



INFORMES

Hacia una agenda colaborativa de promoción comercial agroindustrial entre Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay

JULIO 2015

Norberto Pontiroli

Hacia una agenda colaborativa de promoción comercial agroindustrial entre Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay

Por Norberto Pontiroli¹

ÍNDICE:

1. **RESUMEN EJECUTIVO**
2. **INTRODUCCIÓN: ¿Por qué fomentar la coordinación entre las agencias de promoción comercial de ABPU en materia de agronegocios?**
3. **DIAGNÓSTICO: ¿Cuáles son las principales similitudes y diferencias de las cuatro agencias de promoción comercial?**
 - a. *Naturaleza orgánica*
 - b. *Objetivos*
 - c. *Herramientas*
 - d. *Actividades*
4. **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES: ¿Qué áreas presentan mayor potencial para incentivar la colaboración? y ¿qué acciones favorecerían la coordinación entre las cuatro agencias?**
 - a. *Áreas con mayor potencial para trabajar juntos*
 - b. *Posibles cursos de acción*
 - c. *Conclusión final*
5. **ANEXOS**
 - a. *Anexo I: Matriz de actividades según agencia*
 - b. *Anexo II: Matriz de actividades según actividad concreta*
6. **REFERENCIAS**

¹ Este trabajo fue posible gracias al apoyo de Horacio Sánchez Caballero y Martín Piñero. Asimismo, el autor desea agradecer especialmente las contribuciones y recomendaciones realizadas por Félix Peña, Marcelo Regúnaga, Gustavo Idígoras, Marcelo Elizondo, Welber Barral, Rubén Ramírez, Ignacio Bartesaghi, Nicolás Comini y Ezequiel Eborall.

1. RESUMEN EJECUTIVO

¿Por qué fomentar la coordinación entre las agencias de promoción comercial de ABPU en materia de agronegocios?

- Se inspira en el espíritu de integración que constituye ABPU como plataforma de alimentos al mundo: búsqueda de escala productiva, comercial y de calidad.
- La promoción conjunta requiere ser encarada en rubros en los que sea posible trabajar con productividades y escalas similares.
- La agroindustria es el sector más competitivo de la economía regional; por ende, el de mayor propensión a la inserción global.
- Acciones de trabajo en red se están replicando en todo el mundo, para ofrecer un rango más abarcativo de servicios a empresas con necesidades e intereses diferenciados.

¿Cuáles son las principales similitudes y diferencias de las cuatro agencias de promoción comercial de ABPU?

- Fundación ExportAr, Apex, Rediex y Uruguay XXI son heterogéneas en lo que respecta a su naturaleza orgánica, objetivos institucionales, herramientas utilizadas, y actividades y sectores priorizados.
- No obstante ello, comparten elementos comunes y hay margen para el trabajo conjunto.

¿Qué áreas presentan mayor potencial para incentivar la colaboración?

- Áreas funcionales: Ferias internacionales; Misiones comerciales; Rondas de negocios; Inteligencia competitiva y asistencia técnica; Oferta exportable; Acciones innovadoras.
- Áreas sectoriales: Carnes; Frutas y hortalizas; Productos gourmet y alimentos orgánicos; Vinos; Bebidas; Biocombustibles; Maquinaria agrícola; Miel; Aceite de oliva; Servicios agroindustriales.
- Áreas institucionales: Reunión Especializada de Promoción Comercial Conjunta del Mercosur; MOU Promoción Comercial Conjunta Argentina-Brasil; International Trade Center; Red Iberoamericana de Organismos de Promoción Comercial.

¿Qué acciones favorecerían la coordinación entre las cuatro agencias?

- Fortalecer rol empresarial: Reuniones Especializadas de Promoción Comercial Conjunta Mercosur/Memorándum para la Promoción Comercial Conjunta Argentina- Brasil.
- Auspiciar reuniones de Directores Ejecutivos y miembros del Consejo de Administración de las cuatro agencias a partir del mes de diciembre de 2015.
- Identificar nichos para organizar conjuntamente y/o desarrollar actividades conexas en el marco de ferias internacionales, rondas de negocios y misiones comerciales en 2016.
- Incentivar un ejercicio conjunto de inteligencia competitiva y asistencia técnica agroindustrial entre las cuatro agencias de promoción.
- Explorar las ventajas de crear una Red-ABPU de promoción comercial agroindustrial.

2. INTRODUCCIÓN

Este trabajo pretende realizar un nuevo aporte al conjunto de iniciativas, investigaciones y propuestas elaboradas por el Grupo de Países Productores del Sur (en adelante GPS) en su afán de impulsar la actividad comercial internacional del sector agroindustrial de Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay (en adelante ABPU) en forma coordinada y colaborativa. Así, una primera pregunta que se plantea responder es: ¿Por qué fomentar la coordinación entre las agencias de promoción comercial de ABPU en materia de agronegocios?

Como se señala en el documento “Políticas comerciales y de inversiones en ABPU: hacia demandas de coordinación flexible”, publicado por el GPS en julio de 2014², las agencias de promoción comercial ofrecen un espacio de coordinación privilegiado para los sectores empresariales del agronegocio de ABPU. Esas agencias son particularmente permeables a la articulación público-privada y presentan cierto margen para la innovación en materia de provisión de servicios de apoyo a la inserción internacional.

Vale la pena aclarar que el impacto de las acciones de apoyo a la internacionalización de empresas que desarrollan las agencias de promoción comercial tiende a ser múltiple y desigual. La inserción comercial del sector privado en las cadenas agroindustriales depende también, y en gran medida, de la macroeconomía, la política comercial y el ambiente de negocios, todos factores sobre los cuales las agencias de promoción poseen injerencia indirecta. Por eso, las correlaciones entre aumento de exportaciones e inversiones de un país y su respectiva estrategia de promoción de comercio exterior, pueden ser arbitrarias si no se las aborda con una mirada integradora.

Sin embargo, mientras que una adecuada promoción comercial no es razón suficiente, sí se ha convertido en requisito imprescindible para favorecer la internacionalización de las empresas del sector agroindustrial en el siglo XXI. Y dadas las características del mercado mundial, la acción colaborativa ofrece oportunidades significativas para conseguir mayores niveles de eficiencia, capacidad negociadora y presencia económica global.

La hipótesis de trabajo que sustenta este informe sostiene que la coordinación de la promoción comercial del agronegocio en ABPU puede traducirse en una mayor productividad de las acciones de promoción externa. Primero, porque se inspira en el espíritu de integración que forma parte de la constitución de ABPU como plataforma exportadora de alimentos al mundo, en la que la búsqueda de escala productiva, comercial y de calidad son condiciones necesarias. Segundo, porque la promoción

² Ver: <http://grupogpps.org/wp-content/uploads/2014/12/B-Políticas-Comerciales-Pontioli-Ochoa.pdf>

conjunta requiere ser encarada en rubros en los que sea posible trabajar con productividades y escalas similares. Y tercero, porque la agroindustria es el sector más competitivo de la economía regional; por ende, el de mayor propensión a la inserción global. Esto equivale a decir que a mayor potencial de internacionalización (como es el caso de los agronegocios en ABPU), mayor potencial de productividad de la promoción conjunta.

Pero el solapamiento de distintos instrumentos (a nivel subestatal por parte de agencias locales y regionales, a nivel estatal nacional entre múltiples agencias, y a nivel privado por parte de cámaras y organizaciones empresariales) tiende a generar duplicación de esfuerzos y desaprovechamiento de recursos, volviendo menos eficaces las estrategias de promoción comercial.

Así, las acciones colaborativas y de trabajo en red (desde el *pooling* de recursos y conocimientos para la participación y organización conjunta de ferias, misiones y rondas, hasta la cooperación en el seguimiento de las negociaciones económicas internacionales y sus efectos de desplazamiento de ventajas competitivas) están siendo replicadas por varios países en todo el mundo, para ofrecer conjuntamente un mayor y más abarcativo rango de servicios a sus empresas. Empresas que, en un contexto global de negocios cada vez más complejo, tienen necesidades e intereses demasiado diferenciados como para ser satisfechas por una única organización.

