmente, el sistema de seguimiento y evaluación propuesto mejorará las prácticas de evaluación de Fundación CANE y Fundación Okita las que tendrán la capacidad de trasladar a proyectos de gobierno la técnica de gerencia por resultados. Por otra parte, la innovación del Proyecto consiste en desarrollar un modelo que, partiendo de los requisitos técnicos de los mercados destino, aplica filtros que permiten focalizar la intervención en empresas próximas a exportar, maximizando así el impacto de los servicios. Estos filtros consisten en herramientas existentes en otros países de Latinoamérica, las que serán adaptadas y ordenadas para construir un modelo sistemático que podrá ser replicado.

2.9 El Proyecto propuesto está en línea con los objetivos del *cluster* de facilitación del comercio y las inversiones internacionales del FOMIN, el cual busca apoyar a las PyMEX en el desarrollo de sus capacidades técnicas para aprovechar oportunidades comerciales. En el *cluster* se han aprobado 16 proyectos y una tercera parte de las operaciones están relacionados con la superación de barreras técnicas a nivel de las empresas.

2.10 La Estrategia del Banco para Argentina 2001-2006 (GN-2328-1 and GN-2250-2) tiene entre sus objetivos principales apoyar el aumento de la competitividad y la reducción de desigualdades sociales y regionales. En el área de competitividad, la estrategia busca apoyar iniciativas que, entre otros, mejoren la inserción del país en los mercados externos. El presente Proyecto es consistente con esta estrategia, y además actúa de forma indirecta en la reducción de desigualdades regionales. No se han identificado donantes que tengan proyectos similares en preparación y/o ejecución.

### III. Beneficiarios del proyecto

---

<sup>4</sup> El estudio incluyó Argentina, Chile, Honduras, Panamá, Bulgaria, República Checa, Polonia, Irán, Jordán, India, Pakistán, Kenya, Mozambique, Nigeria, Senegal, Sudáfrica y Uganda (Wilson y Otsuki, 2004).

3.1 Los beneficiarios del proyecto serán: 1) Empresas PyMEs con potencial exportador; 2) Empresas PyMEs que ya exportan a otros mercados, pero no al Este Asiático; 3) Empresas PyMEs que sí exporten al Este Asiático pero que tendrán como objetivo exportar nuevos productos; y 4) Profesionales que serán formados con un enfoque a los mercados detectados y/o seleccionados previamente para el Programa.

#### **IV. Objetivos, componentes y actividades del proyecto**

4.1 El fin del programa es aumentar la competitividad de PyMEs argentinas mediante exportaciones al mercado del Este Asiático. El propósito del Programa es desarrollar e implementar un modelo sistematizado que facilite a las PyMEs argentinas acceder al mercado del Este Asiático en productos, sectores y segmentos detectados y/o seleccionados previamente para el Programa.

4.2 Los objetivos específicos son: (i) Posicionar en el mercado de Argentina el concepto “Productos PyMEs en el Este Asiático” (ii) Mejorar las condiciones mediante la capacitación de los recursos humanos involucrados (iii) Fomentar la colocación de productos de empresas PyMEs en nichos del mercado del Este Asiático. (iv) Utilizar la experiencia y conocimiento de organizaciones asiáticas en Argentina, especialmente las japonesas. En el Anexo I se ilustra el esquema del proyecto.

4.3 El programa contará, entre otros, con el apoyo directo e indirecto de JICA, JETRO, Embajada de Japón, Comité Mixto Empresario Argentino Japonés, Cámara de Comercio Argentino – Japonesa.

##### **Componente I: Difusión del Programa y Selección de PYMEX participantes**

4.4 El propósito de este componente es fomentar la participación en el proyecto “Productos PyMEs en el Este Asiático” de las PYMEX de regiones previamente seleccionadas por el Programa, identificar como elegibles únicamente a aquellas que requieren intervenciones de corto plazo para conquistar nuevos mercados y capacitar a aquellas empresas que hayan aprobado un diagnóstico de potencial exportador de acuerdo a los requerimientos, necesidades y cultura propios del mercado objetivo. La capacitación de las PyMEs contará con la colaboración de tres expertos japoneses provenientes de JICA, durante los 36 meses de ejecución.

##### **Componente II: Diseño del Diagnóstico de potencial exportador, de monitoreo y medición y Capacitación a Tutores**

4.5 El propósito de este componente es diseñar una herramienta de diagnóstico que permita evaluar el potencial exportador de la empresa hacia los mercados del Este Asiático. Asimismo, diseñar el sistema de medición de resultados en las PYMEX. Además se propone capacitar a profesionales para la difusión, administración de dicha herramienta, acompañamiento a empresas en el plan de reconversión, monitoreo y medición, recopilación de los datos de ejecución del programa para extraer conclusiones y lecciones para que alimente al propio programa, a otros programas del BID FOMIN y otros programas de organizaciones similares. La capacitación de los profesionales contará con la colaboración de tres expertos japoneses provenientes de JICA, durante los 36 meses de ejecución.

