BOLETÍN INFORMATIVO TECHINT 344

ISSN: 0497-0292

MAY | AGO 2014

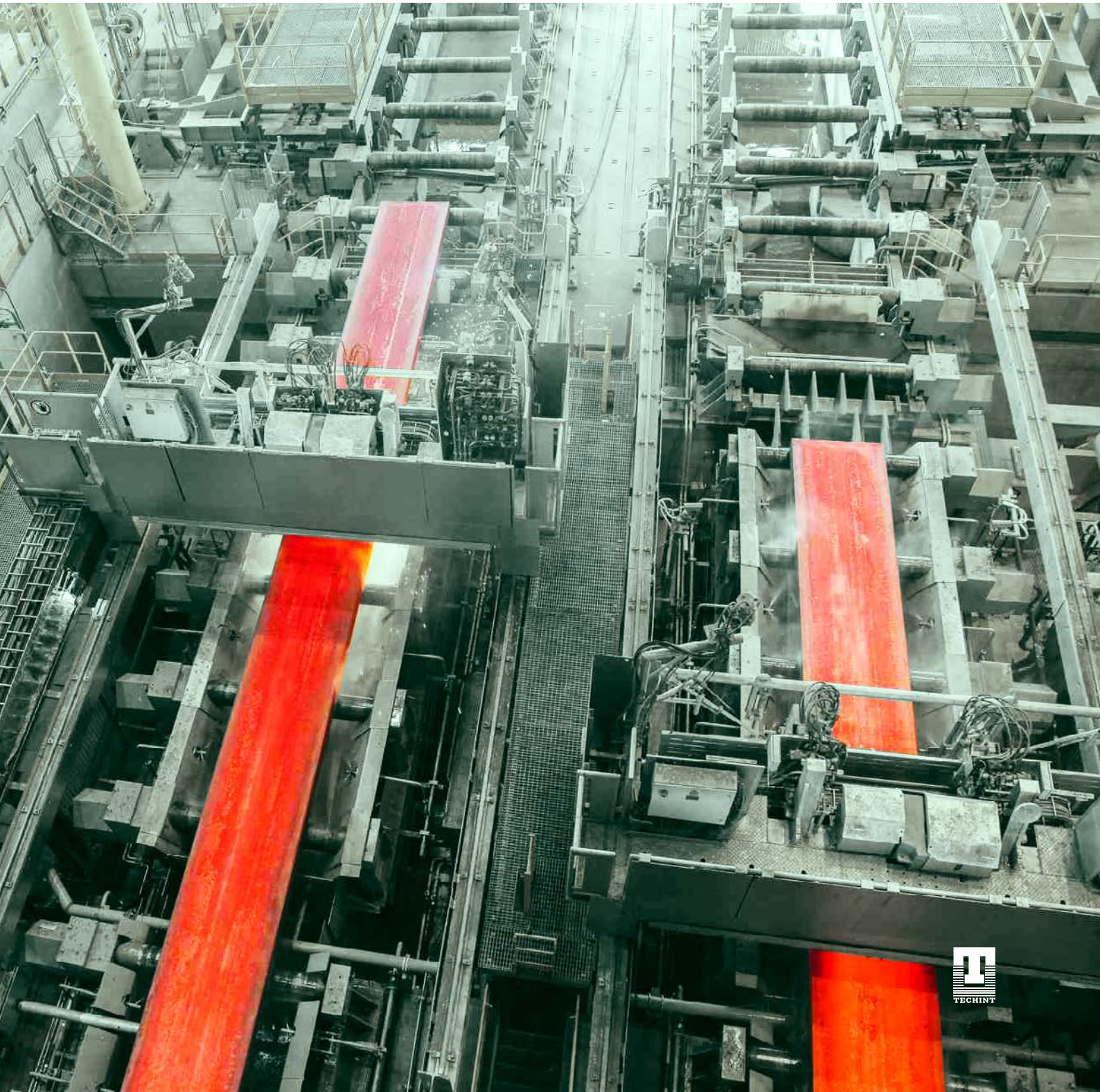
La segunda colada continua de Ternium Siderar: claves de una obra emblemática para la industria siderúrgica argentina

El impacto de los cambios esperados en el escenario externo sobre el crecimiento de América Latina
OSVALDO KACEF

Los desafíos que plantea China a América Latina: un análisis desde el marco del Protocolo de adhesión a la OMC
DANTE E. SICA Y MARÍA BELÉN LICO

La inserción internacional de la Argentina y su dependencia comercial con Brasil
MARTA BEKERMAN Y FEDERICO DULCICH

Globalizar desde Latinoamérica: El caso Arcor (2001-2012). Del caramelo a los alimentos, de Arroyito al Mundo
BERNARDO KOSACOFF



DIRECTOR RESPONSABLE
Guillermo Horacio Hang

COMITÉ EDITORIAL
Guillermo Horacio Hang
Luis Betnaza
Carlos Franck
Pierluigi Molajoni
Susana Szapiro

CONSEJO ACADÉMICO ASESOR
Patrizio Bianchi
Vicente Donato
Jorge Forteza
Bernardo Kosacoff
Beatriz Nofal
Fabrizio Onida
Jaime Serra Puche
José María Fanelli

El Boletín Informativo Techint es una iniciativa de la Organización Techint cuya finalidad es el fomento de la actividad industrial en América Latina a través de la información, el análisis, la discusión, de los temas que están relacionados con el desarrollo económico y la actividad productiva en la región y en el exterior. Las opiniones que se encuentran expresadas en el Boletín Informativo son las de los autores de los artículos, y no reflejan necesariamente las de la Organización Techint.

The Boletín Informativo Techint is a publication of the Techint Group aimed at encouraging industrial activity in Latin American countries through information, analysis and discusion of any subject related to economic and industrial development in the region. The opinions found in the Boletín Informativo reflect exclusively those of the authors of the articles, and do not reflect necessarily the opinions of the Techint Group.

Boletín Informativo Techint
Publicación propiedad de Techint, Compañía Técnica Internacional S.A.C. e I. realizada con la contribución de Tenaris, Ternium, Santa María y Tecpetrol.
Registro Nacional de la Propiedad Intelectual, Registro DNDA 5132033.
Hecho el depósito que marca la Ley Nº 11.723.
Se permite la reproducción total o parcial de este Boletín, previa autorización del responsable, citando la fuente.

C.M. Della Paolera 297/9, C1001ADA, Buenos Aires, Argentina
Tel. 4018 5500, Fax 4018 5636,
baibni@techint.net | baimir@techint.net
En la dirección de Internet www.boletintechint.com puede accederse a los artículos del Boletín Informativo Techint.

BOLETÍN INFORMATIVO TECHINT 344
ISSN: 0497-0292
MAY | AGO 2014

[5] **La segunda colada continua de Ternium Siderar: claves de una obra emblemática para la industria siderúrgica argentina**
Second continuous slab caster in Ternium Siderar: Key aspects of an emblematic work for the steel industry in Argentina

[15] **El impacto de los cambios esperados en el escenario externo sobre el crecimiento de América Latina**
The effects of the expected changes in the external scenario on Latin America growth
OSVALDO KACEF
El artículo presenta los cambios en el contexto externo que enfrentan las economías de América Latina a partir de la crisis financiera. Discute las políticas que deberían aplicarse para lograr que la región pueda sostener tasas de crecimiento que garanticen un desarrollo económico inclusivo.
This article shows the changes in the external context that Latin American economies have to cope with since the financial crisis. It discusses the policies that should be applied so that the region can sustain a growth rate that guarantee inclusive economic development.

[29] **Los desafíos que plantea China a América Latina: un análisis desde el marco del Protocolo de adhesión a la OMC**
The challenges China poses for Latin America: an analysis in the context of the Protocol of accession to the WTO
DANTE E. SICA Y MARÍA BELÉN LICO
Los autores analizan el surgimiento de China y los efectos de su transformación en un actor principal del escenario económico mundial con especial énfasis en sus relaciones con América Latina tanto en el campo del comercio como de las inversiones.
The authors analyze China's emergence and the effects of becoming a central player in the world economy, with a focus on its relations with Latin America in both trade and investment.

[53] **La inserción internacional de la Argentina y su dependencia comercial con Brasil**
Argentina's integration into the global economy and its trade dependence on Brazil
MARTA BEKERMAN Y FEDERICO DULCICH
El trabajo discute el impacto de la especialización internacional de la Argentina, tanto a nivel global como en relación a Brasil. Del mismo se concluye una especialización global sesgada hacia el complejo primario y agro industrial y una fuerte dependencia de la importación de bienes más intensivos en tecnología. Lo mismo se observa a nivel regional y respecto a Brasil.
This work discusses the effects of the international specialization in Argentina globally and regarding Brazil as well. It is concluded that there is a biased global specialization toward the primary and agro-industrial complex and a strong dependency on high-technology imports. The same conclusions can be reached at a regional level and also in relation to Brazil.

>>

[69] **Globalizar desde Latinoamérica: El caso Arcor (2001-2012)**
Del caramelo a los alimentos, de Arroyito al Mundo
Going global from Latin America: The Arcor case (2001-2012)
From candies to food, from Arroyito to the World
BERNARDO KOSACOFF
El autor analiza la performance de la compañía Arcor durante el período 2001-2012 con especial énfasis en su estrategia para adaptarse a los cambios del contexto económico local e internacional así como en su exitosa estrategia de globalización.
The author analizes the performance of Arcor from 2001 to 2012 emphasizing on its strategy to adapt to changes in the local and international economic context as well as its successful globalization strategy.

LA SEGUNDA COLADA CONTINUA DE TERNIUM SIDERAR: CLAVES DE UNA OBRA EMBLEMÁTICA PARA LA INDUSTRIA SIDERÚRGICA ARGENTINA





"El éxito del proyecto se debe a la extraordinaria dedicación de este equipo de obreros, técnicos e ingenieros, cuyo profesionalismo, determinación y espíritu de sacrificio ponen de manifiesto la vocación del trabajo que nos identifica y los valores fundamentales de la organización."

Paolo Rocca
Presidente de la
Organización Techint

"Sé que forman un grupo magnífico, muy calificado y unificado, que defiende mucho la empresa. Este proyecto es importante porque amplía la capacidad de producción de acero en la Argentina."

Cristina Fernández
Presidenta de la Nación

LA SEGUNDA COLADA CONTINUA DE TERNIUM SIDERAR: CLAVES DE UNA OBRA EMBLEMÁTICA PARA LA INDUSTRIA SIDERÚRGICA ARGENTINA

Con la nueva colada continua de desbastes en su planta General Savio, Ternium Siderar concreta un viejo anhelo, supera limitaciones en su capacidad productiva y genera las condiciones para elaborar más y mejores aceros.

La colada continua de desbastes no fue una inauguración más para Ternium Siderar y su gente. Se trata de una obra sin precedentes, impregnada de una insoslayable dimensión simbólica y de una carga emotiva que se refleja en el sentimiento de todos los colaboradores y referentes involucrados, tanto en la etapa de su desarrollo como en la de su puesta en marcha.

El significado profundo de este proyecto, su impacto y su importancia no sólo se comprenden a partir de sus aspectos técnicos y operativos. Detrás de los números, de los datos duros y de una rigurosa jerga *fierrera,* hay también un lenguaje y un tono que nos identifican como organización *de ingenieros,* y que predomina. Todos compartimos la emoción, el orgullo y la satisfacción de sabernos protagonistas de un hito para la compañía y para la industria en su conjunto.

La nueva colada enlaza pasado, presente y futuro: representa la concreción de un viejo sueño de muchos integrantes de la Planta General Savio de Ternium Siderar, conecta a distintas generaciones de trabajadores y, a la vez, abre una ventana al futuro: sienta las bases para que el crecimiento proyectado pueda materializarse, al *ensanchar* el cuello de botella que limitaba la expansión productiva y al permitir colar aceros más sofisticados y diversos, de calidades superiores, a tono con los requerimientos y exigencias de sectores como el automotriz o el de línea blanca.





LA COLADA CONTINUA ES EL PROCESO POR EL CUAL EL ACERO FUNDIDO ES ENFRIADO, MOLDEADO Y CONVERTIDO EN PLANCHONES SÓLIDOS QUE SE PRODUCEN EN FORMA CONSTANTE.

La ejecución de este proyecto estratégico, que eleva los estándares de calidad y confiabilidad y marca un hito en la historia de la siderurgia argentina, demandó una inversión de 290 millones de dólares y contó con la participación de 1.200 personas, que estuvieron abocadas a las diferentes tareas durante más de 20 meses. En línea con la magnitud de la obra, su inauguración –que tuvo lugar el 27 de marzo último– concitó la atención de las máximas autoridades nacionales, provinciales y locales.

"El éxito del proyecto se debe a la extraordinaria dedicación de este equipo de obreros, técnicos e ingenieros, cuyo profesionalismo, determinación y espíritu de sacrificio ponen de manifiesto la vocación del trabajo que nos identifica.", comentó **Paolo Rocca,** presidente de la Organización Techint. Y afirmó: *"En los próximos años seguiremos invirtiendo en nuevas líneas de valor agregado y en mejoras ambientales, de seguridad y de productividad, para acompañar la demanda creciente y sofisticada de nuestros clientes".*

Unas semanas después de aquella puesta en marcha oficial, se vivió otra jornada histórica para la compañía. Fue el viernes 18 de abril, día en que la flamante máquina produjo su primer planchón de acero. El mismo fue izado por la grúa de la nueva nave de escarpado alrededor de las 15.20, una hora después de haberse iniciado el proceso de colado, ante la emoción de cientos de colaboradores que veían, por fin, el fruto de tanto esfuerzo.

Un esfuerzo que resultó doblemente complejo y desafiante, ya que se llevó a cabo sin detener en ningún momento el funcionamiento de la colada Nº 1 y del resto de la Acería. Esto garantizó que Ternium Siderar pudiera cumplir con todos sus compromisos comerciales, al tiempo que demandó un gran trabajo de coordinación y ajustes para que, en espacios reducidos, las obras se desarrollaran sin riesgos y no afectaran el normal desenvolvimiento de las operaciones.

PLAN DE INVERSIONES: LOS OBJETIVOS

EL PROYECTO DE LA SEGUNDA COLADA CONTINUA DE DESBASTES ESTÁ ALINEADO A LAS METAS CENTRALES DEL PLAN DE INVERSIONES, QUE TIENE ENTRE SUS PRINCIPALES OBJETIVOS LOS DE:

> ACOMPAÑAR EL CRECIMIENTO DEL MERCADO LOCAL, APOYANDO EL DESARROLLO DE LA CADENA DE VALOR DE LA INDUSTRIA METALMECÁNICA;

> AMPLIAR LA GAMA DE PRODUCTOS PARA SATISFACER NUEVOS REQUERIMIENTOS DEL MERCADO;

> PROFUNDIZAR EL CUIDADO DEL MEDIO AMBIENTE Y LA EFICIENCIA OPERATIVA;

> MODERNIZAR TECNOLÓGICAMENTE LAS INSTALACIONES PARA MANTENERLAS ACTUALIZADAS;

> LOGRAR EL AUTOABASTECIMIENTO DE PLANCHONES.

"Seguimos invirtiendo para aumentar la productividad y el valor agregado, acompañando a la demanda de nuestros clientes nacionales y de exportación."

Martín Berardi
Director general
de Ternium Siderar



Siento una gran satisfacción ya que participé del arranque de la primera colada continua y de sus posteriores transformaciones. Colaborar en la puesta en marcha de esta inversión, que es un ejemplo en el país, hace que esté feliz con la profesión que elegí".

Darío Caprodossi
Supervisor de Colada Continua

"Es una muy buena noticia para el país y la región. Comienza el círculo virtuoso que conduce a la Argentina soñada de la mano de la inversión y del trabajo."

Walter Ariel Santalla
Intendente de Ramallo

"Esta obra impacta en todo el contexto ciudadano. San Nicolás, además de condiciones estratégicas, cuenta con el recurso más importante para el futuro: cerebros. Más de 1600 alumnos en la UTN y 6 escuelas técnicas de excelencia."

Ismael Passaglia
Intendente de San Nicolás



"La obra resuelve un problema del presente: el cuello de botella. Pero también brinda equipamiento a la próxima generación para hacer realidad el plan de 4 millones de toneladas anuales."

Naldo Brunelli
Secretario general de la UOM

"Nací con la primera colada continua, cuando entré todavía la estaban armando; y ahora estoy trabajando en la nueva, me parece increíble. Es algo que siempre quise ver concretado y que finalmente se hace realidad. Para mí, es como ver crecer a un hijo."

José Miller
Supervisor de mantenimiento

"La colada implica distintos proyectos simultáneos que hacen de éste, uno de los mayores retos operativos de la compañía en su historia. Es un orgullo formar parte del grupo humano."

Iván Lestarpé
Líder del proyecto

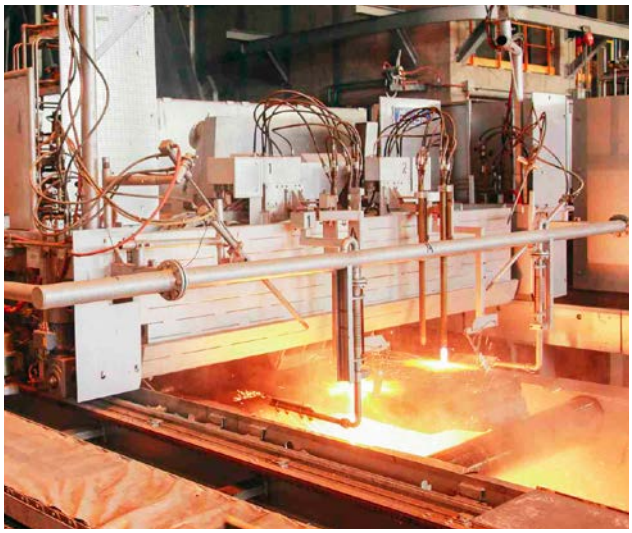
La nueva máquina se destaca por su carácter de vanguardia, e incorpora una tecnología de molde recto y reducción en caliente. El proceso se inicia con el acero líquido que proviene de los convertidores, a través de un sistema de cucharas y de *tundish,* recipientes que contienen el acero líquido, cuya función es disminuir impurezas y distribuir el acero hacia las dos líneas.

Luego, el material fluye hacia moldes rectos donde comienza a actuar el sistema de enfriamiento, y continúa su camino hacia abajo, atravesando 12 segmentos que –al tiempo que ejercen presión con sus rodillos– rocían al producto con vapor de aire y agua. En el último segmento, y al cabo de un recorrido de 26,6 metros, el acero abandona su estado líquido. Ya solidificado, sigue su marcha hacia la zona de corte, donde será nominado y transformado en planchones de bajo carbono, aptos para las necesidades de compañías automotrices y los fabricantes de línea blanca. A su vez, se obtienen aceros de elevada limpieza interna, demandados por la actividad petrolera y de transporte.

De esta forma, se podrá abastecer con aceros más sofisticados a los clientes industriales del mercado argentino, favoreciendo también una sustitución de importaciones y permitiendo derivar excedentes al mercado de exportación.

El salto tecnológico que presenta la nueva colada propicia además, un mayor control de las variables del proceso productivo y permite fundamentalmente optimizar la seguridad de las operaciones. Entre los rasgos distintivos sobresale el tipo de molde: es recto, y no curvo como el de la primera máquina de colada, lo que posibilita la obtención de una mayor variedad de productos de alta calidad (el molde curvo, en cambio, limita la gama).





TODOS LOS INVOLUCRADOS COINCIDEN EN DESTACAR LO COMPLEJO Y DESAFIANTE QUE RESULTÓ MONTAR UNA LÍNEA NUEVA DESDE CERO Y SIN DETENER LAS OPERACIONES, ES DECIR, CON CADA UNO DE LOS PROCESOS HABITUALES EN MARCHA.

El montaje de la nueva colada continua, enmarcado en una transformación integral de la Acería, incluyó también la construcción de obras complementarias como la nave de almacenamiento y tratamiento superficial de 190 metros de longitud, una nueva planta de agua para limpieza y refrigeración, la ampliación de áreas de servicios auxiliares como las redes eléctricas y distintos talleres: todas ellas, iniciativas clave para el óptimo funcionamiento de las nuevas instalaciones.

Se trata de una renovación integral que allana el camino al crecimiento, conservando las virtudes de la acería original pero potenciándolas y actualizándolas a los tiempos que corren. El otro gran proyecto de esta transformación es la nueva Estación de Desgasificado al Vacío, inaugurada en 2013, que contribuye a ampliar la gama de productos a partir de una tecnología de última generación para ofrecer aceros de mayor pureza y valor agregado, satisfaciendo las necesidades de importantes segmentos de la cadena de valor.

Los beneficios de esta obra trascienden a la compañía: sus efectos positivos, a corto y mediano plazo, alcanzan al conjunto de la cadena metalmecánica nacional, dándole un renovado impulso a su desarrollo.



EN NÚMEROS

1200 PERSONAS
ENTRE OPERARIOS, TÉCNICOS E INGENIEROS, PARTICIPARON DE LAS DIFERENTES ETAPAS DEL MONTAJE Y LA CONSTRUCCIÓN

3 MILLONES
DE HORAS-HOMBRE TRABAJADAS A LO LARGO DE 20 MESES DE EJECUCIÓN
290 MILLONES DE DÓLARES FUE LA INVERSIÓN TOTAL

830 MILLONES DE DÓLARES
ES EL MONTO AL QUE ASCIENDEN LAS INVERSIONES DE TERNIUM SIDERAR EN EL PERÍODO 2012-2014

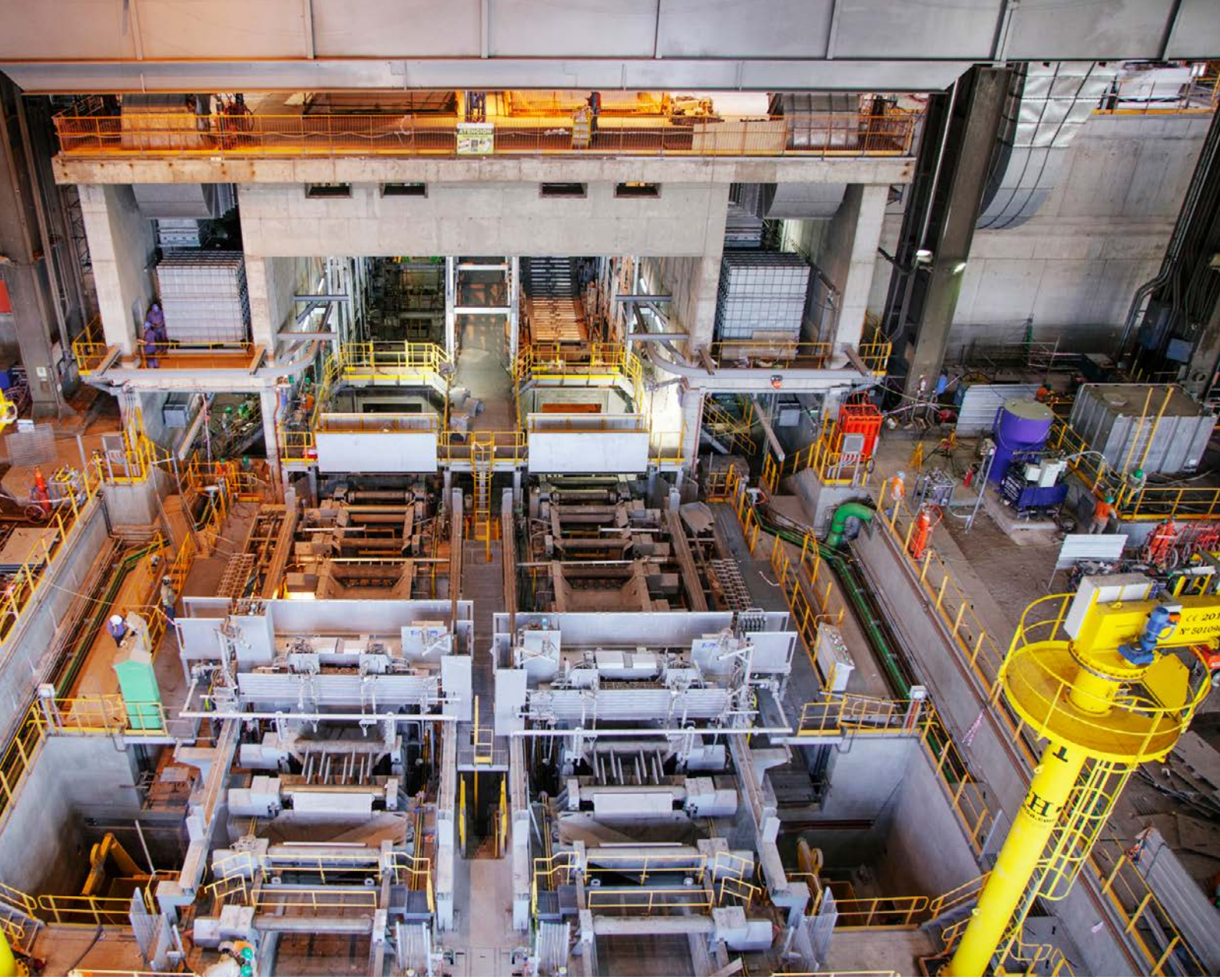
3,3 MILLONES DE TONELADAS ANUALES
(500 MIL MÁS QUE ANTES) PODRÁN PRODUCIRSE GRACIAS A LA NUEVA COLADA EN UNA PRIMERA ETAPA

4500 TONELADAS
DE PESO ENTRE EQUIPOS, ESTRUCTURAS Y TUBERÍAS

30 AÑOS
PASARON DESDE LA INSTALACIÓN DE LA PRIMERA MÁQUINA DE COLADA CONTINUA EN LA ACERÍA LD DE PLANTA GENERAL SAVIO, EN 1984

780.000 TONELADAS
PRODUJO AQUELLA MÁQUINA DE COLADA EN 1992. DESDE ENTONCES, NO PARÓ DE INCREMENTAR SU PRODUCCIÓN HASTA MULTIPLICARLA POR MÁS DE TRES VECES

1.8 M/MIN
LA VELOCIDAD MÁXIMA DE COLADO DE LA NUEVA MÁQUINA



"Vivo esta inauguración como un gran desafío profesional por la envergadura, por el salto tecnológico, y por la importancia que tiene para la empresa. Sin lugar a dudas esta ha sido una de las obras más importantes de mi carrera."

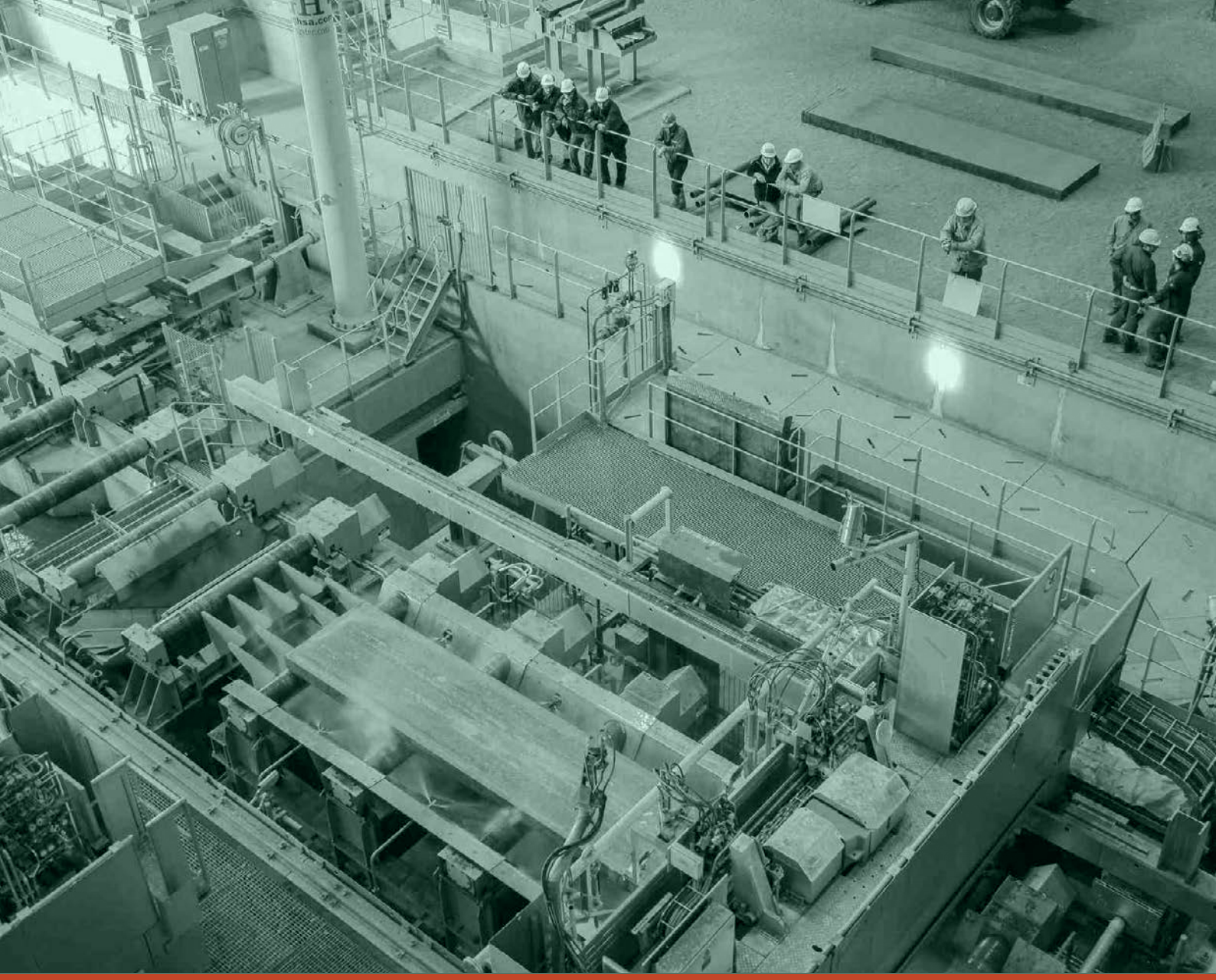
Ricardo Alí
Director industrial
de Ternium Siderar

"Fue un proyecto sin dudas muy desafiante por el hecho de ejecutarlo en una acería en plena operación, y que resultó aún más destacable porque desde el punto de vista de la seguridad, nunca antes habíamos registrado tan bajos índices de accidentes durante el tiempo de la obra".

Gerardo Rodríguez
Director de Ingeniería
y Medio Ambiente

Esta obra de alta tecnología me toca en lo personal y en lo profesional. Es la cristalización de un sueño después de 40 años fabricando aceros.
Un sueño compartido con colegas de diferentes áreas que hemos trabajado en equipo."

Alfredo Rabasedas
Gerente de Aceración
de Ternium Siderar



El impacto de los cambios esperados en el escenario externo sobre el crecimiento de América Latina

OSVALDO KACEF
Oficina de CEPAL Buenos Aires, profesor de Economía en la Facultad de Ciencia Política y Relaciones Internacionales de la Universidad Di Tella. Ex Subsecretario de Programación Macroeconómica del Ministerio de Economía, ex Director del INDEC y ex Director de la División de Desarrollo Económico de CEPAL en Santiago de Chile.

En los primeros años del siglo, sobre todo hasta la crisis financiera el contexto internacional presentó condiciones muy favorables para América Latina. Durante ese período confluyeron el aumento de la demanda externa de productos básicos y de los volúmenes exportados, el alza de los precios internacionales de las *commodities* producidas en la región, condiciones de liquidez internacional excepcionales y elevados flujos de inversión extranjera directa.

A partir de la crisis internacional, la región enfrenta un contexto internacional más complejo lo que implica importantes desafíos para el desarrollo de la política económica y requiere aplicar estrategias que faciliten aumentar la tasa de inversión, incrementar la competitividad, impulsar el desarrollo del mercado de capitales y coordinar políticas a nivel regional.

I. INTRODUCCIÓN

Las extraordinarias condiciones en que se desarrollaba la economía internacional hasta la crisis financiera resultaron un contexto sumamente favorable para que América Latina pudiera crecer de manera sostenida, como muy pocas veces había ocurrido en la historia económica de la región. La conjunción de un sostenido nivel de actividad en las economías desarrolladas y la aparición de nuevos jugadores de peso en el escenario mundial, como China e India, permitieron no sólo un aumento del volumen del comercio internacional, del cual las economías latinoamericanas se beneficiaron, sino también una mejora sostenida de los precios de los productos básicos, que constituyen en muchos casos la principal o una de las principales exportaciones de las economías de la región. Adicionalmente, la buena situación económica internacional permitió un creciente ingreso de divisas provenientes de remesas de los trabajadores emigrados a países desarrollados y de un significativo flujo de turismo proveniente, en general, de los mismos países.

Al mismo tiempo, mientras que los flujos de inversión extranjera directa hacia la región se incrementaron de manera significativa, la abundante liquidez de los mercados financieros internacionales permitió acceder a recursos en condiciones muy favorables de tasa y plazo, ya sea para nueva financiación como para reprogramar vencimientos[1]. Este conjunto de factores recibió el apelativo de *viento de cola,* lo cual no significa que ha sido el sector externo lo que impulsó a las economías de la región de manera directa, sino que

[1] Un análisis de la fase de crecimiento de América Latina observada entre 2003 y 2008 puede verse en Kacef, Osvaldo y López-Monti, Rafael (2010), *América Latina, del auge a la crisis: desafíos de política macroeconómica,* Revista de la Cepal N° 100, abril.

contribuyó a que el crecimiento, motorizado principalmente por el consumo y la inversión, no chocara, como ha ocurrido recurrentemente en la historia de América Latina, con las restricciones que daban lugar a los ciclos de marchas y contramarchas, conocidos como procesos *stop-go*.

La caída de Lehman Brothers y sus consecuencias sobre los mercados financieros internacionales interrumpieron bruscamente esta prolongada bonanza económica internacional y cambiaron, tal vez de manera permanente, el contexto externo que deberán enfrentar las economías de América Latina. Aunque las amenazas sistémicas que emergieron con la crisis han sido superadas, al menos por el momento, y las economías de los países desarrollados están comenzando a crecer nuevamente, la recuperación es más lenta que en otras pos crisis. Por otra parte, algunas de las más pujantes economías emergentes están atravesando situaciones caracterizadas por ciertos síntomas de agotamiento de sus estrategias pasadas de desarrollo que los colocan frente a la necesidad de encarar cambios de significación que, probablemente, también se traduzcan en el corto plazo en una desaceleración del crecimiento. Finalmente, la conjunción de una gradual disminución de la liquidez internacional y una mayor vulnerabilidad en algunas economías, tanto desarrolladas como emergentes, deja abierta la posibilidad a un escenario de mayor volatilidad en los mercados financieros.

2. DE LOS VIENTOS DE COLA A LA CALMA CHICHA[2]

Como se señaló anteriormente, la desaceleración del crecimiento global que conspira contra la recuperación de los flujos comerciales y de los precios de los productos básicos y la perspectiva de un empeoramiento de las condiciones de acceso a los mercados financieros internacionales, aunque con riesgos sistémicos limitados, configura una *nueva normalidad* a las que las economías de América Latina deberán adecuarse. Entre las economías desarrolladas, sólo la de Estados Unidos crece de manera sostenida y se proyecta para este año un crecimiento de 2,8%, a pesar de la fuerte contracción registrada en el primer trimestre. La economía de Japón, por su parte, muestra una tendencia a abandonar la zona de crecimiento negativo, aunque todavía con mucha inestabilidad, en tanto que la economía europea, con una gran heterogeneidad entre sus países miembros, apenas está dejando de contraerse.

El menor crecimiento económico ha repercutido sobre la evolución del comercio mundial de bienes y servicios que crece la cuarta parte de lo que crecía antes de la crisis y esto se refleja en la evolución de los precios de los productos básicos que ya han dejado de crecer y, aunque desde niveles relativamente elevados, están comenzando a caer, tal como muestra el *Gráfico 2*.

2.a. Estados Unidos

Hasta la primera mitad de 2013 la economía norteamericana se estaba recuperando a un ritmo lento, fundamentalmente debido a que el impacto negativo de la restricción fiscal compensaba el aumento del gasto privado. Los principales indicadores macroeconómicos de 2013 fueron un crecimiento del PIB de 1,9%, una tasa de desempleo promedio de 7,4% y una inflación de 1,5% anual hacia finales de año, lejos de los niveles que podrían gatillar un cambio en la orien-

[2] Esta figura ha sido tomada de una reciente publicación del Banco Mundial. Véase De la Torre, Augusto; Levy Yeyati, Eduardo; Pienknagura, Samuel, 2013, *América Latina y el Caribe sin viento a favor: en busca de mayor crecimiento*. LAC Semiannual Report, World Bank, Washington, D.C.

GRÁFICO 1

Países desarrollados, tasa de crecimiento del PIB

(t/t-4)

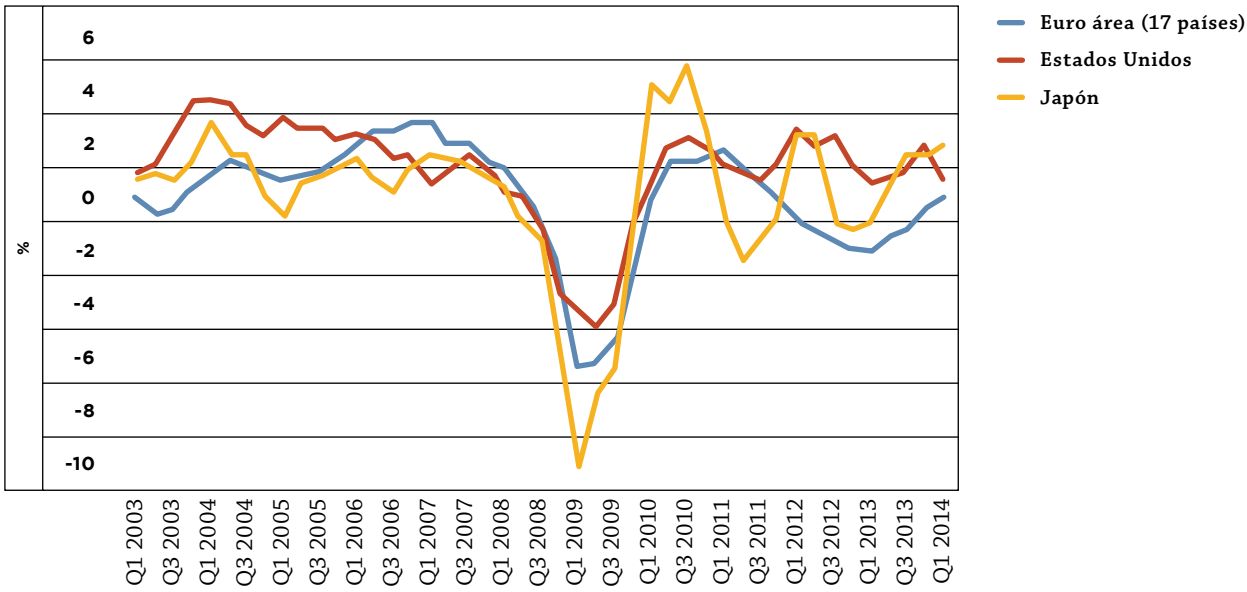
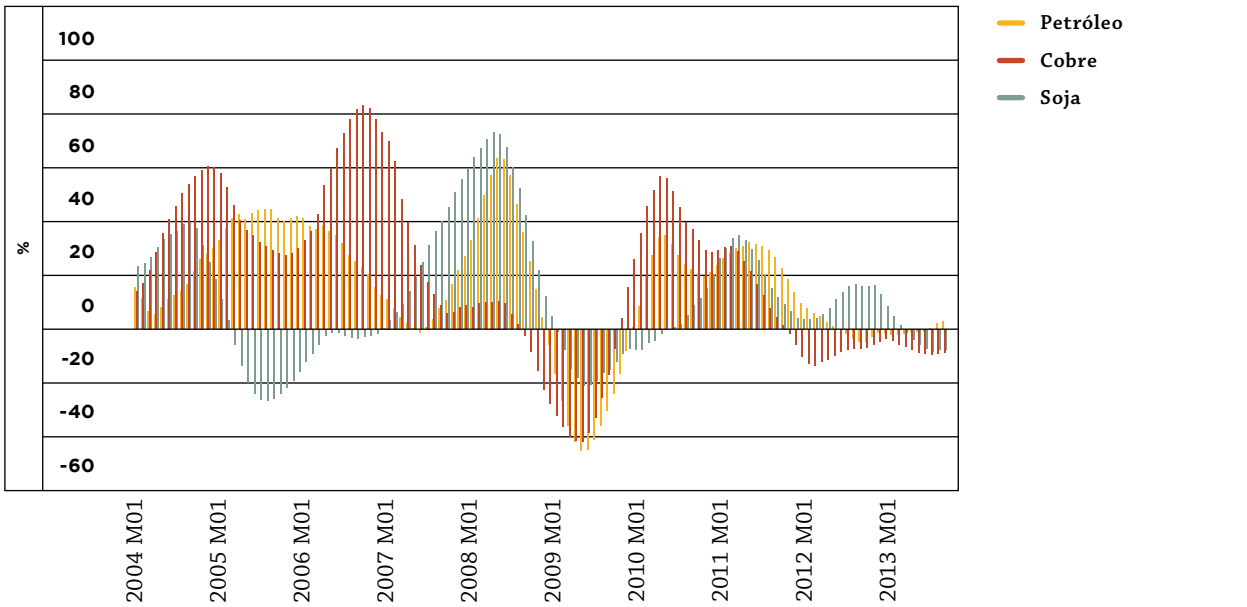


GRÁFICO 2

Precios internacionales de *commodities*

(variación t/t-12)



tación de la política monetaria, una tasa de desempleo inferior a 6% y una tasa de inflación superior a 2,5%. Para 2014 se espera una aceleración del crecimiento a alrededor de 2,8%, en la medida en que el impacto negativo del ajuste fiscal vaya disminuyendo, el sector inmobiliario consolide su mejora y la posición financiera de las familias continúe reequilibrándose.

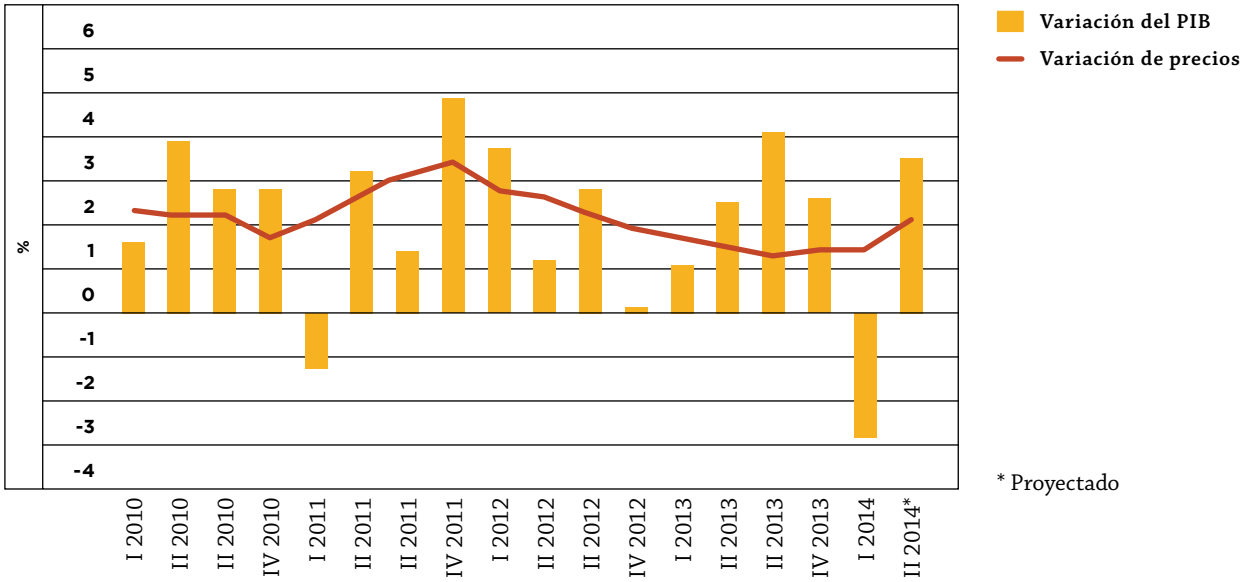
En la medida en que el mayor dinamismo de la economía se traduzca en una mejora significativa de los indicadores del mercado de trabajo y un aumento de la tasa de inflación, esto si podría dar lugar, de manera gradual, a una política monetaria más restrictiva. Aunque la tasa de desempleo ha disminuido a 6,1% en junio y la inflación se aceleró en el segundo trimestre hasta alcanzar a alrededor de 2% (el objetivo de mediano plazo de la Reserva Federal), la presidente de la Fed, Janet Yellen, señaló reiteradamente en los últimos meses que, en la visión de la autoridad monetaria, aunque se observaba una mejora en el mercado de trabajo, la situación estaba lejos de considerarse satisfactoria y dio claras señales de que no tiene ningún apuro por aumentar las tasas de interés[3]. Sin embargo, si esta situación se consolida, es probable que comiencen a verificarse incrementos graduales de las tasas de interés hacia el fin del tercer trimestre de 2014 o el comienzo del cuarto.

A partir de este punto surgen dos cuestiones que pueden dar lugar a cambios en el escenario internacional más allá el corto plazo. Por un lado, el cambio en la orientación de la política monetaria, puede generar una modificación en las posiciones financieras de los agentes orientado a disminuir los riesgos de sus carteras. Activando un proceso de *flight to quality* hacia activos más líquidos (en general del mercado norteamericano), cuya velocidad y magnitud dependerá

[3] Ver por ejemplo, *Yellen: US jobs market far from satisfactory,* Financial Times, 07/05/2014.

GRÁFICO 3

Estados Unidos. Crecimiento e inflación



* Proyectado

no sólo de cómo se implemente la política monetaria restrictiva sino de cómo vayan reaccionando los mercados financieros internacionales. Cabe esperar que las condiciones de acceso a los mercados financieros de las economías emergentes tiendan a empeorar y no puede descartarse que vuelvan a tener lugar episodios de volatilidad financiera y cambiaria como ocurrió a mediados de 2013 y a comienzos de 2014.

Por otro lado, también está latente el riesgo de que el retiro de los estímulos monetarios y el aumento de la tasa de interés, en un contexto de impulso fiscal negativo (aunque menor al de los últimos años) aborte la incipiente recuperación, lo que lleva al renovado debate acerca del peligro de que estemos en presencia de una situación de estancamiento secular[4] *(secular stagnation)* de la que sería imposible salir si las políticas públicas no asumen un rol más activo que vaya más allá de una política monetaria laxa. Se trata de una situación en la cual el exceso de endeudamiento de las familias, el bajo crecimiento demográfico y la creciente desigualdad debilitan la demanda de los consumidores e incrementan el ahorro, a la vez que el bajo crecimiento y el escaso dinamismo de la productividad desalientan la inversión. La economía enfrenta así un caso keynesiano típico en el cual, a pesar de que la política monetaria reduce las tasas de interés la inversión no aumenta[5] y el equilibrio en el sistema financiero es compatible con un nivel de actividad sostenidamente menor al de pleno empleo. Quienes defienden este diagnóstico, destacan que aunque las políticas implementadas después de la crisis han permitido recuperar la liquidez y restablecer la normal operatoria del sistema financiero, esto es muy poco como estrategia de crecimiento y reclaman un mayor activismo desde las políticas públicas.