Por eso, la misión de este trabajo es analizar los posibles desdoblamientos de una agenda de vinculación sistemática entre las principales agencias de promoción comercial de los cuatro países. Una agenda que combine gradualidad y realismo en dosis apropiadas, para permitir sumar casos exitosos con resultados concretos, evitando así que las expectativas desmedidas y la “curva del desencanto” neutralicen aquello que sí se puede hacer. O mejor dicho, aquello que sí se puede hacer, en forma sostenida y de manera cada vez más eficiente.

Una primera observación, en ese sentido, arroja que las principales agencias de promoción comercial de ABPU son heterogéneas en lo que respecta a su naturaleza orgánica, objetivos institucionales, herramientas utilizadas, y actividades y sectores priorizados. Así, el primer objetivo de este informe es realizar una descripción y mapeo de la Fundación ExportAr, Apex, Rediex y Uruguay XXI, poniendo el acento en el tipo, el fin y los instrumentos utilizados para el apoyo al sector privado en sus esfuerzos de internacionalización, y haciendo hincapié en la dimensión agroindustrial de dicha tarea.

Cabe mencionar que, debido a su tamaño, sistema político y diversificación productiva, dos de los cuatro países (Argentina y Brasil) presentan una considerable atomización de

sus sistemas de promoción comercial. Existen no sólo múltiples programas de organizaciones locales (agencias estatales/provinciales y cámaras empresariales) sino también proyectos nacionales dependientes de varios Ministerios.

Por eso, se tomó la decisión metodológica de privilegiar el efecto comparativo que ofrece cruzar datos entre las cuatro principales agencias de promoción comercial, una por cada país, ya que éstas además tienen la ventaja de ofrecer mecanismos institucionales para favorecer la participación de los sectores privados en el proceso de toma de decisiones. Adicionalmente, y con el fin de brindar un panorama lo más actualizado posible, se optó por circunscribir el análisis de las actividades y sectores priorizados al período temporal que va de junio de 2014 a junio de 2015.

Con este primer diagnóstico, este estudio se propone como segundo objetivo identificar las áreas de mayor potencial para la cooperación. Aquellas en las cuales las cuatro agencias ya están realizando acciones en forma individual (y requerirían, por ejemplo, de ciertos tipos de mecanismos de coordinación y/o actividades conexas, sin que necesariamente eso signifique que deban postergarse ni reestructurarse los planes de trabajo nacionales), pero también las que llevan a cabo algunas de las agencias (lo que requeriría de algún tipo de transferencia de capacidades y metodologías, además de mecanismos de coordinación) y las que podrían activarse porque no se están desarrollando aún.

Por último, el tercer objetivo de este informe es señalar una serie de posibles cursos de acción concretos, para favorecer la coordinación y colaboración de las agencias de promoción comercial de ABPU, tanto en base a experiencias desarrolladas por otros países, como en función de nuevas alternativas pensadas en base a la realidad actual de las cuatro agencias y de los cuatro países.

3. DIAGNÓSTICO

Aquí se presenta un panorama resumido del accionar de Apex, Rediex, Fundación ExportAr y Uruguay XXI. Se pretende responder a la pregunta: ¿Cuáles son las similitudes y diferencias de las cuatro agencias de promoción comercial?

a. Naturaleza orgánica

El punto de partida para pensar en una mejor y mayor articulación de las agencias es, sin lugar a dudas, su naturaleza orgánica; o sea su arquitectura institucional. Mientras que dos de ellas dependen de los Ministerios de Industria y Comercio (Apex-Rediex), las otras dependen de las Cancillerías (ExportAr-Uruguay XXI). Vale aclarar también que, excepto en el caso de Rediex, las agencias de ABPU son de naturaleza mixta, público-privada, lo que se traduce en un cierto margen de influencia del sector privado en el proceso de toma de decisiones.

Figura 1
Estructura institucional de Apex
Fuente: Ministerio de Desarrollo, Industria y Comercio Exterior de Brasil

La Agencia Brasileña de Promoción de Comercio e Inversiones depende del Ministerio de Desarrollo, Industria y Comercio. Como se puede apreciar en la figura 1, la organización interna de Apex se compone de un Consejo Deliberativo, una Dirección Ejecutiva y un Consejo Fiscal.

El Consejo Deliberativo está formado por el Ministerio de Desarrollo, Industria y Comercio Exterior; la Secretaría de la Micro y Pequeña Empresa; el Ministerio de Relaciones Exteriores; el Ministerio de Agricultura; el Servicio Brasileño de Apoyo a las Micro y Pequeñas Empresas (SEBRAE); el Banco Nacional de Desarrollo Económico y Social (BNDES); la Confederación Nacional de Industria (CNI); la Confederación de Agricultura (CNA); la Cámara de Comercio Exterior (CAMEX) y la Asociación de Comercio Exterior de Brasil.

La Dirección Ejecutiva es administrada por una Presidencia, una Dirección de Negocios y una Dirección de Gestión Corporativa. Vale aclarar que estas tres figuras (Presidencia, Dirección de Negocios y Dirección de Gestión y Planeamiento) ejercen una administración colegiada de la Dirección Ejecutiva. Mientras que el Consejo Fiscal, a cargo del control de la gestión administrativa, contable y patrimonial, está integrado por el Ministerio de Desarrollo, Industria y Comercio Exterior, el SEBRAE y la CAMEX.

Figura 2
Estructura institucional de Rediex
Fuente: Red de Inversiones y Exportaciones

Como en el caso brasileño, la Red de Inversiones y Exportaciones de Paraguay depende del Ministerio de Industria y Comercio. Específicamente, está bajo la órbita del Viceministro de Industria, y cuenta con una Dirección Nacional y una Dirección Adjunta.

De la Dirección Nacional dependen un Asesor Técnico, un Coordinador General, una Secretaría Ejecutiva y un Área de apoyo a la gestión de los programas. Y está conformada, además, de otras 4 direcciones: una Dirección de Promoción e Inversiones; una Dirección de Inteligencia de Negocios y Sistemas de Información, una Dirección de Plataforma de Negocios, y una Dirección de Promoción Internacional y Eventos.

Finalmente, la agencia cuenta con ocho mesas sectoriales, encabezadas por Gerentes. Ellas son: Biocombustibles, Carnes y Cueros, Frutas y Hortalizas, Stevia, Tecnologías de la Información, Turismo, Textil y Confecciones, y de Desarrollo de “otros sectores”.

Figura 3
Estructura institucional de Fundación ExportAr
Fuente: elaboración propia sobre la base de Fundación ExportAr.

La agencia argentina de promoción de exportaciones forma parte del Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto, articulando su accionar con el trabajo de la Subsecretaría de Desarrollo de Inversiones y Promoción Comercial. Por lo que se pudo reconstruir, ExportAr cuenta con una Dirección Ejecutiva, una Jefatura de Gabinete y tres gerencias: una de Administración, otra de Promoción de Exportaciones y una de Relaciones Institucionales.

Por encima de esta estructura existe un Consejo de Administración, constituido por autoridades de la Unión Industrial Argentina (que ocupa la Presidencia); la Confederación General Económica (Vicepresidencia 1^º); la Cámara Argentina de Comercio (Vicepresidencia 2^º), y funcionarios de la Secretaría de Relaciones Económicas Internacionales (Cancillería) y de la Subsecretaría de Comercio Exterior (Ministerio de Economía).

Con respecto al sector agroindustrial, vale mencionar que entre los Vocales del Consejo de Administración se encuentran representantes de la Sociedad Rural Argentina, de la Coordinadora de las Industrias de Productos Alimenticios, y de la Subsecretaría de Coordinación Política del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca.

