

LAS EMPRESAS INDUSTRIALES BUSCAN ACERCARSE AL CONSUMIDOR GLOBAL

# La salida exportadora desvela a las pymes

Las empresas locales intentan colarse en el mercado mundial con productos de calidad para consumidores de altos ingresos

Una filigrana de William Morris, el mayor diseñador inglés durante la revolución industrial, ilustra la etiqueta de cada una de las 35 mil botellas que elabora la bodega Conalbi Grinberg cada año. La elección no es casual.

"Morris fue una de las voces que se alzó contra la producción en masa", explica Pablo Conalbi, socio gerente de la bodega. "El defendía el *art-and-craft*, es decir, el arte como oficio. Y eso es lo que hacemos nosotros desde hace un año".

La pequeña empresa mendocina que fundaron Pablo Conalbi y Sergio Grinberg sólo elabora vinos de **altísima calidad**. Por ahora, sus productos pueden adquirirse exclusivamente en algunos restaurantes de Nueva York y Londres. "Nacimos pensando en la exportación", explica Conalbi. "Y, aunque la inversión inicial no superó los 400 mil dólares, el crecimiento de la bodega no se detiene un minuto. Todavía no hace un año que empezamos y ya llevamos unos 200 mil dólares exportados".

El caso de Conalbi Grinberg no es la excepción. Según un estudio que realizaron conjuntamente la Universidad de Bologna y la Unión Industrial Argentina (UIA) sobre un universo de 4.000 pequeñas y medianas empresas industriales (pymis), el **nivel de apertura a las exportaciones** en este sector es casi tan alto como el de las grandes industrias.

"No existen grandes diferencias entre el nivel de apertura externa de las pymis y el de las grandes empresas", explica Vicente Donato, vicedirector de la Universidad de Bologna. "El problema es que pocas empresas participan de manera estable del negocio exportador".

Si bien no hay cifras precisas, Donato estima que en todo el país **hay alrededor de 14.000 pymis**, de las cuales 3.500 son exportadoras. Claro que sólo 800 lo hacen en forma activa. El año pasado, estos emprendimientos vendieron en el exterior unos **2.500 millones de dólares**, y para este año se espera que esa cifra crezca a 2.800 millones de dólares.

Según el estudio, la dinámica de las firmas en el sector exportador muestra que las empresas que se mantuvieron estables durante los últimos cinco años vendieron al exterior aproximadamente el 20% de su facturación, y que el número de empresas que se sumó al negocio fue superior al número de empresas que se alejaron de él. Esto, de alguna manera, constituye un síntoma de **vitalidad microeconómica**.

"En la Argentina, más allá de los grandes productores de commodities, existe un mercado chico formado por empresas pequeñas", asegura Ricardo Vanella, CEO de Brooster & Kepling Argentina, una consultora en marketing internacional y comercio exterior. "La industria argentina no tiene volúmenes para ingresar en mercados masivos", explica. Aunque también insiste en que hay algunos sectores como el agroalimenticio (en especial el del vino), el de la moda y el de turismo, en los que ya se están aplicando, con resultados sorprendentes, algunas **estrategias de posicionamiento diferencial**.

Desde el punto de vista sectorial, confirma el estudio de la Universidad de Bologna, la mayor apertura exportadora en la Argentina la tienen las pymis del sector de **alta tecnología** (25%), y las de bienes especializados. En la otra punta están las de bienes intensivos en escala (12%), que tienen un problema de *escala reducida*.

"La Argentina no puede, por las dimensiones de su industria, competir en el mismo segmento que Brasil o México", sentencia Vanella. "Pero puede apuntar a un segmento mucho más interesante, y adecuado a las posibilidades locales: el segmento global (el que incluye a los compradores de mayor poder adquisitivo en todo el mundo)". La Argentina, según Vanella, puede **vender primor**.

## Marketing de primor

En las vidrieras paquetas de Bloomingdale's no sólo se exhiben Cartiers, Hermes y Guccis. Desde hace seis años, también hay lugar para una **línea especialísima de muebles argentinos**. Todo a raíz de la idea de Roberto Fontenla: exportar muebles a los Estados Unidos y vestir a las cadenas hoteleras más importantes del mundo.

La fábrica de muebles artesanales que medio siglo atrás fundara su padre en la Argentina, ya dirige el 90% de su producción hacia los Estados Unidos y **le ganó el mercado** a poderosas empresas de México y Filipinas, otrora líderes en la producción de este tipo de muebles.

La estrategia de Fontenla incluyó una buena cuota de riesgo. Pero, además, precio, diseño y calidad.

"Esto es el marketing de primor", asegura Vanella. "En el segmento global, nadie compra alimentos porque sean más baratos. Para estos compradores, el precio no define una compra. Pero para posicionar a la Argentina como un productor de sofisticación, vamos a tener que trabajar en joint action groups (grupos de acción conjunta) lo mismo que Australia y Nueva Zelanda. En este tipo de productos, el cliente es el sol y

los proveedores somos el planeta que gira a su alrededor. El cliente es el sujeto y nosotros somos el objeto. El cliente debe ser el centro de atención".