2.b. Europa

Aunque los tiempos críticos en los que la supervivencia del euro estuvo en dudas parecen haber quedado superados, el camino que recorre la economía europea sigue siendo sumamente dificultoso. En 2013 el PIB europeo se contrajo alrededor de medio punto porcentual y para 2014 se proyecta un crecimiento del 1% para el área en su conjunto[6]. Sin embargo, para los países del sur de Europa se estimó una caída de 2,3% para 2013 y se proyecta un crecimiento de sólo 0,6% para 2014 (promedio simple de las proyecciones de España, Grecia, Italia y Portugal). Mientras tanto, la tasa de inflación se mantiene en un nivel de alrededor del 1% anual, que está bien por debajo de la meta de alrededor de 2% establecida por el Banco Central Europeo y mantiene latente el peligro de la deflación.

Como muestra el *Gráfico 4,* la actividad económica ha tendido a estabilizarse en un nivel inferior a los niveles pre crisis y el escaso crecimiento observado en la segunda mitad de 2013 se debe a la evolución relativamente positiva de Alemania y unas pocas economías más. Mientras que la economía alemana pudo recuperar su dinamismo y creció en los últimos años a una tasa promedio de alrededor del 2% anual (aunque de manera decreciente), el agregado regional excluyendo a este país muestra una evolución decepcionante y se ubicaba al finalizar 2013 alrededor de 5% por debajo de los niveles anteriores a la crisis. Esta disparidad pone de manifiesto la dificultad que enfrentan las autoridades económicas europeas para controlar el creciente desequilibrio entre el centro y la periferia de la Eurozona que no permite alejar de manera terminante el fantasma de un evento sistémico.

[4] A modo de ejemplo, puede verse sobre este tema, la transcripción de la conferencia de Lawrence Summers en honor de Stanley Fischer (http://larrysummers.com/imf-fourteenth-annual-research-conference-in-honor-of-stanley-fischer/), Krugman, Paul (2013) *Secular Stagnation, Coalmines, Bubbles, and Larry Summers,* The New York Times, 16-11-2013, Krugman, Paul (2014) *Three Charts on Secular Stagnation,* The New York Times, 07/07/2014, Ball, Laurence, DeLong; Bradford y Summers Larry (2014) *Fiscal Policy and full Employment,* Center on Budget and policy Priorities, abril, (http://www.pathtofullemployment.org/wp-content/uploads/2014/04/delong_summers_ball.pdf).

[5] En rigor, las tasas de interés reales vienen cayendo sistemáticamente y por diferentes razones desde comienzos de la década de los años 80. Sobre este tema puede verse, IMF (2014) *World Economic Outlook,* abril y Eichengreen, Barry (2014) *Losing Interest,* Project Syndicate, abril.

[6] Ver IMF (2014) *World Economic Outlook,* abril.

GRÁFICO 4

Eurozona. Evolución del PIB

IT 2007=100

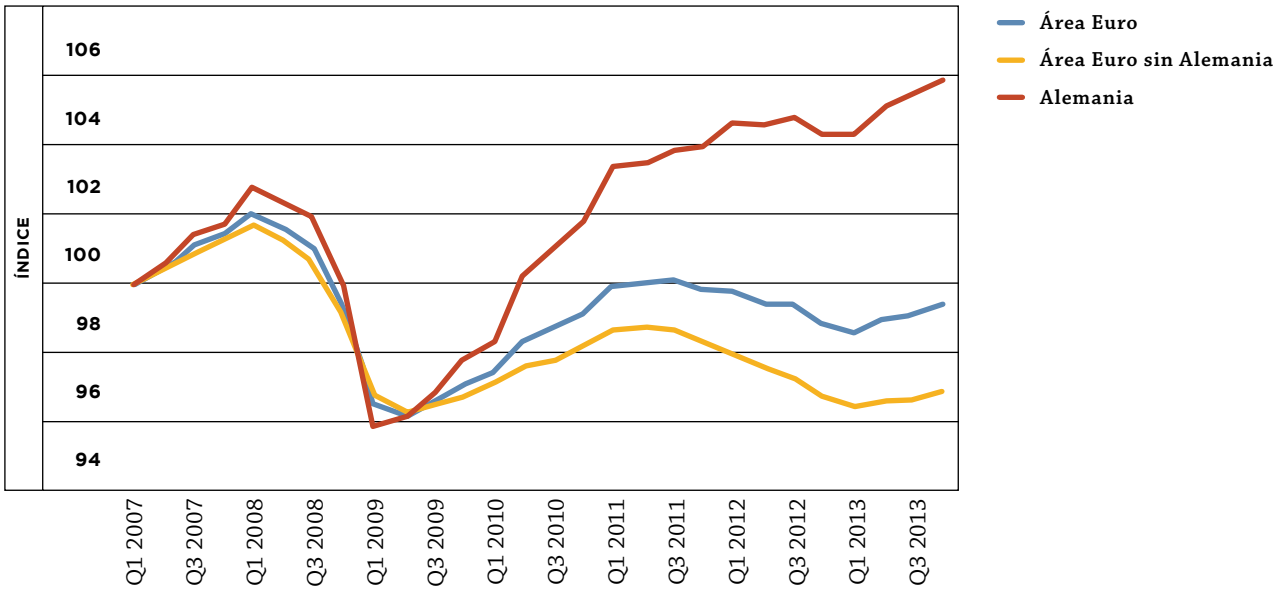


GRÁFICO 5

Variación acumulada del PIB IT08/IT14

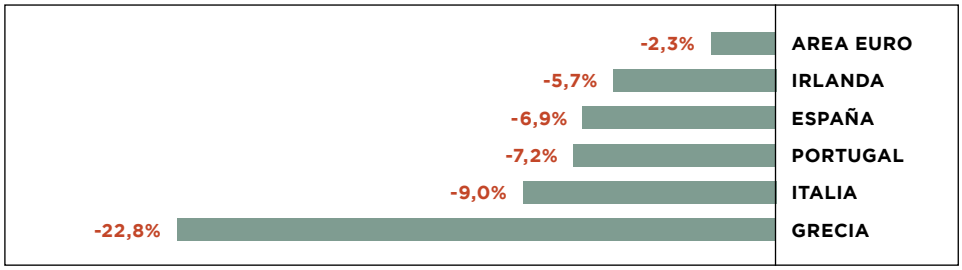
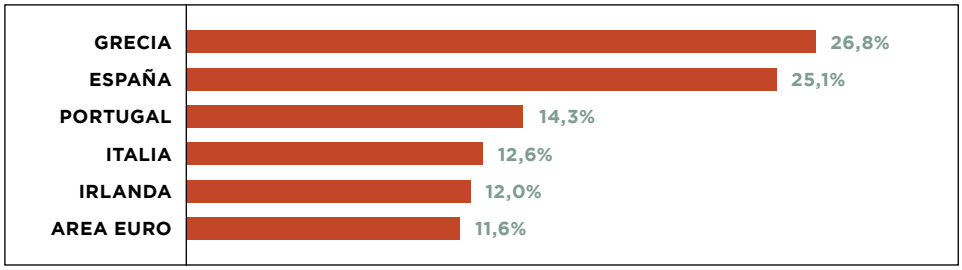


GRÁFICO 6

Tasa de desempleo a comienzos de 2014



Los niveles de actividad económica de Portugal, Irlanda, Italia, Grecia y España, las economías más afectadas, acumulan un deterioro respecto de los niveles pre crisis que alcanza a alrededor del 25% para Grecia y se ubica alrededor de 7%-8% en los otros 4 países, y más allá de la tenue recuperación que muestran los datos más recientes, nada indica que estemos cerca de una reversión de las tendencias negativas. Por otra parte, la profundidad y la duración de la recesión tuvieron su correlato en la evolución de los indicadores del mercado de trabajo, cuyo empeoramiento da una idea no sólo de la dramática situación social que atraviesan estos países, sino también de lo dificultoso que les resultará volver a crecer a tasas razonables en un futuro próximo. La tasa de desempleo supera el 25% en España y Grecia y se ubica entre 10% y 15% en los otros 3 países. Esta elevada tasa de desempleo, sumada al deterioro de los salarios reales lleva a descartar una recuperación del consumo y en la medida en que un aumento de la inversión depende de la posibilidad de una recuperación de la demanda, en el corto plazo queda solamente la posibilidad de aumentar las exportaciones y enfrentar a estas economías con el desafío de recuperar su competitividad.

Este es, precisamente, el meollo de la cuestión que los gobiernos europeos no han podido resolver hasta el momento, lo que les impide actuar de manera coordinada y seguir una estrategia que minimice los costos del fuerte ajuste que estas economías están llevando adelante. Si la tasa de inflación se mantiene baja en las economías de mayor crecimiento, que son las que pueden aumentar la demanda por los productos de los países periféricos, el aumento de la competitividad que estos necesitan sólo puede conseguirse por el expediente de la deflación, aumentando la carga real de la deuda y requiriendo un ajuste mucho más gravoso. Si, en cambio, Alemania y los países del norte de Europa, llevan adelante estrategias de gasto menos austeras y admiten un aumento de su tasa de inflación, esto daría margen para que las economías de la periferia aumentaran su competitividad con un menor (aunque aún considerable) esfuerzo.

Mientras esto no ocurre, el escaso crecimiento económico con tasas de inflación extremadamente bajas (cercanas a la deflación), sumado a una situación macroeconómica que redunda en un incremento de las necesidades de financiamiento, están llevando los coeficientes de endeudamiento (Deuda/PIB) a niveles en los que su sostenibilidad vuelve a estar en duda y que podrían generar la necesidad de implementar nuevos procesos de reprogramación de deuda en los países de la llamada *periferia* europea. J. Bradford DeLong aseguraba hace poco que si las autoridades europeas no avanzan de manera clara en la explicitación de una estrategia que facilite el ajuste de las economías de la periferia, las opciones se reducirán a *"elegir entre la pérdida de varias décadas en el sur de Europa (y tal vez en el norte también) o que se perpetúen los desequilibrios de la balanza de pagos entre el sur y el norte, que se deberán financiar con transferencias fiscales, es decir, cobrándole impuestos al norte"*[7].

2.c. Japón

La economía japonesa, arrastra, desde hace bastante tiempo, graves problemas. A la debilidad de la demanda interna, que persiste desde hace muchos años, se le agregó más recientemente la falta de dinamismo de sus principales socios comerciales. El cuadro se completa con una deflación crónica, que no es más que la manifestación de la prolongada recesión que atraviesa la economía, y una deuda pública que asciende a alrededor del 250% del PIB y limita severamente el espacio de la política fiscal.

Frente a este desolador panorama, el gobierno del primer ministro Shinzo Abe propuso un programa basado en tres pilares (llamados las tres flechas): política monetaria expansiva, estímulos fiscales y un conjunto de reformas estructurales, para acelerar el crecimiento del PIB. Este conjunto de medidas ha recibido en la jerga periodística el nombre de *Abenomics*.

[7] Ver DeLong, Bradford (2012) *Stage Three for the Euro Crisis?,* Project Syndicate, septiembre.

El desafío que enfrenta la *Abenomics,* sin embargo, no es nada sencillo. Las empresas atesoran y prefieren mantenerse líquidas y el consumo sufre el impacto del envejecimiento de la población y de la declinante proporción del ingreso nacional de los estratos de la población con mayor propensión a gastar. Así, el mercado interno se achica y las empresas se ajustan, sobre todo disminuyendo la masa salarial, lo que a su vez desalienta el consumo y sostiene la deflación. Romper este círculo vicioso ha sido, hasta ahora, muy difícil, aunque han aparecido recientemente algunas señales positivas.

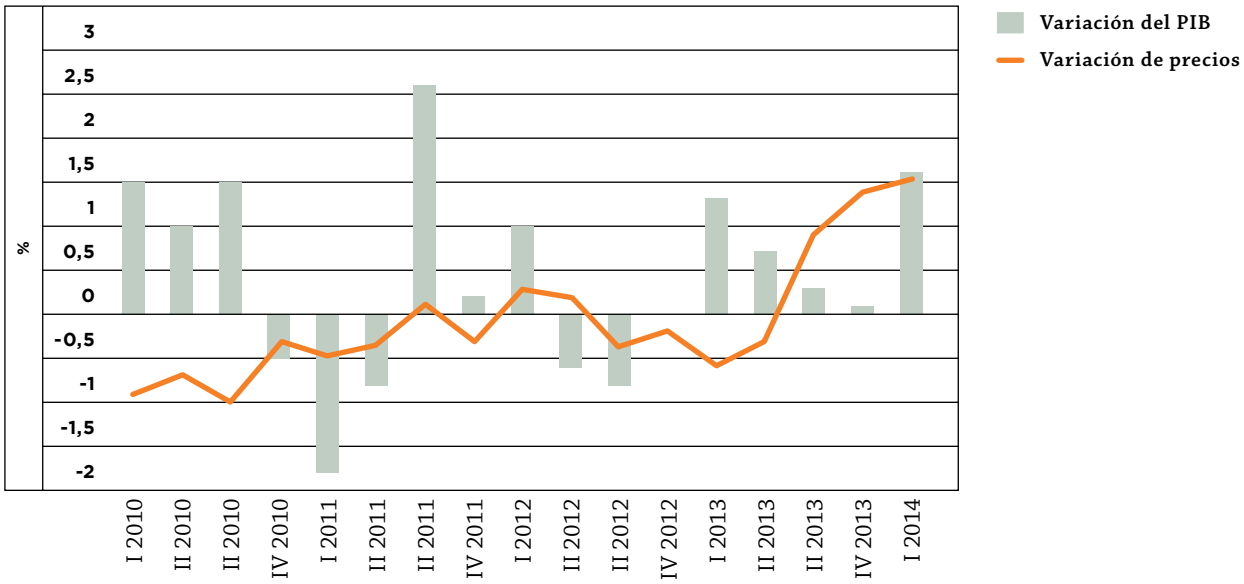
La parte más activa del paquete de las *3 flechas,* ha sido una política monetaria fuertemente expansiva. Adicionalmente, se anunció un conjunto de iniciativas orientadas a expandir la economía a través de estímulos fiscales por el equivalente al 2% del PIB. Sobre la tercera flecha, de reformas estructurales, no hay demasiada claridad hasta ahora. Se mencionan la desregulación de algunos mercados, la implementación de cambios en la agricultura y el diseño de incentivos al aumento de la participación de la mujer en el mercado de trabajo, entre otras medidas cuyo impacto sobre el nivel de actividad está, en el mejor de los casos, supeditado al resultado de la política macroeconómica.

Por lo pronto, la primera consecuencia de la *Abenomics* ha sido la exportación de la deflación a través de la depreciación del yen (alrededor del 20%), lo cual ha aumentado la competitividad de la producción japonesa a expensas de la de otras economías del este de Asia. Al mismo tiempo, aunque en el primer semestre de 2013 el PIB se expandió a una tasa equivalente al 4% anual, la economía se desaceleró en la segunda mitad del año, para terminar con un crecimiento de 1,5%. En el primer trimestre de 2014, el PIB volvió a acelerar su crecimiento (al 1,6%), poniendo en evidencia la marcada volatilidad que caracteriza a la recuperación de la economía japonesa. Esto genera temor de que la recuperación de la economía se interrumpa por el impacto negativo sobre la demanda del aumento del impuesto a las ventas vigente desde el mes de abril. De hecho, aunque el gobierno japonés aduce que las necesidades fiscales no dejaban margen para una postergación de la puesta en vigencia del impuesto y confía en que la medida no impedirá que la economía siga creciendo, el FMI redujo su proyección de crecimiento de 1,7% a 1,4%[8].

[8] Ver IMF (2014), *World Economic Outlook,* abril.

GRÁFICO 7

Japón. Crecimiento e inflación



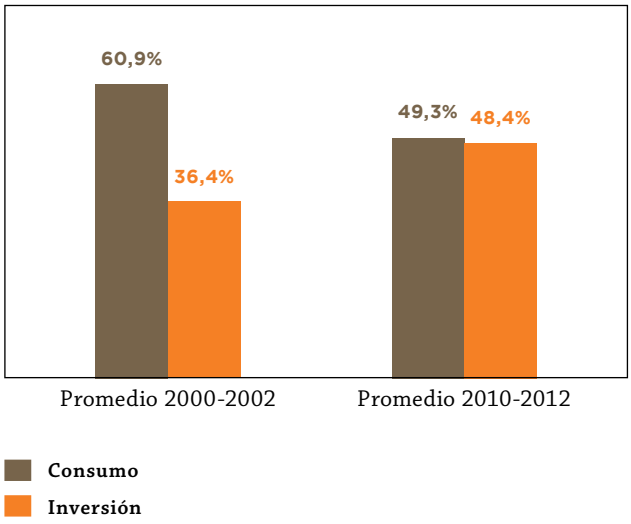
2.d. China

A partir de la crisis internacional las exportaciones netas dejaron de ser un motor del crecimiento y este rol fue tomado por la inversión que en 10 años pasó de alrededor del 40% del PIB a alrededor del 50% del PIB como se puede ver en el *Gráfico 8*. Este significativo crecimiento desde niveles ya muy altos requirió un fuerte aumento del crédito que, a su vez, dio lugar a una burbuja financiera típica: elevado endeudamiento, aumento de las cargas de la deuda, creciente morosidad, descapitalización de algunos bancos y una fuerte expansión de segmentos escasamente regulados del sistema financiero *(shadow banking)*. Corregir esta situación podría requerir una disminución drástica del crecimiento del crédito y del gasto que depende fuertemente de éste, como es el caso de la inversión.

Sin posibilidades de recurrir a las exportaciones y a la inversión, queda el recurso de aumentar el consumo público y privado. Actualmente el consumo total se mantiene en un nivel muy bajo, ya que alcanza al 35% del PIB, nivel que representa alrededor de la mitad del promedio mundial. De acuerdo con algunas estimaciones, aumentar el consumo a 50% del PIB en los próximos 10 años implicaría que éste debería crecer sistemáticamente 4 puntos por encima del PIB, o sea 11% por año para alcanzar un crecimiento como el proyectado. Sin embargo, estas tasas son muy elevadas y muy difíciles de alcanzar y requerirían una enorme redistribución de recursos hacia los hogares de sentido contrario al observado en los últimos años. Para aumentar los ingresos de los hogares en la magnitud necesaria para financiar un aumento del consumo como el requerido, sería necesario concretar una transferencia de recursos desde el estado a los hogares de una magnitud difícil de imaginar desde esta parte del mundo. Esto no quiere decir que China vaya necesariamente a dejar de crecer en el corto plazo, aunque la dificultad implícita en los cambios que deben producirse en la economía genera riesgos importantes. En el mejor de los casos, es probable que la economía crezca a una tasa promedio cercana al 7%, claramente inferior a la de la década pasada y con una estructura diferente, caracterizada por una menor relevancia de la inversión y una mayor participación del consumo.

GRÁFICO 8

China-Participación en el PIB



En los primeros meses de 2014 la economía ha mostrado algunos signos de debilitamiento que comenzaron a generar alguna preocupación y discusión acerca de la probabilidad de que fuera necesario implementar algún programa de estímulo a la demanda para alcanzar los objetivos de crecimiento requeridos. En este sentido, aunque una política monetaria más expansiva puede llevar algún alivio a empresas del estado y gobiernos locales fuertemente endeudados, no es probable que la estrategia del gobierno ponga el énfasis en la política monetaria, ya que un abaratamiento del crédito podría tener un impacto muy poco significativo sobre la demanda dados los elevados niveles de capacidad ociosa. Por otra parte, la necesidad de que los gobiernos locales avancen en sus programas de desendeudamiento, tal como está previsto en el presupuesto de 2014, tampoco dejaría mucho margen por el lado de la política fiscal, a menos que el gobierno central disminuya la presión sobre los gobiernos locales, permitiendo que el desendeudamiento sea más lento que el previsto y puedan volcarse algunos recursos a la inversión en infraestructura.

La situación es compleja y los riesgos presentan un sesgo claro hacia la baja, dependiendo de la evolución de los precios del mercado inmobiliario y la actividad de la construcción y de cómo vaya absorbiendo el sistema financiero los problemas derivados del incumplimiento creditico que podría aumentar en los próximos meses. Debe tenerse en cuenta, en este sentido, que hubo una enorme expansión del crédito en los últimos 4 o 5 años, en muchos casos destinado al financiamiento de proyectos que no han dado los resultados esperados y esto ha dado lugar a un paulatino deterioro de la calidad de la cartera crediticia. En definitiva, las autoridades enfrentan un *trade-off* entre la necesidad de impulsar los cambios en el modelo de desarrollo que coloquen a la economía china en un sendero de sostenibilidad y la necesidad de evitar que en el corto plazo la tasa de crecimiento de la economía disminuya por debajo de los niveles socialmente tolerables, aunque para ello tengan que mantenerse algunas estrategias que (como la abundancia de crédito barato y el impulso a la inversión) pueden agravar los desequilibrios macroeconómicos.

2.e. India y otras economías emergentes

Hasta hace muy poco, una de las economías que más crecía, apenas superada por China. Entre el año 2003 y 2007 el PIB se expandió a una tasa promedio anual de 8,8%. La crisis financiera internacional interrumpió este acelerado crecimiento y, aunque la economía india se recuperó rápidamente gracias a las políticas contracíclicas implementadas por el gobierno y creció 10,3% en 2010, los últimos años mostraron una fuerte desaceleración y han abierto un debate acerca de si se trata de una cuestión coyuntural o si la economía está perdiendo el rumbo.

En el *Gráfico 9* puede verse como se redujo la tasa de crecimiento hasta estabilizarse bastante por debajo de la tasa de crecimiento potencial, estimada en 6%. Por las razones que veremos más adelante, es altamente probable que 2014 sea el tercer año consecutivo en el que la tasa crecimiento de la economía india se ubique en estos niveles. Debe señalarse que, aunque para países como los nuestros una tasa de crecimiento estable del orden de 4,5%/5% es un síntoma propio de una economía saludable, para un país con las características demográficas de la India resulta insuficiente para generar la cantidad de puestos de trabajo necesarios. Adicionalmente, como muestra el gráfico, el crecimiento reciente no sólo fue bajo sino que estuvo asentado exclusivamente en la expansión del consumo, mientras que la inversión se estancó. Esto pone de manifiesto un problema no sólo de cantidad sino también de calidad de los puestos de trabajo que se generan, a menudo en empleos de baja productividad y bajos salarios, exacerbando un ya grave problema de desigualdad.

Finalmente, cabe añadir que el bajo crecimiento estuvo acompañado por un marcado deterioro de las variables macroeconómicas clave: la inflación se aceleró y contribuyó a la caída del tipo de cambio real. El menor crecimiento de la economía mundial y la pérdida de competitividad afectaron negativamente a las exportaciones, al tiempo que aumentaban las importaciones de algunos metales, en particular de oro. El deterioro del balance comercial se tradujo en un aumento del déficit de la cuenta corriente del balance de pagos hasta niveles cercanos al equivalente al 5% del PIB. Paralelamente, los compromisos de gasto adquiridos en el momento de la crisis, en un contexto de bajo crecimiento que afectó a la recaudación tributaria, dieron lugar a un déficit fiscal que se mantiene en niveles superiores al 5% del PIB.

Hay razones estructurales que ayudan a explicar la evolución reciente, entre las que se puede señalar, el modo en el que la desigualdad afecta la disponibilidad de recursos, el déficit de infraestructura y una débil base industrial. Estos problemas también estaban presentes cuando la economía crecía a tasas elevadas, pero ahora se potencian por una coyuntura caracterizada por un bajo crecimiento mundial que impacta sobre las exportaciones y un escenario macroeconómico interno complejo en el que se destaca un reducido espacio fiscal y un margen muy estrecho para bajar la tasa de interés no sólo por la inflación cercana al 10% anual sino porque la moneda india ha sido objeto de ataques especulativos.

Pero el de India no es un caso aislado. De manera general, en varias de las más dinámicas economías emergentes se observa cierto agotamiento de estrategias de crecimiento basadas en el mercado interno, en algunos casos fuertemente dependientes del aumento del crédito y con una alta propensión a generar desequilibrios en el sector externo. En este grupo de países se destacan (pero no son los únicos) los llamados BIITS (Brasil, India, Indonesia, Turquía y Sudáfrica) o los *Cinco frágiles,* conjunto que se caracteriza por tener elevados déficit en cuenta corriente, en algunos casos acompañados por déficit crecientes del sector público, que los hace dependientes del financiamiento externo y por esa razón más vulnerables frente a la posibilidad de un endurecimiento de los mercados financieros internacionales. Este conjunto de países podría ser completado con otras importantes economías emergentes que enfrentan situaciones de vulnerabilidad, como es el caso de Venezuela, la Argentina, Ucrania y Tailandia, entre otros.

Las monedas de estos países se han depreciado fuertemente desde el momento en que fue anunciado el cambio en la política monetaria norteamericana, aún cuando no se preveía que su implementación fuera inmediata. Las pérdidas de valor de las monedas de Turquía, Sudáfrica, Brasil, India y de otras economías fuera de este conjunto, como es el caso de Rusia, se han acelerado a comienzos de 2014 y han dado lugar,

GRÁFICO 9

India 2010/2013. PIB y demanda interna

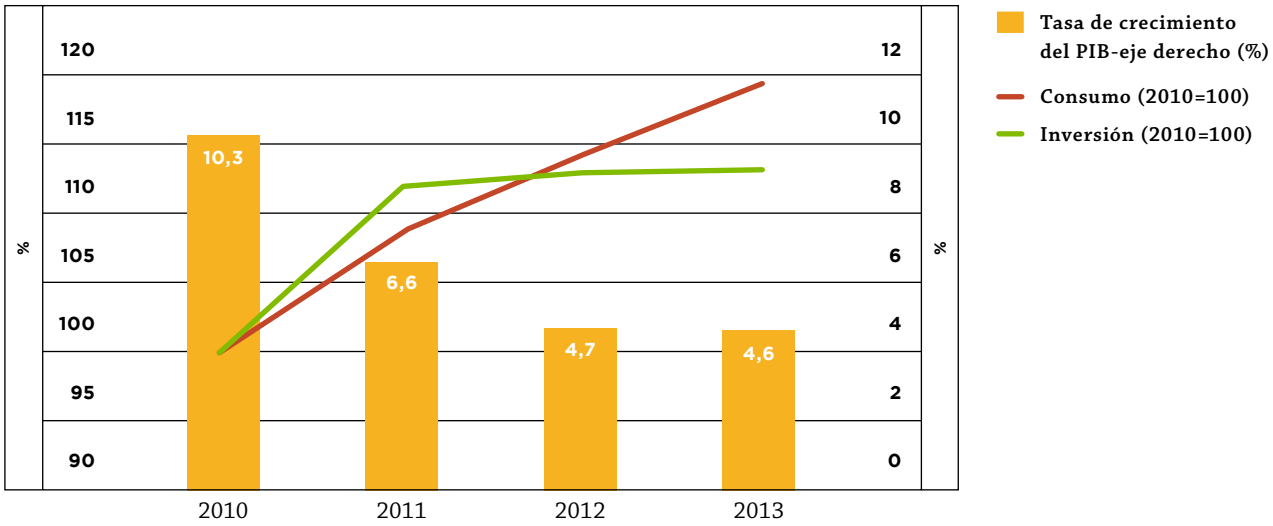
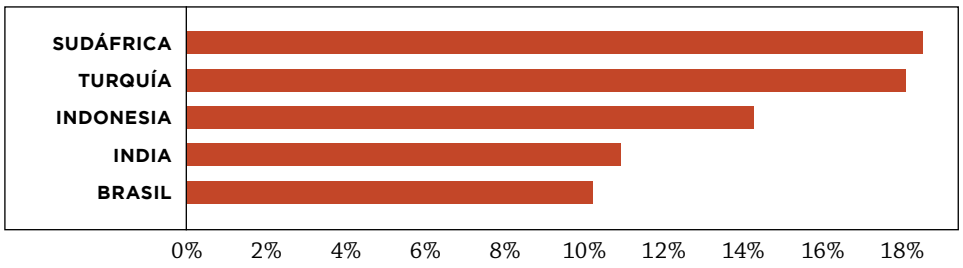


GRÁFICO 10

Variación del tipo de cambio nominal respecto al dólar 04-13/06-14



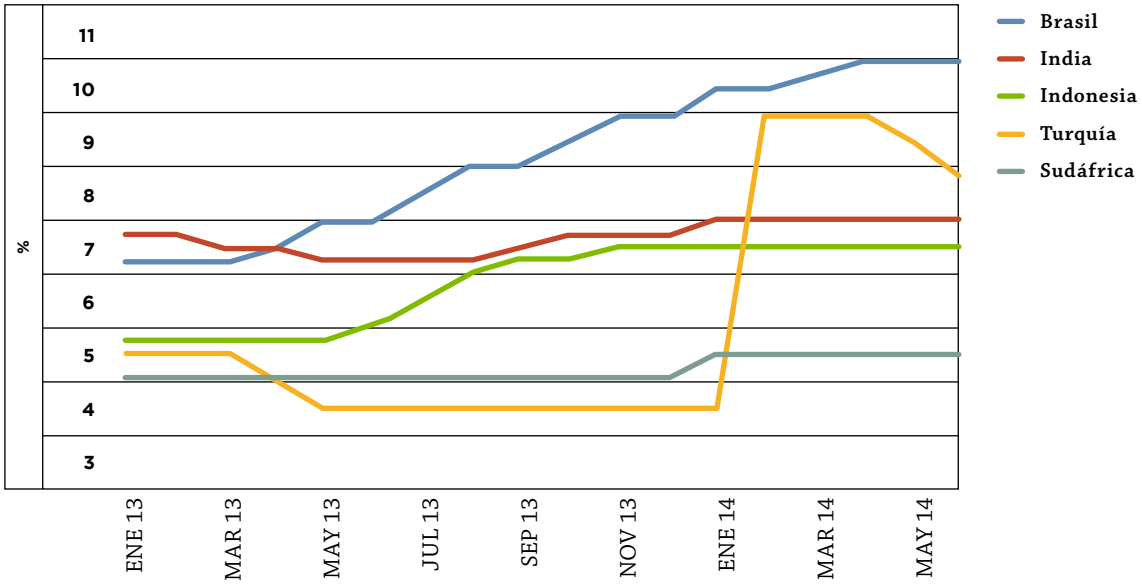
a incrementos de las tasas de interés como un intento de los bancos centrales de estos países de fortalecer sus monedas. Se destacan, el fuerte incremento de tasas decidido por las autoridades monetarias de Turquía (de 4,5% anual a 10% anual) y el primer aumento de tasas en seis años decidido por el banco central de Sudáfrica.

Muchos de estos países tienen a su favor el tener una reducida deuda pública, elevadas reservas internacionales y tipos de cambio flexibles, por lo que su punto más vulnerable proviene de elevadas deudas en moneda extranjera del sector privado, en gran medida derivadas de estrategias corporativas que procuraron aprovechar la disponibilidad de recursos a bajas tasas, disponibles en virtud de la abundante liquidez en los mercados financieros internacionales. Estos recursos, que permitieron financiar el crecimiento de la actividad interna pero hoy dejan a los deudores en una situación de elevada exposición en moneda extranjera[9]. Casos como estos plantean una situación delicada porque, si bien el tipo de cambio flexible podría actuar de manera contracíclica y aumentar la competitividad de las economías afectadas, deterioraría al mismo tiempo la situación financiera de muchas empresas y podría, eventualmente, afectar al sistema financiero local y requerir algún grado de intervención pública.

[9] Ver sobre este punto Dervis, Kemal (2014), *Tailspin or Turbulence?,* Project Syndicate, abril.

GRÁFICO 11

Tasas de interés de política monetaria



3. ¿QUÉ IMPLICANCIAS PUEDE TENER EL NUEVO ESCENARIO PARA AMÉRICA LATINA?

América Latina enfrenta el renovado desafío de retomar el sendero de crecimiento elevado que transitó durante buena parte de los últimos años, aunque esta vez deberá hacerlo en un contexto internacional más complejo. El escenario favorable que las economías de la región enfrentaron en los últimos años, en el que confluyeron el aumento de la demanda externa de productos básicos y de los volúmenes exportados, altos precios internacionales de los principales productos de exportación de la región, condiciones de liquidez internacional excepcionales, elevados flujos de inversión extranjera directa y crecientes volúmenes de remesas, ha jugado un papel fundamental en la explicación del elevado crecimiento regional observado en buena parte de lo que va del siglo XXI. Esto no significa que se haya tratado de un crecimiento impulsado por el sector externo, sino más bien, que las inusuales condiciones externas permitieron que la región creciera de manera prácticamente ininterrumpida, sin sufrir los ciclos de marchas y contramarchas que caracterizaron la historia económica de América Latina.

El relajamiento relativo de la restricción externa hizo posible que las economías de la región contaran con las divisas necesarias para impulsar un crecimiento basado en la demanda interna, con un creciente peso del consumo, cuyo impulso respondió, en gran medida, al esfuerzo que hicieron los países de la región para achicar las enormes brechas distributivas con que las sociedades latinoamericanas ingresaron al nuevo siglo. Los cambios en el escenario externo que probablemente vayan ocurriendo en los próximos años implican importantes desafíos para el diseño de la política económica.

En primer lugar, el objetivo de retomar un sendero de crecimiento sostenido a tasas elevadas lleva a la necesidad de incrementar la tasa de inversión que, en general, es muy baja en la región. Pero invertir más implica, por un lado, que haya proyectos cuya rentabilidad privada o social pueda atraer capitales privados y/o públicos y, por otro lado, que se disponga de los recursos que requerirá su financiamiento.

En primer lugar, se abre un interrogante acerca de cómo generar el ahorro que se requiere para financiar mayores volúmenes de inversión. En tal sentido, debe destacarse que aunque la situación social mejoró en los últimos años, todavía tendrá un lugar preponderante en la agenda de políticas públicas, por lo que no cabe esperar un cambio significativo en relación con el objetivo de mejorar los ingresos de los estratos más pobres de la población, con mayor propensión a consumir. Por lo tanto, en la medida en que es difícil que se verifique en el corto plazo un aumento de la tasa de ahorro interno, el financiamiento adicional requerido deberá provenir del ahorro externo, es decir que cabría esperar un deterioro del saldo de la cuenta corriente del balance de pagos que deberá ser cubierto con el ingreso de capitales externo vía inversión directa o vía endeudamiento. Desde el punto de vista de las variables macroeconómicas clave, este escenario implica una presión a la baja (apreciación) del tipo de cambio real y una presión hacia el alza de las tasas de interés internas, que requerirán la atención desde la esfera de las políticas públicas.

Cobran especial relevancia, en este contexto, las iniciativas orientadas a incrementar la competitividad, más allá de lo que ocurra con el tipo de cambio. Debe mencionarse, en primer término, la necesidad de incrementar la inversión pública, desde los muy bajos niveles a los que la llevaron las políticas implementadas en las últimas décadas del siglo XX. Esto permitirá disminuir el déficit de infraestructura que, con diferencias entre países, caracteriza actualmente a la región y, de este modo, apuntalará un aumento de la competitividad de las economías, abriendo un mayor espacio para la inversión privada. Al mismo tiempo, la inversión privada debe cumplir un rol central en la generación de procesos que hagan posible que el necesario aumento de la productividad no se haga a expensas de la calidad y la cantidad de empleo, sino que se asiente en la absorción del progreso técnico y la incorporación de conocimiento. Esto pone de relieve la importancia de aquellas iniciativas que puedan contribuir a mejorar la asignación de recursos, definiendo incentivos hacia la promoción de actividades o sectores que, como

se señala en Cepal (2014)[10], tengan trayectorias más dinámicas y sustentables, tanto desde una perspectiva macroeconómica, como social y ambiental.

Asimismo, será necesario impulsar el desarrollo de un sistema financiero capaz de potenciar el ahorro y canalizarlo hacia el financiamiento de la inversión en volúmenes y plazos adecuados. Esto implica la necesidad de modificar una situación caracterizada, en casi toda la región por elevados márgenes de intermediación y falta de profundidad, que redundan en una situación en la que se financia más al consumo que a los emprendimientos productivos. Por el contrario, es muy escaso el financiamiento de largo plazo en moneda nacional y el financiamiento del exterior está limitado a las empresas grandes, con lo que quedan muchos proyectos con buena rentabilidad de empresas pequeñas y medianas que no pueden llevarse a cabo. Podría resultar central, en este aspecto, la revitalización de la banca de desarrollo, otra víctima de las estrategias implementadas en los años 80 y 90, ya que permitiría recuperar un instrumento esencial para el logro de un financiamiento inclusivo y orientado a apoyar la inversión y el crecimiento.

Por otra parte, la coordinación de políticas a nivel regional y el fortalecimiento del comercio intrarregional y de la integración, en un sentido más amplio, brindan un espacio donde potenciar los impactos de las estrategias que se implementen, contrarrestando el escenario de bajo crecimiento del PIB y del comercio mundial que probablemente se avecine. Además, en la medida en que el comercio intrarregional permite un tipo de especialización productiva con mayor contenido relativo de innovación y conocimiento, podría tener un mayor impacto sobre el tejido productivo y, como se caracteriza por dar lugar a una mayor participación de las pequeñas y medianas empresas, permitiría un mayor aumento del empleo y tendría un efecto positivo sobre la equidad. La profundización de la integración podría reforzarse si fuera acompañada por una estrategia de apoyo financiero, lo que implica que las instituciones financieras regionales como el BID, la CAF y el FLAR tienen un importante rol que cumplir como proveedoras de liquidez para financiar estos esfuerzos[11].

En suma, las menores facilidades que otorgará el escenario externo, en comparación con el pasado reciente, harán necesarios mayores esfuerzos y habilidades en materia de política económica para que los países de América Latina puedan sostener tasas de crecimiento que permitan generar empleo en la cantidad y con la calidad que un proceso de desarrollo económico inclusivo requiere. Una tarea compleja pero imprescindible.

[10] Ver *Pactos para la Igualdad,* Cepal, Santiago de Chile.

[11] Levy-Yeyati, Eduardo; Castro, Lucio y Cohan, Luciano (2012), *Latin America Economic Perspectives - All Together Now: The Challenge of Regional Integration,* Brookings Institution.

Los desafíos que plantea China a América Latina: un análisis desde el marco del Protocolo de adhesión a la OMC

LIC. DANTE E. SICA
Socio fundador y director de abeceb.com. Director Externo en la empresa PSA Argentina. Asesor de la Federación de Industriales de San Pablo (FIESP). Consultor de organismos internacionales. Profesor Adjunto en la Facultad de Ciencias Económicas UNLP. Ex Secretario de Industria, Comercio y Minería de la Argentina.

LIC. MARÍA BELÉN LICO
Analista económico en el área de Comercio Exterior y Negociaciones Internacionales de abeceb.com. Ha participado en la ejecución de numerosos proyectos y estudios de investigación vinculados al sector externo y cuenta con vasta experiencia en el análisis de los temas económicos, comerciales y políticos del Mercosur.

El *paper* analiza las características del surgimiento repentino y anunciado de China, así como sus implicancias mundiales, en las distintas áreas de vinculación. Posteriormente, se centra en las particularidades adoptadas por su incipiente pero rápida inserción en América Latina, tejiendo fuertes lazos de relacionamiento tanto en el campo del comercio como de las inversiones y generando una relación de dependencia en varias de las economías más importantes de la región.

El actual estado de situación plantea un real desafío hacia adelante, teniendo en cuenta el desarrollo inminente de dos cambios claves: la reconversión de los factores de crecimiento en China, con directa incidencia sobre la cantidad y cualidad de su demanda de bienes y servicios, y la completa incorporación en la OMC a fines de 2015, lo que conllevará un cambio trascendente para los países en la forma de lidiar con la elevada competitividad de las manufacturas chinas.

I. INTRODUCCIÓN

En las últimas dos décadas China ha dejado de ser un país emergente más, con un peso casi marginal en el mundo, para transformarse en la segunda potencia económica, líder y máximo exponente del mundo emergente, e inclusive, principal motor del crecimiento global, tanto en épocas de bonanza como de crisis.

Esta enorme relevancia que ha tomado se produjo de manera acelerada, sin dar tiempo apenas a todos los países a adaptarse a su enorme influencia en los distintos campos: económico, comercial, político, social, financiero y tecnológico. Es que gran parte de las reglas o de las características del funcionamiento de China no resulta familiar a las economías occidentales. El mundo debió ser capaz de darle un espacio al crecimiento chino y a la absorción de su estrategia de desarrollo, que se produjo a todo ritmo, pero paralelamente se intentó establecer ciertos parámetros que hicieran posible lidiar con esa expansión.

Indudablemente, una economía con las características de China implica en casi todos los casos y para todos los países un beneficio real, pero también un desafío y un costo real. La enorme escala y diversificación de una economía de grandes dimensiones tiene implicancias en todos los aspectos y modifica el mapa de poder mundial.

Ponencia presentada el 10 de abril de 2014 en el taller *El protocolo de adhesión de China a la OMC y los cambios en su tratamiento como non market economy,* organizado por el Boletín Informativo Techint.

A nivel global como país emergente su crecimiento implicó una fuerte asimetría entre la gravitación real de los países del mundo emergente y su peso político en los diferentes ámbitos globales de toma de decisión. Esto conllevó al surgimiento de innumerables grupos de países, tanto en el marco de la OMC como de otra temáticas, que comenzaron a incorporar un creciente número de países y a expresar un equilibrio diferente. También es cierto que la crisis que afectó con especial crudeza a los países desarrollados intensificó aún más esta tendencia.

La nueva situación planteó a los países la necesidad de tomar medidas para adaptarse al surgimiento chino, que implicaba morigerar por un lado la incidencia sobre la producción y la demanda local, la adopción de medidas activas para resguardar los sectores estratégicos, competir o establecer normas a los flujos de capitales chinos y aprovechar el crecimiento de su mercado interno para diversificar exportaciones y llegar antes que la competencia al mercado chino. Algunos países comenzaron a tomar decisiones más rápidamente a fin de mitigar los impactos que inevitablemente se iban a producir, mientras que otros decidieron mantener el *status quo* y enfrentar las consecuencias en la medida que se iban produciendo. En Latinoamérica los países se comportaron de manera heterogénea, como veremos más adelante.

También es cierto que para las economías más complejas no son claras las alternativas para buscar un marco de integración con China, dado que el carácter de la relación luce mucho más desafiante, mientras que para las economías más simples y naturalmente más abiertas la tarea puede resultar más fácil. No obstante, la peor alternativa disponible para todos los países es no reconocer los cambios que se están produciendo en el mundo y adoptar una posición pasiva.

2. EL NUEVO ROL DE CHINA EN EL ESCENARIO GLOBAL: INCIDENCIA EN LA ECONOMÍA MUNDIAL Y ESTRATEGIA DE INSERCIÓN

Dado su peso relativo, la evolución de la economía china constituye hoy uno de los principales factores de impulso de la actividad mundial. Con un modelo de crecimiento basado en la inversión y una fuerte orientación exportadora China es el epicentro de la economía global.

Durante la década pasada registró un crecimiento de 10% promedio anual y pasó de representar un 4,3% del PIB mundial en 2002 a 12,2% en 2013. De esta manera, China se convirtió en la segunda economía del mundo y líder de los países emergentes. No sólo es la principal economía en desarrollo sino que además es la que permite motorizar la dinámica del crecimiento de estos países.

Entre los años 2000 y 2011 la producción de bienes industriales de China ha crecido un 520%, desplazando a Estados Unidos como primer fabricante de manufacturas con una participación del 18% sobre el PIB industrial. China superó en 2001 la producción manufacturera de Alemania (hasta entonces ubicado sólo después de los Estados Unidos) y se convirtió en la mayor fábrica del mundo en 2011.

En paralelo, la estrategia de inserción externa de China permitió un crecimiento de las exportaciones del 772% en los últimos 12 años. En 2002 se ubicó cuarto en el mundo superando las exportaciones del Reino Unido, en 2004 se ubicó tercero desplazando a Japón, en 2007 se situó segundo superando las exportaciones de Estados Unidos y en 2009 se convirtió en el primer exportador dejando atrás a Alemania. Así, en 2012 China representó un 14% de las exportaciones globales.

El desempeño y la composición de las exportaciones industriales de China, que como contrapartida fue desplazando del mercado mundial a los principales exportadores y poniendo en riesgo la fabricación local de numerosos productos industriales, fue generando a nivel mundial una posición defensiva de los distintos países. En los últimos años, China se ha convertido al país en el blanco de un gran número de medidas defensivas, tales como derechos *antidumping*, salva-

guardias y medidas compensatorias. El mundo ve una amenaza en las exportaciones chinas en la medida que, sobre la base de salarios bajos y un esquema de tipo de cambio subvaluado, desplazan la producción local de bienes manufacturados.

Como se muestra en el *Gráfico 4,* entre 1995 y 2013 el 30% de las medidas *antidumping* implementadas en el mundo fueron dirigidas contra China. Los países que implementaron estas medidas son las economías avanzadas y los grandes emergentes con relativo grado de industrialización. Por su parte, si bien China ha comenzado a tomar una posición más ofensiva en la OMC en los últimos años, actualmente sólo un 5% del total de las medidas fueron de su implementación.

Con la intención clara de minimizar las reacciones proteccionistas del mundo y consolidar los mercados destino de sus exportaciones China ha desplegado una estrategia de inserción basada en la concreción de acuerdos en el ámbito multilateral y/o regional, de carácter comercial o colaborativo y un frente de seducción vía inversiones físicas o financiamiento.