Figura 4
Estructura institucional de Uruguay XXI
Fuente: Instituto de Promoción de Inversiones y Exportaciones de Uruguay

El Instituto de Promoción de Inversiones y Exportaciones de Uruguay depende del Ministerio de Relaciones Exteriores. De hecho, su presidente es el Ministro de Relaciones Exteriores, y en su órgano máximo de decisión también participan los Ministros de Economía y Finanzas; Ganadería, Agricultura y Pesca; Industria, Energía y Minería; y Turismo y Deporte. También lo integran el Presidente de la Cámara de Industrias del Uruguay; el Presidente de la Cámara Nacional de Comercio y Servicios; el Presidente de la Cámara Mercantil de Productos del País; el Secretario de Relaciones Internacionales del Plenario Intersindical de Trabajadores (PIT-CNT); el Presidente de la Unión de Exportadores del Uruguay; el Presidente de la Asociación Nacional de Micro y Pequeñas Empresas; el Presidente del Instituto Nacional del Cooperativismo; el Presidente de la Asociación Rural del Uruguay; y el propio Director Ejecutivo de Uruguay XXI.

La estructura operativa consta de un Director Ejecutivo, un Gerente General y cinco Gerentes Departamentales: Promoción de Exportaciones, Inversiones, Administración Financiera, Inteligencia Competitiva, y en junio de 2014 se creó una gerencia específica de Marca País, que trabaja coordinadamente con la Dirección Nacional de Turismo para consolidar la marca "Uruguay Natural".

b. Objetivos

Un segundo eje a analizar es el de contribuir a una agenda de vinculación sistemática entre las cuatro agencias lo constituyen sus objetivos institucionales.

Figura 5
Objetivos institucionales según agencia
Fuente: elaboración propia en base a información brindada por las diferentes agencias

La figura 5 sintetiza los objetivos que, formalmente, se proponen las cuatro agencias. Existen dos objetivos compartidos: promover exportaciones e incentivar la internacionalización de las empresas. Asimismo, tres agencias (Apex, Rediex y Uruguay XXI) buscan atraer inversiones, mientras que también tres de ellas (ExportAr, Apex y Uruguay XXI) intentan fortalecer la imagen-país en el exterior. La figura 6 ilustra esta situación.

Figura 6
Priorización de objetivos para las agencias
Fuente: elaboración propia, sobre la base de información publicada por las agencias

c. Herramientas

Como se aprecia en la figura 7, en general hay más coincidencias que divergencias en lo que respecta a las herramientas que cada agencia utiliza para alcanzar los objetivos institucionales.

Figura 7
Principales herramientas aplicadas, según agencia
Fuente: elaboración propia, sobre la base de información publicada por las agencias

Como se exhibe en la figura 8, existen ciertos núcleos que ponen de relieve potenciales áreas de cooperación y coordinación. El primer núcleo duro involucra a aquellas herramientas que todas las agencias activan: exposiciones y ferias internacionales, rondas de negocios, misiones y agendas comerciales, y realización de tareas de inteligencia comercial. Un segundo núcleo encuentra a aquellas herramientas que comparten la mayoría de los involucrados, principalmente la organización de consorcios de exportación. Y finalmente, en el tercer núcleo, se agrupan las que proponen sólo algunos de los países: las mesas sectoriales, las semanas promocionales, la certificación de calidad, y otros instrumentos relacionados a la financiación de aspectos específicos del plan exportador de una empresa.

Figura 8
Núcleos de herramientas
Fuente: elaboración propia, sobre la base de información publicada por las agencias

Dicho esto, vale la pena dedicarle un breve repaso a las herramientas específicas priorizadas por cada agencia. Respecto a Apex, sus dos grandes líneas de acción son la promoción del comercio y la atracción de inversiones. La promoción comercial incluye todas aquellas medidas orientadas a aumentar la competitividad internacional de sus empresas: certificación de calidad y adaptación de productos a los mercados internacionales; organización de la participación en ferias internacionales; y apoyo a la visita de compradores extranjeros. Estas acciones están complementadas con la promoción de la imagen país, mediante actividades de marketing integral y difusión centrada en empresarios y consumidores de alto poder de compra.

En lo que se refiere a la atracción de inversiones, la agencia busca fortalecer las acciones para promover Brasil como destino de inversión. Así, en 2006 se creó la Unidad de Inversiones para ofrecer productos de promoción y facilitación de la inversión, que se centra en la identificación de oportunidades, promoción de eventos estratégicos y apoyo a los inversionistas extranjeros en el análisis del mercado y la radicación en Brasil.

Los principales productos de Apex son: el Programa Sectorial Integrado de Promoción de Exportaciones (proyectos de apoyo a la capacitación empresarial, adaptación de productos, información comercial y promoción comercial); los Proyectos Horizontales (que apuntan a empresas de diferentes sectores); los Proyectos Aislados (acciones individuales, como participaciones en ferias, seminarios, o la elaboración de investigaciones de mercado) y los Consorcios de Exportación (apoyo a la formación, mantenimiento y acciones de promoción de los grupos exportadores).

En el caso de Rediex, trabaja sobre ocho mesas sectoriales, enmarcadas en el plan nacional de exportación. Cinco de ellas son agroindustriales: biocombustibles, carnes y cueros, productos forestales, frutas y hortalizas, y stevia. Y existe una correlación directa entre la estructura institucional de Rediex y los sectores productivos priorizados.

Rediex cofinancia alquileres y decoración de stands en ferias internacionales; pasajes de avión; publicidad internacional; consultorías; organización de eventos y promociones en el exterior; estudios e investigaciones, y asesoramiento técnico. Para eso, los proyectos se evalúan según su potencial de impacto en las exportaciones y en el empleo; su contribución al logro de los objetivos de la Mesa; su viabilidad técnica y financiera; y su sostenibilidad en el tiempo.

En materia de inteligencia comercial, la agencia paraguaya muestra un bajo dinamismo: se concentra en estudios de mercado y análisis estadísticos tradicionales, a los que se propuso complementar con un sistema informativo georeferenciado.

La Fundación ExportAr tiene entre sus principales herramientas las ferias internacionales, las rondas de negocios, las llamadas “semanas argentinas” y el desarrollo de informes de inteligencia comercial. Las ferias internacionales y las rondas de negocios son asumidas como instrumento por excelencia para la promoción de bienes y servicios. Mientras que las “semanas argentinas” buscan el posicionamiento de empresas y marcas en los principales centros comerciales del mundo.

Asimismo, ExportAr se encarga de brindar información comercial, con el propósito de asistir al empresario, brindando datos claves que le permitan evaluar oportunidades de negocios y diseñar estrategias adecuadas para la inserción de productos en mercados externos. El área de información comercial desarrolla instrumentos de inteligencia tradicionales, como los análisis de canales de comercialización, casos exitosos, listas verificadas de importadores, perfiles de mercado y análisis estadísticos. Y también elabora instrumentos más sofisticados y de alta calidad, como los estudios de prospectiva.

Otra de las herramientas priorizadas son los consorcios de exportación, programa que ejecuta junto a la Fundación ICBC. Los grupos exportadores reúnen a productores de sectores complementarios, para obtener una presencia e inserción más dinámica en los mercados internacionales, aumentando el potencial de la oferta exportable y la reducción de costos en el proceso exportador. El programa cuenta hoy con más de 70 consorcios, de los cuales 35 pertenecen al sector agroindustrial.

Finalmente, Uruguay XXI desarrolla, como su contraparte brasileña, actividades de promoción de comercio e inversiones. Principalmente, presta apoyo para la visita y participación en ferias, misiones comerciales y rondas de negocios (subsidiando hasta 70% del costo total de la actividad y/o hasta un monto máximo de 5.000 dólares por año); capacita a empresarios uruguayos en temas relacionados con el comercio exterior; y brinda apoyo para el diseño de páginas web para Pymes exportadoras o con potencial exportador.

