

SEPTIEMBRE 2010 - Seminario
Estrategias de Relacionamiento con la República Popular China

El servicio gubernamental para impulsar negocios en China*

Marcelo Elizondo

El persistente crecimiento de las exportaciones argentinas –que superaron los 70.000 millones de dólares en 2008, sin contar las ventas externas de servicios– se limitó en 2009. La crisis internacional hizo descender las ventas a unos 55.000 millones de dólares. La dificultad en la oferta argentina, especialmente en exportaciones agropecuarias, también afectó el resultado.

En 2010 las exportaciones se recuperan, pero aun no llegan a niveles de 2008. Probablemente estarán en unos 68.000 millones de dólares este año.

Para que esta recuperación que está empujada por la demanda de países emergentes, se consolide, la Argentina necesita obtener ciertas condiciones domesticas, pero también mejorar la provisión de servicios a los exportadores, desde los organismos que promocionan negocios internacionales. Siendo China el segundo mercado para Argentina, el primero extra región, y el de mayor dinamismo en la última época, debe pensarse en un paquete de servicios a empresas que puedan desarrollar negocios en China.

Hay ya sectores y empresas con destacadas performances, que aprovecharon políticas macroeconómicas funcionales que existieron especialmente entre 2002 y 2008, pero también existe una economía mundial en recuperación. Debemos avanzar, pues, en materia de promoción comercial, hacia la consolidación de una modificación de la metodología de trabajo para la asistencia y apoyos dirigidos a las empresas exportadoras de parte de quienes tienen a su cargo lo que comúnmente se conoce como "promoción comercial externa".

El cambio estructural que se observa en el comercio internacional (lo que Lester Thurow llamaría un período de equilibrio interrumpido) lleva a instituciones a cargo de la provisión de servicios para el desarrollo de mercados externos –en todo el mundo– a modificar su actuación estratégica, de modo de poder agregar valor en los aspectos pertinentes.

John Kay, de la London Business School, llama "arquitectura" a la red de relaciones estables, continuas, confiables, espontáneas y útiles que una empresa debe crear para tener éxito, y cree que cuanto mayor capacidad se tiene en la creación de esas redes, mayor éxito se tendrá. La tarea de quienes promueven comercio, y especialmente en mercados como con China, debe apuntar a ese tipo de vínculo (integrarse en la "arquitectura" de las empresas que lo necesiten). Mucha de toda esa actividad se ha de llevar adelante en base a lo que el profesor español José Carlos Jarrillo ha denominado "la cooperación", que permite a las empresas concentrarse en sus competencias mientras a través de la agencia profesional de apoyo para la promoción comercial se logra la provisión –a esas empresas– de asistencia que genera lo que el marketing estratégico llama utilidades de forma, de lugar, de tiempo, de posesión y de información.

De tal modo que, así, se trabajan sabiendo que el éxito de la inserción internacional comercial de cada producto o su productor / comercializador depende de dos encajes, el encaje entre la estrategia de la empresa y su estructura interna (sus características propias, sus habilidades, sistemas, cultura, motivación, etc.) y el encaje entre la estructura del mercado escogido y la estrategia de la empresa. Pero esa tarea debe estar eficazmente dirigida hacia el cliente externo. Por ello hay que trabajar en innovación, creatividad, conocimiento aplicado, diferenciación, y se debe agregar valor. Para eso, según Jeannet y Hennessey, hay que pensar en las diferencias entre los mercados, condiciones de la industria, instituciones comerciales, restricciones legales, usos y costumbres, etc.

Esto es: siempre comenzar la tarea desde la inteligencia de mercados. Y, luego, como dice Kay, actuar sabiendo que la diferenciación de exportaciones se construye sobre la identificación y explotación de las características lo más singulares posible.

* Panel VI del Seminario Estrategias de Relacionamiento con la República Popular China, organizado por el Consejo Argentino para las Relaciones Internacionales los días 16 y 17 de septiembre de 2010.

Consejo Argentino
para las Relaciones
Internacionales
Uruguay 1037, 1º piso
C1016ACA Buenos Aires
Argentina

Tel: ++54 (11)
4811-0071 al 74

Fax: ++54 (11)
4815-4742

cari@cari.org.ar
www.cari.org.ar

Las opiniones expresadas en esta publicación son exclusiva responsabilidad de sus autores y no reflejan necesariamente el pensamiento del CARI.

Cuando se habla en éstos términos, y especialmente al referirse al rol que una entidad dedicada a la promoción de exportaciones efectúa a través de la prestación de servicios, se exhibe un método de trabajo: partir de la definición de la realidad comercial, trabajar en la adaptación de la empresa a esa realidad, y llevar adelante inteligentes prácticas de desembarco en los mercados escogidos. Sobre todo definiendo la promoción comercial como la inserción en esos mercados.

Un rol de una organización como ésta es integrar redes, especialmente en mercados alejados, dinámicos, diversos y exigentes. Esto, proveyendo inteligencia de mercados (información, y especialmente información aplicada), asistencia técnica (para adaptar la oferta exportable a los criterios de los mercados elegidos) y promoción comercial (contacto directo y preparado con importadores, clientes o socios potenciales extranjeros, para lograr negocios), sabiendo que, además de tener buenos productos, hay que saber venderlos. Y éstos pasos de inserción internacional, que incluyen la identificación de mercados, la adaptación de la oferta exportable individual o sectorial a las condiciones de los mercados detectados y el desembarco consecuente en esos mercados mediante modernas acciones de promoción comercial, deben dar resultados en diversos sectores e los que haya competitividad intrínseca o potencial. El trabajo, así, se basa en pensar el crecimiento comercial desde lo estratégico (porque las empresas no venden productos, sino estrategias comerciales).