Conalbi también destaca esta manera de relacionarse con los compradores.

"Nosotros tratamos de ir donde van nuestros vinos, de explicar el espíritu de nuestros vinos y de hacer degustaciones. También tratamos de mostrar qué significa que el nuestro sea un producto argentino. Intentamos revertir la imagen del empresario local, esa imagen de inconstancia que tienen los empresarios argentinos en el exterior. Queremos construir una marca a partir del trabajo en un mercado".

La **constancia y la perseverancia** fueron también puntas que Fontenla debió pulir. Pero gracias a que lo hizo, hoy sus muebles compiten con las principales firmas del mercado estadounidense, Baker y Lexington, y visten a las cadenas Sheraton, Hilton, y Sofitel.

Fontenla asegura haber aprendido todo sobre cómo adecuarse a las exigencias de

mercados competitivos, con gustos diferentes y demandas diferentes: packaging de acabados, **compromisos de entrega y calidad**, son algunas de las lecciones que puede recitar de memoria.

"Tenemos nuestros propios ebanistas y adecuamos los diseños al gusto de nuestros clientes", explica.

Las primeras exportaciones de Fontenla se cerraron en 1996, cuando **el dólar aún cotizaba 1 a 1**. Luego de recorrer varias ferias internacionales logró contactarse con el actual representante exclusivo de sus productos, Old Biscayne Design, una firma con sede en Atlanta que se encarga de la distribución y de conseguir nuevos clientes. Y a partir de ese momento, se multiplicaron los contratos. El más reciente lo cerró con la firma francesa Accor.

"Es la primera vez que una firma europea como Accor contrata a una empresa de América Latina", asegura Fontenla.

La competitividad de los precios argentinos, ganada tras la devaluación, le permitirá a la mueblería **ampliar sus mercados** externos. A principios de este año cerraron contratos con empresas de Chile, Paraguay y Uruguay, y ya hay proyectos para expandirse hacia Europa y Medio Oriente.

"La gran dificultad son las retenciones a la exportación, y el aumento de precios en el mercado interno, porque estos dos factores podrían entorpecer las ventas", asegura el empresario.

La experiencia de Fontenla prueba que muchas empresas

argentinas lograron encontrar **mercados**, sobre todo después del colapso de diciembre.

"No me cabe duda que hay un cambio de mentalidad", asegura Omar Chisari, director de la Facultad de Ciencias Económicas de la UADE. "Me parece ya quedó muy claro que exportar es una tarea de tiempo completo y no una aventura, y que sólo se exporta si la calidad es estable".

Chisari agrega, además, que según los modelos de simulación que se utilizan en el Instituto de Economía de la UADE, habrá un crecimiento sustancial de las exportaciones industriales. Claro está, esto solo ocurrirá **una vez que se reconstituya el crédito**.

## Imagen país

No es sólo una cuestión de etiquetas. Sin embargo, muchos de los compradores de Metrolab, una PyME nacional que desarrolla y fabrica espectrógrafos y analizadores, piden que, en vez del rótulo que declara "made in Argentina", los equipos digan "made in Mercosur".

"Eso nos ayuda a vender", asegura Enrique D'Alessio, uno de los fundadores de la empresa. "Con las cosas que ven por la televisión sobre la Argentina, los compradores tienen miedo de que pase algo y dejemos de proveerlos".

El **principal mercado de Metrolab es China**. Hacia allí, y también hacia Tailandia, Indonesia, Pakistán, Australia, Venezuela y Chile, salen cada mes unos 15 equipos. Y gracias a esta continuidad, la facturación anual de Metrolab ronda los **cinco millones de dólares**.

Metrolab, al igual que muchas compañías que exportan tecnología, tuvo que luchar contra la imagen internacional que arrastra la Argentina.

"Tradicionalmente, en el exterior se nos piensa como un país cálido, de gente no demasiado trabajadora, a pesar de que en América del Sur nuestros vecinos opinan que somos bastante europeos", detalla Vanella, que condujo en Francia, España, Canadá y Brasil los primeros estudios sobre imagen de la Argentina como país.

"Argentina sufre un problema de distorsión de su imagen, una serie de conceptos mezcladas", explica, y remata con un ejemplo: "Rodolfo Valentino promocionaba el tango vestido de árabe. Esto, sumado a muchas otras cosas, generó un efecto de distorsión que hay que corregir para que nos tomen en serio como productores en ciertas áreas de la economía".

Sin embargo, este no es el único problema que deben enfrentar los pequeños exportadores. Como la mayoría de las compañías que hoy exploran mercados externos, Bambi, una fabricante rosarina de freezers, heladeras y aparatos de refrigeración, se encontró con **un camino plagado de dificultades**: demoras en la certificación de sus productos en el extranjero, alguna desconfianza hacia los productos argentinos y hacia la capacidad de cumplimiento de largo plazo, fueron barreras a sortear.

"Por ejemplo, para hacer negocios en Chile o Europa debemos mandar muestras, y eso para una pyme tiene un costo alto", cuenta Gustavo Camargo, gerente comercial de Bambi.