En materia de inteligencia comercial, concentra su trabajo en la prestación de servicios tradicionales: informes estadísticos, evolución de exportaciones por producto y país, acuerdos comerciales vigentes, barreras arancelarias para el comercio exterior, informes sectoriales, y estudios de mercado (también cofinancia consultorías de estudios de mercado para diversificar exportaciones o para el diseño e implementación de planes de internacionalización). Del análisis del stock de insumos, surge a primera vista una fuerte propensión al estudio de los sectores relacionados a la cadena de valor de los alimentos (licores finos, industria porcina, jugo de uva, sector apícola, sector arroceros, arándanos, queso y requesón, sector vitivinícola, sector olivícola, frutas frescas, agua embotellada, oleaginosos, entre otros) así como también del sector de servicios.

Uruguay XXI también difunde oportunidades de inversión, brinda apoyo logístico para inversores extranjeros, e informa sobre los beneficios generales y sectoriales para la inversión. También sistematiza información macro y sectorial actualizada, e información a medida (impuestos y aspectos legales, programas de incentivo a las inversiones, localización, y costos, etc.) en un paquete de herramientas bien organizado y compacto.

d. Actividades y sectores priorizados

Las herramientas utilizadas para alcanzar los objetivos institucionales se traducen en actividades concretas, que cada agencia promociona individualmente sobre la base de diferentes plataformas (desde sus sitios Web hasta las redes sociales) y presenta un escenario de acceso a la información muy asimétrico. Teniendo en cuenta esta limitación, la tabla 1 muestra los principales sectores priorizados. Seguidamente, la tabla 2 (ver

Anexo I) auspicia de matriz para visualizar todas las actividades promocionadas por las agencias en cuestión, entre junio de 2014 y junio de 2015.

Tabla 1
Sectores agroindustriales ponderados según agencia
Fuente: elaboración propia, sobre la base de información publicada por las agencias

A pesar del amplio número de actividades promocionadas por las agencias, son escasos los espacios compartidos por las mismas, lo que pone de manifiesto diferentes intereses y ponderaciones asimétricas. La tabla 3 (ver Anexo II) representa una matriz con todas las actividades analizadas, ordenada a partir del nombre de la actividad en la cual cada agencia participó.

Una de las conclusiones que se desprende de estas tablas es que las principales actividades desarrolladas durante el período en cuestión han sido las ferias y misiones internacionales, seguidas por las misiones inversas y las rondas de negocios. Estos se grafica en la figura 9.

Figura 9
Tipo de acción junio 2014 - junio 2015
Fuente: elaboración propia, sobre la base de información publicada por las agencias

Asimismo, durante el último año ExportAr fue la agencia más prolífica en materia de ferias y misiones del sector agroindustrial, seguida por Apex, Uruguay XXI y Rediex.

Figura 10
Ferias y misiones según agencia junio 2014 - junio 2015
Fuente: elaboración propia, sobre la base de información publicada por las agencias

En lo referente a las misiones inversas y rondas de negocios del sector agroindustrial, la Fundación ExportAr fue la agencia con mayor caudal de actividades acumuladas.

Figura 11
Misiones inversas y rondas de negocios según agencia junio 2014 - 2015
Fuente: elaboración propia, sobre la base de información publicada por las agencias

De la matriz se desprende también, que las principales actividades han estado concentradas en el sector genérico de alimentos y bebidas, mientras que las actividades de nicho tienen menor participación, tal cual puede observarse en la figura 12.

Figura 12

Sectores de actividad junio 2014 - junio 2015

Fuente: elaboración propia, sobre la base de información publicada por las agencias

Finalmente, debe destacarse que se percibe una fuerte atomización por parte de las agencias a la hora de definir actividades. Esta situación, visible al detalle en el Anexo II, muestra que de un total de 166 actividades promocionadas, sólo en 5 oportunidades participaron tres de las cuatro agencias, en 8 ocasiones coincidieron dos de ellas, mientras que en las demás participaron sólo una de las cuatro agencias. La figura 13 ilustra este escenario.

Figura 13

Actividades con mayor participación por agencia, junio 2014 - junio 2015

Fuente: elaboración propia, sobre la base de información publicada por las agencias

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Como se recalcó en la introducción, este trabajo parte de un supuesto: tener ventajas competitivas en bienes y servicios complementarios, e intereses comunes de inserción global (como es el caso de los agronegocios en ABPU), hace conveniente trabajar juntos en materia de promoción comercial.

El desafío pasa por cuán lejos se puede llegar en esa agenda de coordinación y colaboración, ya que mientras los escenarios de máxima pueden convertirse en fuentes de potencial frustración, los escenarios de mínima podrían resultar insuficientes.

Surge como preferible, entonces, privilegiar una lógica de flexibilidad y gradualismo, pensando en objetivos de trabajo sistemáticos, pero que se construyan a razón de experiencias exitosas concretas. Un enfoque que permita el “efecto bola de nieve” y que favorezca la idea de ir de menos a más, en horizontes temporales cada vez mayores y ambiciosos.

Para eso, y teniendo en cuenta el diagnóstico, en primer lugar se identificarán las áreas con mayor potencial para avanzar sobre las ideas de colaboración.

Seguidamente, se derivan algunas recomendaciones específicas, o cursos de acción posibles, para avanzar en una agenda de coordinación de la promoción comercial de ABPU en materia agroindustrial.

a. Áreas con mayor potencial para trabajar juntos

Como quedó evidenciado en la sección anterior, las diferencias en el enfoque y las herramientas utilizadas por las cuatro agencias de promoción comercial de ABPU son considerables. Sin embargo, existen ciertos márgenes para desarrollar acciones colaborativas concretas, especialmente en aquellas áreas funcionales, sectoriales e institucionales donde se presentan las coincidencias más notorias y las necesidades e intereses más comunes.

Las áreas funcionales se refieren al conjunto de funciones y/o actividades que las agencias planifican, desarrollan y administran, y que se condicen con aquellas replicadas por las demás organizaciones. Excepto en el caso de las “acciones innovadoras”, que como se verá más adelante apuntarían a nuevos tipos de herramientas, se trata principalmente de instrumentos que las agencias de ABPU vienen utilizando para promover la internacionalización de sus empresas y que, por su naturaleza, ofrecen la

posibilidad de incluir actividades conexas y/o nuevas sintonías que favorezcan la coordinación.

Asimismo, las áreas sectoriales involucran a aquellos sectores del rubro agronegocios que se destacan como prioritarios y coincidentes a la luz de las actividades que vienen desarrollando las cuatro agencias. Se resaltan aquellos bienes y servicios agroindustriales que han sido priorizados por las agencias de ABPU en sus estrategias de promoción comercial, y que cuentan a priori con la ventaja de ya estar siendo promovidos internacionalmente por cada organismo, haciendo propicio un esfuerzo de coordinación. Claro que no tendrán por qué circunscribirse exclusivamente a aquellos, ya que las ventajas de las acciones colaborativas pueden ser justamente la “excusa” que permita compartir costos y recursos a fin de promover sectores de nicho que aún no se están desarrollando, así como también nuevos mercados.

Finalmente, las áreas institucionales apuntan a señalar aquellos espacios, de naturaleza más o menos institucionalizada, que ofrecen ventajas para encauzar una agenda de colaboración en materia de promoción comercial. Dado que los actores principales de las agencias de los cuatro países ya forman parte de algunos mecanismos cuyo objetivo es el de compartir buenas prácticas y metodologías de trabajo mancomunado, es importante identificarlos con el fin de explorar su potencial utilización para favorecer la articulación de objetivos y acciones, especialmente a través de una mayor participación del sector empresario.