La llamada promoción de exportaciones, en este caso, se construye, cada día, a través de la cooperación, integrando esa estrategia, como han explicado algunas escuelas en esta disciplina, a través de dos dimensiones: la dimensión del *alcance*, o de la acción de fondo de la empresa, ("scope dimension"), que agrupa al conjunto de opciones y decisiones de cada empresa en torno al ámbito de su movimiento directo, abarcando la gama de productos, el número de mercados a los que apunta, o la vía elegida para insertarse en ellos; y la dimensión *competitiva* ("competitive dimension") integrada por un conjunto de opciones y decisiones en torno a instrumentos operativos de cada empresa entre los que están los clásicos integrantes del *márketing mix*: producto, precio, promoción y distribución. Y apunta a dar más pasos, de tal modo que la promoción, así, trabaja en el "producto ampliado" (no solo en el producto físico, sino en el aprovechamiento del diseño, la comodidad de uso, las cualidades, las características distintivas susceptibles de ser exhibidas, el trabajo sobre atributos comunicables, la diferenciación en el más amplio sentido). Y, mientras, se busca avanzar en el desarrollo de diversos activos adicionales, como la generación de marcas comerciales, de relaciones estables con clientes, socios o empresas complementarias en una cadena, de comunicación en el nivel internacional, de desarrollo de canales de comercialización lo más directos posibles, de asociaciones entre intere-

sados en generar identidades, etc.

Entiende M. Porter que las industrias competitivas en un país no se extienden uniformemente de cualquier modo sino que están conectadas en grupos, formados por organizaciones relacionadas por enlaces de varios tipos y la tarea, por ello, está basada en la conformación de redes en las que se prestan servicios para ganar mercados por diferenciación.

Una manera de promover la continuidad de este salto exportador en un mercado como China, para empresas argentinas, trabajado a nivel de cada empresa o de cada sector, es, además de la búsqueda de mercados para la oferta existente (*pushing*), incentivar la oferta de mayor calificación, innovación, conocimiento aplicado, diferenciación, a través de la detección y tracción de la demanda de productos hacia las empresas argentinas (*pulling*). Como señalaría un modelo de planeamiento estratégico, partir de la definición que está fuera de la empresa. No buscar vender lo que se hace sino hacer lo que se vende. Es que mientras las exportaciones de todos los países del mundo han llegado a tasas del 30% del Producto Bruto Global (estaban debajo del 19% en 1990), dos tercios de los intercambios comerciales globales está en manos de unas 60.000 empresas transnacionales (o sea: el comercio es cada vez mayor, pero además es cada vez más sofisticado). P

Pero, adicionalmente, las exportaciones mundiales se componen en un 62% de productos manufacturados, un 20% de servicios comerciales, un 10% de productos de la minería y un 8% de agricultura (esto es, debemos hacer el esfuerzo para calificar mejor la oferta e insertarla en las adecuadas cadenas de producción, distribución o comercialización mundial). Mientras, por otro lado, además de los medios a través de los cuales el comercio se efectúa, también cambia el universo de quienes comercian: como ha dicho Kofi Annan, nos encontramos en medio de una revolución silenciosa, que tendrá enormes efectos económicos, sociales, culturales, psicológicos y religiosos: el envejecimiento de la población (que permite prever que dentro de 40 años la población de 55 años de edad superará por primera vez en la historia a la de menores de 15).

Así, todas las acciones en los diversos mercados, en todos los programas que quien promueve negocios a través de servicios tiene en marcha, apuntan a una moderna internacionalización empresarial o sectorial. Es que, como ha expresado el profesor Guillermo Ariza Dolla, la proliferación de nuevas formas institucionales de acceso a mercados internacionales permite una variedad de opciones, nuevas formulas mixtas que permiten un despliegue ágil y flexible de capacidades competitivas en contextos cambiantes; e internacionalizarse es, cada vez en mayor medida, integrarse en una red de acuerdos interempresariales, erigida por encima de las fronteras, completando las vías directas de proyección inter-

nacional con nuevos métodos de cooperación.

Marcelo Elizondo / *Marcelo Elizondo es Magistrado en Administración de Empresas de la Universidad Politécnica de Madrid- España. Abogado de la Universidad de Buenos Aires, y efectuó estudios de postgrado en leyes en la Universidad de Harvard, en Estados Unidos y en Planificación Estratégica de Negocios en la Universidad de Chile. Fue Director Ejecutivo de la Fundación ExportAr - Agencia de Promoción de las Exportaciones Argentinas - y es Miembro del IATTO - International Association of Trade Training Organisations. En el ámbito privado fue Consultor de empresas y de Organismos Internacionales. Actualmente dirige "DNI, Desarrollo de Negocios Internacionales". Es profesor de Comercio Internacional en al Universidad de Belgrano, Miembro del Comité Académico de la Carrera de Comercio Internacional en la Universidad del Salvador, Miembro del Consejo Asesor de la Universidad Católica Argentina. Ha sido Profesor en la Universidad de Buenos Aires (UBA), en la Universidad Argentina de la Empresa (UADE) y en la Universidad de Ciencias Empresariales (UCES)*

Para citar este artículo:

Elizondo, Marcelo (2010), "El servicio gubernamental para impulsar negocios en China" [en línea], Materiales de Conferencias, Seminarios y Reuniones de Trabajo, N°12 Consejo Argentino para las Relaciones Internacionales. Dirección URL: <http://www.cari.org.ar/pdf/mcsrt12.pdf>