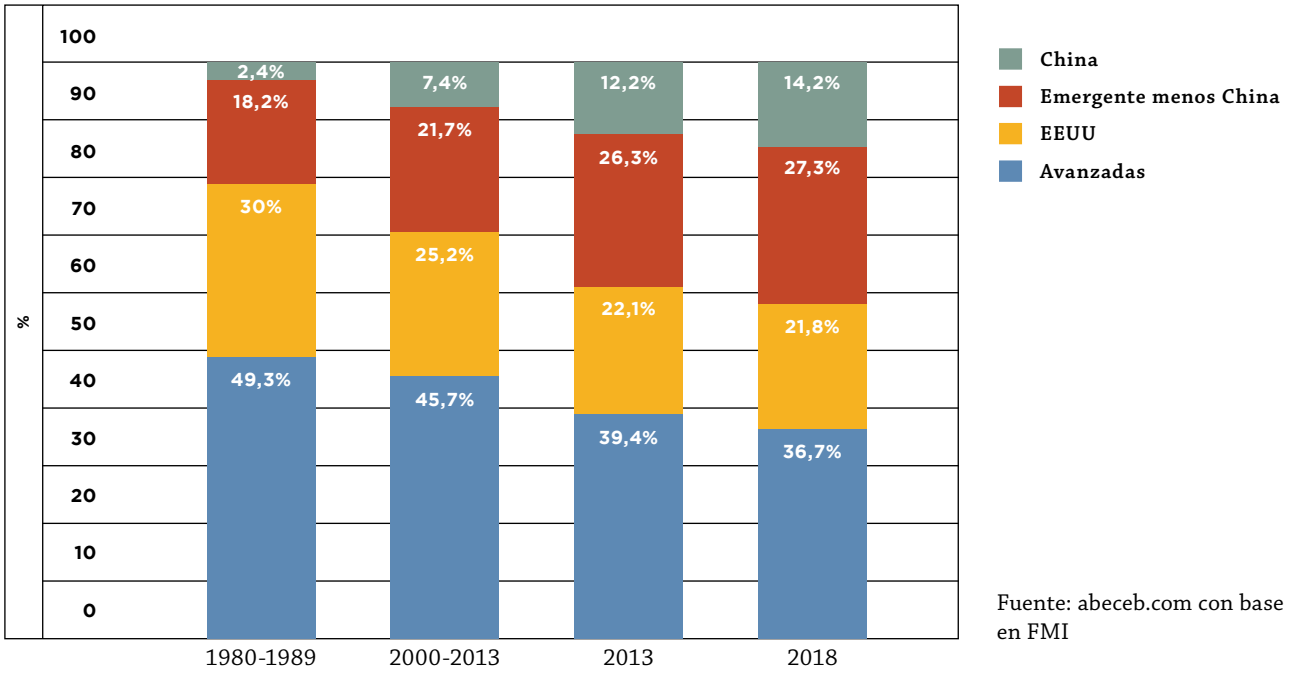
China apunta a mejorar el acceso a mercados de sus productos vía la firma de Acuerdos Comerciales y adhesión a espacios de cooperación:

- Tratados de Libre Comercio (TLC's) con: Chile, Perú, Costa Rica, Nueva Zelanda, Singapur, Paquistán y ASEAN + 3[1].
- Acuerdos Regionales: Organización de Cooperación de Shanghái, Foro de Cooperación Económica de Asia Pacífico (APEC), Acuerdo de Comercio de Asia-Pacífico (APTA).
- Foros de Cooperación con: la Comunidad Andina de Naciones (CAN), la Unión Europea (UE) y África.

[1] ASEAN, China, Japón y Corea.

GRÁFICO 1

PIB Mundial. Participación % por región

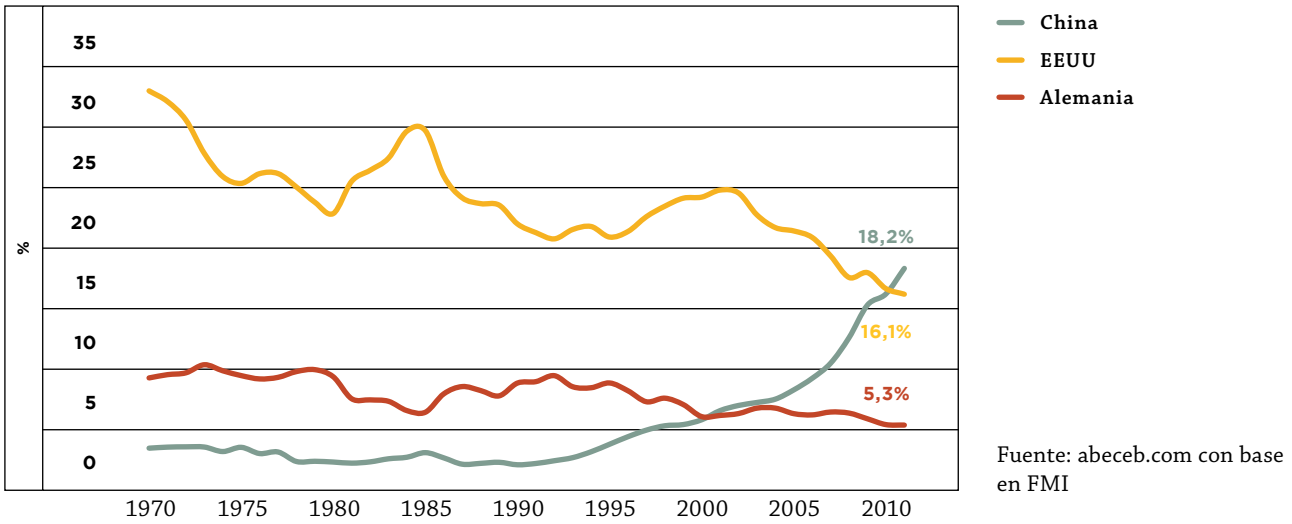


Fuente: abeceb.com con base en FMI

GRÁFICO 2

Participación en el PIB industrial global

Como % del total mundial.

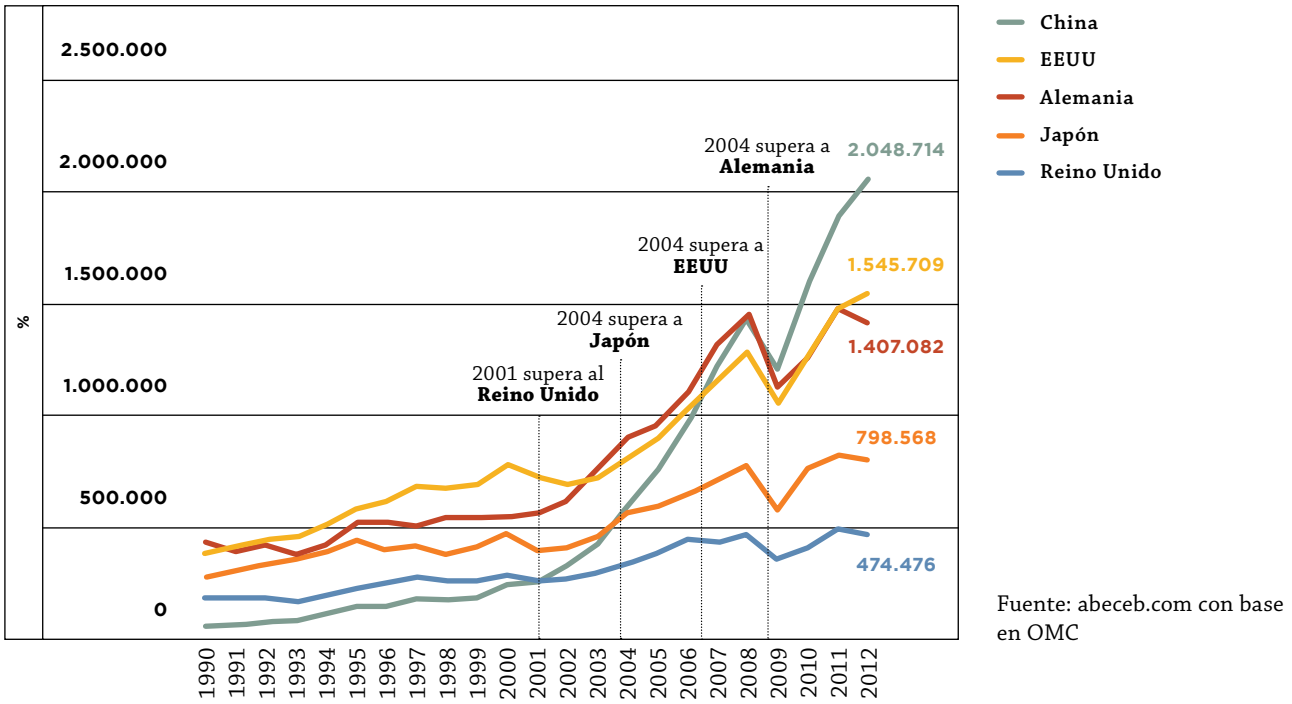


Fuente: abeceb.com con base en FMI

GRÁFICO 3

Exportaciones Totales

En U$S Millones

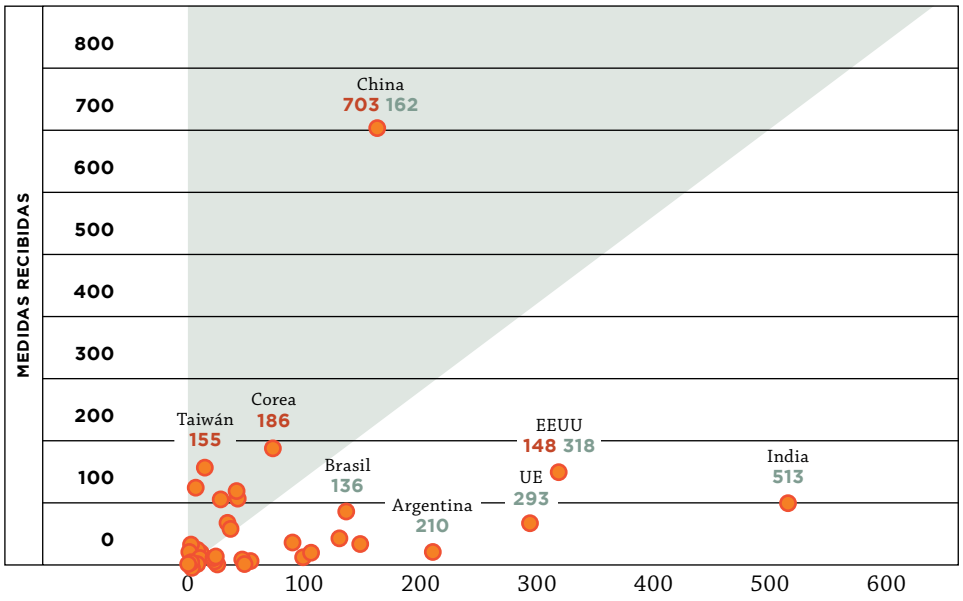


Fuente: abeceb.com con base en OMC

GRÁFICO 4

Cantidad de Medidas *Antidumping*

Acumulado 1995 - 2013

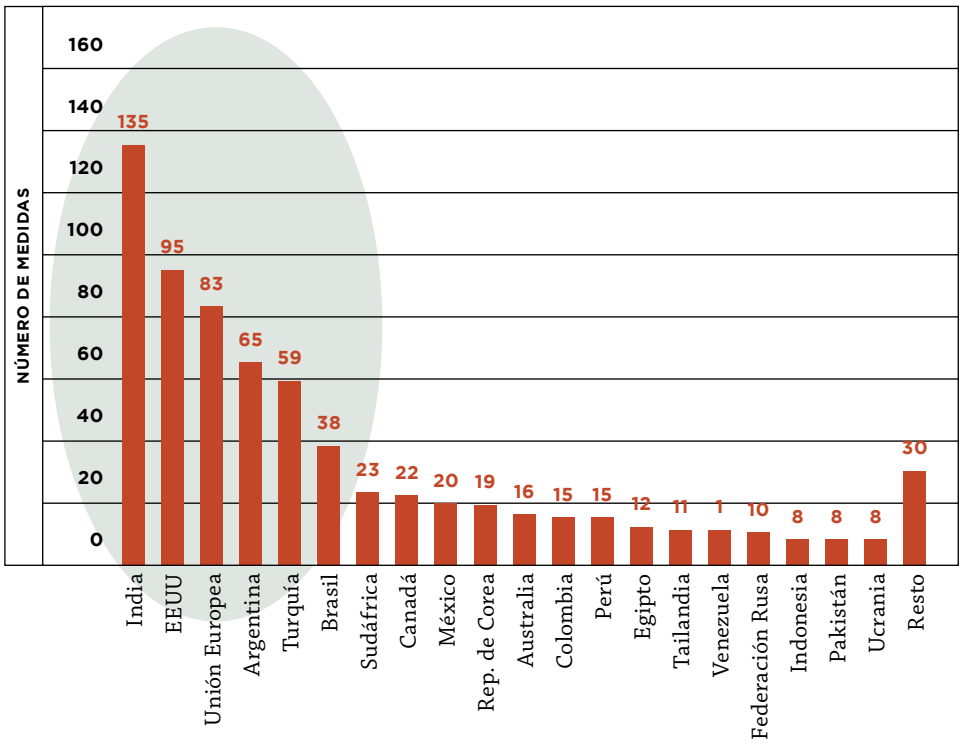


Fuente: abeceb.com con base en OMC

GRÁFICO 5

N° de Medidas *Antidumping* implementadas contra China (1995-2013)

Por país reclamante



Fuente: abeceb.com con base en OMC

También intenta cumplir este objetivo la consolidación de las Zonas Especiales de Exportación (ZEE's). En existencia desde los años '80, las ZEE's son áreas económicas que se especializan en el procesamiento de productos para la exportación y donde se verifica una mayor flexibilización de los controles estatales en materia de inversiones, derechos aduaneros e ingreso de capitales. Actualmente, las tareas llevadas adelante en las ZEE's dan cuenta del 50% del PIB y de las exportaciones del país. La creciente relevancia económica de las ZEE's mejora el posicionamiento mundial de China, tal que operando sobre una base normativa más orientada al mercado, estas áreas pueden acoplarse con mayor flexibilidad a las normas internacionales.

A través del acercamiento bilateral China ha logrado el reconocimiento como *Economía de Mercado* (EM) por parte de 66 países. No obstante, este grupo no incluye aún a los grandes destinos de sus exportaciones: Estados Unidos, la UE y Japón. La implementación de derechos por *dumping* sobre las exportaciones chinas se ve facilitada por el hecho de que el país carece del reconocimiento generalizado de EM. Como se verá más adelante, esto genera condiciones más adversas para el país exportador en el marco de las investigaciones por *dumping*.

Con el objetivo de normalizar las relaciones económicas y comerciales con todos los países del mundo, China ingresó a la OMC en noviembre de 2001. Durante 15 años se produce un período de transición hasta que, de no haber opiniones en contrario, es reconocida como EM (economía de mercado), lo que tiene incidencia directa en los procesos a seguir para la implementación de una medida de defensa comercial. Este plazo se cumple en diciembre de 2015, existiendo la expectativa de que a partir de ese momento será mucho más difícil proteger a los sectores industriales estratégicos.

Más allá de sus esfuerzos por adaptarse a los estándares internacionales, en la última década China abandonó su posición exclusivamente defensiva, y emprendió además un rol más activo como reclamante contra sus principales socios en el marco de la OMC. Tomando como objetivo a los países del mundo desarrollado se han verificado las siguientes demandas:

- 5 implementaciones de derechos anti-*dumping* entre los años 2007 y 2013 contra los Estados Unidos.
- 1 implementación de salvaguardia en 2002 contra los Estados Unidos.
- 4 implementaciones de medidas compensatorias contra los Estados Unidos.
- 2 implementaciones de derechos anti-*dumping* entre 2010 y 2009 contra la UE.
- 1 implementación de medida compensatoria contra la UE.

En el ámbito de la Inversión Extranjera Directa (IED) el rol de China ha tomado gran relevancia en los últimos siete años. En 2012, más de 16.000 empresas chinas invirtieron en casi 22.000 firmas localizadas en 179 países. Se trata de iniciativas atraídas por condiciones macroeconómicas favorables y condicionamientos flexibles para el ingreso de las inversiones.

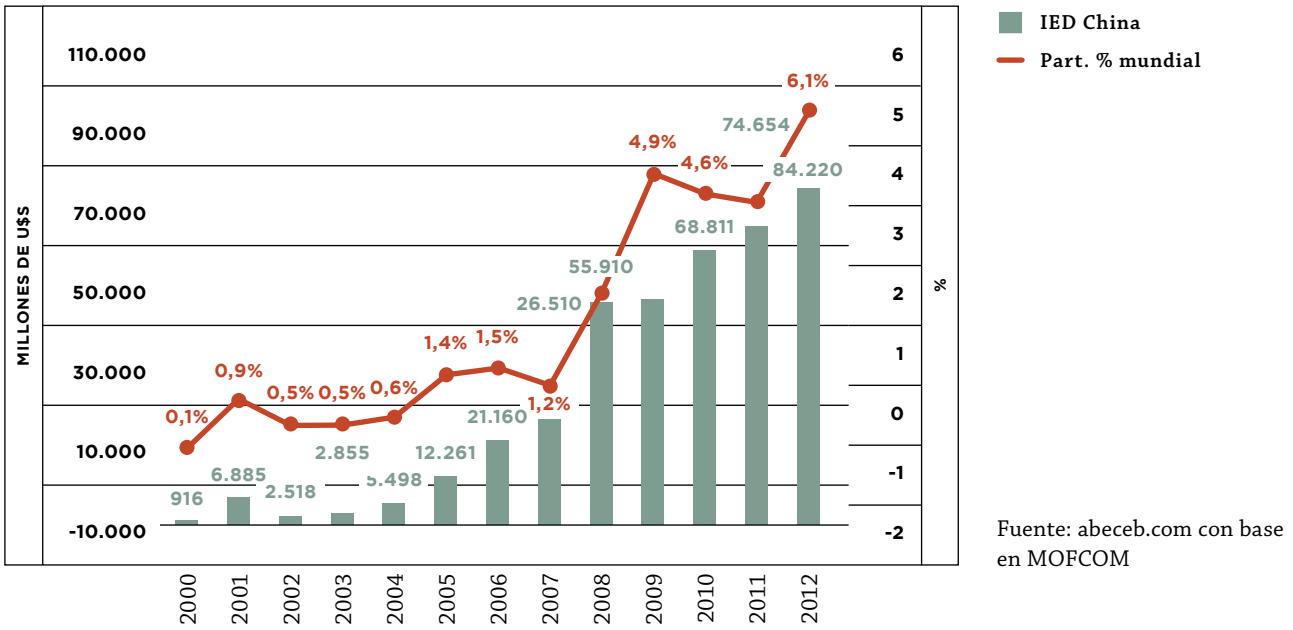
En el *Gráfico 6* se observa el crecimiento exponencial de los flujos de IED china en el mundo. Al respecto, debe mencionarse que el salto observado en el año 2008 se explica por las oportunidades de compra de compañías subvaluadas que surgieron después de la crisis sub-prime. Esta dinámica le permitió al país pasar del puesto 24 al 3 en el ranking de inversores globales en un plazo de nueve años. *(Cuadro 1).*

Según datos estimados el 89% de la IED china se dirige a mercados emergentes. En este sentido los países de Asia captan el 71,4% de los flujos de inversión, mientras que la región de LAC se sitúa segunda con un 13% *(Gráfico 7).* Si bien las inversiones se realizan en todo tipo de actividades, los rubros de Servicios, Intermediación Financiera y Minería explican el 65% de las inversiones.

GRÁFICO 6

Evolución de los flujos de inversión de China en el Mundo

En U$S Millones



Fuente: abeceb.com con base en MOFCOM

CUADRO 1

Orígenes de la IED Mundial

En U$S Millones

Ranking	Inversor	2003
1	Estados Unidos	129.352
2	Reino Unido	66.761
3	Holanda	55.813
4	Francia	53.147
5	Bélgica	38.322
6	Japón	28.799
7	España	28.717
8	Canadá	22.924
9	Suecia	21.112
10	Australia	18.364
11	Suiza	15.442
12	Federación Rusa	9.724
13	Austria	6.860
14	Portugal	6.583
-	-	-
24	China	2.855

Ranking	Inversor	2012
1	Estados Unidos	328.869
2	Japón	122.551
3	China	84.220
4	Reino Unido	71.415
5	Alemania	66.926
6	Canadá	53.939
7	Federación Rusa	51.058
8	Suiza	44.313
9	Islas Vírgenes	42.394
10	Francia	37.197
11	Suecia	33.428
12	República de Corea	32.978
13	Italia	30.397
14	México	25.597
15	Singapur	23.080
16	Chile	21.090

Fuente: abeceb.com con base en UNCTAD.

3. IMPACTO DE LA EMERGENCIA DE CHINA SOBRE LATINOAMÉRICA Y EL CARIBE

3.1 Comercio Exterior: Evolución

La emergencia de China en el escenario mundial tuvo un fuerte impacto sobre el intercambio comercial de América Latina. El *Gráfico 8* describe la evolución del intercambio entre diferentes regiones del mundo con el gigante asiático. Como se desprende de la gráfica y con excepción de África, el comercio total de China con LATAM y el Caribe muestra un dinamismo superior al resto de las regiones entre 2001 y 2012.

La creciente relevancia comercial de China impactó sobre LAC por dos vías:

- El incremento de la demanda de los bienes exportables de la región, con su correspondiente impacto sobre los precios internacionales.
- La mayor incidencia en la región como proveedor de bienes manufacturados.

Dado el notable crecimiento de su economía, China genera una demanda creciente de insumos primarios y alimentos. Este proceso no sólo impactó positivamente sobre las exportaciones de la región desde la perspectiva de las cantidades sino que, en forma adicional, fomentó un fuerte incremento del precio de todos los *commodities* aumentando el valor de las exportaciones latinoamericanas e incrementando la riqueza de sus países.

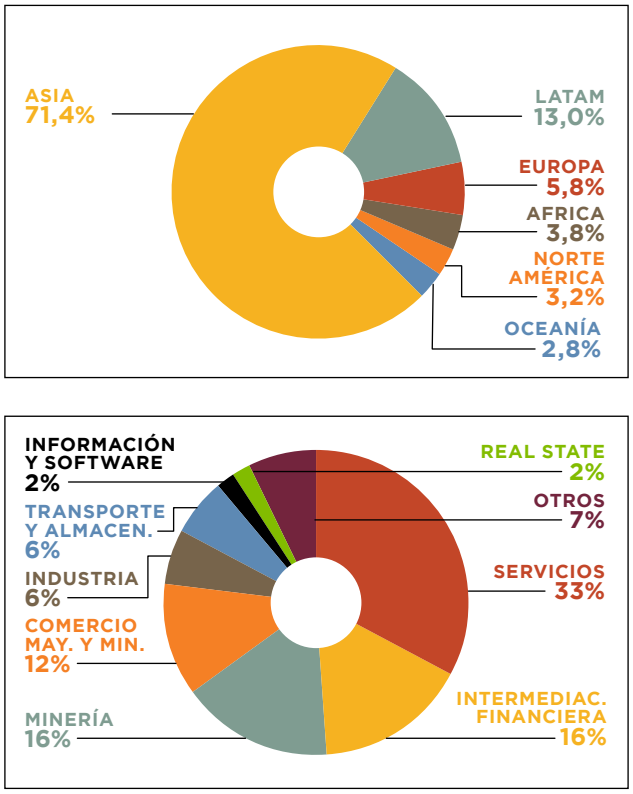
En términos generales el crecimiento de las exportaciones de LAC hacia China se centró principalmente en los envíos de combustibles, alimentos y productos mineros. En línea con esto, hacia dentro de la región LAC puede observarse un impacto diferenciado de acuerdo con las divergencias de la oferta exportable de cada país. Desde esta perspectiva, puede separarse el caso de México y los países de América Central y el Caribe respecto de los países de América del Sur.

El primer grupo posee una pauta exportadora con mayor peso de productos manufacturados en comparación con el segundo, lo que ocurre debido a la canasta de productos más diversificada de México

GRÁFICO 7

Distribución % de la IED total de China en destinos y actividades económicas

Stock acumulado hasta 2011

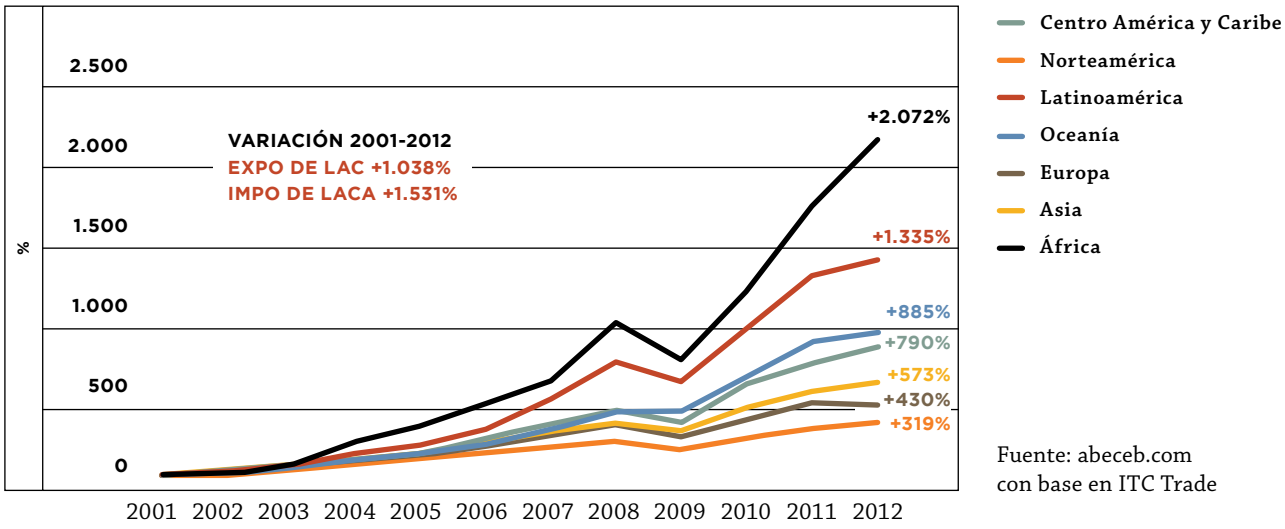


Fuente: abeceb.com con base en MOFCOM.

GRÁFICO 8

Evolución del comercio total con China

Regiones

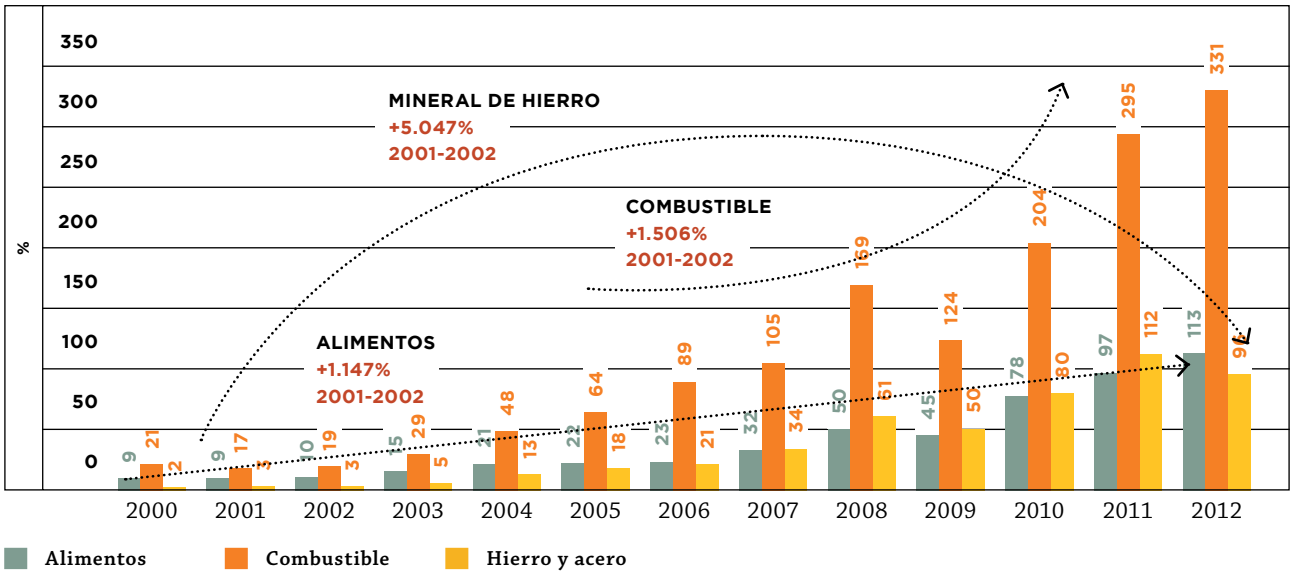


Fuente: abeceb.com
con base en ITC Trade

GRÁFICO 9

Importaciones chinas de principales *commodities*

En Miles de Millones U$S

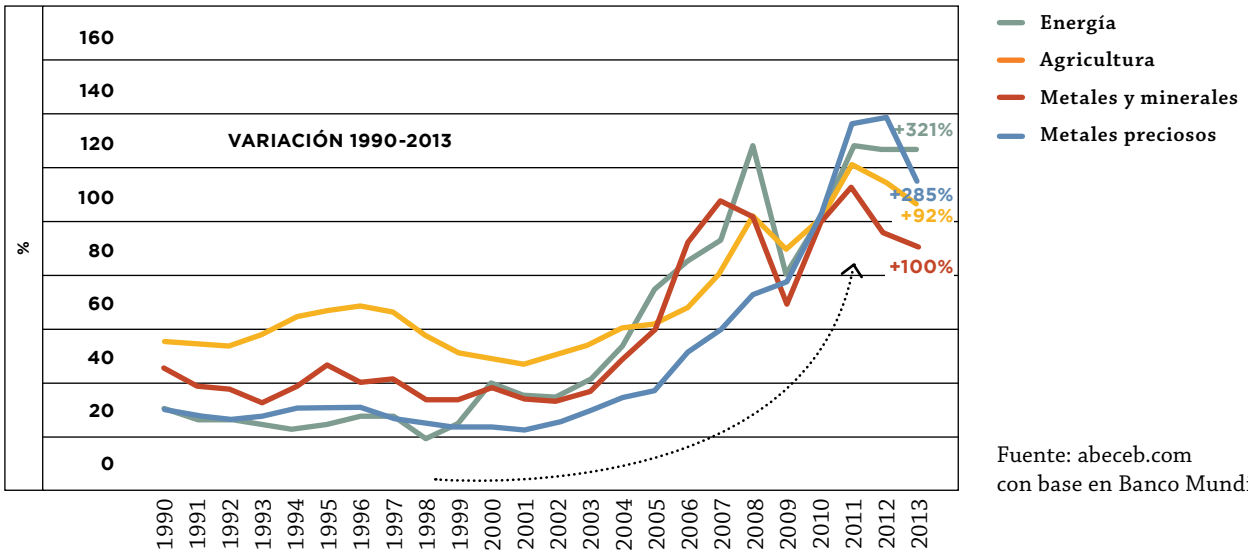


Fuente: abeceb.com con base en OMC y Comtrade

GRÁFICO 10

Evolución del precio de los *commodities*

Índice Base 100=2010

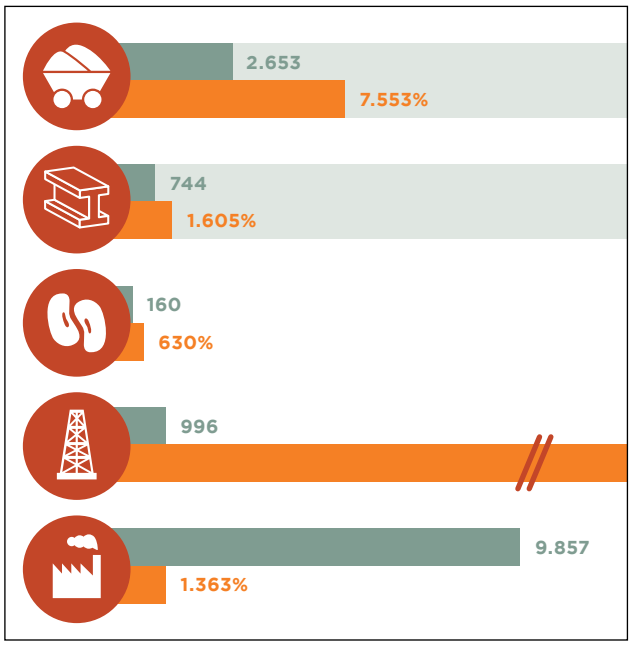


Fuente: abeceb.com
con base en Banco Mundial

GRÁFICO 11

Exportaciones a China por segmento de exportación

En U$S Millones. Año 2012 vs. 2001. México, América Central y Caribe

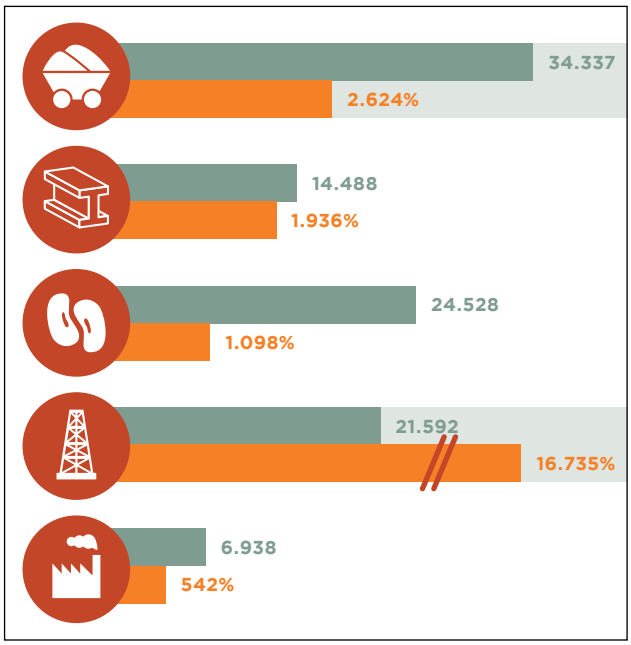


Fuente: abeceb.com con base en ITC Trade

GRÁFICO 12

Exportaciones a China por segmento de exportación

En U$S Millones. Año 2012 vs. 2001. América del Sur



Fuente: abeceb.com con base en ITC Trade

y en menor medida de Costa Rica[2]. Por esta razón, dado que las exportaciones de *commodities* tuvieron una dinámica mucho más destacada que los productos manufacturados, los países sudamericanos pudieron aprovechar más integralmente el impulso de la demanda china. La canasta de exportables de los países sudamericanos posee una baja incidencia de productos manufacturados y en todos los casos, registra un alto peso de Alimentos, Combustibles y Productos de la Minería. En este sentido, la composición y magnitud del crecimiento de las ventas hacia China tuvieron un impacto directo sobre el armado de las canastas exportadoras de todos los países, acelerando los procesos de primarización.

En los *Gráficos 11* y *12* se desagrega la variación de las exportaciones totales de cada subregión con China en términos de categorías de productos.

El mayor peso de los *commodities* en las exportaciones de la región no sólo obedece a su acelerado crecimiento con relación al resto de los rubros sino también al freno sobre el dinamismo de las exportaciones industriales intrazona que impone la mayor presencia de China como proveedor de manufacturas.

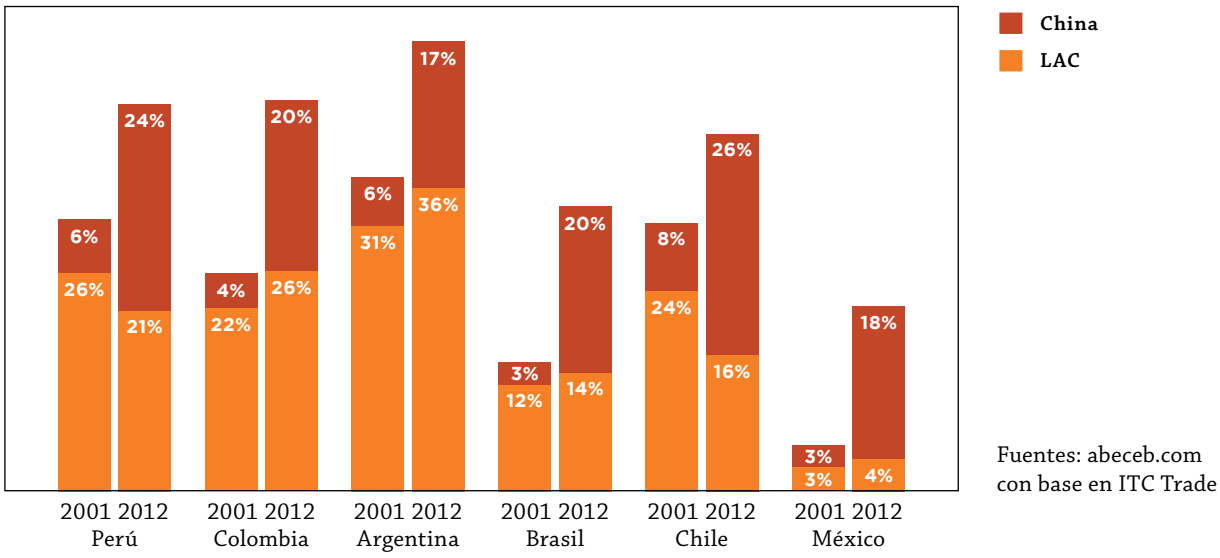
Las importaciones desde China crecieron un +1.531% en el período de análisis. Estas adquisiciones, altamente concentradas en bienes industriales terminados desafían las exportaciones del resto de los países de Latinoamérica. El *Gráfico 13* detalla la participación para los principales países de la región de las importaciones industriales de China y de Latinoamérica y el Caribe sobre el total adquirido en los años 2002 y 2012.

[2] Las exportaciones industriales de América Central se encuentran concentradas en torno al intercambio de microprocesadores con China establecido con la llegada de INTEL a Costa Rica en 1997.

GRÁFICO 13

Importaciones de manufacturas de origen industrial + siderurgia

Part. % orígenes. 2012 vs. 2001



Fuentes: abeceb.com con base en ITC Trade

GRÁFICO 14

Valor de Exportaciones de Manufacturas de Origen Industrial y Siderurgia

En U$S Millones. Año 2001

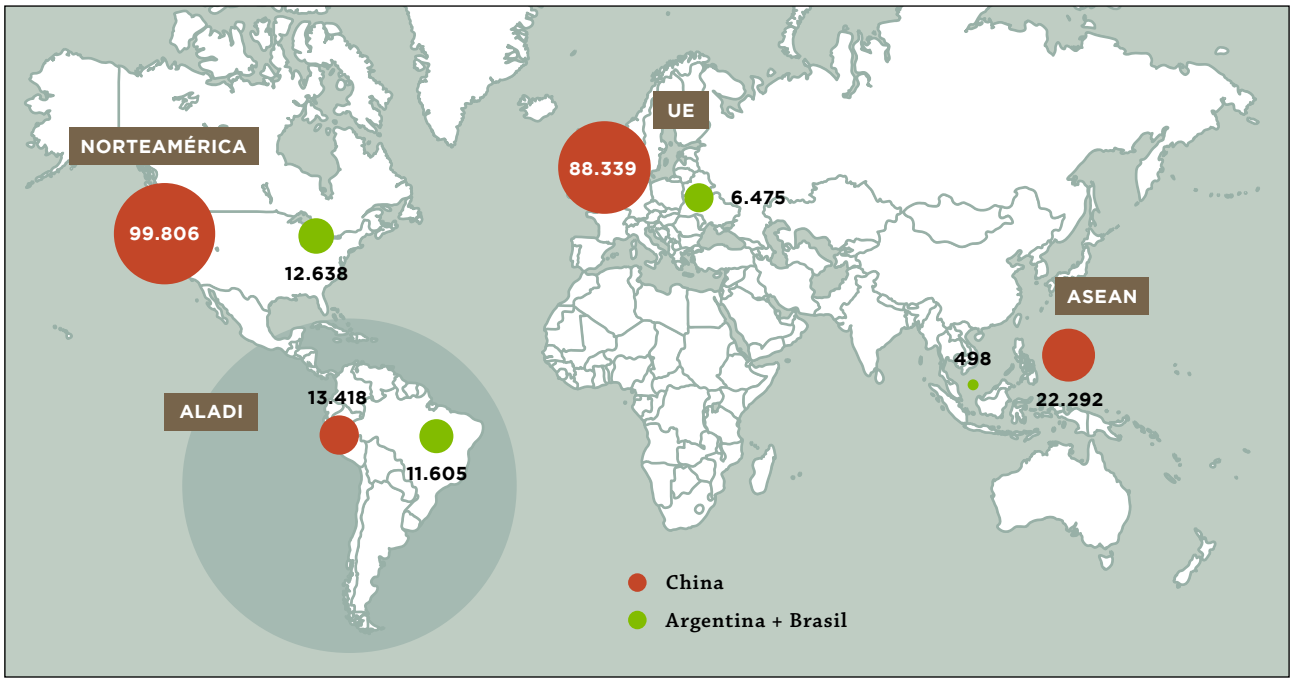
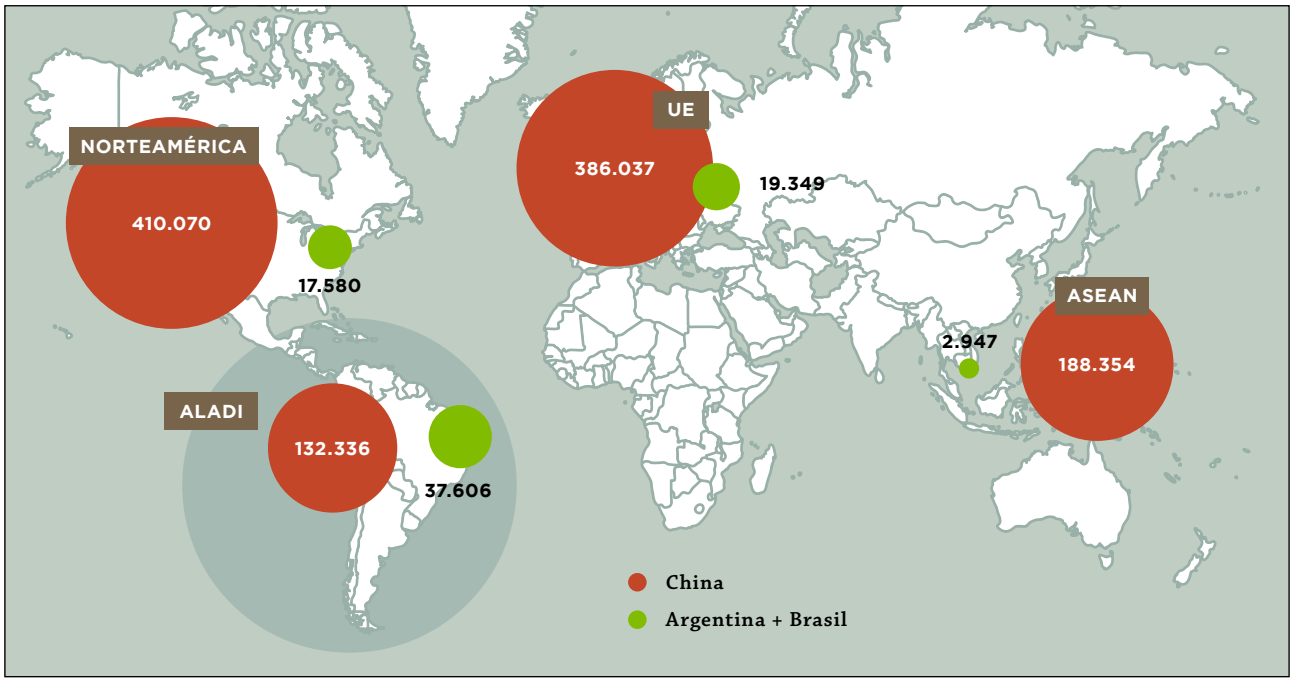


GRÁFICO 15

Valor de Exportaciones de Manufacturas de Origen Industrial y Siderurgia

En U$S Millones. Año 2012



Fuente: abeceb.com con base en INDEC + MDIC

El alcance de China crece notablemente en todos los países. Por su parte, la incidencia del comercio intrazona muestra un crecimiento más modesto para los diez años de análisis y en algunos casos apenas se mantiene. Debe notarse que las ventas industriales originarias de los países de LAC pierden participación en el período analizado para Perú y Chile. La firma de Tratados de Libre Comercio (TLC) entre China y estos países desplazaron en mayor medida las exportaciones originarias de la región.

En países con estructuras económicas más diversificadas, la aparición de China implica algo más que el incremento de sus exportaciones. Para Argentina y Brasil, ha significado la pérdida de destinos para sus productos industriales. Dotados de una competitividad acotada, los productos industriales de estos países encontraban en el mercado interno y en los socios regionales los espacios naturales para colocar la producción nacional de mayor valor agregado.

La aparición de China, combinada con la política aperturista de algunos países de LAC, desplazan las exportaciones manufactureras de la Argentina y Brasil no sólo de los mercados de otros países latinoamericanos sino también en sus propios territorios.

En los *Gráficos 14* y *15* se observa cómo crecen entre los años 2002 y 2012, las asimetrías entre China y el bloque Argentina-Brasil como proveedores de manufacturas en el mundo y en particular en LAC.

3.2 Comercio Exterior: Estrategia frente a la emergencia China

En paralelo al incremento de riqueza asociado al impulso exportador, el posicionamiento de China en la economía mundial desafía la estructura productiva presente y potencial de la región, generando diferentes reacciones hacia dentro de cada país. Lejos de fijar una posición común frente a este escenario, cada país ha establecido su propia política externa. A pesar de las divergencias, dos posturas emergen con claridad: la defensiva y la aperturista.

La estrategia defensiva ha sido la reacción inicial de la Argentina y Brasil, naciones que poseen cierto desarrollo y producción industrial y ambicionan sostener esta estructura, pero cuyos productos no pueden competir con las manufacturas chinas.

En los últimos años, ambos países han incrementado el número de medidas proteccionistas contra el gigante asiático, implementando diferentes tipos de instrumentos que van de las tradicionales medidas defensivas (derechos anti-*dumping*) a la exigencia de tramitación de certificados previos a la importación (Licencias no Automáticas y Declaraciones Juradas Anticipadas de Importación argentinas).

Con relación a la fijación de derechos por la práctica de *dumping* se observa que China se ha convertido en el principal país *objetivo* tanto para la Argentina como para Brasil *(Gráfico 16)*. Al respecto, téngase en cuenta que si bien ambos países han reconocido a China como EM en noviembre de 2004, dicho status no se encuentra aún vigente a la fecha.

Brasil ha ido un paso más adelante denunciando en el foro del G20 el impacto comercial negativo que la política cambiaria China causa sobre sus exportaciones. El mantenimiento de un yuan artificialmente alto quita competitividad a los envíos del país vecino en un escenario de constante apreciación del real. El impedimento por parte de las autoridades monetarias chinas a que el yuan fortalezca licua además los niveles de protección arancelaria efectiva de los sectores sensibles de Brasil.