En resumen, una primera agrupación de áreas con mayor potencial para impulsar el trabajo conjunto, puede dividirse de la siguiente forma:

Áreas funcionales	Áreas sectoriales	Áreas institucionales
<ul style="list-style-type: none"> ● Ferias internacionales ● Misiones comerciales ● Rondas de negocios ● Inteligencia competitiva y asistencia técnica ● Oferta exportable ● Acciones innovadoras 	<ul style="list-style-type: none"> ● Carnes ● Frutas y hortalizas ● Productos gourmet y alimentos orgánicos ● Vinos ● Bebidas ● Biocombustibles ● Maquinaria agrícola ● Miel ● Aceite de oliva ● Servicios agroindustriales 	<ul style="list-style-type: none"> ● Reunión Especializada de Promoción Comercial Conjunta del Mercosur ● Memorándum de Entendimiento Argentina-Brasil en Promoción Comercial Conjunta ● International Trade Center ● Red Ibero

b. Posibles cursos de acción

El principal desafío de la articulación sistemática de las agendas de promoción comercial de ABPU reside en su alcance y, especialmente, en la posibilidad de hacer efectivo y sostenido ese accionar colaborativo. Qué hacer y quién lo hará, además de cómo se llevará a cabo, son las preguntas centrales que los sectores público y privado de ABPU deben responder para dar los primeros pasos hacia la puesta en marcha de una agenda de coordinación estable y eficiente.

A continuación se presenta un conjunto de ideas exploratorias. Una serie de cursos de acción recomendables, a fin de darle forma a la agenda de colaboración entre las cuatro agencias. No pretenden ser una hoja de ruta programática de pasos sucesivos, sino más bien iniciativas que, de acuerdo a las principales áreas funcionales, sectoriales e institucionales detectadas, pueden ser promovidas por el empresariado del sector agroindustrial de ABPU. Las mismas pueden implementarse en forma simultánea y de manera complementaria a través de diferentes canales, con el fin de darle contenido y ejecutividad a la idea de trabajo conjunto en materia de promoción comercial.

I. Fortalecer el rol del empresariado en las Reuniones Especializadas de Promoción Comercial Conjunta del Mercosur y en la concreción de los objetivos del MOU Argentina-Brasil

A fines del 2000, en el marco del Grupo Mercado Común del Mercosur, se creó la Reunión Especializada de Promoción Comercial Conjunta del Mercosur (REPCCM). Este mecanismo fue creado para analizar, desarrollar e implementar mecanismos de promoción comercial conjunta, con el fin de promover una mayor y mejor participación de las empresas en los flujos de comercio global, así como también aprovechar más eficientemente los recursos de cada país, y divulgar el origen “Mercosur” como símbolo de calidad.

El análisis de las iniciativas concretas impulsadas por la REPCCM arroja como saldo un bajísimo dinamismo y una marcada falta de periodicidad en sus encuentros; basta mencionar, por ejemplo, que entre mayo de 2013 y mayo de 2015 no hubo reuniones. Así, el que parecería ser el foro institucional por excelencia para incentivar la colaboración sistemática de las cuatro agencias, necesita de un renovado impulso, especialmente ahora que ha vuelto a celebrar reuniones.

El último encuentro de la REPCCM acaba de culminar a fines de mayo en Brasilia. Además de decidirse la organización de la quinta edición del “Forum Empresarial del Mercosur” en Belo Horizonte a mediados de julio (donde la buena noticia es que se prevé retomar los diálogos sectoriales para promover iniciativas de integración productiva), en la reunión se recordó la importancia de hacer nuevas misiones y ferias conjuntas, la presentación de la idea piloto de organizar el “Día del Mercosur” durante el mes de septiembre en el marco de la Expo-Milano 2015, y el objetivo de darle forma institucional a la Red de Escritorios de Promoción Comercial Conjunta del Mercosur (que según lo trascendido, tendría sede itinerante y aprovecharía estructuras existentes de Embajadas y Consulados del Estado Parte que ocupe la presidencia pro t mpore).³

Por otro lado, a nivel bilateral Argentina-Brasil, hay que mencionar que en 2011 fue suscripto en Buenos Aires el “Memorándum de Entendimiento para la Promoción Comercial Conjunta entre el Gobierno de la República Federativa del Brasil y el Gobierno de la República Argentina”, con el objeto de elaborar planes y proyectos, entre otras cosas, para:

- Fomentar el crecimiento de las exportaciones hacia terceros países, teniendo presente el interés de promover bienes y servicios con valor agregado;
- Facilitar la ejecución de las decisiones de los Coordinadores Nacionales de la REPCCM; y
- Negociar programas periódicos conjuntos de misiones empresariales, ferias internacionales y estudios de mercado, por medio de las Cancillerías y del Ministerio de Desarrollo, Industria y Comercio Exterior de Brasil (organismo del cual depende APEX).

La forma en que se acordó desarrollar estas líneas de acción fue a través de la promoción y organización de encuentros que permitan coordinar acciones conjuntas de promoción comercial tanto de Argentina y Brasil como de los otros Estados Partes del Mercosur; del apoyo técnico y operativo para la organización de misiones empresariales conjuntas al exterior y la participación conjunta en ferias internacionales; y del intercambio de información y cooperación técnica.

³ Cabe recordar, además, que en la última reunión de la REPCCM en 2013, se decidió que África sea privilegiada como región para la potencial apertura de oficinas de promoción comercial conjunta. A la luz de los déficits de infraestructura de Embajadas y Consulados de ABPU en esa región, siendo quizás el caso de Brasil una excepción, y sumado al enorme potencial de cooperación en materia de seguridad alimentaria entre ambas regiones, aqu el suena como un lineamiento muy propicio a los intereses del agronegocio de ABPU y valdría la pena apoyarlo en caso de que recobrarla dinamismo.

Sin embargo, un fugaz repaso de la agenda bilateral Argentina-Brasil en materia comercial pone de manifiesto que los dos países han estado más preocupados por el comercio entre ellos, que por el comercio conjunto hacia terceros países.

Como conclusión, surge a las claras el déficit de participación de los sectores empresariales en estos mecanismos de coordinación.

En ese sentido, los privados del rubro agroindustrial de ABPU deberían demandar un espacio, aunque sea de naturaleza ad hoc, en los foros de definición de las alternativas de promoción comercial conjunta. Una demanda que esté sustentada en su capacidad para nutrir al sector público de información precisa sobre necesidades e intereses de colaboración hacia terceros mercados. Porque son los empresarios, principalmente a través de sus cámaras sectoriales, los que podrían aportar los análisis de prospectiva de mercados que configuren la agenda de temas prioritarios.

II. Auspiciar reuniones de Directores Ejecutivos y Consejeros de las cuatro agencias desde diciembre de 2015

La idea de trabajar juntos difícilmente prosperará si es de naturaleza maximalista. Con un enfoque gradualista, hay que identificar un conjunto de acciones concretas y objetivos explícitos (que podrían tener la forma de proyectos piloto), para llevar adelante entre las cuatro agencias. Asimismo, la idea de trabajar conjuntamente tampoco puede quedar demasiado expuesta a los vaivenes de tipo personal; es decir, a las discontinuidades de personas. Por eso, también es fundamental arribar a algún tipo de visión convergente que represente un mandato inequívoco para las cuatro agencias, legitimado por la voluntad de los sectores público y privado de trabajar coordinadamente hacia el futuro.

Ningún tipo de planificación, por más sofisticada y/o exhaustiva que sea, podrá reemplazar alguna vez la necesidad de lograr consensos mínimos entre los sectores público y privado relacionados a la promoción externa del agronegocio de ABPU. Así, y aprovechando la naturaleza mixta de la mayoría de las agencias analizadas, el GPS podría auspiciar hacia mediados del mes de diciembre de 2015, una primera reunión de trabajo de un día completo en la ciudad de Buenos Aires entre los Directores Ejecutivos y los miembros de los Consejos de Administración de las cuatro agencias de promoción comercial.