La empresa comenzó a exportar mientras el mercado local se llenaba de importados. "Nos decidimos por la exportación por una cuestión de necesidad, no por una filosofía de empresa. Y si bien las ventas al exterior no son de la envergadura que proyectábamos, esperamos que en el futuro se incrementen", agrega Camargo.

El 96 y el 97 fueron los mejores años para el negocio. Bambi vendió en el mercado local alrededor de **40.000 heladeras y freezers**. Pero, a partir de entonces, las ventas cayeron en picada. El año pasado apenas se colocaron 15.000 unidades.

Si bien la devaluación trajo importantes ventajas de costos para Bambi, las trabas todavía no le permitieron impulsar las exportaciones de manera suficiente.

"Estamos tratando de aceitar nuestras redes en Chile, Uruguay, Brasil, Paraguay y Bolivia, aunque Brasil se nos hace especialmente difícil por la crisis. De todos modos, si la situación sigue como hasta ahora no creo que podamos subsistir como empresa", aventura Camargo.

La **variable servicio** fue clave para que Southern Winds (SW) lograra diferenciarse de las compañías aéreas tradicionales en mercados de exportación.

La devaluación y el aumento del precio en insumos locales como el combustible, incrementaron en un 150% los costos de las operaciones aéreas, con lo cual el esquema de una empresa doméstica como SW **se tornaba poco viable**.

"Por eso, aunque siempre tuvimos vocación de volar al exterior, cuenta Juan Maggio, presidente de SW, y aún antes de la devaluación habíamos gestionado y obtenido los permisos para volar a varios destinos como Miami y Madrid, recién ahora empezamos con esa operación".

Claro. Fue inmediatamente **después de la devaluación** que Maggio y su equipo de colaboradores se decidieron por la reconversión de la empresa. En marzo, SW voló por primera vez a Chile, para después abrir las rutas de Miami y Madrid.

"La cuenta es muy sencilla: en los vuelos al exterior la ecuación se revierte, los costos en pesos se compensan más rápidamente con los ingresos en dólares y esa es, justamente, la exportación de vuelos argentinos", explica Maggio.

El caso es similar al que debió enfrentar Grupo Assa, una consultora argentina en procesos, que para mantener sus ganancias y su facturación debió recurrir al **body shopping**.

"Esencialmente, el body shopping se da en la industria del software y los servicios informáticos", explica Andrés López, economista de la fundación Cenit. "Es una modalidad que alcanzó notoriedad en el caso de la India y consiste en el envío de profesionales al exterior para realizar tareas de programación para clientes específicos. En la Argentina se está empezando a ver tras la mega devaluación, que ha hecho que nuestra mano de obra calificada sea muy barata a nivel internacional". Alejandro Gozzo Bisso, Gerente Senior de Grupo ASSA, es quizás un ejemplo de esta modalidad. Contador Público de la Universidad de Buenos Aires con un Postgrado en Negocios en la London Business School, Gozzo Bisso hizo consultoría para Assa en Bolivia, México e Inglaterra.

"En general nos reciben muy bien en todos lados", asegura desde su oficina, frente a las montañas de Monterrey. "En nuestro país existe una gran experiencia en ciertas disciplinas que nos pone en un nivel muy alto, incluso al nivel de compañías americanas o europeas".

A Gozzo Bisso le resulta carísimo vivir en el exterior. "Por ejemplo, en Inglaterra cuesta 2 libras el boleto básico de tren. Casi 11 pesos. Más de 10 veces lo que cuesta en Buenos Aires", dice. "Por suerte, tenemos un reintegro de gastos en dólares que nos permite atenuar este efecto".

Pero es justamente gracias a esto que muchas empresas latinoamericanas se pueden beneficiar con una asesoría de recursos humanos capacitados en las mejores universidades del mundo.

## Financiamiento

"La mayoría de los exportadores nos vemos obligados a trabajar a pulmón porque no hay financiamiento y la información que proporcionan los organismos oficiales está desactualizada", afirma Camargo.

De hecho, a pesar de que las posibilidades de insertarse en mercados internacionales está abierta gracias al tipo de cambio bajo, la falta de crédito hace que esta oportunidad pase, a veces, casi desapercibida.

"Por un tiempo tendremos tipo de cambio real alto; en el corto plazo esto será así por el racionamiento financiero y la prima de riesgo elevada que deberemos convalidar", explica Chisari. "Eso implica que habrá incentivos altos a las exportaciones y bajos para las importaciones de forma casi permanente".

En función de estas ecuaciones, Chisari conjetura que la tendencia exportadora será más duradera que otras veces.

La economía, asegura, es ahora más flexible. Según su opinión, el rol del Estado será **trabajar por la estabilidad** y no entorpecer el comercio de mercancías, difundiendo la gran variedad y calidad de los productos y servicios nacionales, incluido el turismo.

"Claro que todo dependerá de cuál sea el nivel de devaluación real al final del proceso. Lo que queda claro es que los empresarios argentinos han incorporado nueva tecnología y están en condiciones de responder bien a esta coyuntura... siempre y cuando se reconstituya el funcionamiento del mercado financiero".