En oposición a las posturas tomadas por Brasil y la Argentina, otro bloque de países con estructuras productivas menos diversificadas y estrategias de inserción individual más aperturistas han descartado la estrategia del aislamiento y avanzan sobre la integración con China. En esta línea se observan dos caminos: el relacionamiento directo vía la firma de TLC's como lo han hecho Chile, Perú, Costa Rica y los países que conforman la Comunidad del Caribe (CARICOM) y las estrategias como las de México que, a través del

GRÁFICO 16

Derechos por *dumping* en vigencia fijados por la Argentina y Brasil

N° de posiciones arancelarias y productos afectados

Argentina
75 medidas vigentes



Sector	Pos. Aranc.
Autopartes	13
BIT's	1
Bienes de capital	5
Calzado	29
Manufacturas varias	4
Maq. y aparatos electrónicos	7
Material de transporte	10
Metales y sus manufacturas	12
Instrumentos y aparatos; Fot., Opt., Med., Mus.	8
Papel y editoriales	4
Piedras y sus manufacturas	7
Plástico y caucho	3
Químico	2
Textil e indumentaria	21
Total	**126**

Brasil
63 medidas vigentes



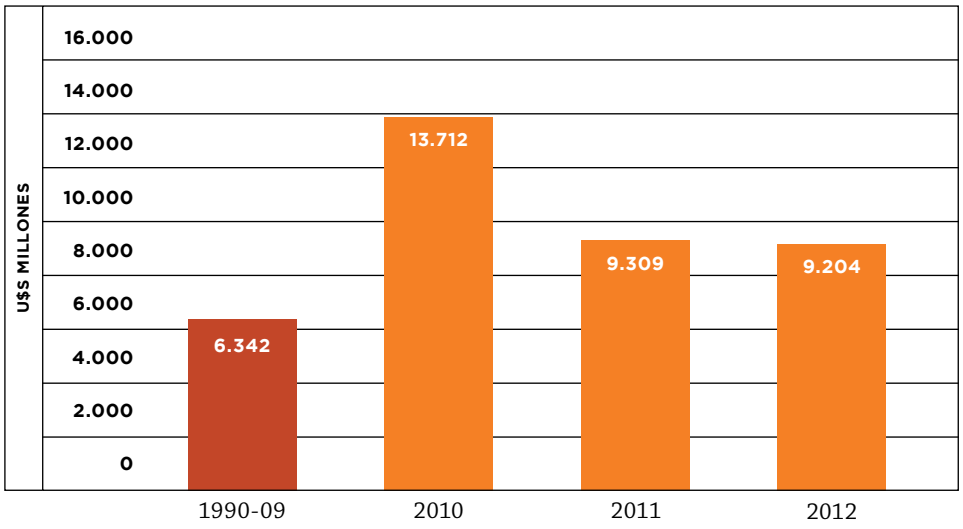
Sector	Pos. Aranc.
Autopartes	3
Manufacturas varias	3
Maq. y aparatos electrónicos	5
Material de transporte	1
Metales y sus manufacturas	25
Instrumentos y aparatos; Fot., Opt., Med., Mus.	4
Piedras y sus manufacturas	7
Plástico y caucho	1
Químico	27
Textil e indumentaria	14
Total	**70**

Fuente: abeceb.com con base en CNCE y MDIC.

GRÁFICO 17

Flujo de IED en LAC

En U$S Millones

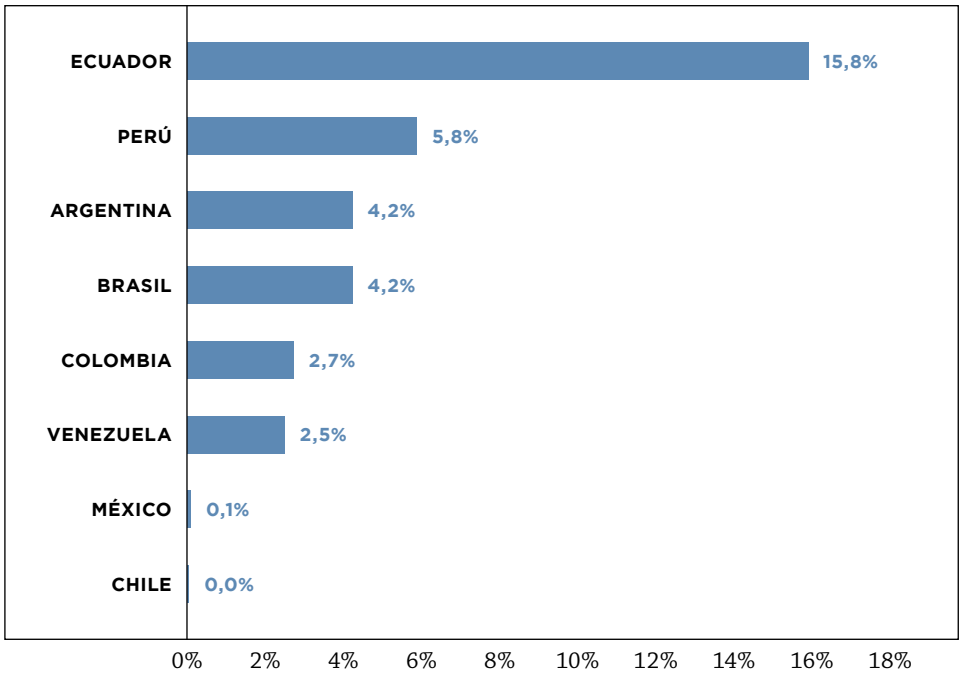


Fuente: abeceb.com con base en CEPAL y MOFCOM.

GRÁFICO 18

Participación de la IED china en LAC

Stock acumulado desde 1990 hasta 2011



Fuente: abeceb.com con base en CEPAL + UNCTAD.

impulso a los llamados *mega-acuerdos* (TPP - Acuerdo de Asociación Transpacífico) acompañan la propuesta de los Estados Unidos de crear una alianza amplia para luego negociar un nuevo relacionamiento con China.

3.3 Inversiones: Inserción China en LAC

Como se mencionó previamente, los países de LAC son el segundo destino de la IED china después de los países asiáticos, y este flujo de inversiones hacia la región se aceleró a partir del año 2010 *(Gráfico 17)*.

A diferencia de lo que ocurre con la totalidad de los flujos de capital enviados al exterior, la IED china en la región LAC posee una fuerte concentración en torno a la explotación de recursos naturales. Con la finalidad de asegurar el abastecimiento, la mayor parte de los capitales se dirigen a la explotación minera, combustible y alimentos. Siguiendo la misma lógica, las inversiones en el rubro de servicios se orientan a la facilitación del intercambio: entidades financieras que fondean operaciones de importación y exportación y oficinas comerciales. Sólo una pequeña parte se dirige a las actividades manufactureras.

Finalmente se observa que, a pesar de su rápido crecimiento, la incidencia de la IED china todavía continúa siendo poco significativa en LAC *(Gráfico 18)*. En los grandes mercados de la región como Brasil o la Argentina apenas alcanzan el 4% de la IED total recibida en los últimos 20 años, mientras que en países como Chile y México su peso es irrelevante.

4. LOS INMINENTES DESAFÍOS QUE CHINA PLANTEA AL MUNDO

4.1 La consolidación de China como epicentro de la economía mundial y su reconversión estructural

La evolución económica de China tiene un rol clave en las exportaciones y el crecimiento de los países de la región. En este sentido, se espera que el PIB del gigante asiático explique el 14,2% del crecimiento total mundial en los próximos cinco años, lo que equivaldría a 2 p.p. por encima de su alcance actual.

Sobre la base de una gran disponibilidad de mano de obra y capitales estatales, el crecimiento de la economía china de la última década ha sido impulsado por un fuerte crecimiento de la inversión y en menor medida por las exportaciones *(Gráfico 19)*.

No obstante su dinámica futura, está cada vez más claro que esta expansión no podrá estar basada en los términos del actual modelo de desarrollo. El crecimiento basado en la acumulación de factores productivos y en el abastecimiento de la demanda externa ha comenzado a dar señales de agotamiento desde hace varios años. La productividad marginal del capital en China ha caído progresivamente desde 1994, a la vez que se agotan las posibilidades de continuar incorporando mano de obra a la producción manufacturera *(Gráficos 20 y 21)*.

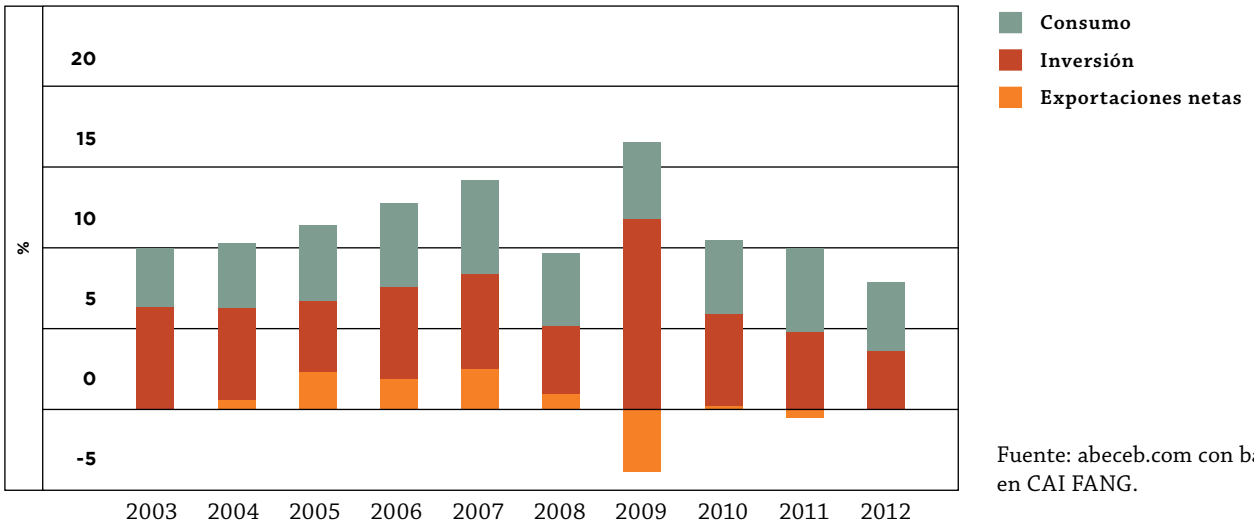
Asimismo, la coyuntura mundial genera una presión adicional por la reconversión. El endeudamiento y la desindustrialización amenazan a los principales mercados de las exportaciones chinas. La crisis ha profundizado las reacciones proteccionistas y, aún más, impulsa el desarrollo de iniciativas de reformulación de las reglas de juego del comercio mundial, tales como las que se tejen bajo la forma de mega-acuerdos comerciales.

En este escenario se espera que el país reformule su esquema de crecimiento adoptando una estrategia basada en el consumo y reduciendo los altos ratios de Inversión/PIB que se observan actualmente. Mientras, por el lado de la oferta, la acumulación de factores productivos deberá dejar progresivamente espacio al

GRÁFICO 19

Composición del Crecimiento de China

En puntos porcentuales

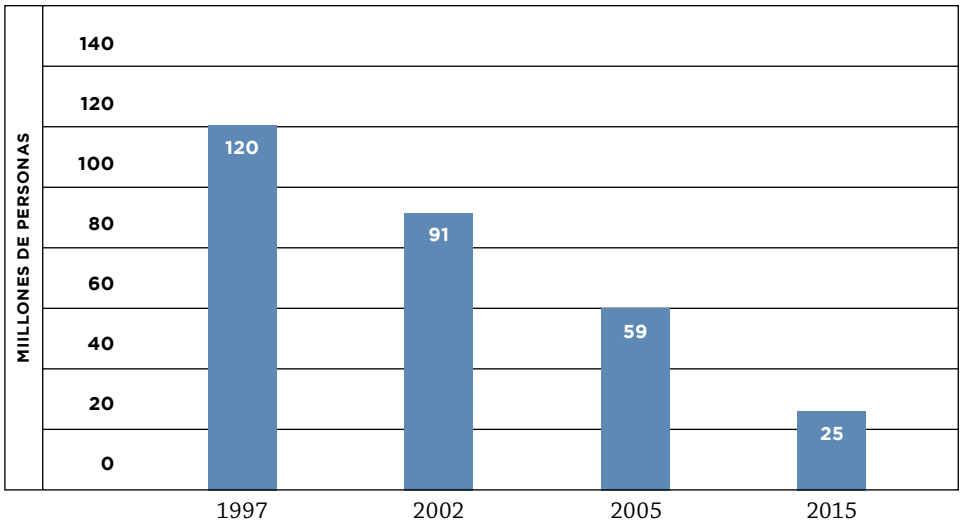


Fuente: abeceb.com con base en CAI FANG.

GRÁFICO 20

Superávit del empleo rural

En millones de personas

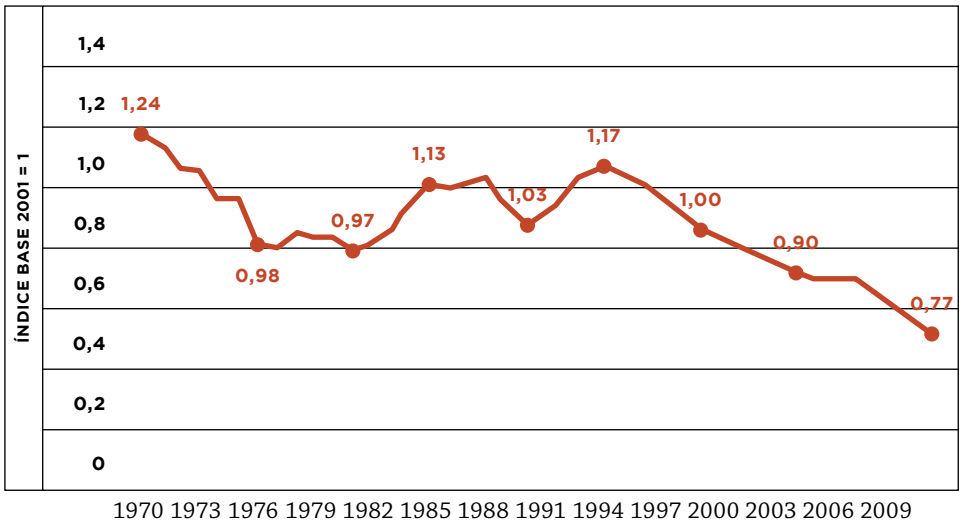


Fuente: abeceb.com con base en Yinhua Mai y Xiujian Peng, 2012.

GRÁFICO 21

Productividad del Capital en China

Índice Base 2001=1

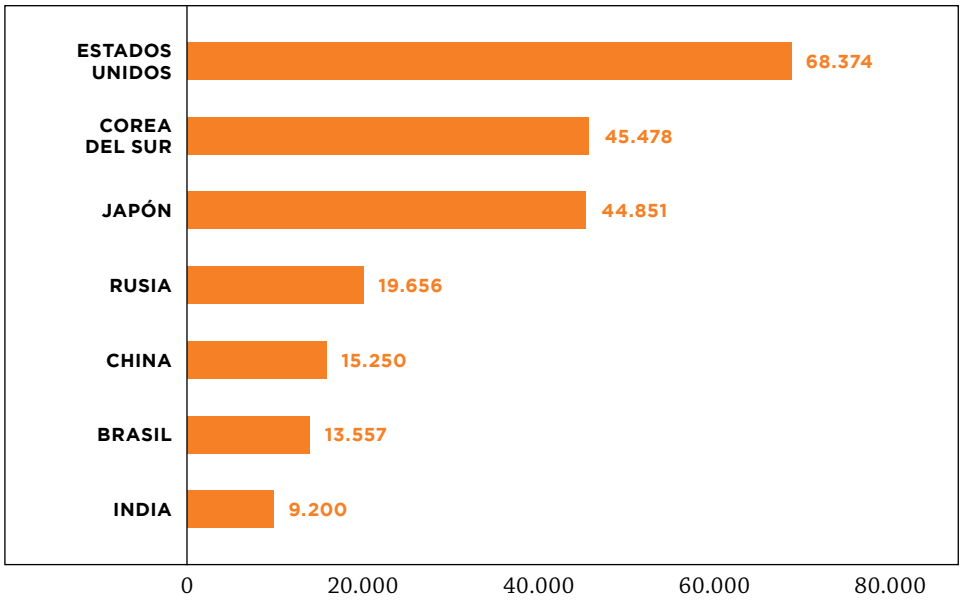


Fuente: abeceb.com con base en APO Productivity Database 2013.

GRÁFICO 22

Productividad Laboral por Trabajador

En U$S



Fuente: abeceb.com con base en Ernst & Young.

incremento de la productividad como impulsor del crecimiento. Como se puede observar en el *Gráfico 21*, China tiene mucho espacio por ganar en este último aspecto.

La intención de incrementar la productividad del trabajo se refleja en la promoción de actividades intensivas en conocimiento que se buscan promocionar de acuerdo al último plan industrial anunciado por las autoridades chinas[3]: energías alternativas, protección ambiental, tecnología informática, nuevos materiales y equipamiento industrial, entre otros.

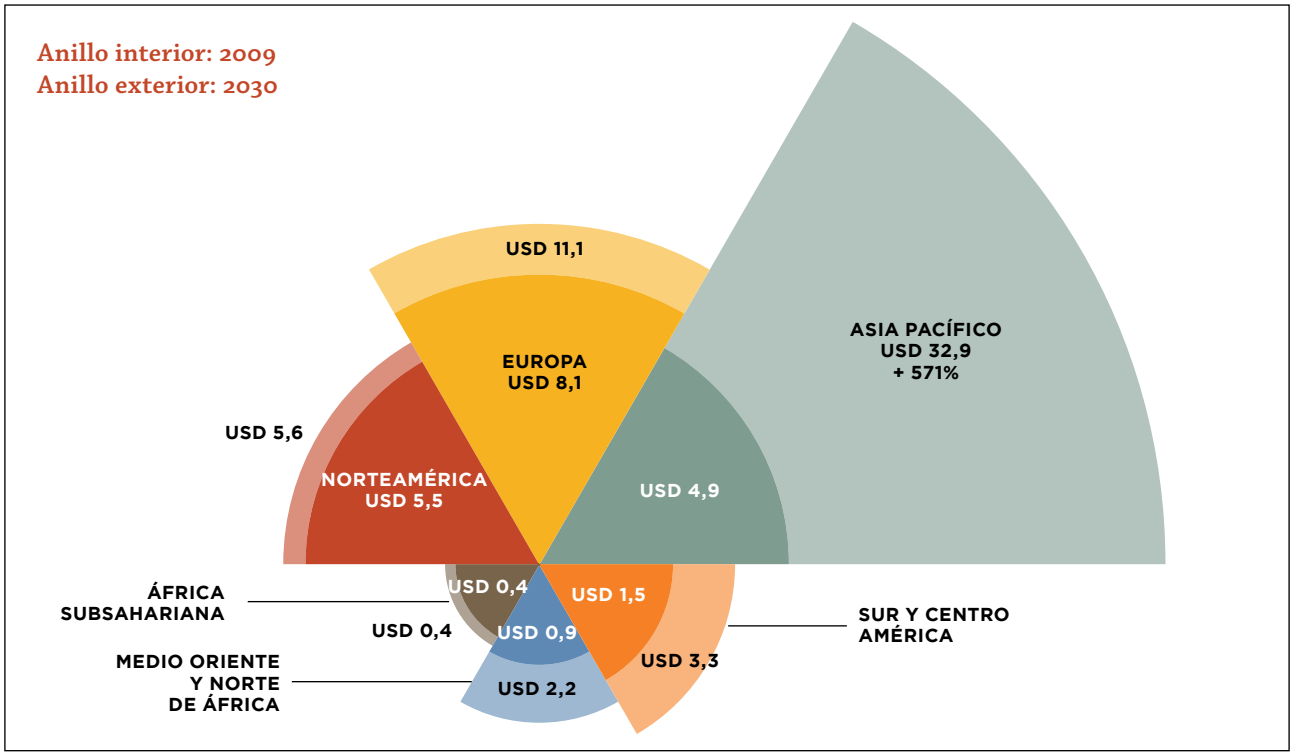
Con base en lo anterior se proyectan tasas de crecimiento del PIB aún elevadas, pero por debajo de los dos dígitos, así como una reorientación de recursos desde las actividades industriales hacia el sector de servicios y comercio y salarios más altos.

Asimismo, un plan de desarrollo con mayor enfoque en el mercado interno tendrá un fuerte impacto sobre el consumo de la clase media de Asia, dada la incidencia de China sobre la población mundial *(Gráfico 23)*.

El proceso de reestructuración descripto en los párrafos anteriores, si bien inevitable, no tendrá lugar en forma inmediata. En la práctica no se espera que la reconversión se complete antes del año 2030. A pesar de los pasos en pos de la reforma que ya se han tomado, algunos pilares del antiguo modelo de desarrollo permanecen vigentes y sin propuestas de modificación para el mediano plazo. Al respecto pueden mencionarse: la propiedad estatal del sector financiero, las grandes empresas estatales y los planes de fomento sobre sectores estratégicos.

[3] El XXII Plan Quinquenal de China (2011-2015).

GRÁFICO 23
Consumo de la Clase Media Mundial
En U$S Billones



Fuente: abeceb.com con base en la OCDE.

De acuerdo a las proyecciones actuales se espera que el ajuste de la inversión en el crecimiento se de en forma gradual, tal que aún en 2018 este agregado continuará explicando aproximadamente el 50% del PIB. En la misma dirección operarían las reformas sobre el control de la población que el gobierno chino está llevando adelante. Con una mayor libertad en la migración del campo a la ciudad y la flexibilización de los controles sobre la tasa de natalidad pueden mitigarse los aumentos de salarios y la caída de la renta del capital.

4.2 Escenarios para la región LAC

Si bien se espera cierta gradualidad en su reconversión económica, una nueva modalidad de crecimiento de China abre un abanico de potenciales impactos sobre las economías de la región LAC en términos de demanda de alimentos, metales y combustibles, oferta de productos industriales y flujos de inversión extranjera directa.

En su rol de potencia industrial, una economía china con menor peso de la inversión pública, sobre todo en el sector industrial, podría disminuir la demanda de minerales metalíferos y sus derivados. Sin embargo, el proceso de reurbanización asociado a una economía de servicios más que compensaría el efecto contractivo sosteniendo la demanda de este tipo de *commodities*.

Tampoco se espera una disminución de la demanda de productos primarios y alimentos procesados. En principio, la limitación en términos de recursos naturales (agua y tierras) continuarán posicionando a China como importador neto de estos bienes. Pero además, un esquema de crecimiento con un mayor peso del consumo y la continuidad del proceso de ingreso a la clase media de una proporción significativa de la población tendrá como consecuencia un fuerte incremento de la demanda de alimentos más sofisticados.

Con relación al comercio industrial, China continuará sosteniendo su rol de principal productor mundial. Aún con una menor intervención estatal en el sector manufacturero y salarios promedio más elevados, las diferencias de costo y escala seguirán otorgando ventajas determinantes para dicho país. Asimismo, una mayor cantidad de recursos orientados a ganar productividad vía inversión y desarrollo generaría una fuente de competitividad adicional para las exportaciones industriales chinas. Desde esta perspectiva, no se esperan mayores oportunidades de inserción para los envíos industriales sudamericanos.

Finalmente, en términos de la Inversión Extranjera Directa, un menor control e intervención estatal por parte de las autoridades chinas liberaría capitales que en busca de una mayor rentabilidad podrían orientarse hacia la región. No obstante, estas inversiones serían del perfil *Resource Seeking* y *Market Seeking,* tal que no permitirían potenciar las exportaciones de Sudamérica.

4.3 Ingreso pleno de China en la OMC

A partir de 2016, de acuerdo a lo estipulado por el Protocolo de Adhesión de China a la OMC, dejarían de tener vigencia las disposiciones particulares que contemplan la posibilidad de utilizar metodologías alternativas en las investigaciones por *dumping* cuando el importador que opera con China no le otorga el estatus de EM.

Al momento de conducir una investigación por *dumping* se compara el valor de exportación cuestionado con aquel considerado *valor de mercado* (VM) tal que se verifica la existencia de *dumping* cuando este último es mayor que el primero. En los casos regulares, el VM es aquel fijado en el mercado interno del país exportador, o como una construcción a partir de sus costos de producción. El Protocolo de Adhesión de China establece que, en los casos en que los países importadores no le otorguen tratamiento de EM, estos podrán utilizar una metodología alternativa para fijar el VM que no se base en costos o precios internos chinos. En los hechos implica que el importador que inicia una investigación por *dumping* puede usar como VM los precios del mercado de un tercer país con status EM, a menos que el productor chino demuestre que opera en condiciones normales de mercado.

Lo anterior tiene dos consecuencias importantes en términos de los procesos de investigación:

- En primer lugar, en el actual estado de situación queda en el exportador de China probar que el precio cobrado es un *precio determinado en condiciones normales de mercado*.

- En segundo lugar, al tomarse como valor de comparación el precio de un tercer país, en caso de determinarse la existencia de *dumping* los márgenes identificados serán mayores *(Gráfico 24, Columnas 1, 2 y 3)*. Esto es así porque la utilización de un tercer país no sólo ofrece protección por el ejercicio del *dumping* (diferencia entre el precio del mercado interno de China y el precio de exportación), sino también contra cualquier tipo de subsidio sobre la producción que cause que los precios internos de los productos chinos sean más bajos que los de sus competidores.

En consecuencia, la imposibilidad de continuar utilizando esta metodología alternativa (precio de un tercer país), disminuye automáticamente los márgenes de *dumping* fijados y por ende la magnitud de los derechos punitorios que se pueden aplicar sobre las exportaciones chinas. Con el ingreso pleno de China en la OMC los países de la región pierden grados de protección frente a las importaciones del gigante asiático.

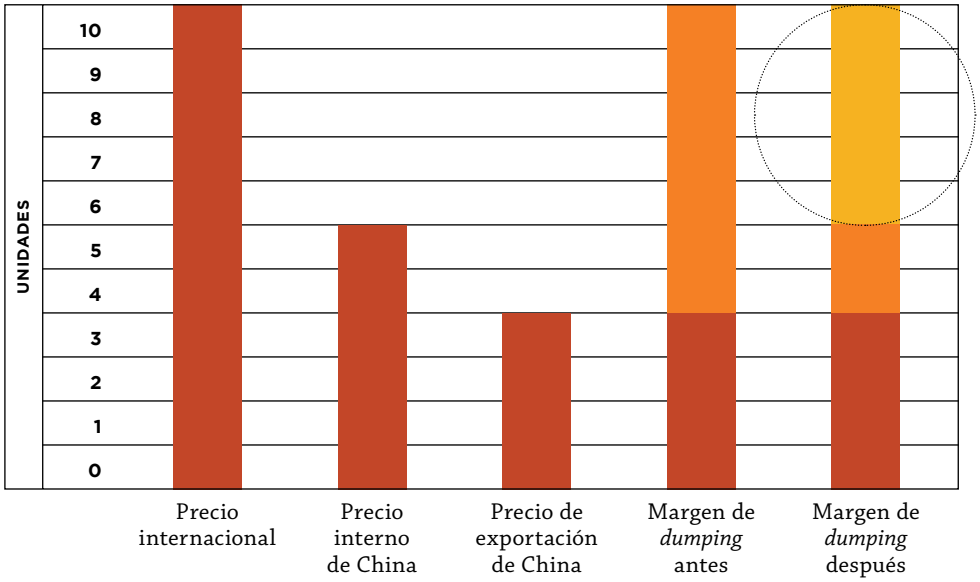
Adicionalmente, un cambio en la metodología de medición del *valor de mercado* no sólo afectará las futuras investigaciones por *dumping* del país exportador sino que abrirá la puerta para la revisión de los procesos de fijación de derechos pasados.

Esta situación impactará en todos los países de la región LAC, pero sobre todo en la Argentina y Brasil. Como fuese mencionado en el apartado anterior, ambas naciones han implementado un gran número de derechos por *dumping* sobre exportaciones originarias de China durante la última década.

GRÁFICO 24

Comparación teórica de precios tomados como *Valor Normal*

Márgenes de dumping *antes y después del ingreso pleno de China a la OMC*



Fuente: abeceb.com con base en FUNCEX

5. CONCLUSIONES: LA NECESIDAD DE LA ARGENTINA Y BRASIL DE DEFINIR UNA ESTRATEGIA COMÚN FRENTE A CHINA Y CON LA REGIÓN

En los apartados anteriores se analizó en detalle el impacto sobre los países de la región LAC de la emergencia de China como centro económico mundial, de la reconversión de su modelo de desarrollo y de su ingreso pleno en la OMC.

De lo expuesto se sigue que, dadas las condiciones actuales, la futura evolución de China no revertirá los problemas que hoy enfrentan los países de la región en su integración con el gigante asiático sino que, en todo caso, estas dificultades se profundizarán. La demanda de *commodities* se sostendrá, a la vez que el país continuará siendo el principal productor industrial, desafiando las exportaciones industriales del resto del mundo.

Al respecto, un conjunto de los países de LAC hace tiempo que eligió su estrategia de relacionamiento, apuntando a una postura aperturista directa (firma de TLC) o formando parte del armado de un nuevo esquema de reglas de juego mundial que podría concretarse con el avance de los de mega-acuerdos comerciales.

Para los países del MERCOSUR, en particular Brasil y la Argentina, la definición de un plan de acción frente China es aún una tarea pendiente. En este sentido, cada vez es más claro que la antigua estrategia proteccionista no es una alternativa viable. Esta postura está condicionada por las limitaciones de sus propias canastas exportadoras concentradas en pocos productos y destinos, las dificultades macroeconómicas y la lenta pero progresiva adecuación de China a los estándares normativos mundiales.

Por un lado, la creciente participación de China como destino de exportación vuelve a estos países más sensibles a una potencial represalia a causa de la implementación de medidas defensivas. Tómese como ejemplo la respuesta china al conjunto de derechos *antidumping* que la Argentina implementó en su contra entre los años 2009 y 2010. Dado el daño percibido en sus ventas industriales China fijó a modo de *medida espejo* una norma técnica que demoró el ingreso de las exportaciones argentinas de aceite de soja durante todo el año. En 2009 este producto era el segundo en importancia en la canasta argentina de exportables y China su primer destino de exportación.

La coyuntura macroeconómica argentina también ejerce presiones para repensar internamente la forma de relacionamiento con China. Dado el problema de escasez de divisas que afecta al país desde fines del año 2011 y las dificultades de acceso al mercado internacional de capitales, China aparece como una potencial fuente de financiamiento, tanto de importaciones como de la producción en sectores clave de la economía.

Adicionalmente, la incorporación plena de China en la OMC a partir de 2016 y sus consecuencias sobre las futuras investigaciones por *dumping* erosionará los márgenes de protección para los sectores sensibles tanto de la Argentina como de Brasil.

En este estado de cosas, el primer paso es la definición de una política común entre la Argentina y Brasil acerca del tratamiento que se dará a los sectores industriales sensibles. Si bien China planea promocionar en los próximos años actividades que se encuentran en la frontera tecnológica, el país sostendrá los estímulos actuales sobre las industrias tradicionales: electrónicos, automotriz, textiles, acero y bienes de capital. En todos los casos, se trata de segmentos que compiten con la producción manufacturera argentina y brasileña.

En segundo lugar, es necesario realizar una evaluación de las ventanas de oportunidad en términos de demanda futura que abrirán China y los socios en la región LAC.

La progresiva maduración de la economía china hacia un modelo de crecimiento basado en el mercado interno ira acompañada de un aumento generalizado de los ingresos, un mayor consumo y envejecimiento poblacional. Todos estos factores generarán nichos de consumo de mayor sofisticación, generando el desafío de desarrollar derivados de los recursos naturales con un mayor proceso de industrialización.

Desde otra perspectiva, la sostenida demanda de China por alimentos y *commodities* implica que los ingresos por exportación de los países de la región LAC continuarán creciendo y sus economías continuarán atrayendo inversión extranjera directa. La apreciación de las monedas domésticas que acompañaría a estos procesos podría otorgar mayor competitividad para productos y servicios brasileños y argentinos si el real y el peso respectivamente se fortalecieran menos.

Por supuesto, la posibilidad de aprovechar estas oportunidades es condicional a una mejora a nivel regional de cuestiones sistémicas que afectan la competitividad global. En este sentido, la planificación y desarrollo de infraestructura logística se presenta como un ineludible paso previo a la esquematización de cualquier estrategia exportadora. Las deudas acumuladas en este aspecto incrementan los costos de exportación de todos los productos. Actualmente, la erogación asociada a la colocación de un contenedor de mercadería en barco en cualquier país de LAC se encuentra por encima del valor medio mundial.

También habrá que realizar trabajos conjuntos en torno de las temáticas de acceso a mercados en vías de optimizar las alternativas que ofrece una nueva demanda agroindustrial. A la fecha, China mantiene altos porcentajes de productos agrícolas con aranceles en el marco de los TLC firmados con otros países.

Como se desprende de lo anterior, las problemáticas relacionadas a infraestructura y acceso a mercados involucran a todos los países del Cono Sur, poniendo en evidencia la importancia de alcanzar enfoques conjuntos para su solución. Esto último toma aún más relevancia cuando el tratamiento de estas temáticas puede conducirse en foros como el G20, en casos como por ejemplo acceso a mercados.

La necesidad de generar una sólida postura única en el ámbito internacional abre un espacio para la coordinación de políticas en la región a pesar de la divergencia en las estrategias de inserción que actualmente existe entre los países.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Statistical Bulletin of China's Outward Foreign Direct Investment. 2011.

China Bussiness Insight, TUSIAD, Febrero 2013.

II Sesión de la XII Asamblea Popular Nacional. Crecimiento estable y profundización de la reforma. Marzo 2014.

Árabe Neto, Abrão M. y Sardelli Panzini, Fabrizio. *Consequências do Reconhecimento da China como Economia de Mercado*. RBCE, 108.

Red Mercosur. *A América Latina diante da China como potência econômica mundial.* RBCE, 110.

Mendes De Paula, Germano. *Cadena Metalmecánica en América Latina: Importancia Económica, Oportunidades y Amenazas*. Octubre 2012.

Rosales, Osvaldo y Kuwayama, Mikio. *China y América Latina y el Caribe. Hacia una relación económica y comercial estratégica*. CEPAL. Marzo 2012.

Chinese Outward Investment: An emerging policy Framework. Publicado por The International Institute for Sustainable Development. 2013.

Fang, Cai. *Demographic Transition, Demographic Dividend, and Lewis Turning Point in China*. Institute of Population and Labor Economics, CASS.

Desafíos Post Crisis de América Latina. Vínculos con Asia y Rol de los Recursos Naturales. Libro editado por Alejandro Foxley. CEPLAN.

El Impacto de China en América Latina: Comercio e Inversiones. Red Mercosur Nº 20.

Da Motta Veiga, Pedro y Polonia Rios, Sandra. *El surgimiento asiático y América Latina: implicancias económicas actuales y perspectivas.* Plataforma Democrática. Abril 2010.

Mesquita Moreira, Mauricio. *El surgimiento asiático y América Latina: implicancias económicas actuales y perspectivas.* INTAL. ITD. Ocassional Paper 36.

Jenkins, Rhys, Dussel Peters, Enrique y Mesquita Moreira, Mauricio. *The Impact of China on Latin America and the Caribbean*. World Development Vol. 36, Nº 2, pp. 235-253, 2008.

Sitios web:
http://www.mofcom.gov.cn/
http://www.wto.org/

La inserción internacional de la Argentina y su dependencia comercial con Brasil

MARTA BEKERMAN
Es directora del Centro de Estudios de la Estructura Económica (CENES) de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires, e investigadora principal del Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (CONICET). Mail: marbekerman@gmail.com

FEDERICO DULCICH
Es investigador del Centro de Estudios de la Estructura Económica (CENES) de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires, y becario de investigación del CONICET. Mail: federicomd2001@yahoo.com.ar

Diversas doctrinas económicas remarcan la significatividad del impacto de la especialización internacional de un país en su estructura económica, y por ende en su estructura social. Una especialización en sectores de mayor valor agregado y dinamismo tecnológico permite un mayor nivel y calidad del empleo, así como derrames en términos de conocimiento técnico a todo el resto del entramado productivo. Asimismo, suelen implicar una tasa de crecimiento de las exportaciones más elevadas, lo que relaja la restricción externa al crecimiento. Idéntica consideraciones se pueden realizar para la especialización a nivel regional, donde asimismo es factible encontrar problemas relativos a la integración económica, como una significativa dependencia de la demanda del socio regional, que implica una elevada fragilidad de la inserción externa de dichos sectores.
El objetivo del presente trabajo es abordar someramente dichas determinaciones para la Argentina, a nivel internacional así como en su relación con Brasil. En términos generales, se aprecia una especialización internacional muy sesgada hacia el complejo primario y agroindustrial, y una fuerte dependencia de la importación de bienes de mayor complejidad tecnológica. A nivel regional, se replica dicho patrón de especialización, pero descartando el complejo oleaginoso. Por otra parte, se destaca la existencia de una significativa dependencia comercial del mercado de Brasil para una importante cantidad de sectores, lo que demuestra la fragilidad de la inserción externa lograda hasta la actualidad mediante la integración regional.

I. INTRODUCCIÓN

Durante la post-convertibilidad la economía argentina atravesó un proceso de marcado crecimiento con superávit externo, donde la industria jugó un lugar destacado. Sin embargo, las tensiones recientes que se están presentando en la cuenta corriente, y que llevaron a políticas restrictivas en el acceso a las divisas, han abierto nuevos interrogantes sobre el sector externo. ¿Hasta qué punto el proceso que tuvo lugar durante el período 2003-2011 dio lugar a transformaciones en el perfil de inserción internacional que pueden hacer sustentables las altas tasas de crecimiento alcanzadas durante este período?

En ese contexto cabe asimismo preguntarse que rol ha jugado la integración regional, y especialmente las relaciones comerciales con Brasil (el principal socio regional), en dichas transformaciones; y en caso de no haber sido esencialmente la causa de las mismas, como ha sido afectado por éstas. Es necesario analizar aquí aspectos de corto y de largo plazo que pueden ofrecernos elementos tanto sobre el grado de dependencia comercial que la Argentina muestra en relación a su principal socio, como sobre los patrones de especialización que presenta en su comercio bilateral.

Este trabajo intenta aportar elementos que contribuyan a responder a ambos interrogantes. Luego de presentar un breve marco teórico *(segunda sección)*, se analiza la evolución de las ventajas comparativas reveladas de la Argentina a nivel internacional *(Sección III)*, de manera de apreciar un panorama general

de la inserción externa de dicho país. En la *Sección IV* se presenta el patrón de especialización comercial de la Argentina con Brasil así como la participación de este país como destino de las exportaciones industriales argentinas, a los efectos de determinar el grado de dependencia que nuestro país enfrenta en relación al mercado de su principal socio comercial.

II. MARCO TEÓRICO

El avance de la división internacional del trabajo y de la globalización abrió el debate teórico en torno a la especialización de las distintas naciones dentro del naciente mercado mundial y al rol que el mismo desempeña sobre los niveles de bienestar de los individuos involucrados. Este concepto ha sido abordado por distintas escuelas teóricas interesadas en su estudio tanto por cuestiones analíticas, como por las controvertidas derivaciones de política que pueden desprenderse de su análisis.

Una contribución central es la teoría de las ventajas comparadas expuesta por Ricardo (1817), según la cual una nación se especializará en aquellos sectores donde cuente con costos relativos menores. Basada en la ley del valor y con una diferenciación tecnológica como fundamento, asumía la inmovilidad de factores entre países. Esto permitía que un país se especializara ahí donde poseía menores costos relativos, e importara el resto de los productos; situación beneficiosa para todos los participantes del comercio mundial.

El triunfo del marginalismo hacia fines del siglo XIX legó a la teoría del comercio internacional un nuevo fundamento para las ventajas comparativas, mediante el clásico modelo de Heckscher-Ohlin de comienzos del siglo XX: la dotación relativa de factores. En este marco, el libre comercio lleva a la nación a especializarse en aquellos sectores intensivos en los factores relativamente abundantes (Appleyard y Field, 1997). Por ende, no era significativo en qué sectores en particular se especializa una economía, en tanto los mismos respondieran a la dotación de factores existentes.

Más recientemente la Escuela Neoestructuralista hereda la concepción estructuralista latinoamericana nacida en la posguerra a la luz de las ideas de la CEPAL, haciendo un fuerte hincapié en la necesidad de la industrialización para permitir elevados y estables senderos de crecimiento, y basándose en una concepción de la inserción internacional que les otorgaba a las ventajas comparativas un carácter dinámico (Ffrench-Davis, 1991). Asimismo, el neoestructuralismo toma elemen-

tos de los autores evolucionistas, herederos teóricos de la Escuela Austríaca (Huerta de Soto, 1997), quienes desarrollaron la concepción del desarrollo tecnológico como un proceso dinámico y diferenciado entre los distintos agentes (intra e intersectorialmente), lo que obviamente repercutía en una diferenciación tecnológica internacional.

En ese contexto, diversos autores atribuyen a la integración regional fuertes potencialidades para el desarrollo de ventajas comparativas dinámicas. Dado que la existencia de fuertes brechas de productividad con los países desarrollados vuelve muy dificultosa la competencia de países en desarrollo en el mercado mundial (Chang, 2003), la integración económica ofrece cierta protección frente a la oferta extra-regional y permite fomentar el desarrollo tanto de la eficiencia estática como de la dinámica (Bekerman y Sirlin, 1996). En primer lugar, permite un avance en la determinación estática de especialización intra-regional, a partir de una localización más eficiente de los recursos al interior de la región, aprovechando la existencia del mercado ampliado. En ese sentido las ganancias de escala y especialización de las unidades productivas, pueden permitir el desarrollo de fragmentos de las cadenas de valor al interior de la región, y aumentos en los niveles de productividad. Complementariamente, el proceso dinámico de aprendizaje, en términos de incorporación y desarrollo de nuevas técnicas, generan externalidades que se derraman hacia la totalidad de la estructura productiva regional, generando mejoras en los niveles de competitividad. En ese contexto los procesos de especialización y complementación productiva pueden ser clave para facilitar tanto el desarrollo de ventajas dinámicas como la convergencia estructural entre los países miembros de modo de hacer más equitativa la distribución de los beneficios de la integración.

Sin embargo, es importante remarcar que puede darse el caso de que no lleguen a cerrarse las brechas de productividad o calidad con los estándares de frontera internacional, determinando que las exportaciones se vuelvan posibles en el mercado regional, pero no así en terceros destinos. Estaríamos frente al caso de los que denominamos bienes regionales que, al depender de la demanda del socio regional, puede generar una situación de dependencia exportadora con respecto a las compras que realice dicho socio. En otras palabras, puede hablarse de una situación que, en la medida en que no avanza hacia un proceso dinámico de aumento de la productividad y/o diferenciación de producto, nos plantea una situación de fragilidad o vulnerabilidad externa del país exportador.

En síntesis, existe un amplio consenso en que el patrón de especialización, tanto a nivel global como regional, es determinante de la estructura económica y, por consiguiente, de la sustentabilidad y el nivel de crecimiento de largo plazo de una economía. En este marco, los distintos sectores ofrecen diferentes niveles de derrames tecnológicos, así como una disímil potencialidad de captar ganancias extraordinarias mediante la diferenciación de técnicas productivas o productos finales, y por ende de acumular capital y generar posteriores aumentos de productividad, impulsando intensamente el crecimiento. De esta forma, en las siguientes secciones analizaremos la inserción externa de la Argentina a nivel internacional y regional, haciendo eje en su especialización productiva y en el grado de dependencia comercial con Brasil.

III. LA INSERCIÓN INTERNACIONAL DE LA ARGENTINA

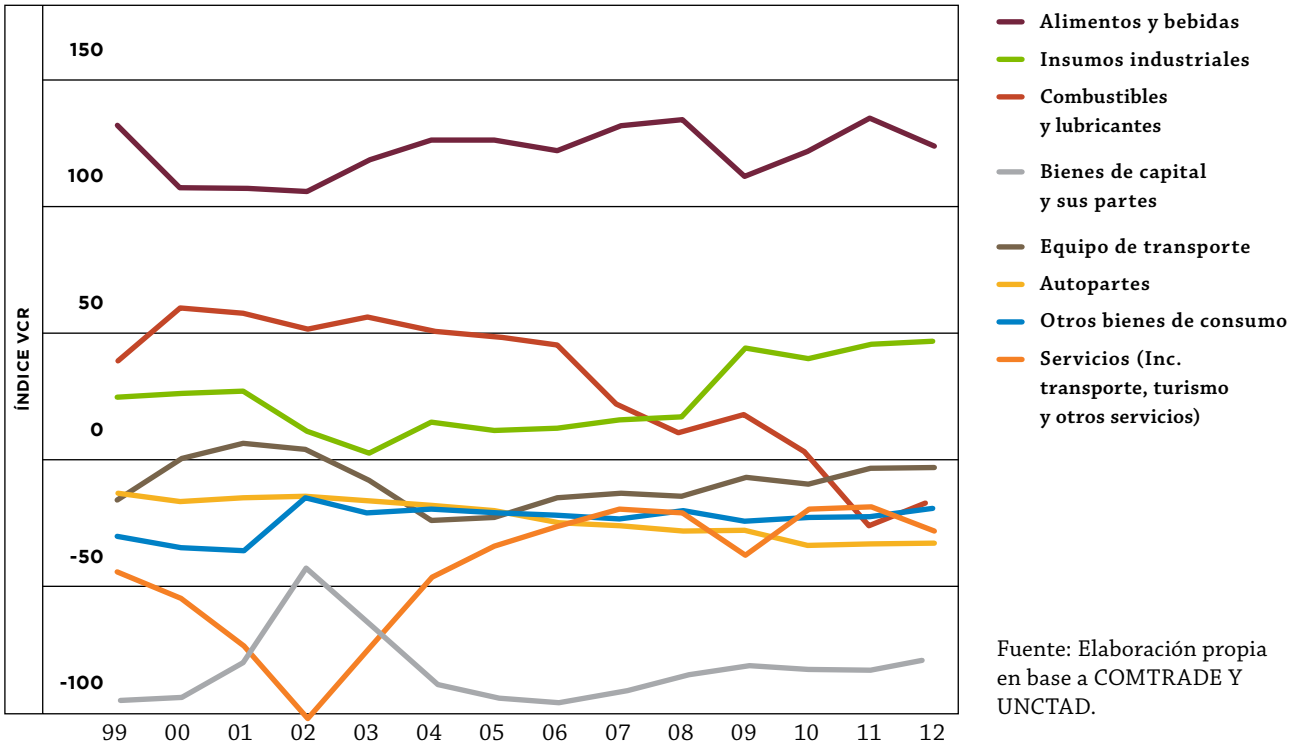
El *Gráfico 1* nos expresa la evolución de las ventajas comparativas de la Argentina durante la última década, captadas mediante el índice de ventajas comparativas reveladas[1]. Primeramente, y a nivel general, cabe destacar la consolidación durante toda la década de una fuerte especialización en el sector de alimentos y bebidas, contrapuesta a una fuerte desventaja comparativa en el sector de bienes de capital. Los sectores de bienes de consumo final (excluyendo los alimentos y bebidas, esencialmente bienes finales industriales), equipos de transporte (que incluye la industria automotriz, de camiones, y similares), autopartes, y servicios (que incluye transporte, turismo, y otros servicios, como servicios a empresas y pagos de patentes por propiedad intelectual), han poseído una desventaja comparativa durante la última década, pero de niveles significativamente menores que los bienes de capital.

Complementariamente, diversos sectores siguieron trayectorias que merecen ser remarcadas. El sector de combustibles y lubricantes pasó de una importante ventaja comparativa hacia fines de los noventa y hasta mediados de los dos mil, a una desventaja comparativa en los últimos años, motorizada principalmente por las crecientes importaciones de petróleo. Por otro lado, manteniendo siempre una desventaja comparativa, los sectores de equipo de transporte y autopartes se han movido de forma contrapuesta: los equipos de transporte mejoraron su desempeño comercial, mientras que las autopartes han ahondado su desventaja. Este se debió básicamente al crecimiento de las importaciones de autopartes para suplir a la produc-

[1] Para analizar la metodología de elaboración del índice de ventajas comparativas y su fundamento teórico, véase el Anexo Metodológico del presente trabajo.

GRÁFICO 1

Índice de Ventajas Comparativas Reveladas para el período 1999 - 2012



Fuente: Elaboración propia en base a COMTRADE Y UNCTAD.

ción local, destinada tanto al mercado interno como a la exportación, principalmente dirigida a Brasil (Bekerman y Dulcich, 2013). El salto exportador regional de la industria automotriz es esencialmente lo que explica la buena evolución del índice de ventajas comparativas reveladas de los equipos de transporte.