El objetivo del encuentro sería sentar las bases concretas de una serie de iniciativas de trabajo conjunto en 2016 en materia de promoción comercial agroindustrial. La reunión tendría que ser convocada con al menos dos meses de anticipación y transcurrir bajo el

paraguas de un orden del día que sea práctico y funcional, y que podría articularse a sugerencia del GPS y con el visto bueno del management de las cuatro organizaciones.

Cada agencia, en la figura de los representantes del sector público y privado que integran los órganos decisorios, podría presentar en esa oportunidad sus realidades y márgenes de acción, de acuerdo a objetivos sectoriales y de mercados, así como también presupuestarios y de personal. Así, no sólo podría producirse una positiva “nivelación” de información que sirva para equilibrar las expectativas de trabajo conjunto, sino que también surgirían alternativas realistas y acordes a la capacidad de cada agencia para asignar recursos a las acciones que puedan proyectarse para el año siguiente.

Asimismo, a los fines de dar continuidad y seguimiento a los resultados de dicha reunión, GPS podría sugerir y asignar, con la conformidad de las cuatro agencias, un recurso humano cuya tarea sea la de administrar el proceso de articulación necesario para planificar, ejecutar y evaluar las acciones a desarrollar en 2016. Para eso sería imprescindible, asimismo, que cada agencia designe un enlace que auspicie como facilitador de los procesos burocráticos necesarios para cumplir con los objetivos consensuados.

III. Identificar nichos para organizar conjuntamente y/o desarrollar actividades conexas en ferias, rondas y misiones, durante 2016

Como pone de manifiesto el diagnóstico realizado en la primera sección, las agencias de ABPU son prolíficas en materia de acciones tradicionales de promoción externa (ferias internacionales, misiones comerciales y rondas de negocios), lo que ofrece una interesante base para el trabajo conjunto, a pesar del déficit de coordinación. En este sentido, cabe destacar la experiencia reciente que vienen desarrollando las agencias de promoción comercial de los países de la Alianza del Pacífico (Chile, Colombia, México y Perú). En 2012, aquellas crearon un nuevo consorcio, rotándose la presidencia pro tèmpe alfabeticamente (este año la ocupa ProMéxico y el próximo le corresponde a PromPerú) y llevan desarrollados numerosos eventos de promoción comercial conjunta⁴, beneficiando a miles de empresarios de esos países en unos 25 mercados, principalmente asiáticos.

⁴ El consorcio de agencias de promoción comercial de la Alianza del Pacífico ya lleva acumuladas 23 participaciones conjuntas en ferias internacionales (2 en 2012, 8 en 2013, 9 en 2014, y 4 en lo que va del 2015) y 5 macrorruedas de negocios conjuntas (1 en 2013, 2 en 2014, y 2 en la que va del 2015). Además, en 2014 celebraron el festival gastronómico internacional “Sabores de la Alianza”, que buscan replicar en algún momento durante el segundo semestre de este año.

Una iniciativa similar vienen replicando hace ya varios años Australia y Nueva Zelanda, dos países que se cuentan entre los principales competidos de ABPU en lo que respecta a la oferta de alimentos a escala global. A través de sus innovadoras y modernas agencias de promoción comercial, Austrade y New Zealand Trade & Enterprize, ambos países cooperan estrechamente en la participación en eventos y ferias internacionales, así como también en la difusión de su imagen como proveedores de alimentos verdes e inocuos de calidad. Una de las principales expresiones de esta colaboración se tradujo, en oportunidad de la cumbre del G20 celebrada en Australia en 2014, en la organización conjunta de la “Australasia Business Week: the best of both worlds”⁵ y a partir de la cual se desarrollaron una serie de videos institucionales conjuntos a través de los cuales promueven colaborativamente sectores como los lácteos, las carnes, y diversos rubros de vanguardia relacionados a la innovación tecnológica aplicada a los agroalimentos.

Sobre la participación de ABPU en ferias internacionales del sector agroindustrial, del diagnóstico realizado se desprenden una serie de eventos en los cuales la mayoría, o al menos dos de los países, ya están participando en forma individual: Fruit Logística (Alemania), Fancy Food Show (Estados Unidos), Foodex (Japón), Gulfood (Emiratos Árabes Unidos), y SIAL (Francia y China), entre otras, muestran niveles de coincidencia considerables y ofrecen un escenario amigable al desarrollo de acciones colaborativas.

Para este caso, los escenarios de colaboración pueden ser variados y privilegiar el mentado gradualismo. Mientras que el montaje de un pabellón conjunto puede no ser necesariamente el mejor primer paso (aunque puede ser un horizonte deseable), sí es perfectamente factible la celebración conjunta de un “día ABPU” o “semana ABPU” para llevar a cabo, por ejemplo:

- Degustaciones (“Taste ABPU” con participación de cocineros reconocidos de los cuatro países y un innovador “Menú ABPU”);
- Seminarios (ABPU y el futuro de la seguridad alimentaria global);
- Desarrollo y difusión de catálogos impresos y/o plataformas digitales donde esté sistematizada la oferta exportable agroindustrial de ABPU;
- Eventos promocionales que sirvan para instalar la “marca ABPU” en el mercado internacional de los agronegocios;

Además, existe un gran número de eventos y ferias internacionales en las cuales las agencias de promoción comercial de ABPU no participan, ya sea porque son demasiado costosas, o porque no hay suficiente capacidad organizativa para cubrirlas. Y trabajando en forma conjunta, se podría incrementar la escala de acciones e incentivar, entre otras

⁵ Ver la iniciativa en: <http://www.australasiabusinessweek.com/> y los videos institucionales en: https://www.youtube.com/watch?v=mf5KW7OfZJE&index=2&list=PLHzIVjEdK3p3IZq5frm8o8Y_KWEQKQYN1

cosas, la división de los costos y el uso compartido de los recursos humanos. Un caso concreto, entre muchos otros a explorar, es el del creciente número de ferias de alimentos en Asia. Los participantes de THAIFEX, por ejemplo, celebrada en Tailandia durante el pasado mes de mayo, pudieron observar pabellones compartidos y una serie de eventos de promoción conjunta de diferentes países, como fueron los casos de Australia y Nueva Zelanda, así como también de un grupo de países de Europa del Este, como Polonia, República Checa y Eslovaquia.

Por otra parte, en lo que respecta a la presencia conjunta de ABPU en rondas de negocios internacionales, del diagnóstico sobresale un caso que reviste gran potencial para encarar una planificación conjunta y que luego se traduzca en nuevas experiencias: las que se realizan en el marco de las denominadas Expo ALADI. Esta exposición, que tiene como objetivo potenciar las oportunidades de las empresas (en especial las Pymes) para incrementar su participación en el mercado regional, posee un marcado énfasis en la exploración de posibilidades de complementariedad y asociación empresaria. Cada año, celebra una macrorrueda de negocios entre empresas que desarrollan su actividad dentro de diversas cadenas, entre las que se destacan: agropecuarias, alimentos procesados, bebidas, productos de uso veterinario, fertilizantes, maquinaria agrícola y servicios agroindustriales.

Así, la experiencia acumulada en la participación en estos eventos por parte de las cuatro agencias, ofrece una buena plataforma y podría ser el escenario privilegiado para consolidar la idea de una “Macrorrueda-ABPU de negocios agroindustriales” que sea itinerante y celebre sus diferentes ediciones en eventos y exposiciones de la región y de todo el mundo.

Finalmente, en relación al potencial de las misiones comerciales conjuntas de ABPU, es importante mencionar la experiencia de la misión conjunta realizada en noviembre de 2012 a Shangai (que fue por cierto la última iniciativa de promoción comercial conjunta impulsada en el marco de la Reunión Especializada de Promoción Comercial Conjunta del Mercosur). Durante esa misión se celebró el “Día del Mercosur en Shangai”, dando especial énfasis al sector agroindustrial, con presencia de autoridades nacionales y del sector privado de los Estados Partes, y con una ronda de negocios entre empresarios del Mercosur y contrapartes chinas. También se aprovechó la ocasión para visitar la feria FHC, una de las más importantes de China, en la que se promocionan alimentos y bebidas, equipamiento y servicios para el sector de hoteles y restaurantes.