##### **Componente III: Asistencia a empresas para adecuarse a la demanda**

4.6 El propósito de este componente es proporcionar a las PYMEX la asistencia técnica necesaria para ejecutar planes de reconversión tendientes a superar los obstáculos que le imponen los nuevos mercados. Este componente se propone cofinanciar hasta el 50% de los proyectos de asistencia técnica que presenten las empresas PyMEs. Serán atendibles para el cofinanciamiento: estudios de mercado externo e interno, desarrollo de nuevos productos y servicios, ingeniería de infraestructura productiva, planes comerciales, certificación de normas de calidad, etc., que estén orientados a fortalecer la competitividad de PyMEs en proyectos de exportación al Este Asiático. A los efectos de organización se dividen las líneas de trabajo en tres: (i) Adecuación a normas, (ii) Requisitos de mercado y (iii) Logística y Comercialización. Se desarrollará un modelo que, partiendo de los requisitos técnicos de los mercados destino, aplique

criterios que permitan focalizar la intervención en empresas, maximizando así el impacto de los servicios que el proyecto proveerá<sup>5</sup>.

<b>V. Costo, financiamiento y período de ejecución del proyecto</b>	<b>FOMIN</b>	<b>Aporte Local</b>	<b>Subtotal</b>
1. Difusión del Programa y Selección de PYMEX participantes	<b>374.800</b>	<b>411.000</b>	<b>785.800</b>
2. Diseño del Diagnóstico de potencial exportador, de monitoreo y medición y Capacitación a Tutores	<b>28.000</b>	<b>369.000</b>	<b>397.000</b>
3. Asistencia a empresas para adecuarse a la demanda	<b>900.000</b>	<b>180.000</b>	<b>1.080.000</b>
4. Unidad Ejecutora	<b>41.000</b>	<b>540.000</b>	<b>581.000</b>
<b>Total</b>	<b>1.343.800</b>	<b>1.500.000</b>	<b>2.843.800</b>
Evaluación	50.000	-	50.000
Auditoría	40.000	-	40.000
Imprevistos 5%	66.200	-	66.200
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>1,500,000</b>	<b>1,500,000</b>	<b>3,000,000</b>
	50.00%	50.00%	

## **V. Entidad Ejecutora**

5.1 La Fundación CANE es una organización no gubernamental sin fines de lucro, fundada en 1972, cuya misión es aumentar la Competitividad de las Pequeñas y Medianas Empresas. Con ese objetivo ha definido dos áreas de desarrollo, la capacitación y la consultoría. Posee un equipo de profesionales en mercadeo, calidad, ventas, comercio exterior, administración y planeamiento, que aplican todos sus conocimientos para alcanzar un diagnóstico y poner en marcha en la empresa un plan de acción concreto. En el área de capacitación ha creado 6 escuelas con programas especialmente diseñados para empresarios, profesionales y empleados ligados a la PyME; estas son: Escuela de Calidad, Escuela de Marketing, Escuela de Gestión, Escuela de Comercio Exterior, Escuela de Ventas, y Escuela de E-Businesss. El programa “Productos PyMEs en el Este Asiático” se enmarcará dentro del área de Comercio Exterior de la institución, la que hoy cuenta con 23 módulos de entrenamiento permanente a PyMEs dictados por expertos profesionales en Comercio Exterior.

5.2 Adicionalmente, CANE ha trabajado conjuntamente con la Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa del Ministerio de Economía y Producción, Programa FONPLATA ARG – 10/96, en relevar los servicios auxiliares del comercio exterior. Dicho proyecto generó para la institución una amplia experiencia y vinculación con el sector exportador y constatar la veracidad de la información disponible en el mercado. CANE ha suscripto convenios con el Banco Interamericano de Desarrollo, The Georgia Institute of Technology (Universidad de Georgia), Northeastern University, Universidad de Buenos Aires, Universidad de Belgrano entre otros, en pos de brindar herramientas de gestión permanentemente actualizadas.

5.3 Durante el análisis del presente proyecto, se buscará definir el mejor mecanismo para contar con la colaboración y participación de aquellas entidades públicas y/o privadas involucradas y con experiencia en comercio exterior. Se conformará conjuntamente entre el director ejecutivo de la Fundación Okita y el director del proyecto un comité de análisis y aprobación de los candidatos para los programas de mejora.

## **VI. Resultados previstos y justificación del proyecto**

6.1 Los resultados previstos finalizado el proyecto serán: 1) La incorporación de PyMEs exportadoras en el flujo comercial el Asia Pacífico, el aumento del Valor Agregado de las exportaciones al Asia, el aumento del número de mercados a los que exportan las PyMEs, el

<sup>5</sup> Se tomarán en cuenta las lecciones y mejores prácticas que puedan haber resultado de la operación CH-M1003 aprobada por el Comité de Donantes el 1 de Diciembre del 2004.

aumento del número de productos exportados al Asia y el aumento del número de PyMEs exportadoras. 2) Un equipo de profesionales especializados formados en Comercio Exterior focalizados en los mercados del Este Asiático. 3) Desconcentración de la estructura exportadora argentina aumentando el porcentaje de exportación de las PyMEs con una política de exportación de sus productos al Este Asiático.

## **VII. Principales Problemas**

7.1 Durante el análisis del proyecto, el equipo considerará lo siguiente: (i) la capacidad institucional de CANE para administrar el proyecto, y la posibilidad de contar con la colaboración y/o coejecución de otras instituciones ligadas al sector comercio exterior; (ii) la sostenibilidad del proyecto; (iii) el dimensionamiento de los componentes y actividades propuestas; y (iv) la relación con otras operaciones FOMIN bajo ejecución en Argentina y la región.

## **VIII. Estimación de Tiempo para Analizar y Preparar el Proyecto.**

8.1 El proyecto se diseñará durante el primer semestre del 2005, estimándose se pueda presentar al Comité de Donantes a mitad de año. La ejecución del proyecto podría comenzar en el segundo semestre del 2005.

## ANEXO