Por otra parte, el sector servicios presentó una evolución favorable de su desempeño comercial, disminuyendo claramente su desventaja comparativa luego de la crisis de 2001, hasta posicionarla incluso en niveles más leves que los de fines de los noventa. Esta evolución estuvo principalmente explicada por el fuerte crecimiento de las exportaciones de servicios vinculados a la computación e informática, y de los servicios comerciales y profesionales (como consultorías, investigación y desarrollo, servicio técnico y similares); ambas categorías de servicios que finalizaron la década con saldos comerciales positivos.

Por último, es significativo tanto el nivel como la evolución positiva de la ventaja comparativa de la categoría insumos industriales. La misma ha sido positiva toda la década, con una leve tendencia creciente a partir de 2003, y un significativo salto de su ventaja comparativa en el año 2009; año de profundización de la crisis internacional y de fuerte caída del nivel de actividad en la Argentina, que impactó a la baja de las importaciones, especialmente de las vinculadas con dicho nivel de actividad, como son en general los insumos industriales.

Sin embargo, es importante descomponer dicha categoría, de manera de clarificar sus componentes, considerando sus diversos desempeños y evolución relativa. Como podemos apreciar en el *Cuadro Nº 1*, dentro de la categoría insumos industriales (basada en una clasificación por grandes categorías económicas de las Naciones Unidas), se encuentran varios productos primarios y manufacturas de origen agropecuario, donde la Argentina tradicionalmente posee una elevada ventaja comparativa: el complejo sojero, y los productos trigo y maíz. Complementariamente, se incluyen productos primarios originados en la

CUADRO 1

Índice de Ventajas Comparativas Reveladas para subsectores seleccionados de los insumos industriales para el período 2002-2012

HS2002	Descripción	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
230400	Pellets de soja	38	44	44	40	39	43	43	59	50	50	55
150710	Aceite de soja en bruto	19	27	27	22	24	32	29	23	24	25	22
120100	Porotos de soja	15	23	19	22	14	20	18	9	30	27	17
100590	Maíz	14	16	14	14	11	16	21	11	19	22	24
100190	Trigo	16	13	17	13	13	15	15	7	5	12	15
260300	Minerales de cobre	8	6	11	6	12	10	7	8	9	7	8
710812	Oro en bruto	2	1	2	1	5	4	4	8	12	12	12
382490	Biodiésel	-2	-2	-1	-1	-1	0	4	5	6	9	8
730429	Tubos sin costura para petróleo y gas	3	3	3	5	7	6	6	5	3	4	4
410441	Cueros y pieles curtidos en estado seco *(crust)*	4	3	3	3	3	4	3	2	3	2	2
760110	Aluminio en bruto sin alear	1	1	1	1	0	1	2	2	2	2	2
	Otros insumos industriales	**-108**	**-133**	**-124**	**-117**	**-115**	**-135**	**-134**	**-97**	**-124**	**-126**	**-121**
	Insumos industriales total	**12**	**3**	**15**	**12**	**13**	**16**	**17**	**44**	**40**	**46**	**47**

Fuente: elaboración propia en base a COMTRADE y la Matriz de Correspondencias de la CNCE.

minería, como el oro y el cobre. Todos estos productos están incluidos dentro de la clasificación insumos industriales debido a que nutren a la industria (agroalimentaria, joyera, de producción de cables, etc.), a pesar de su bajo grado de elaboración. El complejo sojero presenta una muy elevada ventaja comparativa, que asimismo ha sido creciente durante la última década. El oro, dentro del subconjunto mencionado, ha sido otro producto de fuerte dinámica positiva en su desempeño comercial en el período bajo estudio, vinculado al incremento de la actividad minera en la Argentina en dichos años.

Paralelamente, es interesante remarcar la existencia de sectores de insumos industriales de buen desempeño comercial, pero no vinculados a eslabones primarios de las cadenas productivas. Los tubos sin costura para petróleo y gas, los cueros curtidos en estado seco, y el aluminio son productos de tradicional ventaja comparativa en la Argentina, destacándose en un contexto de fuerte desventaja comparativa de las manufacturas de origen industrial en general (Bekerman y Dulcich, 2013); y su evolución ha sido muy estable durante la última década. Por otro lado, el biodiésel se presenta como la estrella naciente del grupo, siendo un sector nacido desde mediados de la década[2], de muy fuerte crecimiento, y prácticamente orientado en su totalidad a la exportación. Este *commodity* industrial se vio favorecido por el diferencial de retenciones con respecto al aceite de soja (su principal insumo según la tecnología utilizada a nivel local)[3]. Asimismo, las condiciones del mercado externo se volvieron favorables a la exportación de biodiésel, debido a los cortes mínimos de utilización de biocombustibles sobre combustibles impuestos en la Unión Europea en la última década, así como al subsidio a la mezcla de diesel con biodiésel establecido en EEUU hacia mediados del período bajo estudio.

Por último, es importante remarcar el carácter fuertemente negativo y estable durante la última década (con la excepción de 2009) del resto de los insumos industriales, compuesto por una gran variedad de productos.

En síntesis, esta fuerte desventaja en insumos industriales relativamente más elaborados, sumada a la ya remarcada fuerte desventaja en bienes de capital, demuestra la significativa dependencia tecnológica del entramado industrial argentino y el persistente carácter dual de su estructura económica, ampliamente abordado por la literatura: una fuerte competitividad en sectores primarios y agroindustria de baja elaboración, contrapuesto a una importante desventaja en manufacturas de origen industrial, especialmente los de mayor elaboración y contenido tecnológico. Excepciones a esta caracterización son la industria automotriz (fuertemente dependiente de autopartes importadas, y dominada por las estrategias globales de las multinacionales del sector), y los sectores de insumos industriales de relativamente mayor elaboración ya destacados.

[2] A pesar de su nacimiento en años posteriores, la clasificación comercial por donde se comercia internacionalmente el biodiésel (382490 dentro del Sistema Armonizado 2002) posee flujos comerciales para todo el período porque por dicha clasificación también se comercian otras preparaciones de la industria química. Sin embargo, a partir de la producción y exportación de biodiésel, las mismas pasaron a tener una participación muy poco significativa dentro del comercio exterior de dicha categoría, siendo esta misma acaparada principalmente por el biodiésel.

[3] La protección efectiva a la producción de biodiésel a partir de aceite de soja fue del 57,4% para el promedio 2008-2010 (Bekerman y Dulcich, 2012).

IV. LA INSERCIÓN REGIONAL DE LA ARGENTINA: ESPECIALIZACIÓN Y DEPENDENCIA COMERCIAL CON BRASIL

IV. 1. La especialización regional entre la Argentina y Brasil

Como podemos apreciar en el *Gráfico 2,* el patrón de especialización regional de la Argentina con Brasil (abordado mediante los saldos comerciales con dicho socio) refleja de manera aproximada su patrón de especialización internacional: especialización en productos primarios y agroindustriales (cereales, combustibles, productos de la molienda, hortalizas y sus preparaciones, lácteos y frutas). A estos se agregan, en carácter de excepción, los vehículos automotores en los últimos años, y en mucha menor medida el aluminio. Estos sectores de especialización internacional se contraponen a una fuerte desventaja (y por ende déficit comercial) en productos industriales de medio y alto valor agregado (maquinaria mecánica y eléctrica, autopartes, papel, caucho, productos químicos básicos –orgánicos e inorgánicos–, aeronaves y plásticos). La especificidad del patrón regional con respecto al internacional analizado en la sección anterior se destaca en la ausencia del complejo sojero (en la cual no existe complementariedad, sino competencia entre los socios regionales), y la consolidación de un relativo balance comercial equilibrado y flujos de comercio significativos en sectores industriales de mediano valor agregado: fotografía e instrumentos médicos, productos elaborados de la industria química, productos farmacéuticos, productos de perfumería, y aluminio. En la industria química, por ejemplo, se ha desarrollado una cadena de valor regional con comercio de doble vía de productos diferenciados (Bembi et al, 2012). Asimismo, mientras que en los productos de hierro y acero la Argentina posee cierta especialización internacional en subsectores específicos (especialmente en los tubos sin costura para petróleo y gas), el sector es deficitario a nivel regional.

En términos de dinámica, podemos apreciar que tanto los sectores superavitarios como deficitarios para la Argentina con Brasil han consolidado dicha situación, aumentando tanto los superávit comerciales como los déficits, respectivamente. Una clara excepción a esa tendencia general ha sido la industria automotriz: fuertemente deficitaria a mediados de la década, para 2010-2012 las exportaciones de vehículos automotores pasaron a ser fuertemente superavitarias. Como ya hemos mencionado, las autopartes sufrieron una evolución inversa: pasaron de un relativo equilibrio comercial a un fuerte déficit, motorizado para la mayor producción de automóviles, destinados al mercado interno como a la exportación. Asimismo, el crecimiento de los déficits comerciales en aeronaves y productos plásticos, desde una situación de relativo equilibrio comercial para 2003-2005, merece ser remarcada; así como el caso inverso del aluminio, que logró un superávit comercial hacia finales de la década.

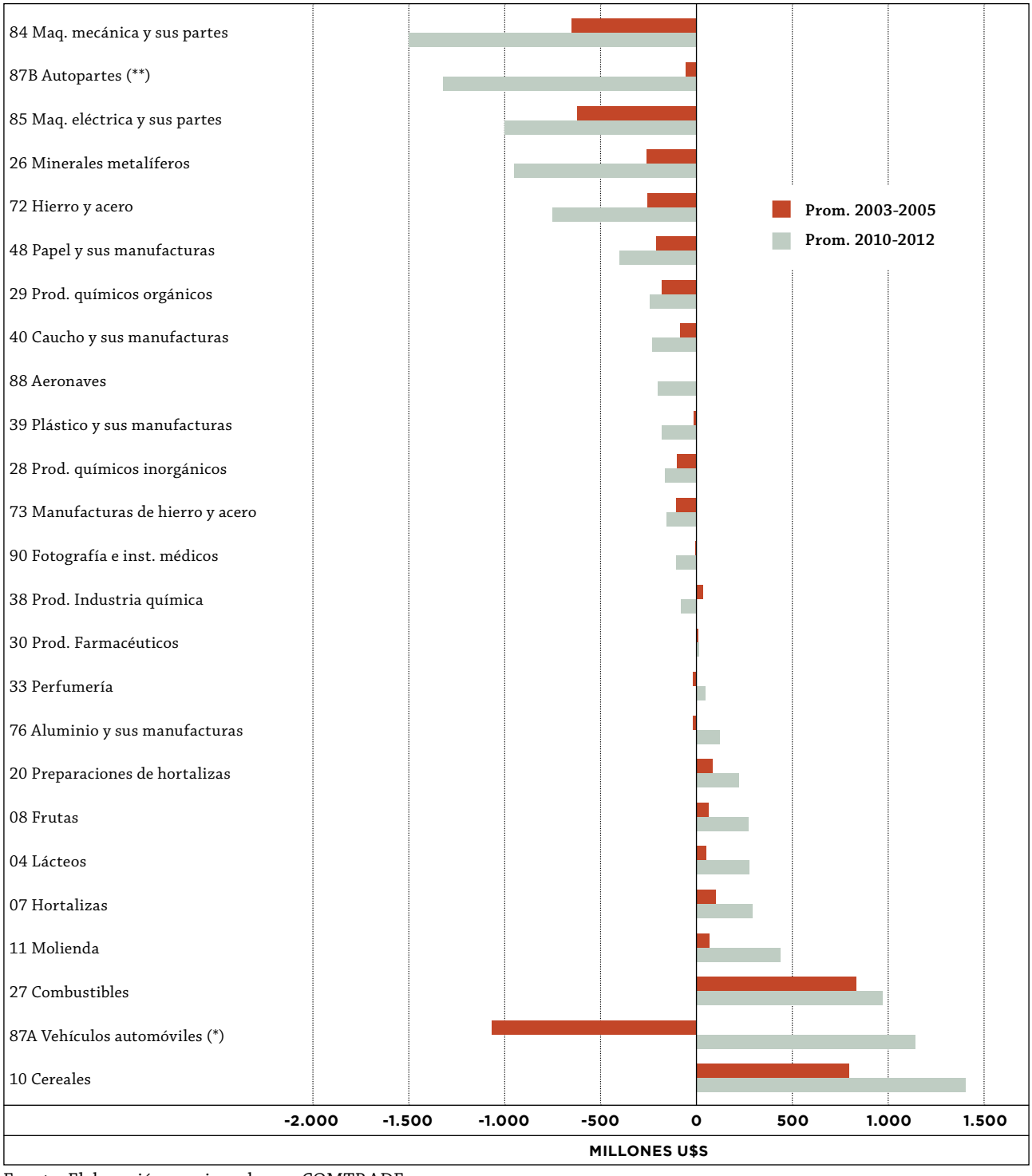
IV. 2. La dependencia comercial del mercado brasileño

Luego de analizar la especialización regional de la Argentina con Brasil, podemos pasar a estudiar el efecto de la integración regional para potenciar el desarrollo de ventajas comparativas dinámicas, aprovechando las ventajas de escala del mercado ampliado, pero evitando la competencia de terceros países, como se ha mencionado en el marco teórico. Si esto fuera así, se debería observar un sector que, luego de haber tenido una fuerte participación de Brasil dentro de los destinos de exportación, dicha participación hubiera caído por el salto exportador a terceros mercados, generados por la señalada expansión de la competitividad dinámica.

Sin embargo, durante la última década hay una tendencia al aumento de la participación de Brasil como destino de las exportaciones, ya que son muy pocos los sectores donde se redujo significativamente su participación en la exportaciones totales *(Gráfico 3).* En estos términos, los casos más salientes son los cereales, la molienda y los productos de la industria química. Los primeros dos, sectores de fuerte competitividad internacional para la Argentina, y de características de *commodities,* más que expresar el desarrollo de ventajas comparativas dinámicas, representan el menor desempeño del complejo triguero (fuertemente orien-

GRÁFICO 2

Saldo comercial con Brasil de sectores seleccionados

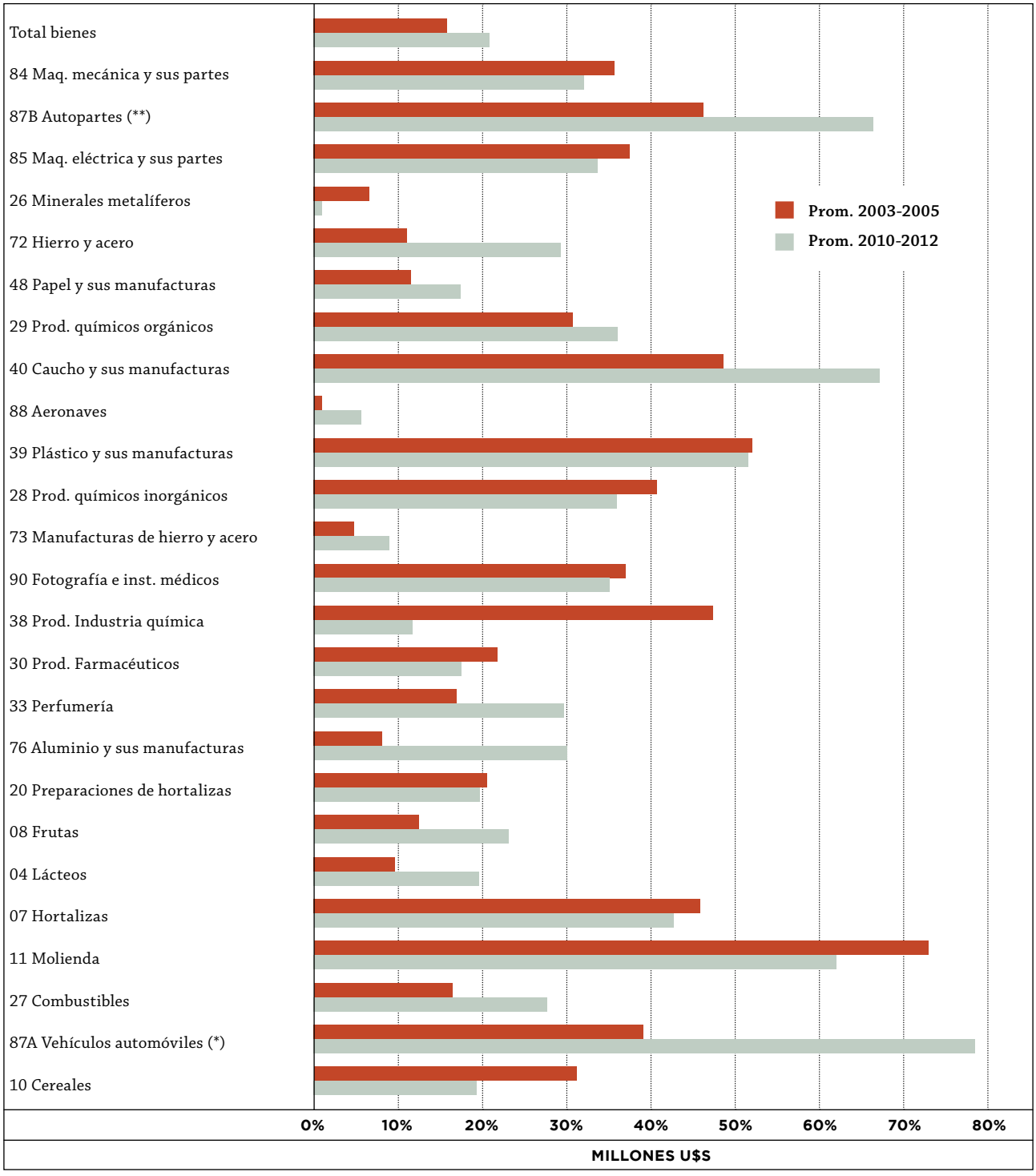


Fuente: Elaboración propia en base a COMTRADE.

(*) Incluye las líneas arancelarias 8701 a 8705, 8709 a 8713, 8715 y 8716 del Sistema Armonizado 2002 (HS 2002).
(**) Incluye las líneas arancelarias 8706, 8707, 8708 y 8714 del Sistema Armonizado 2002 (HS 2002).

GRÁFICO 3

Participación de Brasil como destino de las exportaciones totales de sectores seleccionados



Fuente: Elaboración propia en base a COMTRADE.

(*) Incluye las líneas arancelarias 8701 a 8705, 8709 a 8713, 8715 y 8716 del Sistema Armonizado 2002 (HS 2002).
(**) Incluye las líneas arancelarias 8706, 8707, 8708 y 8714 del Sistema Armonizado 2002 (HS 2002).

tado al mercado regional) en relación a otros cereales y harinas. Para el caso de los productos de la industria química, aquí tampoco se puede hablar de un salto exportador a terceros mercados luego de aprovechar el mercado ampliado regional: la caída en la participación de Brasil se explica por las fuertes exportaciones de biodiésel (que pertenece a dicha clasificación arancelaria) a terceros mercados, basado en el diferencial de retenciones aplicados en la Argentina y las condiciones de mercado externo ya mencionadas; donde es importante remarcar que este producto nunca tuvo una inserción regional, y nació orientado directamente a dichos terceros mercados.

Complementariamente, este gráfico nos permite analizar la fuerte dependencia comercial de diversos sectores para con el mercado de Brasil. Para el rubro productor de bienes (donde se incluye el complejo sojero, de escasa incidencia en el comercio regional pero fuerte participación en las exportaciones al mundo), el mercado brasileño acaparó cerca del 20% de las exportaciones para 2010-2012. Sin embargo, esta participación es heterogénea entre los distintos sectores. Excluyendo del análisis a los *commodities* (minerales metalíferos, hierro y acero, cereales, y harinas), productos que suponen una fácil localización en terceros mercado sin afectar significativamente el precio de exportación, en la gran mayoría del resto de los sectores considerados la participación de Brasil como destino de exportaciones para dicho período supera el 20%. Como excepciones se presentan el papel, las aeronaves, los productos de la industria química (por efecto del biodiésel, como ya hemos mencionado), los productos farmacéuticos, las preparaciones de hortalizas y los lácteos.

Interesantemente, muchos de los sectores donde la Argentina posee una fuerte desventaja comparativa regional son sin embargo dependientes del mercado de Brasil, como la maquinaria mecánica y eléctrica (donde dicha participación supera el 30%); y especialmente las autopartes, los productos de caucho (asimismo incididos por la cadena automotriz, mediante los neumáticos de caucho) y los productos de plástico, sectores donde el mercado brasileño acapara más del 50% de las exportaciones totales. Por otra parte, ciertos sectores de comercio bilateral relativamente equilibrado muestran asimismo una significativa incidencia del mercado regional (acaparando cerca del 30% de las exportaciones globales), como fotografía e instrumentos médicos, perfumería y aluminio.

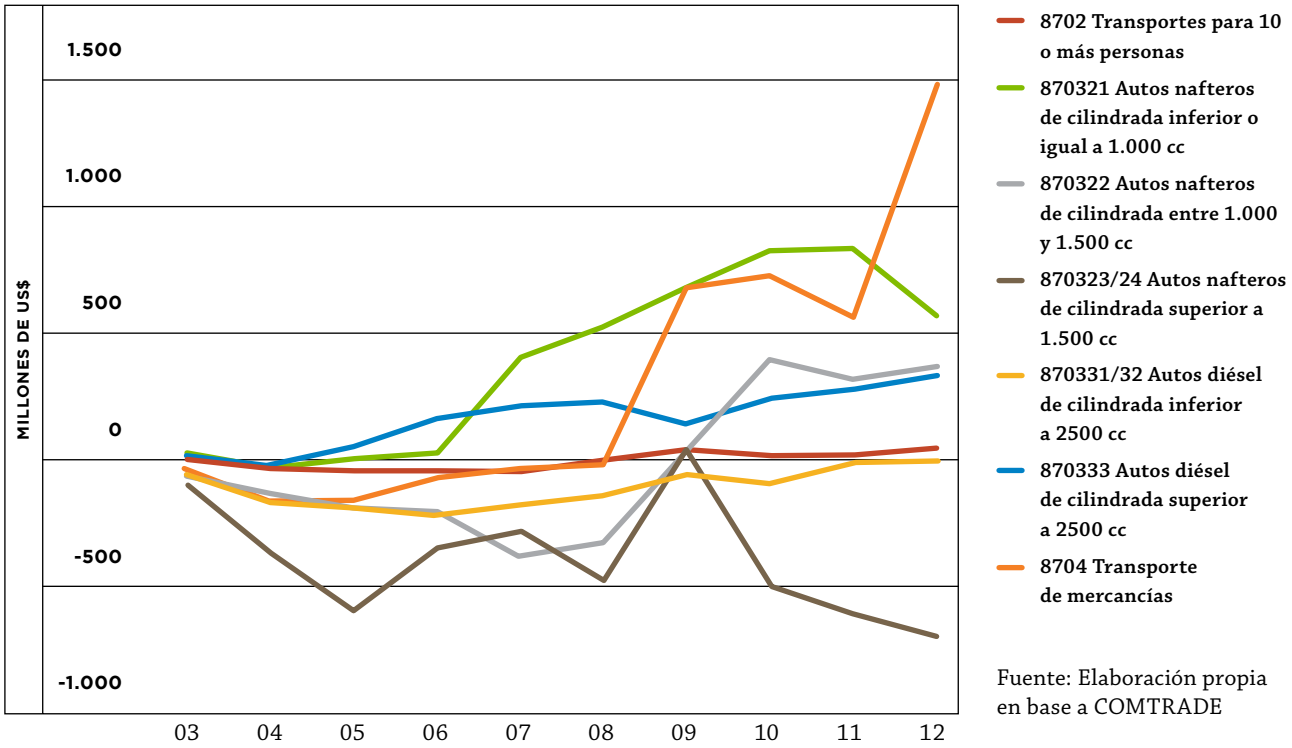
Un análisis aparte amerita la incidencia del mercado brasileño en la cadena automotriz. Como ya hemos mencionado, las autopartes y neumáticos (componente principal del sector de productos de caucho) mostraron una significativa desventaja comparativa regional para la Argentina, mientras que los vehículos terminados han revelado un creciente saldo comercial positivo a nivel regional. En los tres sectores, la incidencia de Brasil como destino ha aumentado durante la década, superando el 70% para autopartes y neumáticos, e incluso el 80% para los vehículos *(Gráfico 3)*. Esta regionalización del sector y el traspaso de un déficit a un superávit comercial para la Argentina a nivel regional estuvieron fundamentadas en el cambio de las condiciones macroeconómicas relativas entre la Argentina y Brasil durante la última década, y en el cambio de normativa bilateral para el sector[4].

[4] Luego del 28º protocolo adicional del Acuerdo de Complementación Económica Nº 14 firmado hacia fines de 1994 entre la Argentina y Brasil, que permitió una significativa liberalización del comercio bilateral de la cadena automotriz, e impactó positivamente en el crecimiento del comercio bilateral (Arza, 2011); para el año 2000 se firmó el 31º protocolo adicional de dicho acuerdo, que homogeneizó el arancel externo común (con diferencias según sean diversas autopartes, automóviles, camiones, etc.) y consolidó una preferencia arancelaria del 100% para el comercio bilateral, sujeto a un coeficiente de desvío (denominado flex) que relacionaba las importaciones y exportaciones bilaterales entre la Argentina y Brasil. Dicho coeficiente aumentaba progresivamente hasta llegar a 2.6 para el año 2005, y se esperaba que se liberalizara dicha restricción en el comercio bilateral para 2006. Sin embargo, en el 35º protocolo adicional a dicho acuerdo firmado en junio de 2006, se reincorporó la condición del flex para la preferencia arancelaria regional, pero con un coeficiente más restrictivo de 1.95, que perduró (negociaciones ulteriores mediante) hasta mediados de 2013.

En este contexto, que restringía la generación de fuertes déficits comerciales bilaterales (debido a que dicha situación no permitiría aprovechar las preferencias arancelarias), la estrategia de las multinacionales del sector, empresas que coordinan la cadena de valor desde los eslabones finales de la misma (esencialmente, la terminación de vehículos), y que dominan el mercado regional e incluso internacional, parece haberse volcado hacia la terminación en la Argentina de ciertos modelos de menor cilindrada para proveer el mercado local y parcialmente también el regional, mientras que los autos grandes siguieron siendo provistos desde Brasil *(Gráfico 4),* especialmente los nafteros. Dos posibles fundamentos a favor de este argumento se pueden encontrar en Arza (2011). Primeramente, el comercio bilateral automotriz es muy sensible al crecimiento argentino. Interesantemente, la elasticidad de las exportaciones bilaterales de la Argentina con respecto a su propio crecimiento es positiva y mayor a la unidad, lo que demuestra que el proceso de crecimiento reconfigura algunos eslabones de la cadena a nivel regional (especialmente las terminales) para suplir al mercado interno en crecimiento, pero que a partir de allí asimismo pasan a suplir parte del mercado regional. Complementariamente, este proceso se da sólo en algunos modelos, de mayor inserción en el mercado argentino, y por ende en menor escala. Para el año 2006, por ejemplo, en Brasil se producían 43 modelos de vehículos livianos, y 15 de ellos a una escala superior a las 35.000 unidades, considerada la eficiente para la industria; mientras que en la Argentina sólo se producían 17 modelos, y sólo dos a escala eficiente. Esta diferencia se fundamenta no sólo en la distinta escala de los mercados internos, sino también en que Brasil es una plataforma exportadora a terceros mercados mucho más significativa que la Argentina. Para 2005, Brasil exportaba automóviles a 130 destinos, mientras que la Argentina sólo lo hacía a 64.

GRÁFICO 4

Evolución del saldo comercial bilateral de la Argentina con Brasil para diversos subsectores de la industria automotriz



Fuente: Elaboración propia en base a COMTRADE

Por otro lado, a partir de la profundización de la crisis internacional en 2009, el creciente superávit bilateral argentino en camiones es otro de los factores explicativos de la evolución del sector automotriz hacia el superávit regional en los vehículos terminados, junto con el fuerte crecimiento del saldo comercial favorable a la Argentina en automóviles nafteros de mediana cilindrada, que en años anteriores había sido deficitario.

V. CONCLUSIONES

Como hemos podido apreciar en el presente trabajo, el patrón de especialización de la Argentina dentro de la división internacional del trabajo persiste en reflejar el carácter dual de su estructura económica: un sector primario y agroindustrial de fuerte competitividad internacional (con una fuerte incidencia del complejo oleaginoso, y en menor medida de la minería; y con la excepción del sector de combustibles, que se ha tornado deficitario en los últimos años), complementado por un sector industrial y de servicios de fuerte desventaja comparativa. Este panorama expresa la significativa dependencia tecnológica del país: los bienes de capital e insumos industriales de mayor complejidad técnica presentan fuertes desventajas comparativas. Las excepciones se presentan en ciertos *commodities* industriales, muchas veces asociados a incentivos fiscales específicos (aceites y alimentación animal, biodiésel, aluminio, etc.), en un disperso grupo de empresas de servicios relativos a la informática y otros servicios profesionales (algunos de los cuales asimismo han contado con un programa de promoción de la actividad en la última década, como el sector de *software*), los cueros y los tubos sin costura para petróleo y gas, y el sector automotriz en el marco de una cadena de valor coordinada por grandes firmas trasnacionales.

A nivel regional, las relaciones comerciales con Brasil reflejan parcialmente la especialización internacional de la Argentina, pero excluyendo sectores donde no existe complementariedad sino competencia, como el complejo oleaginoso, la minería y los biocombustibles. Por ende, se presenta un fuerte déficit regional para la Argentina en maquinaria mecánica y eléctrica, que encabezan los sectores más deficitarios de las relaciones bilaterales. Asimismo, al descontarse el peso del complejo oleaginoso, la cadena automotriz se vuelve determinante del comercio bilateral. El creciente superávit en vehículos terminados (fundado en la terminación de algunos modelos de autos en la Argentina, para aprovechar el crecimiento del mercado interno, y suplir parcialmente al mercado regional), se contrapone al creciente déficit en autopartes, en el marco de un comercio bilateral regulado, que evita fuertes desequilibrios comerciales sectoriales entre dichos socios.

Asimismo, el mercado brasileño se presenta como un núcleo central de demanda internacional para una gran cantidad de sectores, dependientes del nivel de actividad y la demanda de dicho socio. Inclusive, en sectores con fuertes desventajas a nivel internacional y regional, como la maquinaria, la ventaja del arancel externo común y el libre comercio regional permite aprovechar a las pocas empresas competitivas a nivel regional los beneficios del mercado ampliado. Sin embargo, no se presentan casos significativos en la última década de desarrollo de ventajas comparativas dinámicas a partir del aprovechamiento del mercado ampliado, ya que en la gran mayoría de los sectores donde dicho mercado perdió importancia, esto fue guiado por subsectores específicos no relacionados a una experiencia previa a nivel regional, como el caso del biodiésel. En la medida en que la suerte exportadora de esos productos continúe muy ligada a la demanda de Brasil, puede consolidarse una situación de fragilidad o volatilidad en relación a las ventas externas de dichos bienes.

En síntesis, es importante remarcar la persistencia de un patrón de especialización basado en sectores vinculados a la renta primaria (sea exportando productos primarios o trasladando dicha renta primaria a los primeros eslabones de transformación, como en la agroindustria y los biocombustibles) en detrimento de sectores de mayor dinámica de cambio tecnológico y potencialidad de captar ganancias de base tecnológica, que asimismo reflejan mayores niveles de productividad y por ende permiten incrementar los salarios reales sin afectar el proceso de valorización. La incidencia de regimenes de promoción en algunos sectores de buen desempeño comercial a nivel regional e internacional amerita discutir la necesidad de recuperar una concepción integral del diseño de política industrial, que contemple y pondere diversos objetivos (tecnológicos, de comercio exterior, de empleo, regionales, etc.), y los ponga en el marco de una estrategia integral de cambio del patrón de especialización internacional, y de la estructura económica y social a nivel general, cuya finalidad trascendente sea mejorar las condiciones de vida de toda la población.

¿Cómo puede ser captada la existencia de ventajas comparativas para un país determinado? Tanto para la visión fundamentada en la dotación relativa de factores como para las basadas en la diferenciación tecnológica, el índice que capta la forma de expresión de una ventaja comparativa es el de Ventajas Comparativas Reveladas. A nivel general, la expresión de una ventaja comparativa en el mercado internacional se realiza mediante la exportación de un producto, mientras que la desventaja se expresa mediante la importación. Dado que el grado de desagregación permitido por la disponibilidad de información utilizada en este trabajo implica que todos los sectores posean ambos flujos comerciales, sólo que generalmente uno de ellos con mayor intensidad, el índice utilizado para detectar ventajas comparativas reveladas se basa en exportaciones netas sectoriales, es decir que trabaja con saldos comerciales sectoriales y no meramente con las exportaciones o importaciones de cada rubro o sector.

Dado que para definir el patrón de especialización de una economía se deben estudiar simultáneamente las exportaciones y las importaciones, tomamos como variable de análisis al saldo comercial sectorial. Sin embargo, los saldos comerciales deben ser normalizados para descontar el efecto de aquellos factores coyunturales que conducen a superávits o déficits comerciales globales, de manera de expresar la competitividad sectorial más allá de los efectos de la coyuntura macroeconómica. En efecto, sectores con ventajas comparadas pueden atravesar coyunturalmente déficits comerciales debido a un muy fuerte incremento coyuntural de la demanda agregada, que no permita el acompañamiento de la oferta interna; así como se puede presentar el caso inverso, donde sectores con desventajas comparativas presentan saldos comerciales favorables ante procesos de recesión interna.

Es por ello que, para el análisis del patrón de especialización global, trabajamos con el índice de ventajas comparativas reveladas, de manera que:

$$VCRi = [(Xi-Mi) - (X-M) * (Xi+Mi) / (X+M)] * 1000 / (X+M)$$

donde

$(Xi-Mi)$ es el saldo comercial observado en el sector i, y

$(X-M) * (Xi+Mi) / (X+M)$ es un valor teórico que representa el componente sectorial de i en el superávit o déficit global.

Las ventajas comparadas reveladas representan, entonces, balances comerciales sectoriales normalizados, correspondientes a una situación hipotética de equilibrio comercial. En este sentido constituyen un indicador de las ventajas comparadas de la nación. Como se puede apreciar en el indicador, la forma en que se produce la *normalización* de los saldos sectoriales observados, es restando de los mismos un componente sectorial teórico que es estimado en función de la participación del comercio (exportaciones más importaciones) del sector considerado en el comercio total. Por ende, se descuenta del saldo comercial efectivo del sector su aporte al superávit o déficit global, de manera de considerar su teórico saldo comercial de equilibrio comercial. Este criterio implica algunos supuestos simplificadores tales como que los desbalances coyunturales originados en variables macroeconómicas afectan indistintamente a todos los sectores (o, más precisamente, en función de su mera participación en el comercio total). La evolución del nivel de actividad puede incidir sobre la evolución del indicador de VCR a partir de su impacto disímil sobre el comportamiento de las importaciones y exportaciones. Un nivel más alto de actividad generará una mayor presión sobre las importaciones, especialmente en aquellos sectores que muestran más elasticidad de las mismas con respecto al producto. En contraposición, una situación recesiva producirá el efecto contrario. Las exportaciones pueden verse

afectadas principalmente por variaciones en el producto de los países socios comerciales. Asimismo, el análisis centrado en el equilibrio comercial está fundado subyacentemente en el ajuste de balance de pagos, la vieja *ley de Hume* de la relación entre saldo comercial global, régimen cambiario (u atesoramiento de moneda) e inflación; pero reconfigurada hacia el *trilema monetario* en el marco de la existencia de instrumentos financieros a nivel internacional, y la cuenta capital y financiera del balance de pagos. A este análisis, le caben las excepciones de situaciones de desempleo de recursos humanos y materiales desarrollada por el keynesianismo; así como la existencia de otros componentes de la cuenta corriente, como el saldo de intereses, utilidades y dividendos, que determina asimismo el tendencial tipo de cambio real de equilibrio.

Si bien el indicador de VCR es adecuado para el análisis del patrón de especialización global, este indicador puede generar sesgos importantes para el comercio por destinos comerciales. El problema reside en que el análisis de los intercambios suponiendo comercio equilibrado es relevante en el caso del comercio con todo el mundo (por las fuerzas ya mencionadas, relacionadas al ajuste de la balanza de pagos en el largo plazo) que en el caso de los comercios bilaterales. En el caso del comercio bilateral pueden no existir fuerzas económicas que generen tendencias hacia un relativo equilibrio comercial. Por ende, para analizar las ventajas comparativas a nivel regional no se ha utilizado el índice de ventajas comparativas reveladas, sino meramente el análisis de los saldos comerciales sectoriales a nivel bilateral entre la Argentina y Brasil.

BIBLIOGRAFÍA

Appleyard, D. y Field, A. (1997): *Economía Internacional.* McGraw-Hill, Madrid.

Arza, V. (2011): *El Mercosur como plataforma de exportación para la industria automotriz.* Revista de la CEPAL Nº 103. Santiago de Chile, abril de 2011.

Bekerman, M. y Dulcich, F. (2012): *Transformaciones recientes en el patrón de especialización de la economía argentina.* Documento de Trabajo CENES Nº 21. Buenos Aires.

Bekerman, M. y Dulcich, F. (2013): *La inserción internacional de la Argentina. ¿Hacia un proceso de diversificación exportadora?.* Revista de la CEPAL Nº 110. Santiago de Chile.

Bekerman, M; y Sirlin, P. (1996): *Patrón de especializacion y política comercial de la Argentina en los 90.* Revista Desarrollo Económico Número Especial Vol 36.

Bembi, M; De Angelis, J; y Molinari, A. (2012): *Algunas mediciones de integración productiva en el Mercosur.* Anales de la XLVII Reunión Anual de la Asociación Argentina de Economía Política. ISBN 978-987-28590-0-8. Noviembre de 2012.

Chang, H. (1993): *The political economy of industrial policy in Korea,* Cambridge Journal of Economics, Junio. Págs.131-157.

Chang, H. (2003): *Kicking Away the Ladder – The* Real *History of Free Trade.* Presentado en la conferencia *Globalisation and the Myth of Free Trade,* New School University, New York, 18 de abril.

Huerta de Soto, J. (1997): *La escuela austriaca moderna frente a la neoclásica,* Revista de Economía Aplicada, Vol. Nº 5.

Prebisch, R. (1986): *El desarrollo económico de la América Latina y algunos de sus principales problemas.* Revista Desarrollo Económico, Vol. Nº 26, Nº 103.

Ricardo, D. (1959): *Principios de economía política y tributación.* Fondo de Cultura Económica, México.

Globalizar desde Latinoamérica: El caso Arcor (2001-2012)

Del caramelo a los alimentos, de Arroyito al Mundo

BERNARDO KOSACOFF
Profesor Universidad Torcuato Di Tella,
Universidad de Buenos Aires
y Universidad Nacional de Quilmes

El artículo analiza la performance de la empresa Arcor durante el período 2001-2012 caracterizado por fuertes turbulencias sobre todo en la Argentina a fines de los noventa y principios de 2000 y una modificación muy positiva del escenario económico internacional hasta la crisis financiera de 2008.

En la primera sección, se analiza la adaptación exitosa del Grupo al nuevo entorno de negocios en la Argentina. En su segunda sección, se describen el desarrollo de nuevas capacidades competitivas, que abarca la definición del marco conceptual, el desarrollo de las cadenas de valor agregado en alimentos, el fortalecimiento de las capacidades tecnológicas y sistemas de gestión operativos, la administración de los recursos humanos, la gestión ambiental y la política de responsabilidad social empresarial y la sustentabilidad. En la tercera sección, se analiza la inserción internacional de Arcor, estudiando el desarrollo de negocios en Brasil y la carrera hacia la empresa global.

INTRODUCCIÓN

El inicio del nuevo milenio ha estado caracterizado por la existencia de fluctuaciones en el desempeño de la economía, con un mayor impacto negativo en las denominadas economías emergentes. La agenda empresaria mudó completamente haciendo foco en la eficientización de corto plazo, en desarrollar métodos para recrear la credibilidad en la Gerencia y Gobierno Corporativos y en adaptar el modelo de negocios al nuevo entorno. América Latina fue alcanzada por estas turbulencias que confluyeron con un desempeño macroeconómico en declinación y desataban severas crisis institucionales y financieras en varios países. El nuevo escenario planteó fuertes desafíos a todas las empresas que operan en la región y en particular a los grupos empresarios locales. En la Argentina en particular, numerosos grupos locales entraron en difíciles y prolongadas reestructuraciones forzadas que, en varios de los casos, implicó un cambio de control de los accionistas.

Sin embargo, este escenario mundial se modifica muy favorablemente en un período que se extiende hasta la crisis financiera de 2008, en el cual se verifica un notable dinamismo de la economía internacional, con crecimiento de la actividad, el comercio exterior, las inversiones y la difusión de nuevas prácticas productivas en la generación de bienes y servicios, que impactaron muy favorablemente en el desempeño de la economía y las mejoras en el bienestar. La creciente participación de China e India determinaron un cambio significativo en la economía mundial. En un contexto internacional de mayor crecimiento, este período fue muy favorable

para América del Sur. La combinación de una expansión del nivel de actividad, del volumen creciente de exportaciones y de la mejora en los términos de intercambio originó la característica más distintiva de este período de crecimiento económico: su coincidencia con un superávit en la cuenta corriente del balance de pagos (hecho sin precedentes en la historia económica de la región). Los gobiernos aprovecharon este nuevo contexto para mejorar las cuentas públicas, la consistencia macroeconómica, desendeudarse, acumular reservas internacionales y avanzar en la mejora de las condiciones sociales y de pobreza.

La crisis financiera de 2008 originada en los países desarrollados fue un punto de inflexión, en el cual surgieron con toda su fuerza las incertidumbres y los cambios de expectativas sobre las perspectivas del desempeño económico. En una etapa aún no concluida, se replantea el funcionamiento de la organización económica internacional y la sostenibilidad de los modelos de desarrollo. Los países de desarrollo intermedio han evidenciado no solamente su proceso de recuperación, sino que aparecen con mayor fuerza sus motores para el proceso de crecimiento y desarrollo.

El Caso Arcor, que en la edición anterior del libro editado en 2014, había sido estudiado desde sus inicios hasta el año 2000 como ejemplo de una empresa que logra desarrollarse, crecer y regionalizarse en mercados emergentes *(ver en Anexo los Gráficos 1 y 2),* enfrentó fuertes interrogantes en este cambiante contexto, incluyendo aspectos como:

- ¿Cómo afectarían a Arcor los cambios en el entorno de negocios?
- ¿Lograría superar exitosamente la crisis en sus principales mercados de actuación?
- ¿Cómo respondería en términos de prioridades, estrategias y decisiones clave?
- ¿Resultaría impedida su proyección regional y desarrollo hacia una empresa global desde mercados latinoamericanos?

Entendemos que estas preguntas y la magnitud de los desafíos planteados ameritan una actualización del caso para el período 2001-2012 que fueron presentados en la tercera edición del libro y se resumen en el presente artículo. En la primera sección, se analiza la adaptación exitosa del Grupo al nuevo entorno de negocios en la Argentina. En su segunda sección, se describen el desarrollo de nuevas capacidades competitivas, que abarca la definición del marco conceptual, el desarrollo de las cadenas de valor agregado en alimentos, el fortalecimiento de las capacidades tecnológicas y sistemas de gestión operativos, la administración de los recursos humanos, la gestión ambiental y la política de responsabilidad social empresarial y la sustentabilidad. En la tercera sección, se analiza la inserción internacional de Arcor, estudiando el desarrollo de negocios en Brasil y la carrera hacia la empresa global. Se concluyen con unos breves comentarios finales. Nos proponemos desarrollar estos temas en las próximas páginas y extraer las nuevas lecciones de este caso clave para entender e implementar estrategias de negocio exitosas en América Latina.

1. ADAPTACIÓN EXITOSA A UN NUEVO ENTORNO DE NEGOCIOS EN LA ARGENTINA

Desde 1998, la economía argentina estuvo afectada por varios choques negativos en forma simultánea: los efectos de la crisis rusa sobre el acceso al financiamiento externo, la devaluación y modificación del régimen cambiario en Brasil, su principal socio comercial, la abrupta caída en los precios de los productos que exporta el país, la persistente fortaleza del dólar respecto a otras monedas del mundo y el continuo desplazamiento del sector privado de los mercados de financiamiento interno por parte del sector público, constituyen los ejemplos más destacados de lo ocurrido. A fines de la década, el inicio de un largo período dominado por la recesión y la deflación de precios generó tensiones crecientes y modificó las expectativas respecto al potencial de crecimiento de la economía argentina y la solvencia del sector público, provocando por último el colapso definitivo del régimen económico.

Este entorno económico negativo se agravaba en el caso de aquellas empresas que tenían inversiones o intereses en varios países de América del Sur, puesto que las turbulencias de la economía internacional avanzaban paulatinamente hacia transformarse en una crisis regional extendida. Episodios como las crisis del Este Asiático y Rusia en 1997-1998, la devaluación brasileña en 1999 o los problemas de la economía argentina y la probable recesión mundial generaban intensas perturbaciones financieras y comerciales sobre toda la región. En particular, la abrupta reducción de los flujos internacionales de capital hacia las economías emergentes y las crecientes tasas de interés que enfrentaban configuraban restricciones de primer orden.

En ese período, la evolución negativa de los principales agregados económicos de la Argentina, de la industria local y del sector de alimentos y bebidas en particular, impacta por la magnitud que alcanza. Tras cuatro años de recesión y abrupta contracción, el producto acumuló una caída de casi 20%, la industria se redujo un 27%, el desempleo y la pobreza alcanzaron máximos históricos y la Argentina enfrentó el desafío de rediseñar las reglas centrales del juego económico, en sus aspectos cambiario-monetarios, fiscales y financieros.

El retorno a la extrema volatilidad del entorno condujo a que las decisiones de producción e inversión se vieran afectadas y a dudas crecientes respecto a la solvencia de un grupo destacado de empresas que operaban en el país. Las consecuencias negativas en el plano empresarial se desplegaron rápidamente y no surgía con claridad cuáles serían las respuestas dominantes de los agentes económicos ante el regreso de una elevada incertidumbre macroeconómica. Entonces, la pregunta que inmediatamente surge es: ¿Cómo hace una empresa para transitar un período con un contexto económico e institucional tan negativo? ¿Cómo fue que las fortalezas de Arcor permitieron superar el colapso del régimen de convertibilidad y la crisis regional?