En ese sentido, y a modo de conclusión, la experiencia de otros países, así como también las experiencias propias (aunque sean reducidas), muestran que de contar con suficiente planificación y consenso, podrían encararse una serie de proyectos piloto, para hacer

coincidir un conjunto de actividades promocionales conjuntas en el exterior (una misión y una feria, por ejemplo en el Marco de la Expo Milano, otra en el marco de alguna de las grandes ferias globales del sector de alimentos y bebidas, como SIAL, y una de nicho en la que aún no se esté participando) a lo largo de 2016 para empezar a sumar los primeros casos piloto exitosos que permitan avanzar hacia un número más ambicioso de acciones colaborativas.

IV. Incentivar un ejercicio conjunto de inteligencia competitiva y asistencia técnica agroindustrial

Las prácticas del comercio mundial de alimentos están cambiando rápidamente. Las alianzas estratégicas y la firma de acuerdos entre protagonistas (países y empresas), tanto del lado de la oferta como de la demanda, producen efectos múltiples en el mapa del comercio y las inversiones agrícolas globales. Éstas y otras negociaciones en curso, como el Trans Pacific Partnership y el Trans Atlantic Trade and Investment Partnership⁶, tienen el potencial de licuar preferencias que ABPU poseen en algunos mercados, así como también de generar nuevos compromisos en materia de estándares y reglas, afectando la competitividad global de nuestras producciones agroindustriales.

Como resultado, el monitoreo de dichos procesos es una tarea clave. Porque aun cuando ABPU no participen directamente, éstas negociaciones tienen el potencial de definir ganadores y perdedores, con todas las implicancias que ello significa a la hora de competir por el acceso y permanencia en los mercados más atractivos.

Es un escenario que plantea múltiples oportunidades, y sin embargo, que también genera un número creciente de competidores que buscan su tajada. Así, se hace cada vez más importante aumentar nuestra capacidad de contar con diagnósticos precisos y proyecciones fiables, no sólo sobre las características y dinámicas de los mercados, sino también (y principalmente) sobre los competidores reales y potenciales, y sobre los actores claves que estructuran las redes globales de producción.

La tarea de promoción comercial “de adentro hacia afuera”, concebida bajo la idea de llevar productos al mundo, es apenas una porción de esta nueva realidad mundial. Hoy el 80% del comercio internacional se desarrolla dentro de cadenas globales de valor, y las nuevas concepciones de la promoción comercial en el siglo XXI (trabajar “desde afuera

⁶ La reciente aprobación de la autorización del Congreso estadounidense al Presidente Barack Obama para negociar acuerdos internacionales (Trade Promotion Authority o “Fast Track”) significa dar un paso adelante hacia la posible conclusión de los mega-acuerdos preferenciales que Washington ha estado impulsando. En el caso del TPP, incluso antes de fin de 2015, mientras que para el TATIP posiblemente será necesario más tiempo para acercar posiciones y llegar a un acuerdo.

hacia adentro”) apuntan a generar en las empresas capacidad de respuesta para dotarlas de accesibilidad y complementariedad con esas cadenas.

Dicho esto, los instrumentos tradicionales de inteligencia comercial y asistencia técnica que desarrollan las agencias de promoción comercial de ABPU parecerían insuficientes ante la nueva realidad económica global. Se hace evidente la necesidad de evolucionar hacia la provisión de nuevas herramientas, asociadas a la inteligencia competitiva. Porque las empresas necesitan una nueva inteligencia. Inteligencia de mercados con información relevante sobre dónde y cómo insertarse en las cadenas (información cuantitativa, condiciones cualitativas y atributos competitivos exigidos). Y asistencia técnica para convertir esa información en habilidades (para adaptar el producto, para generar alianzas, para desarrollar la arquitectura de relaciones que asegure la salida del producto del modo adecuado, y para ingresar en las cadenas y permanecer en ellas).

Sería deseable, así, empezar a generar espacios de trabajo conjunto que impliquen un ejercicio de inteligencia competitiva y asistencia técnica para empresas del agronegocio de ABPU. Es un ejercicio que debería incluir a las cámaras empresariales del sector y a las universidades que, a partir de su capacidad instalada, puedan aportar perspectivas sobre cursos de acción y visión estratégica. Estimularía la transferencia de conocimiento, promovería la reflexión sobre cuestiones de competitividad, y conduciría a vínculos de largo plazo para discutir problemas comunes, compartir mejores prácticas y trabajar en soluciones conjuntas. Además, podría aportar a la tarea de entender, anticiparse y actuar sobre las dinámicas de la competencia económica agroindustrial, y el rol que la promoción comercial puede jugar como facilitadora del proceso de internacionalización empresarial.

En este sentido, el GPS podría incentivar un ejercicio conjunto de inteligencia competitiva en el que participen por lo menos un recurso humano de cada área de inteligencia comercial de las cuatro agencias, y un consorcio de cámaras y universidades⁷, para monitorear conjuntamente las negociaciones internacionales y las nuevas dinámicas del comercio y la inversión que se generan dentro de las cadenas de valor agroindustriales. Para eso, desde el GPS se podrían facilitar espacios de intercambio permanentes, tanto de naturaleza presencial (encuentros cuatrimestrales rotativos) como virtual (plataformas digitales para compartir insumos de inteligencia y reuniones mensuales vía videoconferencias).

⁷ En línea con las tareas de inteligencia competitiva y vigilancia tecnológica, sería deseable que también tengan un espacio privilegiado las instituciones de investigación agropecuaria a nivel público de los cuatro países (INTA, EMBRAPA, IPTA e INIA) a fin de que las mismas estén en línea con los escenarios del comercio y las inversiones internacionales.

Una alternativa posible para dar un primer paso en esa dirección, podría ser una convocatoria pública, auspiciada conjuntamente entre el GPS y las cuatro agencias, y con la cooperación de universidades y cámaras empresariales interesadas en participar, para la presentación de documentos e investigaciones sobre una serie de temas relevantes para el futuro de la competencia agroindustrial global. Entre otras, las categorías podrían incluir:

- “Seguimiento y análisis de negociaciones comerciales internacionales y su impacto en la vinculación externa del sector agroindustrial de ABPU”;⁸
- “Actores claves y nuevas prácticas en las cadenas de valor agroalimentarias: cómo insertarse, permanecer y escalar en ellas”;
- “Evolución de estándares, normas técnicas y regímenes de propiedad intelectual y su impacto en el mercado de internacional agroindustrial”;
- “Benchmarking de inserción de productos agroalimentarios en mercados específicos”; y
- “Pautas culturales y de consumo en mercados no tradicionales”.

Los mejores documentos de cada categoría, tras un proceso de selección llevado a cabo por una comisión evaluadora cuyos miembros podrían ser consensuados entre el GPS y las cuatro agencias, tendría el potencial de convertirse en puntapié inicial de una agenda de trabajo conjunto en materia de inteligencia competitiva. Una agenda que permita trabajar en forma descentralizada en diferentes desdoblamientos de la competitividad agroindustrial de ABPU, y a partir de la cual vayan decantando prioridades sectoriales y de mercados, vinculando al consorcio de universidades y cámaras, con el personal técnico de las áreas de inteligencia comercial de las cuatro agencias.