En primer lugar, y como tantas otras veces, la historia empresarial cuenta. Por un lado, en una buena parte de los años noventa la compañía había desarrollado una estrategia agresiva de inversiones de capital (por casi mil millones de dólares) y de mejoras continuas en la gestión tecnoproductiva y organizacional. Estas transformaciones le posibilitaron consolidar su posición en los mercados que constituían el *core business* e impulsar, de un modo definitivo, el proceso de internacionalización. Con el tiempo, este comportamiento resultó, *ex post,* determinante para enfrentar una crisis profunda y prolongada. Quizás un ejemplo nítido se encuentra en cómo la política sistemática de desarrollo de los mercados de exportación seguida en los años previos actuará, una vez desatados los efectos más disruptivos de la crisis, como un seguro confiable para la empresa, garantizándole una invaluable diversificación de riesgos ante la desarticulación del mercado interno argentino. Por otro lado, el aprendizaje acumulado a lo largo de medio siglo de existencia acerca de cómo actuar ante escenarios económicos cambiantes le aseguró a Arcor una mejor lectura de lo que podía ocurrir una vez que la crisis se acelerara y se trasformara en depresión. Y también, le dio una mayor flexibilidad para adaptarse rápidamente a los cambios del entorno, tanto desde una perspectiva financiera como desde un plano comercial.

Pero no todo es historia. Ya desde fines de 1998, apenas iniciado el período de cuatro años de recesión en la Argentina, Arcor se empieza a preparar para un escenario más difícil a través de la implementación de programas de ajuste estructural y de una focalización mayor de las inversiones en los negocios de consumo masivo. A lo largo de ese período, un conjunto de acciones permiten que la crisis encuentre a la empresa avanzada en el proceso de ajuste productivo y financiero a un nuevo entorno. Se pueden mencionar, entre otras, decisiones tales como alcanzar una reducción de los costos fijos, aplicar ajustes en la producción y en los stocks de insumos, sanear una gran parte de la cadena de distribución minorista (que había sido un activo clave en la etapa anterior de crecimiento con convertibilidad) y lograr sinergias y ahorros en los costos de comercialización mediante la unificación de las estructuras comerciales de consumo masivo, adquirir el derecho al uso de licencias de marcas reconocidas en el ámbito de los negocios principales (por ejemplo, el acuerdo con Kraft para utilizar las marcas de caramelos Sugus y Suchard en la Argentina y otros países de la región), intensificar la estrategia de desarrollo de nuevos mercados internacionales fuera de la región, y por último, concretar el desprendimiento de algunos activos que no seguían siendo estratégicos para la compañía (el proceso de venta de los activos de una central termoeléctrica, la salida de la empresa Vitopel dedicada al negocio de film de polipropileno y la enajenación de algunos campos y establecimientos agropecuarios).

Sin embargo, y como contracara, algunas inversiones realizadas a mediados de los años noventa previendo escenarios más optimistas en términos de retorno económico y el propio proceso interno de reestructuración de las tenencias accionarias que demandaba una fuerte aplicación de fondos, habían generado un crecimiento de la deuda financiera que se volvía, ahora, difícil de administrar en un contexto de mayor carga de intereses producto de la restricción acentuada al financiamiento en general. Aunque una parte significativa de los ingresos financieros no operativos se direccionó hacia ese destino y se aplicó eficazmente la ingeniería financiera necesaria con el propósito de mejorar la estructura y el perfil de los préstamos, el pasivo financiero actuaba como un factor de fragilidad adicional al que se debía enfrentar en medio de las turbulencias crecientes.

De todos modos, en épocas de crisis como la que vivió la Argentina a fines de los años noventa, donde el horizonte se acorta vertiginosamente, errores empresariales en la toma de decisiones de corto plazo vinculados en forma directa con el funcionamiento cotidiano (y que en otros ámbitos se traducen solamente en la reducción de la rentabilidad anual, en pérdidas económicas, o en el cambio de algún gerente de la filial de un país que representa menos del 1% de las ventas totales) pueden implicar, y de manera irreversible, la venta o fusión obligada de la empresa o incluso hasta el cierre definitivo de la misma. En consecuencia, a las fortalezas estructurales que posee la compañía hay que agregarle la capacidad empresarial para el manejo de la crisis en el día a día. Es allí donde se verifica la velocidad de reacción que tuvo Arcor en los momentos previos e inmediatamente posteriores al colapso del régimen de convertibilidad.

En un escenario de alta incertidumbre la desaparición del crédito, el aumento de precios relativos a favor de los bienes transables internacionalmente, la caída abrupta del salario real y el incremento del desempleo y la pobreza aparecían como rasgos inexorables del esquema económico inmediato post-devaluación. Sin embargo, en qué nivel se iba a estabilizar luego el tipo de cambio y cómo sería la respuesta de los precios internos cuando el ancla nominal de la convertibilidad se levantara, eran sólo algunas de las cuestiones clave recién abiertas. Ante esas circunstancias, se ejecutan un conjunto de acciones de corto plazo con el propósito de minimizar el impacto sobre la situación financiera y el resultado de las operaciones. La decisión prioritaria que adopta Arcor es proteger al máximo el capital de trabajo y la rentabilidad de la empresa, respetar las obligaciones contractuales y mantener la calidad de los productos.

El objetivo planteado por la empresa de proteger su capital de trabajo se traduce inicialmente en un ajuste necesario de las condiciones financieras de compra y de venta a los clientes. La intención de priorizar la generación de caja (desde mediados de 2001 se venían tomando recaudos en este sentido) provoca que a fines de 2001, el crédito comercial pase de ser de una magnitud de más de 90 días en promedio a ser de sólo 7 días. Este proceso de reducción de la financiación y de recupero de capital en circulación se llevó a cabo en el momento más álgido de la crisis en un período de sólo 40 días.

La política financiera tenía como objetivo incrementar el nivel de liquidez para cumplir con las necesidades de fondos de las operaciones y con las obligaciones financieras ante la ausencia de crédito e iliquidez de los mercados. La restricción al financiamiento presionó sobre las políticas comerciales. En este sentido, otra decisión de Arcor, ligada en forma directa a las anteriormente mencionadas, es la de replantear la relación comercial que se tenía con los grandes centros de venta minorista (supermercados, hipermercados). Estos canales de distribución al por menor que se habían desarrollado desde mediados de la década del ochenta pero crecieron vigorosamente en los años noventa, operaban en términos de plazos de entrega de los productos y cancelación de los créditos que se habían vuelto fuertemente desfavorables en un contexto de aceleración de la crisis y de acortamiento del horizonte.

Con el nuevo esquema cambiario desde enero de 2002, el criterio seguido por algunos competidores multinacionales, de demorar el incremento de los precios en el mercado interno con la expectativa de obtener mayores volúmenes de ventas iba directamente en contrario con los objetivos que Arcor se había establecido. Proteger el capital de trabajo era vender *sólo contra caja*. Esto conllevaba implícitamente menores ventas y, en consecuencia, la pérdida de una porción de la participación de los productos de la empresa en el mercado. Cualquiera sea el propósito, aceptar la pérdida de *market share* en favor de los competidores es un comportamiento poco acostumbrado desde el punto de vista empresarial, dado que puede implicar situaciones de mercado que pueden ser difíciles de revertir posteriormente. Sin lugar a dudas, en mercados que se achican, las decisiones de este tipo generan fuertes tensiones internas en toda empresa que debe establecer un balance adecuado entre los aspectos financieros y comerciales del negocio.

Asumir el rol que debe jugar una empresa líder en momentos críticos para su entramado productivo se traduce básicamente en no trasladar los diversos efectos negativos de la crisis a la multiplicidad de empresas pequeñas y medianas que actúan regularmente como proveedores y clientes. En este sentido, Arcor implementó acciones para amortiguar el impacto de la caída global tales como facilitar el acceso a los insumos a ciertos proveedores de la empresa o colaborar con los eslabones más frágiles de la red de distribución que le permitirán, una vez superados los momentos más turbulentos de la crisis, encontrar respuestas que ayuden a una veloz recuperación del nivel de actividad. Cumplir con los compromisos acordados previamente con las empresas proveedoras garantizó preservar la reputación construida durante décadas. Evitar aún a costa de pérdidas en el corto plazo la ruptura unilateral de las obligaciones contractuales era una meta prioritaria con el propósito de mantener incólume el buen nombre de la empresa.

Como fuera mencionado, la crisis premió la dedicación de Arcor a la búsqueda de divisas fuera de la región a través de la penetración de sus productos. Ante la desarticulación del mercado interno y el posterior cambio en los precios relativos muchas empresas argentinas decidieron redireccionar sus ventas hacia el mercado mundial. Pero, exportar no es una cuestión de expresión de una voluntad empresaria. Para acceder a la demanda internacional de bienes y servicios, es necesario efectuar actividades sistemáticas de desarrollo de los clientes y los mercados en el exterior durante períodos, en general, prolongados. En el caso de Arcor estos procesos lentos y de largo plazo se pueden contemplar cuando se observa que sus productos llegan a más de ciento veinte países de todas las latitudes.

Pero principalmente se vislumbran cuando, con la economía argentina enfrentando graves dificultades en el año 2001, se logra la maduración de un acuerdo de producción y exportación hasta fines de 2007, firmado con una de las productoras y comercializadoras de golosinas más importantes de Estados Unidos, o cuando se verifican sostenidas ventas externas merced a la calidad de los productos y a la confiabilidad adquirida en los canales de comercialización.

Finalmente, se redefinió la oferta de productos de la empresa en base a la nueva capacidad de compra de los consumidores argentinos. Aquí la experiencia regional resultó clave para adaptarse y lograr una reacción rápida a los nuevos hábitos y poder adquisitivo del consumidor. En el mismo sentido, además se buscó reducir la inversión publicitaria en favor de la intensificación de acciones promocionales. Con este conjunto de políticas se pudo reducir fuertemente los plazos de cobranza, se logró una mayor autonomía financiera, se garantizó el abastecimiento de productos sin interrupciones y los volúmenes de exportación permitieron obtener una buena contribución marginal al *core business* de la empresa.

La normalización gradual de la economía argentina a partir del segundo semestre de 2002 y la posterior recuperación sostenida a lo largo del año 2003, permitieron a Arcor obtener niveles positivos de rentabilidad e incrementar la liquidez y solidez patrimonial. La adecuada reacción de Arcor ante la crisis argentina favoreció el rápido aprovechamiento de los mayores volúmenes de ventas en el mercado interno. En particular, en aquellos rubros que habían sufrido fuertes caídas la situación se fue regularizando y en menos de un año se habían recuperado los niveles de participación en la amplia mayoría de los negocios. Las características del consumo post-crisis favorecieron el incremento de las ventas en los canales minoristas en relación a las de los supermercados por lo que Arcor se benefició de la mayor penetración comercial que tiene en ese canal. La protección del capital de trabajo continuó siendo un objetivo, por lo que durante 2003 se mantuvieron las condiciones comerciales a pesar del mayor nivel de la demanda.

A partir de la refinanciación del pasivo financiero con los acreedores bancarios y del nivel de rentabilidad alcanzado, las perspectivas para 2004 volvían a ser positivas y el año trajo varias buenas nuevas: mayores ventas, nuevos incrementos de los niveles de rentabilidad y fortalecimiento de la participación en los mercados. Asimismo, en lugar destacado aparece el acuerdo con el grupo francés Danone (líder mundial en productos lácteos frescos y agua embotellada y, en ese momento, uno de los líderes del mercado mundial de galletitas) para la constitución de una alianza que fusionó las actividades en el negocio de las galletitas en la Argentina (con la incorporación de la centenaria firma Bagley), Brasil (con las reconocidas marcas Triunfo y Aymoré) y Chile. A partir de 2005, comenzaron las operaciones de las empresas surgidas de la asociación regional en donde Arcor posee el 51% y está a cargo del gerenciamiento y control de las operaciones unificadas. La reputación (expresada en numerosos reconocimientos a nivel local e internacional) y la experiencia de Arcor en la región (en particular, en términos de distribución y amplia cobertura de sus puntos de venta) resultaron activos centrales para concretar con éxito la asociación. Esta operación permitió conformar una de las mayores empresas de galletitas de Sudamérica. El desempeño de operaciones de las nuevas empresas en la Argentina, Brasil y Chile es muy exitoso, expresado en particular con sus crecientes participaciones de mercado y mejoras de rentabilidad.

En el desempeño de Bagley en la Argentina se verifica un crecimiento de las ventas de 246 millones de dólares en 2005 a 645 millones de dólares en 2012. Este dinamismo le permite un incremento de participación en el mercado de galletitas del 40% del mercado a casi el 50% en 2012, con una participación creciente en los segmentos de mayor valor. Con la alianza se definen estrategias de mediano plazo. Así, se implementa una nueva estructura organizacional, adecuando las funciones ya existentes con el desarrollo, integración y formación de los recursos humanos, tendientes a una creciente polivalencia y liderazgo, estimulando la innovación, el vínculo con la comunidad y el desarro-

llo continuo. A su vez, se fortalece el posicionamiento en marketing y ventas, con una organización flexible y muy ágil de distribución, priorizando el ingresos de nuevos productos diferenciados y mercados, apoyados con acciones de comunicación y realización de eventos. Se destaca una gran capacidad de adaptar sus sistemas de distribución a las cambiantes elecciones de los consumidores. Con el aprovechamiento integral de las capacidades previas de Dadone en los temas de innovación y marketing, se desarrollaron nuevas sólidas competencias en la gestión del conocimiento, con un área de investigación y desarrollo para la mejora continua y desarrollo de nuevos productos, especialmente en la mejora nutricional y de salud. La nueva base de negocios con una fuerte reorganización y mejoras de eficiencia de sus 4 plantas industriales localizadas en la Argentina. Entre 2005 y 2012 se invirtieron más de 120 millones de dólares. Los resultados de estas acciones se tradujeron en una mejora significativa del EBITDA, que en 2005 fue de de 3.7 millones de dólares, incrementándose a 87 millones de dólares en 2012.

Para ser consistentes con los objetivos estratégicos se construyó entre 2010 y 2012 –con un plan adicional hasta el 2015 para llegar a producir 260 mil toneladas de productos anuales– una nueva planta modelo en el complejo ubicado en Salto, Provincia de Buenos Aires. La fábrica cuenta con tecnología de última generación, líneas con la mayor productividad disponible y buscando innovación en el proceso de envasado de los productos, tanto en lo referente a velocidad y automatización como así también a protección de la vida útil de los productos, cambiando para ello el formato histórico de envoltura de productos de marcas tradicionales. Las claves para lograr ejecutar este proyecto fueron las habilidades que Grupo Arcor posee y mantiene para adaptarse a la constante variación del contexto económico y de mercado: capacidad de organización y trabajo en equipo; profundos conocimientos de la ingeniería de sus fábricas y líneas de producción; relacionamiento y trabajo conjunto con proveedores de tecnología de primer nivel mundial; amplio desarrollo de proveedores a nivel local, tanto de equipamiento como de servicios; experiencia para montajes y puesta en marcha de las distintas líneas y tecnologías; R&D para la creación de nuevos productos y mejoras de los actuales; captación, formación y constante capacitación de los RRHH ; desarrollo de las relaciones con la comunidad y con autoridades nacionales para solventar restricciones en infraestructura (gasoducto y generadores eléctricos). La superficie de producción en la Planta de Salto se duplicó, pasando a disponer de 79.000 metros cuadrados, con 7 líneas de producción, 10 hornos, 107 miles de toneladas año de capacidad instalada y una ocupación en 2012 de alrededor de 900 personas. La línea de producción 9 de Crackers (llamada familiarmente *Jumbo*) es en la actualidad una de las líneas de galletas de mayor envergadura a nivel mundial. A su vez, Salto se transformo en la planta productora de mayor tamaño en la Argentina y una de las más importantes de América Latina. Las instalaciones responden plenamente a la política de sustentabilidad de Arcor, con reducción en el uso de agua, bajo impacto ambiental y uso racional de energía.

El desempeño exitoso del grupo en la conformación de la alianza con Danone, le da una fortaleza significativa para emprender nuevos desafíos. Complementariamente, en 2005 Arcor consolida el liderazgo en el mercado de alimentos a través de la adquisición de la firma Benvenuto con su reconocida marca *La Campagnola*. La firma adquirida tenía casi 100 años de presencia en el país con posiciones muy consolidadas en varios mercados y recursos humanos especializados, destacándose el prestigio de un capital marcario muy posicionado en productos *Premium,* de alto valor y diferenciación, que permitió avanzar en el posicionamiento de alimentos que permitían la obtención de márgenes crecientes. La decisión de avanzar en la compra de La Campagnola, tenía en principio el peligro de distraer el foco de atención hacia el proceso de internacionalización, dado que implicaba asignar los recursos disponibles y los esfuerzos de generación de competencias en fortalecer el mercado doméstico. Sin embargo, rápidamente este aparente dilema de estrategias alternativas, fue superado por el exitoso

proceso que significó esta nueva adquisición, que no sólo implicó un aumento de su posicionamientos líder en mercados claves del país, sino que sus ganancias de competitividad le permitía contar con mayores fortalezas para avanzar en su estrategia de negocios.

Los avances con la alianza de Danone y la adquisición de La Campagnola impactaron en todo el modelo de desarrollo de la base de negocios de Grupo Arcor. Como ejemplo representativo, se puede mencionar la redefinición de la estrategia de marketing, con una nueva política gerencial que priorizó el desarrollo de capital marcario con los productos de mayor diferenciación y obtención de márgenes. A su vez, se definieron marcas regionales con potencial de crecimiento, en los cuales se invirtió en publicidad, diseño, comunicaciones internas y externas, investigaciones de mercado e innovación tecnológica. Esto dió resultados muy dinámicos con aumento de volúmenes físicos, incrementos de márgenes y EBITDA, asociados a la consolidación y aumento de posiciones de mercado y el ingreso agresivo a nuevas categorías de productos con mayor valor agregado, como por ejemplo los cereales de desayuno, las líneas de productos nutricionales, los helados de impulso y jugos en polvo. A su vez, se replantearon, entre otras acciones, la organización de la producción industrial con la participación creciente de nuevas plantas de eficiencia internacional; la restructuración de los sistemas de distribución que permitieron reducciones de costos y ganancias de eficiencia; la redefinición de las áreas administrativas y de gestión y la política de recursos humanos, que han creado competencias más modernas y programas de detección, desarrollo y retención de talentos.

En el caso de los helados, Arcor ingresa en 2005. La estrategia de desarrollo del negocio se focalizó en una fuerte inversión en marketing y un activo apoyo del canal de distribución que incluye la permanencia de los productos durante el invierno. Se han realizado permanentes presentaciones de nuevos productos asociadas a aquellas marcas de alto reconocimiento en el mercado por parte de los consumidores de chocolates y golosinas, complementados con el lanzamiento de novedosos productos orientados a sector infantil. El desarrollo del mercado de los helados coincidió con el saneamiento financiero de los distribuidores, lo que les permitió asumir las inversiones necesarias en cámaras y camiones refrigerantes imprescindibles para desarrollar esta actividad. A su vez, la penetración en el mercado se dio en el momento de liderazgo previo de Nestlé y Unilever. El cierre de operaciones de Unilever en la línea de helados le permitió a Arcor desde sus inicios una rápida ganancia de mercado, teniendo una participación cercana al 50% del mercado de helados en la Argentina. Con el desarrollo de proveedores de primer nivel, la permanente inversión en marketing, en distribución, equipamiento con nuevos *freezers* y privilegiando el sistema de visibilidad en sus puntos de venta, consolidaron su posicionamiento en este mercado con especificidades muy distintas del resto de los chocolates y golosinas.

El desarrollo del área de empaque, insumo estratégico clave en su proceso de integración productiva, ha sido otra de las características salientes de su base de negocios. En 2012 la participación de las ventas de empaque representó alrededor de 12% de su facturación total, frente a valores entorno del 8% a mediados de los años noventa. Por una parte, con la finalidad de fabricar envases de cartón corrugado, Cartocor S.A., comenzó su actividad productiva en 1981 en su planta en Entre Ríos, Paraná. Su objetivo es satisfacer las necesidades de los mercados de envases de cartón, poniendo especial énfasis en el servicio al cliente, la permanente innovación, la productividad, la calidad y preservación del medio ambiente. Su crecimiento constante y la diversificación de sus productos y mercados la llevaron a mantener un ritmo intenso de inversiones. En la actualidad cuenta con seis unidades productivas, cinco en la Argentina: 4 de cartón corrugado y cajas, 1 para la producción de papel y en 2007 se inaugura una planta de clase mundial de cartón corrugado y cajas en Chile, desarrollada con decisiva participación de la capacidad de ingeniería del grupo. Con 40.000.000 m²/mes de capacidad productiva en la Argentina, y 15.000.000 m²/mes en Chile, Carto-

cor S.A. se consolida como el mayor fabricante de la Argentina y Chile. El 10/15% de su producción atiende los requerimientos del Grupo Arcor, mientras que el resto de su producción se orienta a atender a los mercados frutihortícola, industrial, de grandes contenedores y el de planchas y embalajes de la Argentina y del exterior. Se destaca por ofrecer un servicio integral, compartiendo con el cliente el desarrollo de sus envases, diseño y la logística.

Por otra parte, se avanzó en Converflex Argentina S.A. en el mercado de envases flexibles desde sus orígenes en la década del '60, logrando en esta década un posicionamiento de liderazgo en la industria argentina. El 70% de su producción está integrada al proceso productivo del Grupo Arcor. Posee plantas en Villa del Totoral, Provincia de Córdoba (10.500 m^2), Villa Mercedes, Provincia de San Luis (4.775 m^2) y Luján, Provincia de Buenos Aires (7.900 m^2) con una capacidad instalada de 12 mil toneladas al año. Elabora cilindros de huecograbado, film rígidos soplados y la conversión de material flexible. En la última década consolida un proceso productivo altamente integrado y con tecnología de última generación, que se suma a sus hitos previos. En 2004, inaugura la tercera planta industrial en Luján y en 2007 se realiza la ampliación de las plantas de Conversión, Extrusión y Grabado de Cilindros en el complejo de Villa del Totoral, inaugurando la segunda nave industrial del complejo e incorporando equipamiento para aumentar sus capacidades de servicios. En 2011, se aumenta la superficie cubierta del complejo de Luján y se incorpora allí una impresora de tecnología flexográfica de última generación con gamas de impresión de alta definición Fischer & Krecke, una de las pioneras en Latinoamérica para adquirir esta tecnología. Además, se adquiere equipamiento adicional de laminación y corte para balancear el incremento de capacidad productiva del complejo. Se destaca la inversión permanente en tecnología, con el desarrollo de aplicaciones especiales, investigación de nuevas tecnologías de envasado, envases sustentables y estudios de sustitución de envases.

En 2006, se genera otro hito en la historia reciente, que es el acuerdo de producción en común en Toluca, México, con el Grupo Bimbo para la elaboración de golosinas y chocolates. Este acuerdo potenció la presencia en un mercado de importancia decisiva en América Latina, dando una base de apoyo mucho mayor para lograr una participación creciente de Arcor en México y de este país en la estructura de Arcor. La cooperación con Bimbo, es mucho más que un juego de suma cero, verificándose la ventaja asociativa entre una firma líder y de clase mundial mexicana con las capacidades de competencia de Arcor, en un mercado doméstico significativo con fuertes posibilidades exportadoras y en competencia con las mejores empresas transnacionales. Entre 2001 y 2005 Arcor atendía al mercado a través de la importación y la venta por canales mayoristas. En 2007 se inician las operaciones de Mundo Dulce, para la producción de los productos de Arcor y Bimbo. Los dinámicos resultados se reflejan en un crecimiento de las ventas domésticas en más de 100 millones de dólares, la elaboración de productos con ganancias de eficiencia y bajos costos de transformación y la consolidación de una plataforma exportadora que en 2012 representa casi un tercio de las ventas.

En 2010, se firma un contrato con The Coca Cola Company, por el cual se adquiere el derecho de comercializar algunas de las golosinas y helados con el uso de ciertas marcas de Coca Cola. Todos estos eventos marcan uno de los aspectos mas relevantes del desempeño del grupo en la última década, que ha sido la construcción exitosa de alianzas con jugadores de clase mundial, que han permitido una consolidación de la empresa, en un proceso de crecimiento de las ventas, aprovechamientos de sinergias con fuertes ganancias de eficiencia en las áreas de administración, logística, distribución y marketing. Esta exitosa construcción de alianzas, basadas en el largo proceso evolutivo de la empresa, en el cual evidenció no sólo sus capacidades competitivas, sino que generó un notable capital social fundamentado en su confiabilidad, respeto de los contratos, compromiso con la inclusión social y la sustentabilidad ambiental. Como veremos más adelante estas alianzas se ampliaron en los últimos años

a proyectos de vinculación tecnológica y generación de actividades de innovación; al desarrollo de las áreas de Sistemas y las acciones de sustentabilidad, articuladas con relaciones con otras firmas, organizaciones y el Sector Público. Estos avances cooperativos, de conformación de redes de conocimiento y desarrollo de negocios, ha permitido potenciar en un proceso colectivo el desempeño de Grupo Arcor.

A su vez, además de la construcción de alianzas –que permitió fortalecer la presencia en el mercado local, en Brasil y México– se generó la apertura de plantas de clase mundial. En 2004 en Luján, Argentina, se construyó una nueva planta de Converflex para la producción de *packaging*. En 2006 se desarrolló la planta de UNIDAL en México para la manufactura de golosinas. En 2007 se inauguraron las plantas de golosinas en Pernambuco, Brasil y de *packaging* de Cartocor en Chile. En 2010 se construye una nueva planta de galletas dentro del Complejo de Salto, Argentina. En 2011, se abre un nuevo centro de distribución Van Dam en Montevideo, Uruguay y en 2012 se inicia la construcción de una fábrica de chocolates y golosinas en Chile. Este proceso de adquisiciones y construcción de nuevas plantas, se pudo concretar por haber desarrollado un significativo proceso de inversiones, que en el periodo 2002-2012 estuvo en el orden de los 700 millones de dólares.

En el año 2005, en un marco de crecientes niveles de ventas, empleo y de inversión tanto en Argentina como en el exterior, Arcor suscribió un programa de financiación con el International Finance Corporation-World Bank Group tendiente a extender los vencimientos de deuda. La firma de este contrato de préstamo con el IFC por un monto total de 280 millones de dólares implica no sólo una mejora sustancial en la estructura de capital y el costo financiero del Grupo. En efecto, en primer lugar, para la concesión de este financiamiento de Arcor superó las evaluaciones en términos de su aporte a la responsabilidad social empresarial, la conservación del medio ambiente y la generación de capacidades competitivas dinámicas que aportan al desarrollo económico del país. En segundo lugar, su otorgamiento refleja no sólo la mejora en la situación económica del país sino la chance de poder desarrollar una estrategia de negocios integral dentro de un esquema de trabajo de mediano plazo. Mientras que en la etapa de transición se habían logrado acuerdos financieros basados en el corto plazo, este préstamo simboliza el pasaje de la incertidumbre de corto plazo a la financiación adecuada para desarrollar las estrategias de negocios de largo plazo.

En 2007 se firma un nuevo préstamo con el IFC de 130 millones de dólares y en 2009, otro préstamo adicional del IFC por 100 millones dólares. A su vez, en noviembre 2010, por primera vez en la historia del grupo, se emitieron obligaciones negociables por 200 millones de dólares. Esta colocación resultó muy exitosa, con una importante sobre suscripción, reflejando la sólida situación financiera y la reconocida y confiable imagen entre los inversores nacionales e internacionales. El vencimiento final es en 2017, con una tasa de interés del 7,25% anual, que es de un nivel muy competitivo para el mercado de capitales argentino. Estas operaciones de nuevas facilidades financieras con organismos multilaterales y en los mercados de capitales internacionales permitieron aumentar los plazos de la deuda consolidada, generando los fondos necesarios para el desenvolvimiento de las operaciones y el financiamiento de las inversiones. Complementariamente, se estableció una política de capitalización de las filiales en el exterior para afrontar sus programas de inversión y funcionamiento. Los indicadores de deuda evidencian la situación solvente de Arcor tal como se ven en los *Gráficos 1* y *2*.

1.1 Breves evidencias cuantitativas de un desempeño exitoso

El desarrollo de su estrategia de negocios le ha permitido a Arcor consolidar su liderazgo en el sector alimenticio, presentando a finales del año 2012 una presencia muy significativa. A título descriptivo, algunos de los indicadores del grupo son los siguientes:

GRÁFICO 1

Evolución de la Deuda 2001-2012

En millones de dólares y porcentajes

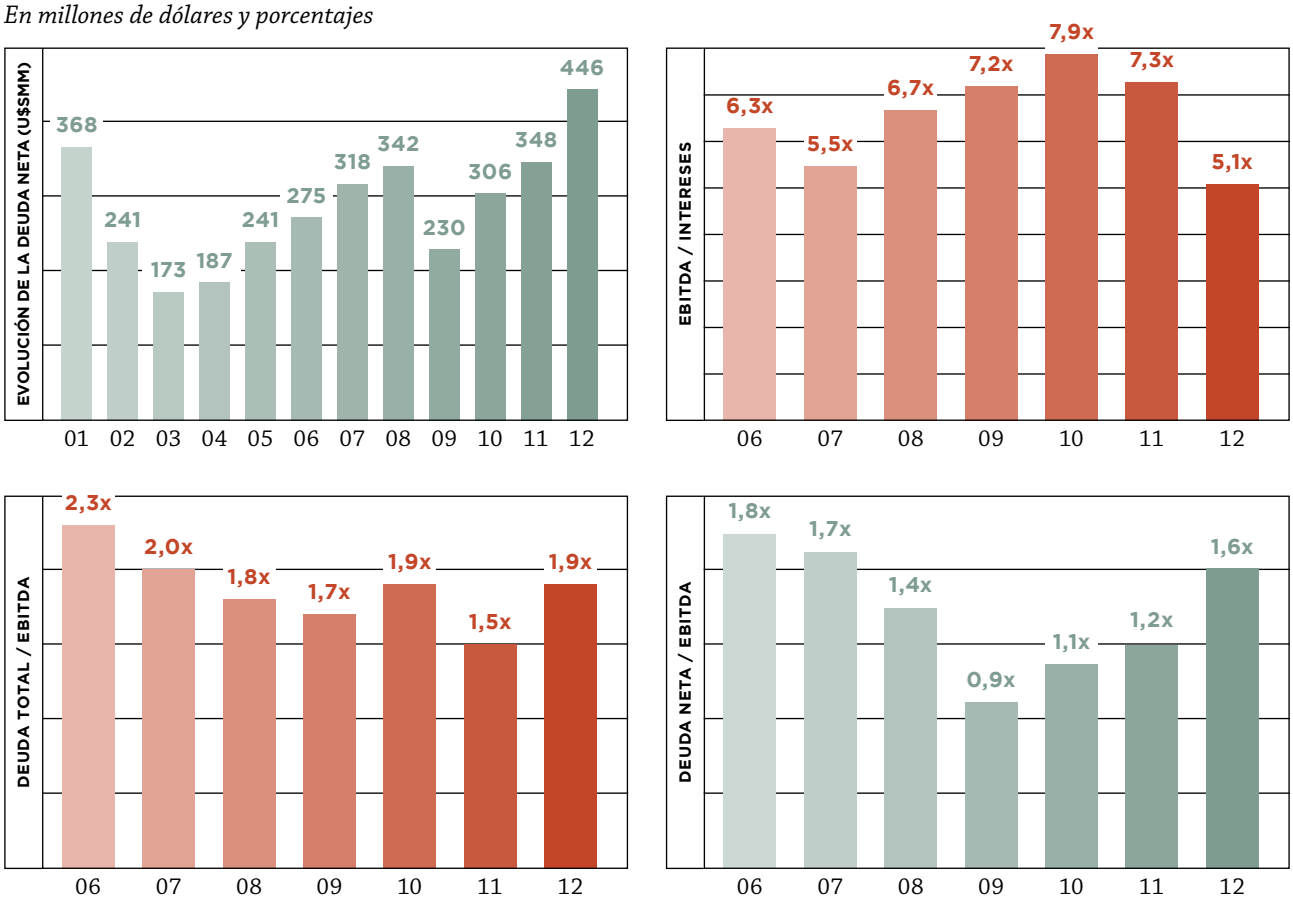
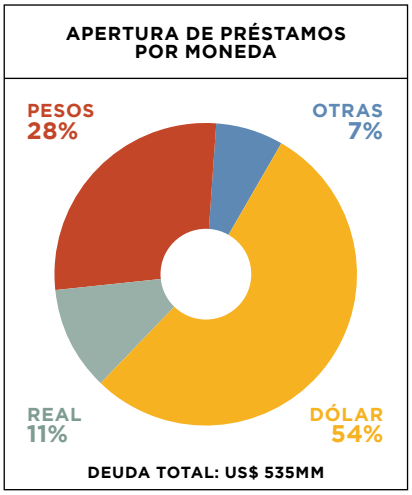
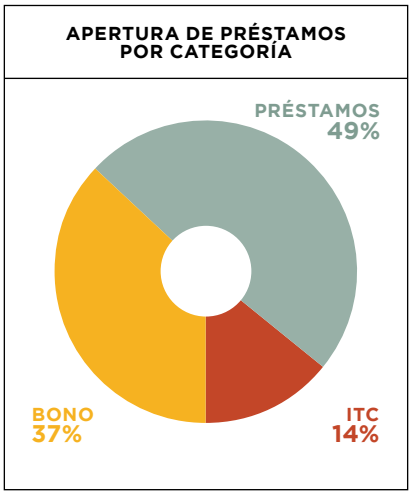


GRÁFICO 2

Deuda consolidada 2001-2012





ÍNDICES FINANCIEROS	
DEUDA NETA (US$)	445,5MM
EBITDA / INTERESES	5,1x
DEUDA TOTAL / EBITDA	1,9x
DEUDA NETA / EBITDA	1,6X

1. Las ventas totales del grupo se incrementaron en forma acelerada de 1.003 millones de dólares en 2001 a 3.074 millones de dólares en 2012. Se observa una participación creciente de las ventas fuera de la Argentina, que disminuyó su participación del 79% al 67% entre 1996 y 2012, compensada con los crecimientos de Brasil, México y la Región Andina (Chile, Perú y Ecuador). A su vez, se da una disminución de la participación de las golosinas del 61% al 52% en este período, con una participación creciente de las galletas y el *packaging*. En términos de los volúmenes físicos producidos, la producción aumentó de 850 mil toneladas en el 2002 a algo más de 1.500 mil toneladas en 2012. Es el principal productor de caramelos del mundo y una de las empresas líderes de galletas en América del Sur. En ranking por facturación es uno de los productores líderes de golosinas de América Latina y dentro de los 12 primeros del mundo. Es el principal productor de cartón corrugado y alcohol etílico de cereales de la Argentina.

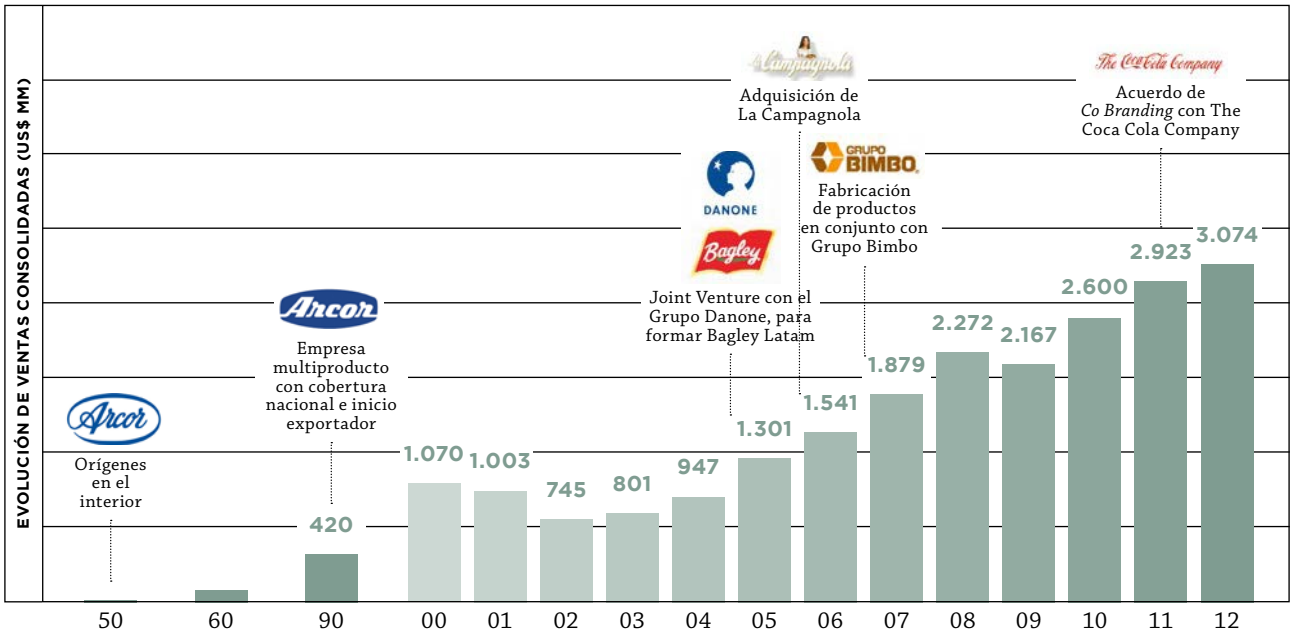
2. Las exportaciones pasaron de 193 millones de dólares en 2002 a casi 400 millones de dólares en 2012. Se destaca el dinamismo de las exportaciones generadas en Chile, México y Brasil: estos orígenes incrementaron más de 50 millones de dólares sus exportaciones durante la década. Exportó a más de 120 países, en un proceso creciente de diversificación, apertura de nuevos mercados y participación creciente de África y Asia, destinos que han alcanzado en 2012 los 80 millones de dólares de exportaciones. Alrededor del 50% de sus exportaciones se dan al interior de la red intra-corporativa. Es el primer exportador de golosinas de la Argentina, Brasil, Chile y Perú.

3. El personal ocupado pasó de una dotación de 13 mil personas en 2002 a cerca de 20.000 personas en 2012, con una masa salarial del orden de los 500 millones dólares. En la Argentina se desempeñan 13 mil personas, alrededor de 4.000 en Brasil, algo menos de 2.000 en Chile y casi 1.000 en México, evidenciando el fortalecimiento del proceso de

GRÁFICO 3

Evolución de ventas consolidadas. 1950-2012

En millones de dólares



internacionalización a través de inversiones directas en el exterior en el contexto de una empresa multilatina. Tiene casi 13.000 proveedores, que en su mayoría son PYMES.

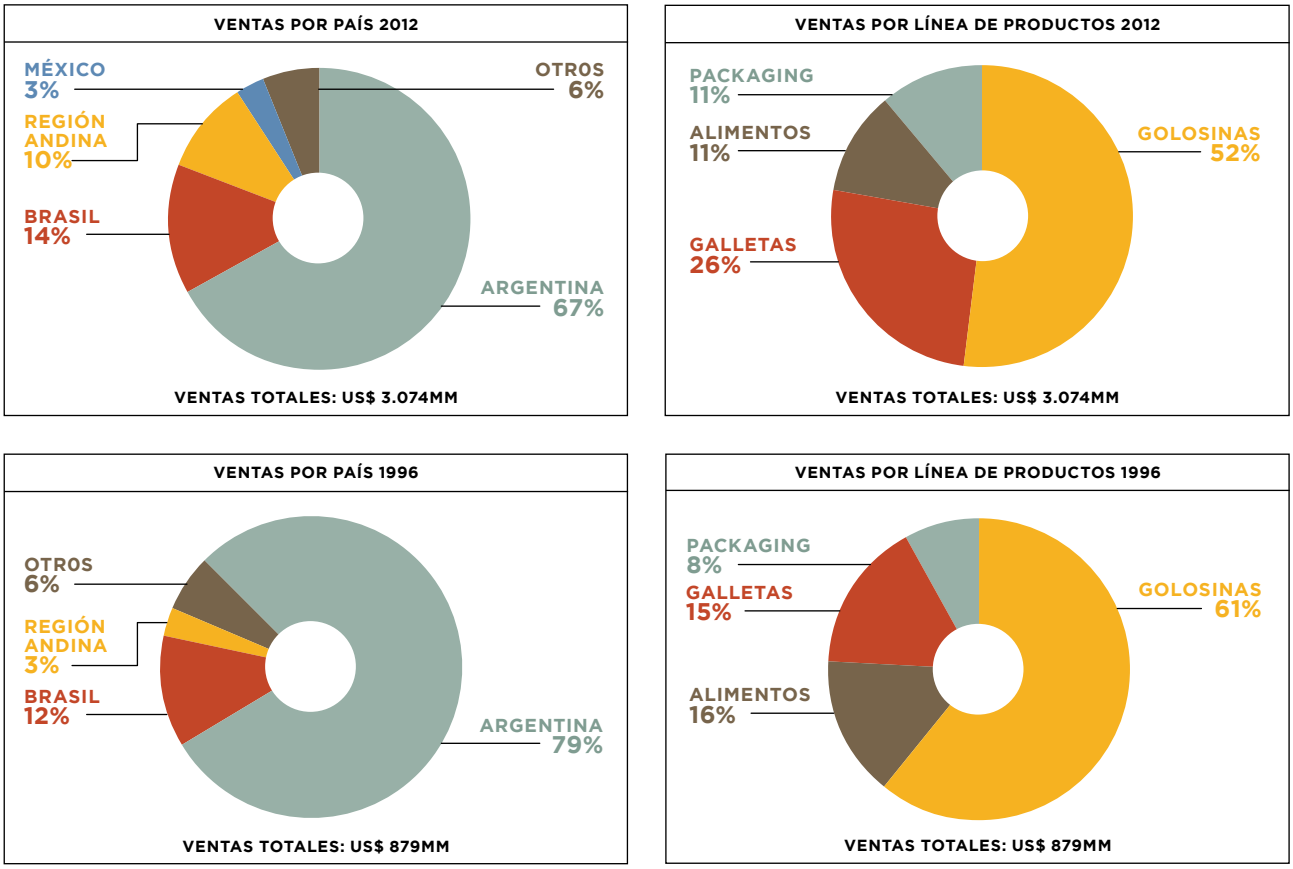
4. Posee 39 plantas industriales, de las cuales 29 están localizadas en la Argentina, 5 en Brasil, 3 en Chile, 1 en México y 1 en Perú. Sus principales plantas productivas están certificadas bajo las normas ISO 9001 e ISO 14001. Asimismo cuenta con 19 centros de distribución en América Latina y con oficinas comerciales alrededor de los cinco continentes.

5. Es un referente en la Argentina por sus acciones en la implementación a través de la Fundación Arcor, el Instituto Arcor de Brasil y gestión integral de su base de negocios, de sus políticas de Responsabilidad Social Empresarial –en particular por su compromiso con la educación–, la Sustentabilidad y Protección del Medio Ambiente. Obtuvo varios de los más prestigiosos reconocimientos otorgados a las empresas y sus dirigentes en la Argentina por su labor y logros.

GRÁFICO 4

Presencia internacional y ventas diversificadas. 1996 y 2012

En millones de dólares y porcentajes



2. EL DESARROLLO DE NUEVAS CAPACIDADES COMPETITIVAS

2.1 El marco conceptual

En el nuevo milenio Arcor ha desarrollado un conjunto de acciones articuladas hacia una estrategia de largo plazo, orientadas a la generación permanente de mayor valor. Dicho proceso se está caracterizando por un avance hacia un patrón de especialización más *intensivo* en el uso de trabajo calificado, más basado en esfuerzos tecnológicos domésticos y centrado en producciones de mayor valor agregado y bienes diferenciados. Sus resultados están permitiendo una amplia inclusión en términos sociales, con la creación de nuevos puestos de trabajo y un aporte significativo al desarrollo económico.

Las firmas buscan estrategias y formas de organización y producción más flexibles e innovativas, con el objetivo de responder a la creciente globalización y a las cambiantes preferencias de los consumidores. Para alcanzar este objetivo, no basta con incorporar tecnologías modernas, sino que, en general, es preciso, simultáneamente, adoptar nuevas formas de organización de los procesos de investigación, diseño, gestión, producción, marcas y comercialización. Este proceso de transformaciones es complejo, avanza de manera desigual y asume características específicas según los sectores, regiones y países, e involucra causalidades e interacciones aún no completamente entendidas. Sin embargo, diferentes análisis han mostrado, en el ámbito empírico, que existe una vinculación entre la adopción de nuevas formas de organización productiva, formación de habilidades *(skills)* y capacitación de los recursos humanos, y ganancias de productividad y competitividad.

La competitividad es un desafío permanente de la empresa. La posibilidad de acceder a niveles crecientes de competitividad y mantenerlos en el largo plazo no puede circunscribirse a la acción de un agente económico individual.

La experiencia internacional señala que los casos exitosos son explicados a partir de un conjunto de variables que muestran con claridad que el funcionamiento global del sistema es el que permite lograr una base sólida para el desarrollo de la competitividad. De esta forma la *noción sistémica* de competitividad reemplaza a los esfuerzos individuales que, si bien son condición necesaria para lograr este objetivo, deben estar acompañados por innumerables aspectos que conforman el entorno de las firmas (desde la infraestructura física, el aparato científico tecnológico, la red de proveedores y subcontratistas, los sistemas de distribución y comercialización hasta los valores culturales, las instituciones, el marco jurídico, etc.). Las capacidades de competencia se caracterizan por ser el producto de un proceso colectivo y acumulativo a través del tiempo.

Las capacidades tecnoproductivas no son exclusivamente la tecnología *incorporada* en el equipo físico o en manuales y patentes que son adquiridos por la firma, si bien éstos son los instrumentos con los cuales las capacidades son puestas a trabajar. Ni son únicamente las calificaciones educativas que poseen los empleados, si bien una base receptiva a la adquisición de capacidades depende en gran medida de la educación y entrenamiento del personal involucrado. No son, tampoco aisladamente, las habilidades y el aprendizaje por el que pasan los individuos en la empresa, si bien éstos son los ladrillos de la construcción de capacidades en un nivel micro. Ellas son la forma en la cual una empresa, combina todo lo anterior para funcionar como una organización, con interacción constante entre sus miembros, flujos efectivos de información y decisiones, y una sinergia que es mayor que la suma de las habilidades y conocimientos individuales. Es conceptualmente útil considerar el desarrollo de la competitividad a nivel de la firma como inversión en tecnología *incorporada* acompañada por las inversiones en habilidades, información, mejoras organizacionales e interrelaciones con otras firmas e instituciones.

Estas consideraciones también sirven para la profundización en el sentido de incrementar la integración local: el desarrollo de proveedores locales y subcontratistas. Fuera de los beneficios productivos, estas interrelaciones aceleran la difusión de tecnologías, incrementan la especialización, aumentan la flexibilidad industrial y generan empleo. Debido a estas externalidades, las cadenas de actividades relacionadas, son el alimento

del desarrollo económico. Esta noción sistémica de la competitividad es relevante para cada uno de los mercados en que es considerada. Por lo tanto debe ser obtenida tanto en los mercados de exportación como con respecto a las potenciales importaciones.

El escenario internacional muestra la creciente relevancia asignada a las redes de conocimiento en el desarrollo de ventajas competitivas dinámicas. En los últimos años, a la vez que se consolidó un nuevo paradigma intensivo en información y conocimiento, avanzó la discusión sobre la competitividad de los agentes que actúan de manera interrelacionada, por oposición a la de quienes lo hacen en forma individual. En ese sentido, la revisión de trabajos recientes confirma la complejidad que supone el desarrollo de estas redes, en parte debido al carácter cada vez menos público del conocimiento y del proceso de aprendizaje que llevan a cabo los agentes. Las nuevas redes se caracterizan por una importante circulación de información y saberes específicos, no sólo entre quienes las integran sino, fundamentalmente, con firmas e instituciones que no pertenecen a ellas.

Uno de los aspectos cruciales está asociado al hecho de que los procesos de aprendizaje no surgen automáticamente por el transcurso del tiempo. Son justamente el resultado positivo de los esfuerzos deliberados y explícitos orientados a la generación de acervos tecnológicos y capacitación de los recursos humanos. Esto significa desarrollar una estrategia tecnológica y productiva asociada a inversiones orientadas a la generación/adopción de cambios técnicos permanentes, que induzcan una maduración que no es automática ni instantánea y que requiere de esfuerzos permanentes y conscientes. La adopción, difusión, adaptación y generación de conocimientos científicos y tecnológicos no es un proceso ni automático ni individual. Requiere de esfuerzos deliberados en un complejo proceso colectivo y acumulativo a través del tiempo, en el cual intervienen en forma interactiva, entre otros, empresas, instituciones públicas y de la sociedad civil, empresarios y trabajadores, institutos de investigación y universidades, que conforman lo que se denomina el Sistema Nacional de Innovación.

Gracias a la incorporación de nuevos desarrollos conceptuales de la *nueva teoría* del crecimiento económico, éste se explica en gran medida por la capacidad que tienen las economías para la generación e incorporación de conocimientos y tecnologías, por la educación y el entrenamiento de la mano de obra, por los cambios en la organización de la producción y por la calidad institucional. Una parte significativa de la competitividad de la producción se basa en las formas de articulación entre las diversas etapas de producción y comercialización: desde el insumo básico hasta el consumidor final. Para ello, hay que generar y fortalecer las redes productivas mediante: *a)* el estímulo al desarrollo de eslabonamientos de proveedores y de cadenas de comercialización; *b)* la coordinación de inversiones en activos complementarios en la trama; *c)* promoviendo una mayor diferenciación de productos y servicios, y la incorporación de mejoras de calidad a lo largo de la cadena productiva a través de la interacción entre firmas, de una información compartida y de la identificación conjunta de mejoras productivas, puesto que no siempre es sencillo para las empresas percibir los beneficios que surgen de las redes y de la cooperación, más aún, cuando están focalizadas en los problemas de competitividad de corto plazo. Esto conduce a una extensión de los mercados, con incrementos de productividad y creación de puestos de trabajo.

En general, las acciones emprendidas hasta ahora por los distintos países para aumentar la competitividad de sus economías procuran atacar de modo directo los denominados *factores precio* (costo del capital, laboral, impositivo, tipo de cambio). Sin embargo, no consideran aquellos elementos que la hacen sustentable en el mediano y largo plazo y que resultan ser clave para el crecimiento sostenido, como las políticas que favorecen la innovación tecnológica, la coordinación de inversiones, la especialización productiva y comercial, la mejora en la diferenciación y calidad de la producción de bienes y servicios, la infraestructura institucional. Es decir, las variables que se conocen como *no precio* de la competitividad.

En las próximas secciones se analizarán algunos aspectos del desempeño de Grupo Arcor en el desarrollo de ventajas competitivas dinámicas, evidenciando las posibilidades que se dan en sociedades de desarrollo intermedio de poder tener un lugar activo en el mundo globalizado.

2.2 Cadena de valor agregado en alimentos

La Argentina ocupa un lugar de liderazgo en el mundo como productor de insumos alimenticios. Sin embargo, uno de los desafíos pendientes es poder incrementar la utilización de los mismos en cadenas de mayor valor agregado y diferenciación de productos, fortaleciendo su plataforma industrial, con los beneficios de generar más riqueza, más empleo calificado y más disponibilidad de divisas. El Grupo Arcor ha demostrado la viabilidad de avanzar en el camino de generación de valor con alimentos elaborados, marcas y diferenciación de producto, pasando del *grano a la marca* del *commodity al producto de la góndola*.

Una de las fortalezas de Arcor es la integración vertical en la Argentina, lograda a través de la producción de insumos estratégicos como el maíz, azúcar, leche, cartón corrugado y la impresión de flexibles. La elaboración propia de estos insumos a niveles de eficiencia y sustentabilidad ubicados en la frontera técnica internacional, se potencian con su red de 29 plantas industriales –certificadas bajo las normas internacionales ISO 9001 e ISO 14001–, la contratación de casi 13 mil PYMES como proveedores –que dan pleno aprovechamiento de la división de trabajo con economías de especialización– y su sofisticada red de distribución de clase mundial, le permiten posicionarse en una situación de liderazgo y competitividad. Actualmente elabora más de 3.000.000 kg. de productos alimenticios por día y es la empresa N°1 en ventas de alimentos en la Argentina.

Considerando algunos casos representativos se puede evaluar el notable avance del grupo en esta evolución. Así por ejemplo, en el Caso del Maíz, en la Molienda Húmeda del grano separan los 4 componentes esenciales del maíz, para luego transformarlos –en gran parte con la propia manufactura– en otros subproductos. Del almidón se elaboran los jarabes de glucosa y fructosa –esenciales para las golosinas– y maltosa para la industria cervecera. Del gluten y la cáscara se elaboran alimentos balanceados para aves y bovinos. El germen es enviado a la Destilería, ubicada en la Planta de Arcor en San Pedro, para su transformación en aceite y borra de aceite para fabricación de jabones. También de la destilación del maíz se obtiene gas carbónico, para la fabricación de bebidas gaseosas y refrigerantes, y 9 variedades de alcoholes, que se utilizan para manufacturar bebidas alcohólicas, productos de perfumería y diluyentes. En la planta de Molienda Seca se obtiene harina de maíz –para la elaboración de polenta y para industria cervecera– ; sémola fina –fabricación de fideos y galletas– ; maíz degerminado –cereales para desayuno– ; salvado –fabricación de galletas– ; pellets –alimentos balanceados para aves y bovinos– y crispies tipo H y confites –producción de barras de cereal y relleno de chocolates/helados–.

Otro ejemplo es la transformación del tomate y del durazno en cuatro plantas industriales –Arcor, San Rafael; Frutos de Cuyo, San Juan; La Campagnola, Choele Choel y La Campagnola, San Martín (Mendoza)– que procesan 122.000 toneladas de tomate provenientes de 1.500 hectáreas propias transformándolas en 69.500 toneladas de producto terminado y 16.000 toneladas de durazno provenientes de 650 hectáreas transformándolas en 10.900 toneladas de productos terminados.

Asimismo el Grupo Arcor:

1. Cuenta con 7 tambos automatizados con 2.800 vacas, con una producción de 28.000.000 litros de leche al año que utilizan para la fabricación de chocolates y caramelos.

2. Posee un Ingenio Azucarero, que tiene una molienda de 1.5 millones de toneladas de caña, que provienen de 25.000 ha y de las cuales obtiene 138.000 toneladas de azúcar anualmente, siendo el 4to productor en la Argentina.

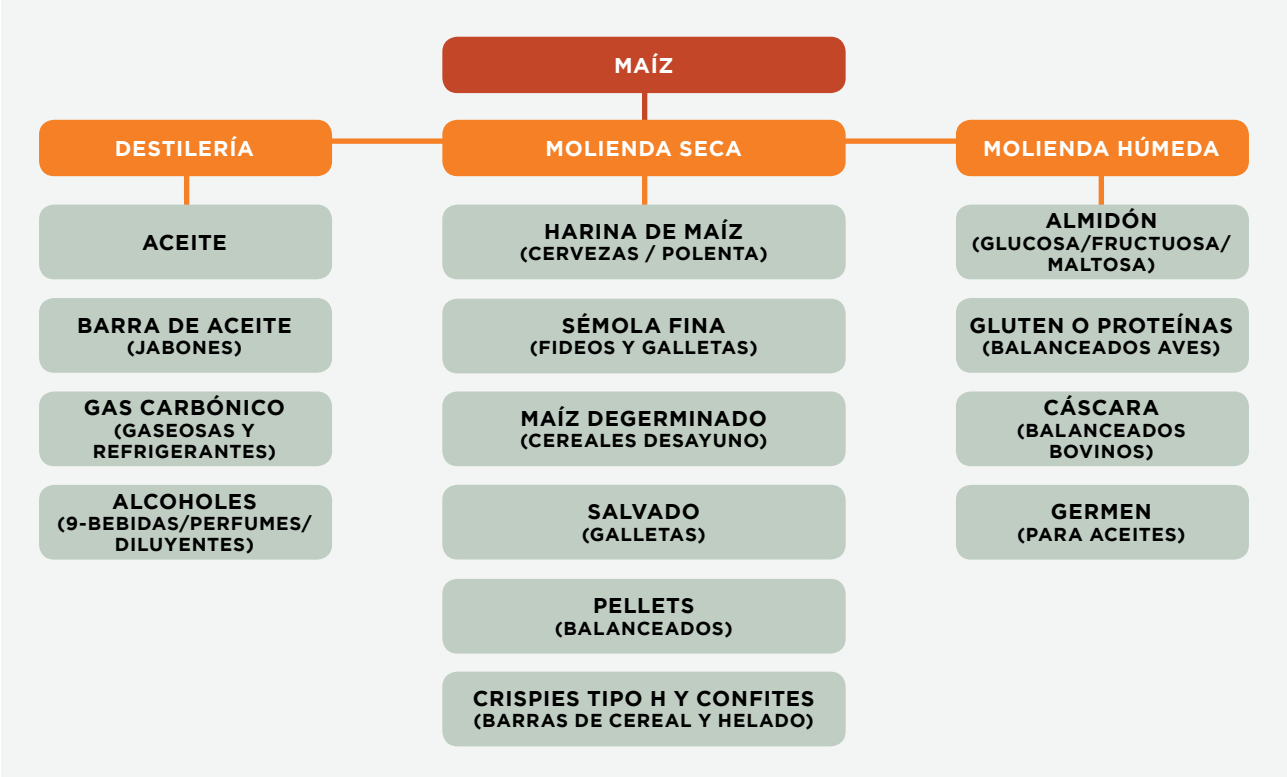
GRÁFICO 5

Cadena de valor



GRÁFICO 6

Esquema de maíz



3. Transforma el trigo en sus plantas de galletas –Salto, Villa Totoral y Campinas– donde consumen 180.000 toneladas de harina de trigo para elaborar 236.000 toneladas de galletas anualmente. El grupo es una de las empresas líderes de galletas de Sudamérica.

Inicialmente creadas dentro del proceso de Integración Vertical, para asegurar la provisión de *packaging* de sus productos como insumo estratégico en su integración productiva, Cartocor, empresa productora de cajas de cartón –principal productor de cartón corrugado en el país utilizando hoy sólo el 15% de su capacidad para cubrir las necesidades del grupo–, y Converflex, productora de envases flexibles –que utiliza el 80% de su producción para abastecer los requerimientos de Arcor–, se han convertido en negocios en si mismos, destinando el resto de su producción al mercado nacional y regional, principalmente para exportadores de vinos y frutas frescas.

2.3 Capacidades tecnológicas y sistemas de gestión operativas

Uno de los elementos que caracteriza a Arcor, desde su nacimiento, es ser empresa innovadora, lo que ha permitido consolidar su posición de liderazgo y su base competitiva. En la etapa comprendida entre 2002 y 2012 se han profundizado sus acciones, sistematizando el trabajo en proyectos de innovación de largo plazo que se caracterizan por tener la ciencia básica y la ciencia aplicada como pilares, para el logro de un creciente proceso de avance hacia la diferenciación, con mayor valor agregado y sustentabilidad. Arcor tiene incorporado al proceso de innovación como parte esencial de su cultura de gestión de su base de negocios. Sus objetivos se caracterizan por una tendencia de ir a lo natural, con alimentos funcionales y suplementos dietarios (innovación en productos y tecnologías de ingredientes), utilizando envases de origen renovable (innovación en envases, diseño, nuevas tecnologías de polímeros y aditivos), con procesos de producción primaria y de elaboración con mayor eficiencia (innovación en campos, gestión agrícola, genética, agroquímicos, procesos industriales, nuevas tecnologías en máquinas y de control, innovación en gestión), con llegada a todos los consumidores (innovación en logística, ventas, datos). Para alcanzar estas metas, Arcor posee alrededor de 140 colaboradores ligados a las áreas de Investigación y Desarrollo (I+D). Los mismos se distribuyen en aproximadamente 100 personas en la Argentina, y 40 personas entre Brasil, Chile, Perú y México.

Las líneas de trabajo son articuladas por la gerencia Corporativa de Vinculación Tecnológica. Por una parte, desarrolla acciones de permanente **Vigilancia Tecnológica e Inteligencia Competitiva,** para tener una actualización permanente y capacidad de comprensión de los eventos, publicaciones científicas, acciones de competidores en el campo de las ciencias y tecnologías y patentes que se desarrollan en la frontera tecnológica internacional. Tiene un plan de informes sistematizados que fueron definidos como ejes estratégicos a nivel de la compañía, realizando búsquedas puntuales a pedido, con el desarrollo del diseño a implementarse de una plataforma de vigilancia de la compañía, definiendo los motores de búsqueda y análisis de datos y participando en proyectos de nuevos negocios. Ha desarrollado dos Proyectos de Antena de Vinculación en forma asociada, uno de ellos en el área de Plásticos con la Unión Industrial Argentina y el otro con el Ministerio de Ciencia y Tecnología de la Nación que abarca varios sectores transversales.

Por otra parte, han profundizado en la última década la **Vinculación Tecnológica** como mecanismo de generación de capacidades tecnológicas propias de la empresa. Generó en forma asociativa más de 70 proyectos. Entre ellos, 37 se realizaron con alianzas estratégicas con Empresas Transnacionales de base innovadora (como Basf, 3M, Cargill, Dupont) y empresas nacionales lideres (como Bago, Gador, Sidus), complementando este nuevo aspecto esencial que distingue esta etapa de la empresa. Esta integración facilita y acelera la innovación, pudiendo concretar contratos de exclusividad y explotación de tecnologías. Asimismo, es creciente su interacción con el Sistema Público de Ciencia y Técni-

ca con más de 30 Proyectos, destacándose las acciones permanentes con el Ministerio de Ciencia y Tecnología de la Nación, las Universidades Nacionales de Córdoba, del Litoral, Luján, La Plata y Cuyo, el INTI, el INTA, relacionados con los temas estratégicos de tecnología y productos, como así también de gestión y procesos, que impacten positivamente en la empresa. Complementariamente, es creciente la construcción de redes de trabajos internas, externas y mixtas. Arcor participa en diferentes ámbitos de influencia en las actividades de innovación de la compañía, como cámaras, foros, congresos, ferias, mesas de definiciones de políticas de innovación, dictado de cursos y charlas, siendo un referente confiable claramente identificado por su posición de liderazgo en el fortalecimiento del clima innovador.

A su vez, el aspecto de mayor importancia es la **Gestión de Proyectos de Innovación** que en el año 2012 alcanzaban 42 iniciativas. Desde la gerencia se gestionan y se acompaña a las Unidades de Negocios que adoptan las ideas proyectos previamente incubadas y que tienen un alto potencial de éxito. Se acompaña con los Convenios correspondientes, la construcción de alianzas y protegiendo la Propiedad Intelectual que pudiese generarse o intercambiarse entre los diferentes actores. Los proyectos articulan acciones que apuntan a la salubridad y nutrición; a la protección medioambiental; la gestión agrícola tendiendo a la agricultura certificada y el fortalecimiento de la cadena de valor; la sustitución de importaciones y mejoras de calidad y diferenciación.

Algunos ejemplos de innovación en Arcor han sido:

- Chicles Topline con línea de frescura en gel. Se explota la línea de frescura para hacerla en gel, aprovechando los conocimientos en caramelos a base de gelatinas y pectinas. Primer chicle con estas características.

- Jarabe de Iso Maltooligosacáridos. IMO es un jarabe de maíz desarrollado en Arcor, tiene propiedades de fibra soluble de bajo peso molecular, efectos prebiótico y bajo en calorías. Este proyecto se desarrolló en red con el CERELA (Centro de Referencia en Lactobacilus-CONICET), Universidad de Buenos Aires, CEPROCOR, entre otras instituciones del Sistema Científico-Técnico Argentino.

- Envases compostables y de origen renovable, que reemplacen crecientemente a los envases de PVC, que son generadores de dioxina. Envases flexibles desarrollados en Converflex, en asociación con NatureWorks (empresa de Cargill, proveedora de la resina base), y en red con Dupont, Basf y 3M (proveedores de aditivos especiales).

Por otra parte, y como acción de Vigilancia Tecnológica y herramienta de Vinculación con el Sistema de Innovación Nacional, el Grupo Arcor implementó en el año 2009 el Premio Nacional Arcor a la Innovación en Alimentos. El mismo es de carácter bianual, por lo que se llevaron a cabo a la fecha dos ediciones (2009 y 2011) con un marcado éxito de participación y federalización del mismo, contando con más de 25 trabajos en cada edición, con participación de Instituciones de todo el país. Este premio está avalado por la Agencia Nacional de Promoción Científica y Tecnológica del Ministerio de Ciencia y Tecnología de la Nación.

En forma complementaria, el Grupo Arcor esta caracterizado por una vocación de liderazgo en el uso de tecnologías de la información aplicadas a la gestión del negocio y al fortalecimiento de sus ventajas competitivas. En esta última etapa, uno de los hitos más importantes ha sido la implementación de herramientas integradas y modernas para la gestión de su operación.

En el año 2009, la Empresa definió un programa de acciones estratégicas para responder a la necesidad de producir una transformación con mejoras de la eficiencia y agregando valor a los soluciones tecnológicas. Como antecedente de este programa, en el año 2002 se había implementado el Centro Único de Pagos (CUP), un Centro de Servicios Compartidos en el que se procesan los pagos de todo el Grupo Arcor, en un contexto de alta trazabilidad, control y eficiencia. También, entre 2002 y 2006 se integraron los procesos industriales y costos de todo el grupo sobre un único

mapa de procesos y con tecnología JDE. Para 2008, luego de la compra de La Campagnola y el *joint venture* con Danone por Bagley se impuso la necesidad de dar un mejor soporte a sus negocios y así habilitarlos para la mejora permanente y las soluciones de valor que la industria fuera demandando en los años futuros.

Esto dio origen a un plan estratégico de transformación que se denominó Programa Antares. Las distintas plantas y oficinas tenían diferentes versiones de JD Edwards (el ERP de la empresa), algunas aplicaciones de desarrollo interno, y un mapa de datos muy complejo y poco integrado. Como objetivo de Antares entonces, la organización decidió globalizar los procesos y homogeneizar la tecnología, asimilando en cada instancia las mejores prácticas. Así, se unificaron los sistemas en la última versión del ERP (JD Edwards) con un modelo único e integral, que a su vez, contempla los requerimientos de negocio y las regulaciones legales de cada país. En el desarrollo del Programa participaron más de 400 colaboradores de la todas las áreas de empresa y se contrataron consultoras globales con experiencia en soluciones de la industria de consumo masivo; estos consultores de USA, Canadá, Colombia, Australia se sumaron al equipo interno para afrontar el desafío. También se consolidó un *partnership* estratégico con Oracle, tanto para la provisión del *software* como de los servicios de *hosting* y operación. El Grupo Arcor se incorporó al Oracle Development Direct Customer Program para clientes JDE y a tres Consejos de Asesoramiento (Advisory Board) de Oracle especializados en capacidades de la Industria, dando otra evidencia más del desarrollo de alianzas para el manejo de la base de negocios del Grupo Arcor.

Entre las nuevas herramientas implementadas se destacan: JDE E1 9.0, Siebel, Demantra y BPEL de Oracle. El *reporting* y la consolidación de la información estratégica, el *business intelligence* de la empresa, continuó basado en Microstrategy. En cuanto a la infraestructura, desde el inicio de Antares la empresa decidió subir a la nube, conocida también como *cloud computing:* esto es, llevar todos los movimientos productivos y administrativos a una red virtual alojada fuera de los límites de la empresa, permitiendo que los usuarios tengan un puesto de trabajo, cualquiera sea su ubicación; se montó la red en servidores virtuales administrados por terceros, minimizando el impacto de la operación y las actualizaciones. La nube contiene todas las transacciones de las plantas productoras y de las oficinas ejecutivas en el país, desde la orden de compra de un proveedor hasta el *picking* (lectura de un código) de un pedido armado para un cliente, pasando por el pesaje de los camiones que trasladan la mercadería. También mantiene conectada a la empresa con los bancos, las agencias de impuestos de todos los países y con clientes y proveedores para el intercambio electrónico de datos. En suma, el programa Antares es una herramienta integrada y moderna para gestionar su operación, generando sinergias por integración de procesos y centralización de datos y capacidad de generar soluciones globales de negocios. Las acciones desarrolladas son un elemento vital para la construcción de capacidades competitivas que sustenten la marcha hacia la consolidación de Arcor como una empresa de clase mundial. Con Antares, el Grupo Arcor definió y articuló una estrategia para el logro de estos avances en correspondencia con su trayectoria innovadora y de vanguardia.

2.4. Recursos humanos

Las profundas transformaciones que ha tenido la empresa en el nuevo mileno han replanteado y fortalecido la importancia de sus recursos humanos como pilar esencial de su estrategia de negocios, para ello promovió el bienestar y desarrollo de su equipo de trabajo, que constituye un eslabón clave en las ventajas competitivas de la compañía. Los procesos de conformación de Alianzas, las operaciones internacionales en ambientes distintos, la adquisición de empresas y el crecimiento de Arcor han generado enormes desafíos. Así, el crecimiento del empleo fue muy dinámico: en 2001 Arcor empleaba a 12.880 colaboradores, mientras que en 2012 se incrementó a 20.391. Estos cambios y crecimientos, implicaron múltiples y coordinados esfuerzos. La revisión de funciones superpuestas, nuevas necesidades de capacidades, difusión

de las mejores prácticas con el objetivo de homogenizar heterogeneidades existentes, replanteo de la estructura organizacional, programas de capacitación, la internacionalización de funcionarios, entre otros elementos, requirieron de acciones sistemáticas que estuvieran enmarcadas en una visión estratégica.

Los principales desafíos en recursos humanos fueron implementados en consistencia con los objetivos de negocios de Arcor. En primer lugar, se delineó una propuesta de valor con el objetivo de atraer, desarrollar y retener profesionales para soportar e impulsar el crecimiento, especialmente en el exterior. Asimismo se implementó un plan de desarrollo y sucesiones para formar cuadros de reemplazo en los puestos de conducción. Se implementaron la búsqueda de la eficiencia y la rentabilidad creciente, lo que implica desarrollar colaboradores que la sustenten. Una de las metas, era asegurar que la cultura esté en línea con las realidades de los mercados, valores y estrategia de la compañía, incorporando el concepto de sustentabilidad (económico, social y ambiental) a la gestión del negocio.

La propuesta de valor, se fundamentó en desarrollar una política global de compensaciones basada en alineación a la media del mercado y diferenciación para personal *clave*. Asimismo, se planteó la construcción de una empresa atractiva para el desarrollo profesional, articulada con oportunidades de crecimiento; fuerte inversión en comunicación interna, desarrollo y formación; estabilidad organizacional; autonomía de gestión y plena vigencia de la meritocracia. A su vez, se puso especial atención a la generación de un entorno de trabajo motivante, fomentando el liderazgo participativo, en un ambiente de trabajo cooperativo, diverso, innovador y que genere un equilibrio entre la vida personal y el trabajo. La responsabilidad social y la ética, siempre fueron prioridades en todas las acciones. El objetivo fue desarrollar prácticas apalancadas en los valores de la empresa, que generen un buen clima de trabajo y una cultura facilitadora de su estrategia de atracción y retención de talentos.

Arcor cuenta en 2012 con 20.391 mil colaboradores, siendo uno de los principales empleadores industriales de América Latina. En la Argentina trabajan 13.034 personas, en Brasil 3.808, Chile 1.945, México 865 y en el resto del mundo 689 colaboradores. En la Argentina, más de la mitad del empleo se genera en los negocios de galletas, golosinas y alimentos. La masa salarial anual en 2012 superó los 550 millones de dólares. A nivel nacional, como consecuencia de los distintos modelos de organización de la producción y condiciones económicas de los países, se verifican niveles de heterogeneidad de las productividades y de los costos salariales, destacándose el caso argentino por sus mayores valores en ambos indicadores. Presenta niveles de rotación de su personal menores a los del mercado, con colaboradores relativamente jóvenes y con una creciente profesionalización, que evidencia la transición de la inicial empresa familiar a la conformación de una empresa de clase mundial.

El ingreso a Arcor se da a través de procesos confiables y transparentes que incluyen la asesoría de consultoras externas, publicaciones en sitios Web, el Programa de Pasantías, y un Plan de Vinculación con Universidades. En 2011 se lanzó en todas las empresas del grupo en la Argentina, Negocios Internacionales y Filiales Sur, el Programa *Búsquedas Internas Arcor* (BIA), que apunta a desarrollar a los recursos humanos, identificando el mejor talento para una determinada posición y al mismo tiempo dando respuesta a las inquietudes de crecimiento de los colaboradores. Simultáneamente, se alinea con el objetivo de que todos los colaboradores son parte de la empresa en su conjunto y no están limitados al área de pertenencia ocasional. Se ha logrado, una alta tasa de cobertura con este sistema, en particular en Brasil, a través del Programa de Oportunidades Internas se logró una tasa de cobertura cercana del 80% en los últimos años. A su vez, se están considerando en los procesos de selección e incorporación de personal, criterios de igualdad de oportunidades para personas en situación de discapacidad. El proyecto prevé la adecuación gradual de instalaciones edilicias, equipamientos, sistemas y procesos bajo los criterios de acceso universal. En 2012, seis plantas del grupo ya

establecieron objetivos concretos para la incorporación de personas con discapacidad, y también se dio continuidad a las experiencias de inclusión laboral implementadas con éxito en Brasil y Salto (Provincia de Buenos Aires).

Arcor desarrolló diversas herramientas clave para alinear el desarrollo profesional de sus colaboradores a los objetivos estratégicos de la compañía. El Programa de Planeamiento de los Recursos Estratégicos (PRE) se inicio en 2007 para desarrollar y retener a los talentos claves, contribuyendo a la sustentabilidad del negocio en el largo plazo. El *pool* de talentos está conformado por más de 430 colaboradores, siendo un proceso bianual que ha arrojado resultados muy positivos, en el cual se analizaron los reemplazos de los gerentes y se identificaron puestos críticos y posibles sucesores que facilitan el importante proceso de desarrollo interno de los colaboradores. En 2012, el 85% de las vacantes se han cubierto internamente.

Por otro lado, el 100% de los empleados recibe anualmente una evaluación de desempeño, con impacto en sus remuneraciones y su plan de desarrollo. Esta evaluación se realiza a través del Sistema de Gestión del Desempeño (SGD), que desde el año 2011 incluye la variable de sustentabilidad en los niveles gerenciales y de jefatura de todo el grupo. De este modo, aquellos colaboradores que recibieron capacitación en el tema debieron incluir en su planeamiento de desempeño anual, al menos un objetivo específico de sustentabilidad que contribuya con la Política asumida por la empresa. Como resultado, más de 600 colaboradores de niveles gerenciales y de jefatura incorporaron cerca de 700 objetivos de sustentabilidad en su planificación anual, convencidos de que desde su rol pueden contribuir para que Arcor sea una empresa sustentable. Reducción del consumo de agua y energía; sensibilización y concientización sobre sustentabilidad; reemplazo de materiales de *packaging*, reutilización y reciclado; mejoramiento nutricional de productos, promoción de hábitos de vida saludable, relaciones con la comunidad, inclusión y diversidad fueron algunos de los temas que se incorporaron a los objetivos de desempeño. El SGD del personal fuera de convenio se complementa con un sistema de gestión de desempeño implementado por cada negocio para los empleados comprendidos en convenios colectivos de trabajo. En este marco, los colaboradores reciben anualmente un reconocimiento por desempeño en función de los resultados de las evaluaciones realizadas dando respuesta a las inquietudes de crecimiento de los colaboradores.

En función al puesto de trabajo, el desempeño y el plan de desarrollo de cada colaborador, Arcor implementa programas de capacitación que responden a las necesidades de cada negocio, planta o país, y están alineados a la estrategia de la compañía. A través de Universidad Arcor, lanzada en 2008, la empresa cuenta con una herramienta estratégica para fortalecer las competencias del grupo, implementando programas de formación presencial y de *e-learning* dirigidos a todos los colaboradores. Se han realizado acciones en más de 20 programas de desarrollo de competencias, liderazgo y formación, cuyas evaluaciones han dado un nivel de satisfacción del 85%. Se han creado Escuelas de Especialidad, abarcando las áreas de Management, Industrial, Comercial, Administración, Recursos Humanos y Finanzas. En la Escuela de Management se han realizado desde Programas de Alta Gerencia hasta Programas de Líderes para operarios. Uno de los proyectos más recientes es la Construcción de Escuelas Técnicas por Especialidad.

Dotación de Recursos Humanos
Promedio 2012

Dotación	Promedio 2012
Argentina	13.034
Brasil	3.808
Chile	1.945
Centro-México	139
Norte y *Overseas*	57
Filiales Sur	202
Perú	258
Ecuador	83
Mundo Dulce	865
Totales	**20.391**

Entre ellas se destacan la *Escuela Industrial,* se inició con foco en las áreas de mantenimiento y calidad y se extenderá a las demás especialidades; la *Escuela de Packaging* –en especial en la actividad de flexibles– y la *Academia de Marketing al Modo Arcor.* Considerando los indicadores de capacitación, en 2011, se dieron 392.967 horas/hombre de capacitación; con una participación de 14.843 personas; a un promedio de 22 horas de capacitación y una de cobertura del 85% de los colaboradores.

En este marco, y bajo el segundo pilar de la Estrategia de Sustentabilidad Arcor, además de los programas corporativos de capacitación, se desarrollaron espacios de formación vinculados específicamente a esta temática, incluyendo el Programa de Liderazgo, el Programa de Inducción, el Minisitio de Sustentabilidad creado en el Portal de Universidad Arcor, y la formación a 35 multiplicadores, que posibilitó desarrollar una red de facilitadores de sustentabilidad en todo el Grupo para comunicar la Política en cascada. La capacitación y sensibilización interna en Sustentabilidad son un eje central en la estrategia del grupo. Por esta razón, la empresa viene trabajando desde el año 2005 en el desarrollo de diversos programas corporativos y otros específicos sobre sustentabilidad, como un factor clave para la construcción de una cultura corporativa comprometida con el tema. Con este objetivo, durante 2011, 2.963 colaboradores participaron en 11.199 horas de formación, sumando un total de 19.865 participantes en 44.628 horas desde 2005. Por otra parte, el espacio de formación brindado por Universidad Arcor, se complementa con diversos programas de formación y cursos (gran parte de ellos dictados a nivel industrial en el marco del Sistema de Gestión Integral), que responden a las necesidades particulares de cada país y negocio.

Otro hito a destacar fue la creación de la Gerencia de Comunicación Interna en 2006 con el objetivo de homogeneizar la comunicación dentro de la organización y desarrollar todos los canales (presenciales, y digitales) que fueran necesarios para lograr una comunicación fluida entre los diferentes niveles de la organización, reforzando en cada instancia los objetivos estratégicos de la misma. Para ello, se formó un grupo de más de 30 referentes de comunicación interna que se encuentran ubicados en todas las bases de la organización y garantizan que la comunicación fluya adecuadamente.

Con el objetivo de profundizar la comprensión sobre el tema en general y la estrategia de Arcor en particular, y buscando potenciar la generación de iniciativas para promover el desarrollo sustentable, en 2011 la empresa lanzó la segunda etapa del Plan de Comunicación y Sensibilización. En este marco, se conformó y capacitó a un grupo de 35 colaboradores denominados *multiplicadores,* quienes tuvieron a su cargo la coordinación de encuentros de comunicación de la Estrategia y Política de Sustentabilidad Arcor, dirigidos a los niveles analistas y supervisores. Como resultado, 1.858 personas fueron sensibilizadas en la Argentina, Brasil, Chile, México y la División Internacional. Como próximos pasos, se continuará coordinando la difusión para llegar a todas las plantas del grupo.

A su vez, en el marco del proceso de Gestión de Clima, iniciado en 2007, se continuó con la realización de los Encuentros de Comunicación Interna en las plantas, un canal para escuchar inquietudes y sugerencias, y fomentar la comunicación e integración entre los diferentes niveles jerárquicos de la compañía. El objetivo es desarrollar prácticas apalancadas en los valores de la empresa, que generen un buen clima de trabajo y una cultura facilitadora de su estrategia de atracción y retención de talentos. En 2011 participaron más de 3.200 colaboradores en 256 encuentros, con un índice de satisfacción del 98%, reflejando la alta valoración de los empleados por este canal de diálogo. El grupo avanzó con la comunicación de los resultados de la Encuesta de Clima Organizacional. A partir de los resultados de la Encuesta y de los diversos relevamientos hechos por diferentes áreas, se definieron los planes de acción a trabajar en cada una de las bases, alineados a los siguientes ejes: Calidad de Vida; Liderazgo; y Reconocimiento y Recompensas. Casi el 80% de los planes de acción fijados para los años 2011 y 2012 se cumplieron o están en curso.

En 2010 se creó la posición de un Director de la Compañía, consolidando el proceso de profesionalización del Grupo. La estructura de la empresa es multidivisional, de tipo *holding,* organizada a partir de unidades de negocios, áreas geográficas y unidades funcionales, con cada división a cargo de un Gerente con amplios grados de autonomía. Cada Gerente General reporta al Director. El resultado es una creciente descentralización de funciones, pero sin abandonar el concepto de empresa integral, trabajando permanentemente en la generación de interacciones para la construcción de una estrategia de negocios plenamente articulada. La creación de competencias, el desarrollo profesional y la atracción de los mejores talentos, es parte del cambio permanente de la empresa, que debe ser inscripta en el escenario local y global del desarrollo de la estrategia de negocios. El camino a recorrer tiene enormes desafíos. Es necesario redefinir permanentemente la estructura organizativa de los responsables de los recursos humanos para tener articulación con el conjunto de la corporación. La carrera internacional y el recambio de los altos ejecutivos es esencial para darle la renovación adecuada a la creciente competencia. La atracción de los mejores recursos humanos, los planes de jóvenes profesionales, el cuidado de las relaciones laborales, una gestión de la cultura y la sostenibilidad con evaluación permanente, son algunos de los desafíos que se presentan en lo inmediato.

2.5 Gestión ambiental

Desde los inicios de Grupo Arcor, sus pioneros comprendieron que el progreso económico estaba necesariamente asociado al desarrollo social y a la conservación de los recursos naturales. Esa convicción fue evolucionando y tomando diferentes formas con el transcurso del tiempo, marcados por algunos hechos que pueden considerarse clave para lograr el desarrollo en la gestión ambiental alcanzado en la actualidad.

Este proceso tiene dos antecedentes en la década del 90. En 1992 se articula con 10 empresas líderes en la fundación del Consejo Empresario Argentino para el Desarrollo Sostenible (CEADS), como una réplica del World Business Council for Sustainable Development, con el objetivo de promocionar, propiciar y difundir el Desarrollo Sostenible en nuestro país. En 2012, está constituido por 69 empresas líderes argentinas. El segundo hito fue en 1994 con la formalización de la Gerencia MAHPI (Medio Ambiente, Higiene y Protección Industrial) con el objetivo de definir y coordinar la gestión relativa al ambiente y a la seguridad en el trabajo, a nivel corporativo con el objetivo de ser referente mundial en buenas prácticas de higiene, seguridad, medio ambiente y control de plagas.

MAHPI es una forma de gestionar el Medio Ambiente (eliminación o reducción de los impactos adversos), la Higiene (ambientes de trabajo sanos y confortables) y la Protección Industrial (seguridad de las personas). El principal ámbito de acción está en las fábricas, los depósitos y las comunidades en las que están localizadas las fábricas.

La gestión tiene tres bases que la sustentan: *1.* cumplimiento de la legislación ambiental y de seguridad en el trabajo; *2.* la existencia de operaciones industriales ecoeficientes, y *3.* el control de los riesgos laborales

En 2004 forma parte del grupo promotor, ocupando un lugar de liderazgo, que crea la red local del Pacto Global comprometido con los diez principios de responsabilidad social corporativa de Naciones Unidas. En 2012 son 370 organizaciones las adheridas, dando forma a la red más grande del país y una de las principales a nivel mundial. En 2005, se profundizó su compromiso con la puesta en marcha del Programa de Responsabilidad Social Empresaria, cuyos componentes centrales son los Códigos de Ética y Conducta de la empresa.

Considerando los hechos enumerados como marco de referencia, la organización y definición de una metodología de trabajo, completan el encuadre que permite desarrollar la gestión ambiental considerando la mejora continua en su más amplio sentido. Esta organización está planteada en el Sistema de Gestión Integral (SGI) que el grupo diseñó y adoptó como metodología de gestión industrial.

El sistema está sustentado por seis componentes que son el eje principal sobre el cual se estructura el sistema: *1.* compromiso y liderazgo de la dirección; *2.* orientación a los clientes y la comunidad; *3.* gerenciamiento de los Procesos; *4.* recursos humanos comprometidos; *5.* proveedores confiables y *6.* mejorar continuamente.

El objetivo de la empresa es utilizar en todas las plantas el SGI con el fin de lograr los mejores resultados en cuanto a eficiencia y pérdidas, al cuidado del ambiente, la mejor calidad a la que el consumidor puede aspirar, un ambiente de trabajo sin riesgos para el personal y el crecimiento personal y profesional de nuestra gente, basado en el aprendizaje continuo. En 2012 hay 33 plantas que han obtenido y mantienen la certificación de la Norma Internacional del Sistema de Gestión Ambiental ISO 14001 y 18 con el Sistema de Gestión de Salud y Seguridad Ocupacional OHSAS 18001.

A partir de la firma de la Política de Sustentabilidad Arcor en 2011, como se analizará en la próxima sección, se estructuran las actividades y planes de acción considerando en profundidad los compromisos asumidos y la totalidad de la cadena de valor. El punto de partida fue el armado de la Matriz de Riesgos y Oportunidades, que resume los temas críticos de sustentabilidad detectados considerando un escenario de mediano plazo, lo que llevó a la definición de los cinco compromisos específicos. Tres de los cinco compromisos están directamente relacionados a la gestión ambiental: 1. el uso racional del agua, 2. la eficiencia energética y minimización de los impactos que contribuyen al cambio climático global y 3. uso racional del *packaging*.

A nivel corporativo se han definido iniciativas específicas a desarrollar y completar en los próximos cinco años. Algunas de ellas son: *1.* cálculo del inventario de carbono de toda la Compañía; *2.* programa eficiencia energética para reducir la generación de GEIs; *3.* análisis ambiental del *packaging* y *4.* cálculo de la huella del agua (único programa no iniciado aún).

2. 6 La responsabilidad social empresaria y la sustentabilidad

La responsabilidad social empresaria

La responsabilidad social forma parte de la identidad de Arcor desde su fundación. Ya en ese entonces, se privilegió un modelo de desarrollo que equilibraba el logro económico con el aporte de valor social y ambiental. Las acciones de sustentabilidad han sido coherentes a las raíces del grupo, que se refieren a su identidad fundacional, que se caracterizan por su origen familiar, la sensibilidad social, el espíritu emprendedor y la cultura del esfuerzo. La trayectoria de crecimiento y el éxito de Arcor está pautada en sus valores y principios, que reflejan el modo de ser, pensar y hacer de la compañía. En todos sus documentos corporativos se plantean como valores esenciales la integridad, el compromiso, el respeto, la confianza y el liderazgo, que implicaron una práctica cotidiana de desarrollo de los negocios con principios éticos consistentes.

Esta convicción del grupo de ser miembro relevante y responsable de la comunidad, motivó la preocupación de generar prácticas socialmente responsables, siendo un hito muy significativo la creación en 1991 de la Fundación Arcor. De manera organizada y corporativa, la Fundación focaliza su trabajo en intervenciones sociales que promuevan mejores oportunidades educativas para los niños, niñas y adolescentes de la Argentina. En su larga trayectoria de trabajo, *1.* apoyó a 2.056 proyectos, que tuvieron como protagonistas de sus iniciativas a 2,6 millones de niños, niñas y adolescentes de todo el país; *2.* articuló su trabajo con más de 2.000 organizaciones, *3.* fue distinguida con 18 premios y reconocimientos por su labor y *4.* apoyó y editó 172 publicaciones sobre la temática de la infancia.

El enfoque central de trabajo con la infancia, a través de la inversión social privada –que implicó el aporte voluntario, por parte de la empresa, de sus recursos financieros, humanos técnicos, gerenciales y/o en especie, de forma planificada y evaluada, para el interés público– se ha fundado en:

- Contribuir al desarrollo integral de la infancia desde una perspectiva de derechos.
- Poner énfasis en lo educativo: elegir la educación como herramienta clave en la producción de mejores oportunidades.
- Una lógica de abordaje comunitario haciendo de cada comunidad un espacio de oportunidad educativa para el desarrollo integral de sus niños.

A partir de 2004, Arcor comenzó a trabajar con el objetivo de generar una visión compartida en materia de responsabilidad social empresaria (RSE) para toda la compañía. Ese mismo año el grupo creó el Instituto Arcor de Brasil, que también concentra sus esfuerzos en el apoyo a la infancia a través de la educación. Desde 2004 el Instituto acompañó 316 proyectos educativos y llegó a más de 1 millón de niños y jóvenes de 16 Estados brasileños.

Para 2005, Arcor decidió incluir la RSE de manera programática en todos los niveles de la compañía: desde sus políticas de negocios y su forma de gestión, hasta la relación que mantiene con cada uno de sus públicos. Dos fueron los hitos clave que sentaron las bases para la consolidación de las prácticas socialmente responsables en toda su actividad: la puesta en marcha del Programa de Responsabilidad Social Empresaria en 2005 y la creación –en 2006– de una gerencia corporativa específica para gestionarlo. A partir de 2006 todos los esfuerzos de Arcor apuntaron a alinear e integrar las prácticas existentes, promover la corresponsabilidad de los actores involucrados y establecer un sistema de gestión. Otro hito importante llegaría en 2006 cuando la Gerencia Corporativa de Responsabilidad Social logró sistematizar –por primera vez en 55 años– la trayectoria del grupo y sus metas en un Reporte de Sustentabilidad, un informe anual que da cuenta de cómo la empresa está trabajando en diferentes iniciativas de RSE. En 2007 Arcor dio un gran paso en vías de sistematizar sus acciones comunitarias: desarrolló y aprobó la Política de Inversión Social Arcor (ISA), que establece los criterios que orientan la canalización de recursos destinados al desarrollo integral de las comunidades en las que opera.

La sustentabilidad

Durante 2009, el Grupo Arcor se planteó como nuevo desafío el tránsito del concepto de RSE al de Sustentabilidad. A partir de esta evolución se buscó enfrentar dos grandes desafíos: por un lado, tener mayor claridad del valor y las ventajas de la sustentabilidad para el negocio, y por otro, promover una gestión transversal e integral de estos temas en la empresa. Esto implicó conocer los principales riesgos y oportunidades de la sustentabilidad para el negocio pensado en un largo plazo, desarrollar iniciativas innovadoras en función de las necesidades del negocio y generar un contexto favorable para el desarrollo de los negocios en general. En este marco se trabajó en la elaboración de la Estrategia y Plan de Sustentabilidad para los próximos años y en la definición de la Política de Sustentabilidad Arcor.

La Estrategia de Sustentabilidad Arcor está compuesta por tres pilares: sustentabilidad en la estrategia del negocio, en el desempeño de las personas y en el sistema de gestión.

- Sustentabilidad en la estrategia del negocio: integrar la actuación ambiental y socialmente responsable en toda la cadena de valor, actuando de manera innovadora y proactiva.
- Sustentabilidad en el desempeño de las personas: promover, apoyar, monitorear y evaluar el desempeño de los colaboradores de la empresa desde la perspectiva de la sustentabilidad.
- Sustentabilidad en el sistema de gestión: establecer un sistema de gestión de la sustentabilidad transversal a todas las áreas de la empresa.

La Política de Sustentabilidad está conformada por un compromiso general con el desarrollo sustentable y cinco compromisos específicos con los temas más relevantes y prioritarios: uso racional del agua; eficiencia energética y minimización de los impactos que contribuyen al cambio climático global; uso racional del *packaging*; respeto y protección de los derechos humanos y laborales; vida activa y nutrición salu-

dable. Todos estos logros, además de generar valor para los grupos de interés de Arcor y la sociedad en su conjunto, han impactado positivamente en la gestión del negocio. Contribuyeron al valor de la marca y a la reputación de la empresa; a mejorar la economía de costos y la productividad; al fortalecimiento del capital humano de la compañía; a facilitar el acceso a nuevos mercados; y a gestionar riesgos y reforzar la licencia para operar.

A través de la gestión sustentable, la empresa *cuida* los intereses de los distintos grupos con los que se relaciona promoviendo relaciones de largo plazo y de confianza *(stakeholders):*

- *Empleados:* gestión de clima, salud y seguridad ocupacional, formación, programa de desarrollo de recursos estratégicos, programa de búsquedas internas, acciones dirigidas a hijos de los colaboradores. Programa de Inclusión de personas con discapacidad. Proyecto género.
- *Proveedores:* acciones de sensibilización y capacitación, proyecto de compras inclusivas responsables, proyecto contra el trabajo infantil, acciones de fortalecimiento y desarrollo de proveedores. Programa Agro Sustentable.
- *Clientes:* acciones de sensibilización y capacitación, fortalecimiento y Desarrollo. Proyecto de negocios inclusivos en almacenes. Planes de sustentabilidad en distribuidores.
- *Consumidores:* servicio de Atención al Consumidor, encuentros con consumidores, adhesión a códigos autorregulación publicitaria. Proyectos de marketing con impactos sociales.
- *Comunidad:* relación con más de 14 mil organizaciones sociales. Acciones de Fundación Arcor, Instituto y Programa de Relaciones con la comunidad (en 22 comunidades de la Argentina y Chile).
- *Participación en espacios públicos:* participación activa en más de 60 cámaras y organizaciones empresarias. Miembros activos de Pacto Mundial de Naciones Unidas, RedEAmérica, Red Mundial de Banco de Alimentos, y Red de Empresas contra el Trabajo Infantil.