V. Explorar las ventajas de crear una Red-ABPU de promoción comercial agroindustrial

Las ventajas del trabajo en red, tan característico de los procesos de innovación en la economía del siglo XXI, están relacionados con la flexibilidad que éstas le ofrecen a las contrapartes interesadas en trabajar en forma colaborativa. Mientras que un alto nivel de formalidad y/o institucionalización ofrecería algunos beneficios, cabe señalar que la velocidad de los cambios en el mercado mundial de alimentos, el rol disruptivo de las nuevas prácticas asociadas a los flujos de comercio e inversión, y las innovaciones en las

⁸ Como menciona Pablo Elverdin en “Participación de ABPU en el mercado agroalimentario y la gobernanza global: La implicancia de los mega acuerdos”, publicado por GPS en Abril de 2015, de todos los acuerdos que están en negociación, algunos pueden tener impacto significativo: TATIP; TPP, Japón-UE; India-UE; China-UE; RCEP; y los ya vigentes como China-ASEAN y UE-SACU. Esta lista ofrece un horizonte adecuado para que se incluyan como prioridades de investigación en esta sección.

herramientas de promoción comercial, hacen imprescindible encontrar formas de trabajo articulado que favorezcan la adaptación y mejora constantes.

En tal sentido, el empresariado del sector agroindustrial de ABPU podría ponerse al frente de los esfuerzos de conformación de una red de promoción comercial, para la cual es necesario consensuar con el sector público una serie de respuestas básicas a las siguientes preguntas: ¿a qué se dedicaría la red y cuáles serían sus fines concretos?; ¿qué resultados serían esperables?; ¿cuál es el nivel de expectativas?; ¿cómo se tomarían las decisiones?; ¿quién se ocuparía de qué cosas?; ¿con qué reglas de juego?; ¿quiénes y cómo darían viabilidad financiera a la red y a las acciones que se decidan impulsar?, entre otras que se consideren necesarias.

Aunque el proceso puede ser llevado a cabo en el marco de un diálogo público-privado en el marco de las agencias de promoción, algo así como un “traje a medida”, vale la pena señalar que el International Trade Center (ITC), ofrece servicios profesionales de asesoramiento y asistencia técnica para agencias de promoción interesadas en establecer, administrar y mantener redes que permitan el trabajo mancomunado y la búsqueda de objetivos conjuntos en materia de:

- Esbozo de una visión compartida a través de la definición de la función de la red, el establecimiento de objetivos claros, y el acuerdo sobre los resultados conjuntos;
- Establecimiento de un marco para el proceso de colaboración: la gobernanza, la toma de decisiones y la rendición de cuentas;
- Consenso de funciones y procedimientos para la gestión y el mantenimiento de la red;
- Garantía de la disponibilidad de recursos; y
- Estrategias de comunicación para asegurar la visibilidad de las actividades de la red entre las audiencias adecuadas.

En ese sentido, el ITC ofrece un paquete de herramientas que incluyen:

- Seminarios y actividades para identificar oportunidades de establecer contactos y beneficios alcanzables para estimular y fomentar el desarrollo de redes bien enfocadas;
- Identificación de potenciales socios clave, áreas prioritarias, servicios y resultados conjuntos a tener en cuenta;
- Modelos de protocolos de red que definen funciones y responsabilidades de todas las partes, opciones para la estructura de gobernanza y los mecanismos de coordinación, y procedimientos estándar para los distintos tipos y niveles de redes;
- Asistencia en el diseño y la operación eficaz de la red;

- Facilitación en el establecimiento de mecanismos de registro y presentación de informes para evaluar el rendimiento y la eficacia de los esfuerzos de la red.

Sería de mucha utilidad aprovechar estos servicios del ITC, organización que cuenta con amplia experiencia en el asesoramiento a organismos de promoción comercial⁹. La opción de un plan de trabajo sistemático, por ejemplo en el marco de un acuerdo de cooperación con un horizonte de al menos 24 meses, fortalecería también el sistema de expectativas de coordinación a un plazo de tiempo mayor, lo que podría contribuir a fortalecer el compromiso de los decisores políticos, las burocracias, el personal técnico y el management de las agencias, para trabajar juntos en forma sostenida.

Finalmente, cabe mencionar el caso de la Red Iberoamericana de Organismos de Promoción Comercial, en la que participan las cuatro agencias de ABPU, junto a otras de la región Iberoamérica. La RedIbero es una conferencia itinerante, lo que significa que no adopta una fórmula asociativa específica, y entre junio de 2014 y junio de 2015 se reunió 3 veces, siendo su próximo encuentro en Guayaquil, en julio de 2015.

Una de las principales ventajas concretas que puede ofrecer esta red en el corto plazo reside en que, en el marco de una serie de proyectos de asistencia técnica con el BID¹⁰, la RedIbero está trabajando en varias iniciativas complementarias con los objetivos de promoción comercial conjunta agroindustrial de ABPU: “Encadenamientos productivos regionales” (Componente II) y “Estrategia regional de promoción de exportaciones” (Componente IV). Asimismo, la presidencia de la RedIbero está en manos de Fundación ExportAr hasta fines de 2015, lo que permitiría cierto acceso privilegiado a la información acerca de la evolución de dichos proyectos y también una oportunidad para incluir la visión del sector empresario agroindustrial de ABPU en el trazado de las acciones a futuro.

c. Conclusión final

Como se ha dicho, no hay hoja de ruta que pueda ocupar el lugar del diálogo público-privado para identificar prioridades concretas e impulsar acciones colaborativas de promoción comercial. El maximalismo difícilmente será la mejor forma de encarar esta

⁹ Aunque en cierta medida las cuatro agencias lo poseen, Apex tiene una amplia experiencia en materia de colaboración con el ITC, lo que podría representar una ventaja a la hora de agilizar los procesos necesarios para iniciar una cooperación formal. En el pasado reciente, la agencia brasileña firmó y ejecutó convenios de cooperación estratégica para el perfeccionamiento de sus capacidades de inteligencia comercial (proyecto que duró entre 2008 y 2010) y más recientemente desarrolló proyectos conjuntos en temas como el empoderamiento de las mujeres en la conducción de los negocios internacionales.

¹⁰ Ver ATN/OC 11820 RG en: http://www.iadb.org/es/temas/integracion-regional/informacion-del-proyecto_3072.html?id=RG-T1688

tarea, para la cual se requiere ir de proyectos piloto, incrementalmente, hacia formas más ambiciosas de coordinación.

El trabajo en red ofrece múltiples alternativas para dar los primeros pasos en ese sentido y se presenta como la forma más adecuada para innovar en los servicios de promoción comercial para las empresas del sector agroindustrial de ABPU.

Es mucho lo que sí se puede hacer, y ello aportaría a reducir y dividir costos, minimizar la dispersión de esfuerzos, capitalizar mejor los recursos y amplificar la eficiencia en materia de inserción internacional, así como también a reforzar la dimensión defensiva del trabajo conjunto para promover la integración, como región, a un mundo en el que se están negociando las nuevas reglas de juego del futuro mercado mundial agroindustrial.

5. ANEXOS

a. Anexo I

Tabla 2

Matriz de actividades según agencia, junio 2014-junio 2015

Fuente: elaboración propia en base a información brindada por las diferentes agencias

b. Anexo II

Tabla 3

Matriz de actividades según actividad concreta, junio 2014-junio 2015

Fuente: elaboración propia en base a información brindada por las diferentes agencias

6. REFERENCIAS

Sitios Web consultados:

- Apex: <http://www.Apexbrasil.com.br>
- Rediex: <http://www.rediex.gov.py>
- Fundación ExportAr: <http://www.exportar.org.ar>
- Uruguay XXI: <http://www.uruguayxxi.gub.uy>
- Grupo de Países Productores del Sur: <http://grupogpps.org>
- Mercosur: <http://www.mercosur.int>
- International Trade Center: <http://www.intracen.org>
- Redlbero: <http://www.redlbero.org>
- Alianza del Pacífico: <http://alianzapacifico.net>
- Australian Trade Commission: <https://www.austrade.gov.au>
- New Zealand Trade & Enterprise: <https://www.nzte.govt.nz>
- Asian Trade Promotion Forum: <http://www.atpf.org>