3. UN LUGAR EN EL MUNDO

3.1. Desarrollo de negocios en Brasil

Desde el inicio, el Grupo Arcor consideró a Brasil como un mercado estratégico. Esta visión de largo plazo impulsó los primeros esfuerzos exportadores durante la década del 70. En 1981 adquiere Nechar Alimentos Ltda., una empresa de caramelos localizada en Río das Pedras, San Pablo, una tradicional fábrica brasileña que elaboraba 5.000 kilos diarios de productos. Tres décadas después, en 2012, como resultado de este foco y compromiso estratégico, Arcor de Brasil es un competidor inserto en la industria alimenticia brasileña produciendo sólo en golosinas 240.000 kilos diarios. Elabora más de 300 productos, en las cuatro categorías en las que participa: alimentos, golosinas, galletas y chocolates, totalizando 163 mil toneladas anuales, con una posición de liderazgo en varios segmentos de mercado. Es líder en el mercado de chicles infantiles; la cuarta marca y el tercer productor de chocolates –compitiendo con las principales empresas globales– ; es uno de los competidores más significativos de galletas y el principal exportador de golosinas de Brasil. Para desarrollar esta activa presencia en el mercado brasilero, posee cinco plantas productoras; alrededor de 4.300 personas ocupadas; cuatro centros de distribución; seis oficinas regionales y una red de 93 distribuidores que abarca a todo el país. Para enfrentar los desafíos de este crecimiento, fue necesario realizar importantes esfuerzos y enseñanzas, incluyendo:

- Un acabado conocimiento del mercado nacional, sus segmentos constitutivos, cultura, necesidades, hábitos, actitudes, impulsores, ocasiones y canales de consumo.
- Desarrollo de nuevas propuestas de valor (marcas y productos), innovadoras, diferenciadas, reconocidas y adecuadas a las características de consumo.
- Necesidad de compatibilizar un crecimiento acelerado con obtención de rentabilidad y autofinanciamiento.
- Creación de una red de distribución con niveles de servicio y costos competitivos, cubriendo las geografías y canales consistentes con los objetivos estratégicos.
- Masa crítica y escala eficiente, alineando permanentemente al modelo de negocios.

Bajo esta perspectiva, la evolución de Arcor de Brasil puede ser entendida como la respuesta a los desafíos propuestos por el mercado y a la dinámica competitiva. Así, durante la primera etapa que comprendió la década del 80, el foco estuvo en el mercado de caramelos y chicles, donde se trató de conseguir una escalada anticipada, duplicando la producción de caramelos después de adquirir la empresa Nechar. Como parte de esta estrategia, poco tiempo después, fue iniciada la instalación de líneas de chicles confitados y, en pocos años más, se construyó una planta completa de chicles que incluye la fabricación de la goma base. Al mismo tiempo y siguiendo prácticas y enseñanzas de la estrategia exportadora de las operaciones argentinas, fueron estimuladas las primeras exportaciones. Como resultado de estos esfuerzos, hasta el final de la década, el volumen de producción total pasó de 6 a 100 toneladas/día.

A partir de los años 90, factores como el conocimiento gradual del mercado, la red de distribución que se constituía y la necesidad de ampliar la oferta de clientes frente a los competidores locales y multinacionales, activaron la entrada en la categoría de chocolates. El desarrollo de la posición competitiva de Arcor en este segmento comenzó con un proceso de importación, que luego permitió la diversificación de la línea de productos. Conseguida una escalada relevante, el grupo en 1999, inauguró la planta de chocolates más avanzada de la región en Bragança Paulísta, así se consolidó como el cuarto competidor en chocolates y se profundizó la plataforma exportadora a partir de Brasil. Las capacidades fortalecidas del conocimiento de consumidores y la innovación permitieron a Arcor, en esta etapa, dar una respuesta efectiva al mercado, a través, de la inserción de productos como bombones, tabletas, huevos de Pascuas y chocolates infantiles. Con esto, la facturación se aproximó a los U$S 100 millones, a fines de los años 90.

El ritmo de innovación se mantendría durante los años 2000, consiguiendo 20 lanzamientos por año, con foco inicial en chicles y después en chocolates, orientándose a productos diferenciados, en línea con la estrategia definida. A esta altura, el proceso de crecimiento y diversificación lleva a la empresa a enfrentarse con competidores fuertes y resguardados en múltiples subsegmentos de varias categorías a lo largo de la extensa geografía de Brasil. El desafío consiste en compatibilizar de forma rentable, el crecimiento con los niveles de inversión necesarios para obtener las posiciones pretendidas desarrollando marcas. Arcor, responde fortaleciendo y extendiendo sus marcas para alcanzar una eficiencia con inversiones y adquiriendo Kid's, Poosh, 7 Belo y Amor, que le facilitarían el acceso a una mayor presencia y distribución en regiones como San Pablo, Centro y Sur del país. Asimismo, incorpora al mercado las líneas de chocolates Chokko Snack. A principios de la década logra el liderazgo en la categoría de gomas de mascar infantiles. También logra de manera eficaz posicionarse regionalmente con marcas y productos que tienen potencial de globalización como caramelos *Butter Toffees,* chicle *Big Big* y chocolate *Tortuguita*. Así, en la categoría de caramelos de leche alcanza el 90% de la participación del mercado.

Los procesos de innovación de Arcor, en este período, no se limitaron al desarrollo de productos y marcas y penetraron en nuevas e innovadoras formas de marketing, vinculando las necesidades de los consumidores, con productos y marcas a las causas sociales. En este sentido, a partir de 2003, la empresa se asoció al proyecto ambientalista para la preservación de las tortugas marinas y de la vida acuática en general –TAMAR-IBAMA–, realizando la campaña *Amigos del Mar,* una iniciativa de educación ambiental para concientizar sobre la protección de esta especie. El portavoz es el personaje *Tortuguita Tamar,* un chocolate en forma de tortuga marina especialmente desarrollada para la campaña.

El fuerte proceso de expansión y crecimiento en este período se apoya en un importante desarrollo de la red de clientes-distribuidores. Este movimiento permite a Arcor aumentar de 60 clientes-distribuidores, en 2000, a 93 en la actualidad, cubriendo 150.000 puntos de ventas, con 750 vendedores de distribuidores, siendo la clave para equilibrar su portafolio de canales, aumentando las ventas a través de los clien-

tes-distribuidores. En 2005, cuando Arcor ingresó al mercado de galletitas, el nivel de actividad llegó a 80 mil toneladas/año y la facturación anual fue de 150 millones de dólares.

La sociedad regional con el Grupo Danone en el negocio de galletitas, abrió una oportunidad significativa en el mercado más grande y de mayor potencial de la región, teniendo especial importancia para Arcor de Brasil. La constitución de la nueva organización, en la cual Arcor asume la gestión operacional, integró dos plantas productivas, incrementando su dotación en casi 2.000 personas y duplicando su producción. El proceso de integración consiguió capturar sinergias en la utilización de la fuerza comercial, la atención al canal supermercados, la incorporación de nuevos clientes-distribuidores a la red, el aumento de la importancia del grupo en sus ventas y la incorporación de valiosas capacidades de marketing. El desempeño de Bagley Brasil entre 2004 y 2012, nos indica que sus ventas se incrementaron de 77 a 150 millones de dólares; en Reales corrientes el crecimiento fue 227 a 353 millones de R$ y los volúmenes vendidos de 69 mil a 83 mil toneladas. En un mercado brasilero de galletitas que en 2011 fue de 388.123 toneladas, la participación de Arcor, con sus líneas Bagley-Aymoré-Triunfo-Danix y Break Up, fue del 6,7% del mercado de Brasil. En suma, un notable dinamismo en las ventas, que le ha dado una masa crítica esencial al grupo, en un mercado de márgenes reducidos, que plantea desafíos futuros permanentes de incorporación de valor, para lograr la ecuación de dinámicas facturaciones con rentabilidad.

Para consolidar su presencia, en 2005 entra en el mercado de *Panetones* (pan dulce). En 2007 inaugura su Centro de Distribución en Campinas y, a su vez, pone en funcionamiento la Planta en Recife –Estado de Pernambuco–, para la elaboración de chicles, chupetines y caramelos, que le permite atender el crecimiento en los mercados del Norte y Noreste del país. A su vez, se realizan esfuerzos de promoción y valorización de sus marcas incluyendo la participación de artistas muy reconocidos. Asimismo, se realizan muy significativos esfuerzos en el área de recursos humanos, captando ejecutivos jóvenes, pero con experiencia previa en posiciones claves en corporaciones transnacionales de primer nivel y una fuerte motivación emprendedora, incentivados a participar con mayor grado de libertad en la gestión estratégica de la base de negocios, fortaleciendo las áreas de ventas, marketing y al equipo de Dirección. Estas incorporaciones están alineadas en la conformación de una empresa que sea uno de los mejores lugares de trabajo en Brasil. Se profundizó la capacitación, incluyendo un programa de formación de posgrado corporativo. El carácter polivante de las tareas que desarrolla el personal es un importante activo del grupo, que requiere de una gran motivación, para resolver los múltiples esfuerzos de desenvolverse en un mercado con fuerte inyección de competencia por parte de empresas líderes mundiales.

Durante los últimos años se verifica un significativo fortalecimiento del mercado doméstico brasilero, impulsado por términos de intercambio internacionales muy favorables y un proceso de movilidad social ascendente, que implicó el acceso de más de 50 millones de personas adicionales a niveles de poder adquisitivo desconocidos en el pasado, generando en Brasil un potente y masivo mercado interno. En este contexto la respuesta competitiva de Arcor le permitió un desempeño muy positivo. Algunos de los indicadores en el período 2001 al 2012 más relevantes son los siguientes:

- Las ventas, medidas en reales se multiplicaron cuatro veces, pasando de 232 a 970 millones de R$. Medidas en dólares, las cifras nos muestran un crecimiento de 99 a 553 millones de dólares. En volumen físicos, los incrementos fueron de 56.630 a 162.976 toneladas. Este dinamismo de las ventas estuvo asociado a una mayor penetración en el mercado doméstico, manteniendo niveles de exportaciones algo superiores a los 30 millones de dólares anuales.

- La apertura de nuevas plantas, centros de distribución y adquisiciones, fue posible por un vigoroso proceso de inversiones, de casi 140 millones de dólares en esta etapa. A su vez la ocupación se duplicó, pasando a contar con cerca de 4.300 colaboradores.

> La producción de chocolates crece de 8.000 a 19.000 toneladas, logrando mantener una participación del dinámico y competitivo mercado de Brasil cercana al 5%. En chicles se aumentó de 17 mil toneladas a un máximo de más de 25 mil toneladas, con una participación que alcanzó valores en torno del 45% del mercado. En caramelos se logró un máximo de producción de 16.000 toneladas anuales, con un *share* de mercado entorno del 16%. Como se mencionó anteriormente, en galletitas se triplicaron las ventas en dólares, con una participación del 6,7% del mercado.

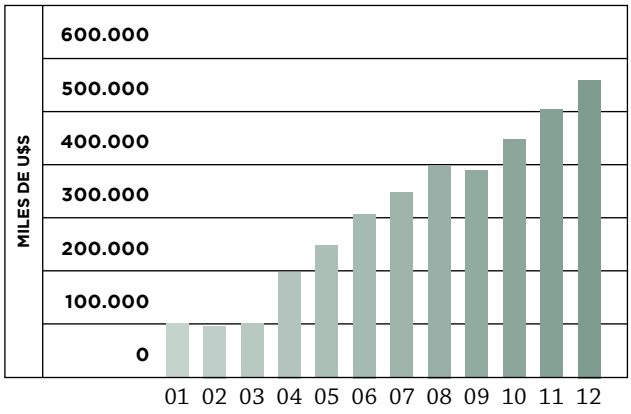
Este desempeño de Arcor le ha permitido que en 2012 se comiencen a tener resultados positivos en la rentabilidad de sus operaciones, luego de tres décadas de esfuerzos competitivos. Brasil es un mercado clave en la estrategia de la empresa. Para lograr una posición competitiva se deben desarrollar estrategias que le permitan mantenerse y crecer con rentabilidades crecientes en el privilegiado grupo de 5-6 empresas globales altamente profesionalizadas que operan en el país, conjuntamente con alrededor de 300 empresas de menor dimensión. El crecimiento orgánico no es suficiente. El desafío es combinar volúmenes, pero con un foco en la participación creciente de productos mas diferenciados. Las especificidades de Brasil, por su tamaño, la activa competencia de los mayores competidores mundiales y las propias especificidades del mercado, implican desarrollar un modelo de negocios en un contexto muy competitivo.

GRÁFICO 7

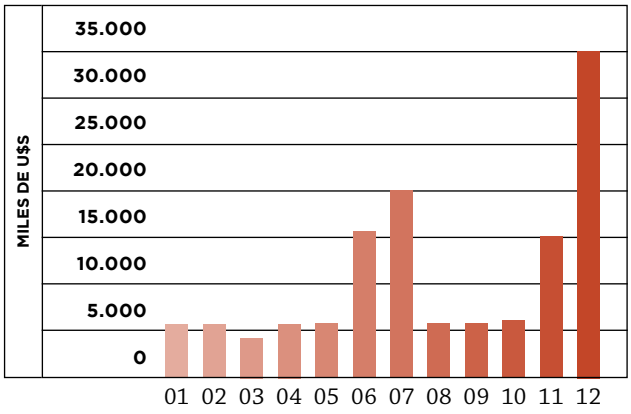
Principales indicadores de Arcor-Brasil 2001-2012

En millones de dólares y toneladas

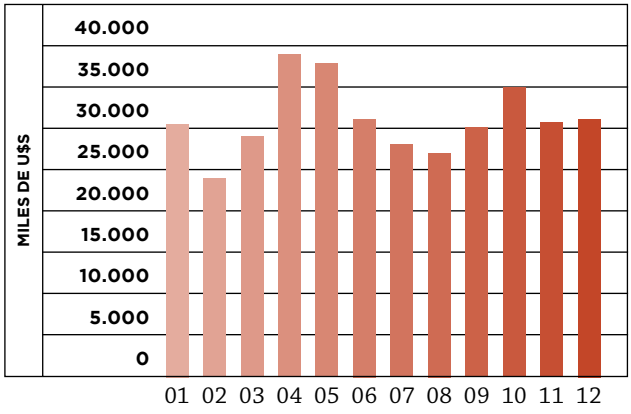
Ventas totales en miles de U$S



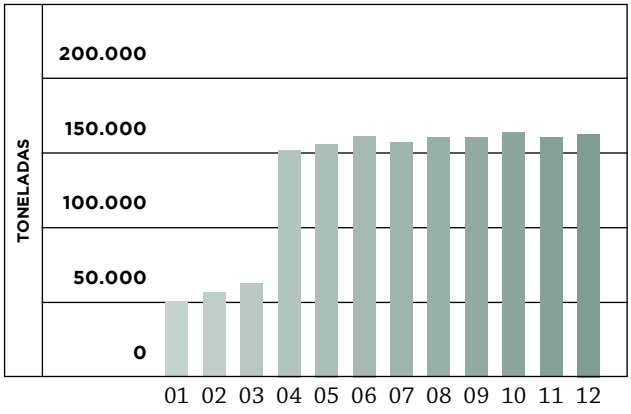
Inversiones en miles de U$S



Exportaciones en miles de U$S



Ventas en toneladas



En este contexto –de alta competencia y de tratar de posicionarse en los segmentos de mayor valor que se traduzcan en resultados crecientemente positivos–, en 2012 se emprenden acciones sistemáticas, que a finales del año se concretan con el fortalecimiento estratégico del Bon o Bon, una de las marcas emblemáticas de la empresa. Se articularon las tareas, de varios meses de 70 colaboradores en un equipo multifuncional, en: *1.* marketing, con una inversión de 15 millones de dólares, para el desarrollo de la marca, de sabores y de conocimiento de las características del mercado; *2. packaging,* con el desarrollo de un envase más ecológico –con alto contenido de fuentes renovables–, con un sellado con ultrasonido para lograr un envase de excelencia en la conservación del producto, dotado de un sistema de apertura fácil y *3.* un proceso de inversiones, que abarcando otros productos, alcanzó los 85 millones de dólares, en línea de mejoras de eficiencia y aumento de la producción en las plantas industriales.

El éxito de Arcor de Brasil dependerá fundamentalmente en que consolide su posición de mercado basada en sus históricas capacidades de innovación y distribución, buscando estrategias, costo y capitales eficientes para lidiar con competidores locales y multinacionales en el gran mercado brasileño. Así, la agenda estratégica de Arcor de Brasil incluye importantes desafíos y oportunidades. Se requiere mantener y profundizar su inserción en Brasil mediante el desarrollo de sus negocios e iniciativas de responsabilidad social empresarial, como las que viene desarrollando el Instituto Arcor Brasil en el área de educación. Los avances logrados en la ultima década son muy auspicios para consolidar al grupo en el largo plazo en Brasil, pero al mismo tiempo, la experiencia nos enseña que los desafíos competitivos no permiten pausas, deben ser prácticas colectivas con atención permanente en profundizar el desarrollo de capacidades críticas, capacitar y captar recursos humanos, innovar, desarrollar el marketing y distribución e inversiones para el posicionamiento de marcas y productos diferenciados, sostenidos por un modelo productivo de primer nivel internacional.

3.2. Hacia la empresa global. La expansion internacional

Con una temprana vocación exportadora y habiendo sido una de las primeras empresas de países en desarrollo con internacionalización a través de inversiones extranjeras en plantas industriales y canales de distribución-comercialización, acompañado con la visión de que su mercado es el mundo, el Grupo Arcor logró consolidarse en el mercado internacional y hoy tiene presencia marcaria en más de 120 países de los 5 continentes. Arcor es un grupo multinacional líder con 39 plantas industriales en Latinoamérica, de las cuales 10 están fuera de la Argentina, y 13 oficinas comerciales alrededor del mundo, la expansión internacional de los negocios sigue siendo una columna central de su crecimiento. La compañía mantiene su estrategia de expansión en los mercados internacionales, posicionando a Arcor como el grupo argentino con la mayor cantidad de mercados abiertos en todo el mundo, el principal exportador de golosinas de la Argentina, Brasil, Chile y Perú, globalizando negocios y desarrollando alianzas estratégicas con empresas líderes. Comparando las ventas de 1996 y de 2011, se verifica una creciente importancia de su presencia internacional. El mercado argentino disminuye su participación del 79 al 63%, mientras que Brasil crece su participación del 12 al 18%, la región andina del 3% al 9% y México, representa actualmente el 4% de las ventas mundiales.

Considerando las exportaciones, sus valores casi se duplicaron entre 2002 y 2012, de 200 a casi 400 millones de dólares. Sudamérica representa casi la mitad del destino de estas exportaciones, destacándose la participación creciente de África y Asia, que hoy representan casi el 20% de las exportaciones, habiendo crecido alrededor del 300% sus valores en dólares en el período. A su vez, alrededor de la mitad de las exportaciones se realizan al interior de la red internacional de producción y distribución de la propia empresa, correspondiendo el resto a las ventas a terceros. Desde la Argentina se exportan alrededor de 50 millones de productos destinados al uso industrial

–fundamentalmente envases–, correspondiendo los valores restantes a golosinas, chocolates y galletas, destinados al consumo final. Dos tercios de las exportaciones tienen su origen en la Argentina, mientras el tercio restante está explicado por exportaciones de Brasil, Chile y México.

3.2.1. Acciones más allá de América Latina

Con la capacidad de desarrollar negocios en un marco altamente competitivo, de adecuarse a las necesidades locales y de integrarse globalmente, la División Norte - Overseas (responsable fuera de América Latina) basa su estrategia en acceder a los mercados con marcas globales, con capacidad de adaptación, con competitividad y trabajando junto a los mejores distribuidores. Los lineamientos estratégicos del negocio surgen de la definición de una combinación de países estratégicos: *Angola, Congo, Mozambique, USA, Canadá, Corea del Sur, China, EAU, Filipinas, Vietnam, Tailandia, Europa del Este, Israel, India, Arabia Sudita y Península Ibérica* y marcas *core: bon o bon, Butter Toffees, Blow Up!, Rocklets, Plutonita, Mr. Pops, Menthoplus*.

En su proceso de acercamiento a los mercados, la estrategia de Arcor ha sido conformar equipos humanos integrados por expatriados capaces de transmitir el *know-how* de Arcor a las operaciones en el exterior y colaboradores locales que a partir del conocimiento de los mercados, contribuyen a acortar las brechas culturales. Así, en 2002, a las ya existentes oficinas comerciales de Miami, USA (1993) y Ontario, Canadá (2001), se suma la filial Arcor en Barcelona, España, como un medio para darle mayor foco a la región de Europa y Península Ibérica, constituyendo la primera oficina fuera de América. En 2006, tras tres años de contar con una *Home Office* en Sudáfrica, se realiza la apertura de una oficina comercial en Durban, atendiendo principalmente a los mercados de África Subsahariana. En el mismo año Arcor se instala con una Oficina de Representación en China, fundamental para desarrollar una etapa exploratoria en la región, que luego en 2011 evolucionaría hacia una filial para actuar directamente en el mercado local sin intermediarios, logrando una mayor flexibilidad y control sobre la operación. Además, Arcor en China lleva adelante el reempaque de productos de la Argentina, Brasil y México para comercializarlos en el mercado interno. De esta forma la filial se queda con el valor agregado del reempaque del *packaging*, que antes lo tenía el importador. El resultado son presentaciones mucho más *customizadas* para el consumidor asiático en general, pero con toda la calidad de origen de sus productos. Asimismo y siguiendo el objetivo de basarse en los mercados para lograr mayor cercanía con los clientes, se abren *home offices* en Dubai, Emiratos Árabes Unidos (2006), Casablanca, Marruecos (2007), Bangkok, Tailandia (2008), Lucknow, India (2009), Luanda, Angola (2010), Ho Chi Minh, Vietnam (2010) y recientemente Accra, Ghana (2012), incorporando figuras de *trade marketing* y *country managers*.

La facturación del Negocio evolucionó de u$s 68 millones en 2002 a u$s 173 millones en 2012, lo que implica un crecimiento acumulado a una tasa anual acumulativa del 10%. Esto fue posible gracias a un crecimiento sostenido en las distintas regiones en las que el Negocio opera, afrontando distintos contextos de crisis económicas, políticas y sociales, con niveles de facturación anual aproximados en 2012, en la Península Ibérica u$s 4 millones; USA u$s 50 millones; África, la región más dinámica, supera los u$s 53 millones; Europa u$s 11 millones (crecimiento del 93% respecto de 2002); India y Mundo Árabe u$s 18 millones ; Asia Pacífico u$s 30 millones (440% más que en 2002). Las razones de este crecimiento se sustentan en la presencia en los principales mercados, a través de las oficinas y de visitas periódicas; el foco en aquellos productos con mayor potencial en cada región, con especial atención a las marcas core y la inversión en marketing para ese portafolio.

Entre los hitos, se destacan:

- Realización de campaña publicitaria masivas en África y mundo árabe que incluyó TV, radio, gráfica y vía pública.

- Regionalización de las acciones de *Trade Marketing* en todo el continente de África (19 mercados).
- Desarrollo de empaques especiales para entrar a competir en la categoría de *Gift packs* en el mundo árabe.
- Primera participación de Arcor en la feria comercial en Dubai "Gulf Food 2010".
- Adaptación de líneas de producción y sabores de acuerdo al paladar asiático. Ej. Caramelo de leche blanco, menos dulce.
- Regionalización del negocio de Butter Toffees en Asia, con eje en China-HK.
- Comercialización y posicionamiento exitoso en Japón, Corea, Tailandia y Vietnam.
- En 2003 se empieza a comercializar en forma directa con la empresa ALDI (cadena de descuento líder en Europa) para atender los mercados de Holanda y Bélgica.
- En 2009 se comienza con el proceso de apertura de los países del CIS (Georgia, Ucrania, Azerbaiyán, Armenia, Uzbekistán).
- Primera participación de Arcor en la feria comercial de Rusia *Prodexpo Rusia 2009* y *World Food Rusia* en el 2010.
- Lanzamiento del proyecto península, en el cual España, Portugal y Andorra pasan a formar una unidad independiente.
- En 2011: se logra masificar la distribución de Bon o Bon y Alfajores en las tiendas Walgreens del sur de la Florida.
- Se realizan operaciones de *Contract Manufacturing* en USA: *1.* con Nabisco en 2004, un negocio que asegura 3.000 toneladas de *Cream Savers*. *2.* con General Mills 2004 por 3 años para el desarrollo y producción de fuit snacks/gomitas en Catamarca. El acuerdo implicó una inversión de 2.5 millones de dólares por parte de GMI en equipos e infraestructura en Catamarca, así como la contratación de 135 nuevos puestos de trabajo en la planta. *3.* Arcor USA se convierte en el proveedor único de las líneas de caramelos duros de las 3 principales tiendas de dólar al obtener el negocio de marca privada de Family Dollar. El valor anual de mercado de estos productos se estima en unos 25 millones de dólares.

3.2.2 Chile y Región Andina

El Grupo Arcor inició sus actividades en Chile en el año 1989 con la instalación de una planta productora de conservas de fruta. Diez años más tarde, a través de una importante inversión, Arcor consolidó una posición competitiva en Chile mediante la adquisición de Dos en Uno una empresa local líder en golosinas y chocolates, con una importante proyección internacional. Esta operación estratégica ubicó a Arcor como la principal empresa de golosinas de Chile y como un relevante jugador en el negocio de chocolates y galletas. Además, le permitió ampliar significativamente su portafolio de productos y fortaleció su presencia continental. Así, entre 2002 y 2012 se verifica que, sus ventas pasaron de 94 a 212 millones de dólares y sus exportaciones crecieron de 21 a 34 millones de dólares.

Este dinamismo se apalancó en una estrategia marcaria, en la cual se escogieron algunas marcas claves, caracterizadas por su mayor aporte en valor, para hacer foco en ellas. Con una importante inversión en publicidad, se obtuvo un desempeño muy positivo, que le permitió ganar rentabilidad y participación en los mercados. Entre las marcas más importantes se comercializan Bon o Bon, Bigtime, Selz, Nikolo, Rocklets, Alka, Dos en Uno, Miti Miti y Cofler. En el período 2002-2012 el *Market Share* en Galletas pasó de 11% a 22%, Chocolates de 21% a 24%, Caramelos de 37% a 38%, y en Chicles se mantuvo su liderazgo por encima del 90%.

Se realizaron acciones para mejorar la redes de distribución que replica el modelo de la Argentina, iniciado con el proyecto llamado Normandia (2007 a 2008). Se realizó una importante modificación de los incentivos y el desarrollo de 57.000 puntos de venta –con 75% de cobertura, estable y seguimiento semanal–. Se modificaron masivamente los puntos de venta con 20.000 amoblamientos, para la venta vía impulso de chocolates y golosinas. Para apalancar este crecimiento, el Grupo Arcor ha destinado una fuerte inversión para la inauguración de un centro de distribución de alta tecnología y el desarrollo de un nuevo canal de distri-

buidores, con una creciente profesionalización, que ha incluido un Programa de Desarrollo Empresarial, dictado por profesores de la Universidad Adolfo Ibáñez.

En el año 2007 inauguró una planta de cartón corrugado en San Francisco de Mostazal, cuyas instalaciones y equipamientos son de alto nivel y permiten atender de la mejor manera las necesidades crecientes del mercado chileno, con una capacidad que alcanza las 80.000 toneladas de cartón anuales. Por otra parte, la concreción del acuerdo estratégico con el Grupo Danone, en 2005, –mediante el cual se unificaron las operaciones de galletas, alfajores y barras de cereal– permitió generar nuevas oportunidades para el desarrollo de la compañía en el país.

En 2012 posee cuatro plantas industriales donde se producen chicles, caramelos, galletas, chocolates y fruta en conservas. Con el objetivo de aumentar la capacidad de producción asociada con mejoras de la productividad, han trabajado en difundir nuevos procesos de automatización y eficientización de los procesos industriales. Se destaca la línea de envasado *DoyPack* y la certificación ISO 14001, que se suma al fuerte compromiso ambiental que sólo en 2011 le permitió registrar una reducción del 8% del consumo energético por tonelada producida. En 2012 se puso en marcha el significativo Proyecto Bicentenario focalizado en la construcción de una moderna planta de golosinas, chicles y chocolates, de 22 mil metros cuadrados, que implica una inversión de 50 millones de dólares, localizada junto al Centro de Distribución en Cerrillo, cuya integración generará ganancias de eficiencia. El proyecto, la ingeniería y planificación de esta obra es desarrollada con capacidades propias de Arcor. A su vez, se desarrollaron acciones sistemáticas para captar y retener a los mejores talentos.

Complementariamente, en la Región Andina, se destaca la participación en Perú, que inició en 1994 sus actividades y en 1996 inauguró su Planta Industrial en Chancay, donde originalmente se producían caramelos y se expandió la producción en los últimos años a chicles, chocolates y chupetines. Las principales marcas que se comercializan son Topline, Privilegio, Golpe, Nikolo, Sapito, Bon o Bon y Mogul, que le han permitido lograr una posición preferencial en el competitivo mercado nacional de golosinas. Por otro lado, desde Perú se observa un dinamismo de sus exportaciones, que se incrementaron de 3 a 5 millones de dólares en la última década, en particular hacia la Cuenca del Pacífico. A su vez, se desarrollaron acciones sistemáticas para captar y retener a los mejores talentos.

3.2.3 México, Venezuela y Centro América

El inicio de las actividades en México se localizó en Monterrey en 1994. Posteriormente en 2000 se centran las operaciones en México DF. Desde 2001 hasta 2006 las actividades eran de importación de productos y ventas a canal mayorista. En 2006 se firma el *Joint Ventures* con el Grupo Bimbo, que incluye la construcción de una planta industrial y en 2007 da inicio sus actividades Mundo Dulce. La alianza estratégica con el Grupo Bimbo incluye la actividad industrial en Mundo Dulce, comercial y de distribución de Bon o Bon. Los logros han sido muy significativos. Las ventas consolidadas se incrementaron entre 2002 y 2012 de 11 a 112 millones de dólares, con la participación de más de mil colaboradores. Asimismo, México se ha consolidado como plataforma exportadora del grupo, tanto para terceros clientes como para filiales, representando en 2012 el 38% de su facturación.

Mundo Dulce es el resultado de una alianza estratégica fruto de una sólida relación comercial entre ambas compañías con el objetivo de coordinar sus capacidades productivas y de distribución y estar en condiciones de atender, en forma más eficiente, las exigencias del mercado. Se adquirió una nueva planta en la ciudad de Toluca, especializada en la elaboración de bombones, caramelos rellenos, tabletas de chocolates, figuras de chocolates, paletas, diferentes tipos de chicles e incorporando recientemente las líneas de Butter Toffees, Obleas. Requirió una inversión de 60 millones de dólares, genera cerca de 900 empleos directos y 400 indirectos. Cuenta con 30.000 metros cuadrados, 14 líneas de producción con una capacidad

instalada de 52.000 toneladas al año y produce más de 150 productos, lo cual la coloca como una planta líder de México dentro de la rama de confitería y una de las más grandes de América Latina. Es una planta industrial eficiente, con bajos costos de transformación, que le ha permitido incrementar su exportación a valores cercanos a los 50 millones de dólares anuales, orientados originalmente en particular a EEUU y Centro América, y que se ha expandido a 60 países, desde Sudamérica hasta África y Asia. Algunas de las principales marcas que se comercializan en la región son Bon o Bon, Nikolo, Sapito, Poosh y Butter Toffees.

En suma, los logros desde la apertura en México hace 12 años han sido muy positivos. Las ventas crecieron en más de 100 millones de dólares, se ha consolidado como plataforma exportadora del grupo tanto para terceros clientes como para filiales en un período de 6 años, la planta industrial opera con competitividad precio y, un producto como Bon o Bon alcanzó una cobertura del 35% del mercado en 5 años. Se tienen desafíos definidos como incrementar las ventas en el canal supermercados; consolidar las marcas actuales y fortalecer el desarrollo de Butter Toffees como marca *core* para el grupo y continuar con el proceso de desarrollo industrial. A su vez, se están poniendo todos los esfuerzos para fortalecer la capacidad de distribución, en un mercado muy amplio, con demandas aún mucho menores a su potencial y con fuerte presencia competitiva de las principales empresas de clase mundial.

Venezuela era un mercado abastecido a través de las operaciones de importadores. En 2002 se definió la apertura de la Filial, la cual queda aplazada por el *paro petrolero* y el clima institucional del país, por lo se continuó con el modelo de importadores hasta 2006, divididos por líneas de negocios Arcor y Dos en Uno. Entre 2006 y 2007 se realiza la apertura de la Filial con el manejo del conjunto de los negocios. A partir de este momento se verifica un notable dinamismo de las ventas, que pasan de un promedio anual de unos 5 millones de dólares entre 2001 y 2005 hasta alcanzar los 38,7 millones de dólares en 2012. En este año las ventas de caramelos fueron de 7,8 millones de dólares. Estas ventas permitieron penetrar el 7% del mercado. Asimismo, la facturación de chicles fue de 5,6 millones de dólares. A su vez, las líneas de chocolates vendieron 15,1 millones dólares, lo que les permitió tener en las líneas de bombones y tabletas alrededor del 13% del mercado venezolano. Este buen desempeño se apuntaló en un rápido posicionamiento de las marcas en el mercado local, alcanzando posiciones relevantes en las categorías donde compite y apoyado por una destacada red de distribución.

En los mercados de Centro América y Caribe, el Grupo Arcor comienza a exportar productos a la región en el año 1996. A partir del año 2000 la compañía comienza a transformar su modelo pasando de ser una empresa importadora y comenzando a desarrollar distribuidores locales, lo que la hace una de las mejores réplicas del modelo aplicado en la Argentina. Con un modelo de distribución consolidado, en los últimos años se comenzó con un proceso de desarrollo de marcas, que se viene capitalizando en importantes inversiones en comunicación. La región también estuvo caracterizada en esta última década por su dinamismo. Las ventas que en 2000 eran de 15 millones de dólares, se incrementaron a 32,4 en 2012. Esta facturación se distribuye en forma muy parecida entre las dos regiones. Este logro se fundamentó en la transición del manejo del mercado por parte de importadores al desarrollo de una red de distribución. A su vez, un sustento esencial fue obtener un alto reconocimiento de la marca Arcor, principalmente en la categoría de caramelos –percibidos como de alta calidad– que tiene en 2012 cerca del 9% del mercado y de los chocolates que participan en el 7% del mercado, destacándose el rubro de bombones que duplica esta participación. El 40% de las ventas está generado por el segmento de los caramelos, distribuyéndose el resto de las ventas en partes iguales las líneas de chocolates y chicles. Honduras es el mercado de mayor volumen de ventas, seguido por El Salvador y Guatemala, con una importante presencia en Cuba.

4. COMENTARIOS FINALES

Han transcurrido 62 años desde el inicio de las actividades del Grupo Arcor. Su sendero evolutivo de construcción de capacidades competitivas, se ha caracterizado por una estrategia empresarial que avanza firmemente sobre las fortalezas que fue desarrollando previamente y una evaluación de los cambios en el contexto económico. En esta larga historia, ha logrado pasar de ser un productor de caramelos a transformarse en la principal empresa de alimentos diversificados de la Argentina, en un espacio que desde su localización original de Arroyito hoy tiene un lugar en el mundo. Esta estrategia se ha concretado en un desempeño económico con logros muy elocuentes en el período 2001-2012, que se sintetizan en sus ventas en dólares triplicadas, el doble de toneladas de productos elaboradas y la apertura de nueve plantas industriales.

La etapa analizada en esta sección se inicia en 2001 con un desafío mayor. La economía argentina estaba inmersa en el ocaso de la Convertibilidad –una de sus mayores crisis históricas–, en un contexto caracterizado por incertidumbres crecientes, alta volatilidad, una profunda crisis social y de endeudamiento, generando horizontes económicos que se habían disminuido a su máxima expresión. El Grupo Arcor, demostró una capacidad notable de poder navegar en esta tormenta y superarla exitosamente. Dos comportamientos empresariales fueron claves en el manejo de estas turbulencias. El primero, fue el cumplimiento pleno de sus contratos. El segundo, el considerar siempre a todos los *stockholders* para superar colectivamente las dificultades, entendiendo que su éxito empresarial está más allá de sus propias paredes e involucra, a sus colaboradores, su cadena de valor y sus clientes.

Superado por la empresa y el país este período de alta incertidumbre, el Grupo desplegó a partir de 2003 una estrategia de crecimiento y consolidación competitiva con logros muy significativos. Un hito fundamental ha sido su capacidad para desarrollar alianzas estratégicas de alta sofistificación en el mundo de los negocios, expresadas en particular con las desarrolladas con los Grupos Danone y Bimbo, pero a su vez con varios ejemplos más presentados en esta sección.

A su vez, la adquisición de empresas, en particular el mayor hito expresado en la compra de la firma La Campagnola, ha fortalecido su posicionamiento en el negocio de los alimentos diversificados. El Grupo Arcor ha demostrado su alta capacidad para administrar exitosamente estos procesos de Alianzas y Adquisiciones. Desplegó una reingeniería integral con alta profesionalidad para adaptar y complementar estas nuevas áreas y recursos humanos a sus capacidades existentes y potenciar su desarrollo con un posicionamiento con creciente competitividad en los mercados de alimentos.

En el desarrollo de su estrategia siguió priorizando su fortaleza en su proceso de internacionalización. Los avances significativos de su presencia en la economía de Brasil es uno de los hechos destacados de la última década. Importantes inversiones, captación de recursos humanos, la Alianza Estratégica con Danone, el fortalecimiento de la cadena de distribución, fueron algunos de los factores que le han permitido el desarrollo de nuevas propuestas de valor exitosas. A su vez, la profundización de la inserción internacional, fueron acompañados por acciones significativas en Chile, en México apalancado con su vínculo con Bimbo y el resto de América Latina. Simultáneamente, su red articulada de exportaciones por todo el mundo, continúo desarrollándose más allá de consideraciones de coyuntura y en pleno convencimiento que el comercio exterior es una columna vertebral en su estrategia de largo plazo. En 2012 Arcor se mantiene situada como la empresa argentina con ventas externas en la mayor cantidad de países.

Su nuevo perfil productivo como productor de alimentos para el mundo, se logró con un articulado proceso de construcción de su cadena de valor. La incorporación de nuevos productos ha sido habitual y se han destacado en los últimos años, las líneas de helados, jugos en polvo, cereales y las líneas de productos saludables. El primer fundamento fue un agresivo proceso de inversiones, en maquinarias y modelos de organización de la producción ubicados en los niveles de mayor calidad mundial. Para su concreción se

continuó con la política de privilegiar la reinversión de utilidades y se recurrió exitosamente al mercado internacional de capitales, logrando financiamiento de largo plazo. El desarrollo de las distintas cadenas de valor se efectuó con la filosofía que caracteriza a Arcor. Un proceso de integración vertical con la fabricación propia de insumos estratégicos, producidos con niveles de eficiencia y sustentabilidad ubicados en la frontera técnica internacional. A su vez, se respaldan en una fuerte diferenciación de productos con un capital marcario desarrollado en una privilegiada estrategia de marketing. Su posición de liderazgo se genera en el desarrollo de crecientes tareas de innovación tecnológica, de gestión ambiental sustentable y la difusión de modernos sistemas de gestión operativos. El canal de comercialización y distribución es otro de los activos esenciales que se continuó fortaleciendo.

La elaboración de alimentos diferenciados ubican a la empresa como un ejemplo concreto para avanzar en uno de los desafíos centrales del Mercosur: modificar su patrón de especialización hacia una participación de bienes diferenciados con mayor valor agregado, empleo y generación de divisas. La región es el principal proveedor de materias primas alimenticias del mundo. Arcor es una evidencia ejemplificadora de las posibilidades de poder avanzar en la dirección de transitar del *grano a la marca* del *commodity al producto de la góndola,* con calidad, eficiencia y competitividad de clase mundial.

En su modelo de negocios transitó hacia una organización descentralizada en un esquema multidivisional, de tipo *holding,* articulada a partir de unidades de negocios, áreas geográficas y unidades funcionales y la profesionalización progresiva de la empresa, reforzada con la creación en 2010 de un Director Ejecutivo ajeno a la estructura familiar. Los colaboradores de Arcor son la esencia de la empresa y la importancia creciente de las acciones en el área de recursos humanos, articuladas en un sistema de gestión integral, han sido vitales para los avances logrados. La creación de competencias, el desarrollo profesional, la atracción de los mejores talentos, la carrera internacional, son entre otros, los desafíos inquebrantables, que son asumidos simultáneamente con el cuidado de las relaciones laborales y los valores culturales del Grupo.

Finalmente, es de destacar la construcción de su Plataforma Estratégica de Sustentabilidad, que se plantea y genera el aumento de los vínculos como base desarrollo, el cuidado de la naturaleza, la comunidad y su gente. Los compromisos trazados son con: el uso racional del agua; la eficiencia energética; el uso racional del *packaging*; la protección de los derechos humanos laborales y más recientemente con la vida activa, nutrición y hábitos de vida saludable. En particular, se desarrolla y promueve una relación equilibrada con el medio ambiente previniendo y controlando la contaminación ambiental en los procesos productivos e implementando buenas prácticas en la cadena de valor. A su vez, se inspiran relaciones confiables y duraderas, cultivando una cultura organizacional diversa, promoviendo el desarrollo integral de las comunidades donde interactúan y generando oportunidades para la infancia. El objetivo es ser identificado como Grupo referente en sustentabilidad, en el convencimiento que es una inversión que fortalece la cadena de valor y los beneficios empresariales, generando beneficios sociales que dan alimento al desarrollo económico y social.

GRÁFICO 8

Las Cuatro Arcor

Cambios fundamentales en la naturaleza de la empresa Arcor

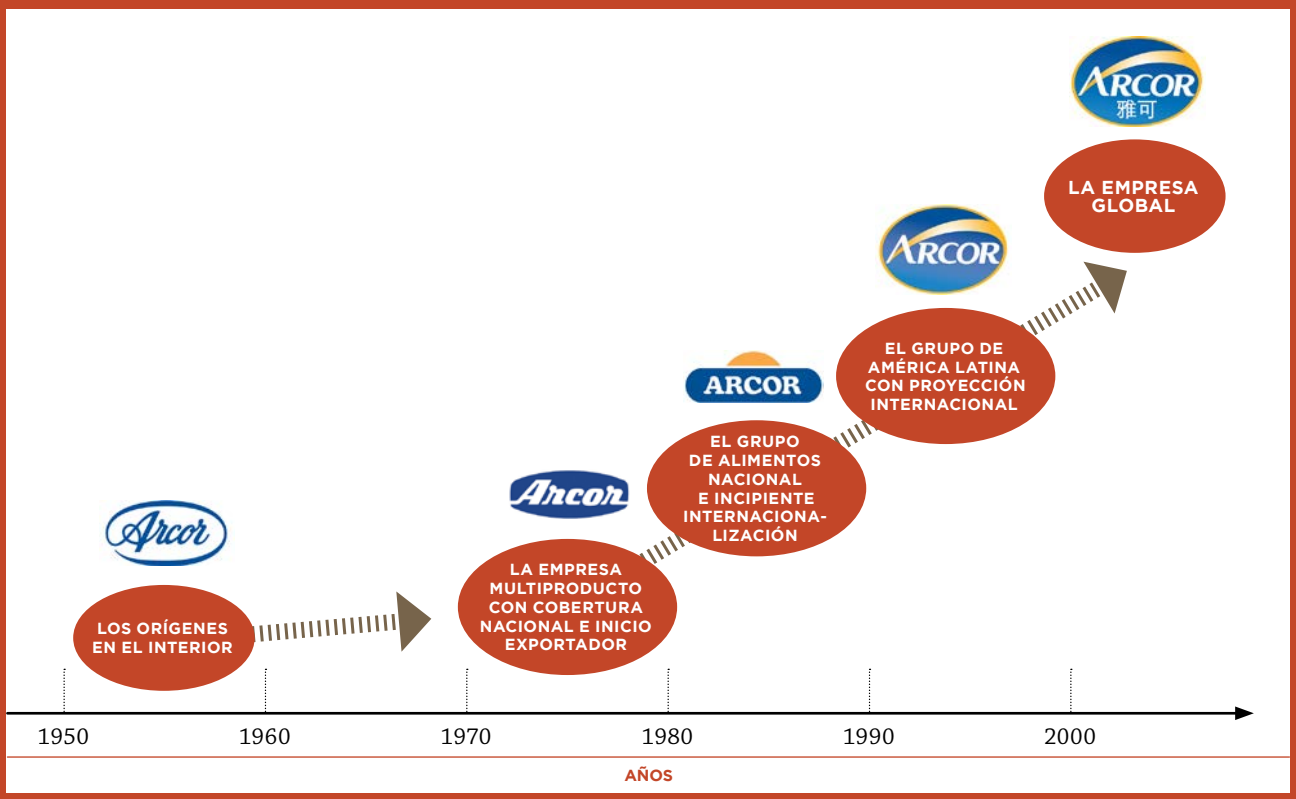
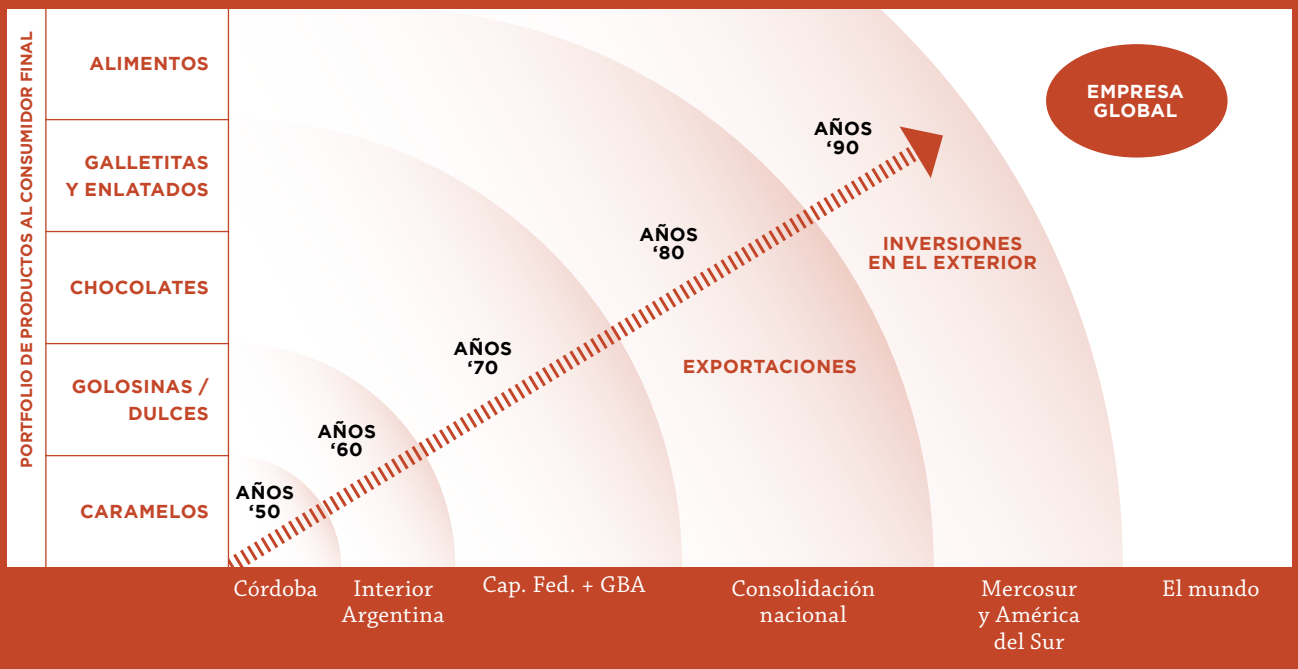


GRÁFICO 9

Evolución posicionamiento de mercado



Diseño:
Carbonatto IDC
Ucrania 1841,
Valentín Alsina, Buenos Aires
Tel./Fax: 4208 8454 / 4228 5136
www.carbonattoidc.com.ar
info@carbonattoidc.com.ar