

INTRODUCCION

Tradicionalmente, la política exterior ha estado en manos de los gobiernos nacionales. Sin embargo, en los últimos años las unidades subnacionales, entendidas como aquellas instancias socio-territoriales de un país, menores al Estado-Nación (ciudad, región, departamento, estado o provincia), han comenzado a tener una participación cada vez más activa en esta área.

La unidad subnacional es un actor novedoso de las relaciones internacionales que, si bien no se erige como sujeto de Derecho Internacional, y por tanto, no posee obligaciones y derechos en el plano internacional, se posiciona en el sistema internacional como actor *per se*, y opera en los nuevos espacios de participación transnacional que surgen (redes multilaterales, regionales, hemisféricas y globales) (Natalizio, 2007) especialmente a partir de la década del 90.

La provincia de Entre Ríos, como parte del Programa “Entre Ríos Sale al Mundo” reabrió en 2005 su Agencia de Promoción Económica en Puerto Alegre. Y a partir fundamentalmente de los acuerdos comerciales desarrollados desde el año 2007, no sólo con países del Mercosur sino con estados política y culturalmente diferentes (Ej.: República Popular China), la provincia de Entre Ríos se perfiló por primera vez como un actor internacional, con acciones sistemáticas durante un período de gobierno.

Considerando el nuevo panorama que se ha abierto para las provincias en relación al ámbito internacional, la gestión exterior de la provincia de Entre Ríos fue una de las primeras en el país (Zubelzú e Iglesias, 2005:2). La emergencia de una gran cantidad de actores subnacionales en el Sistema Internacional y las oportunidades que representan estas relaciones, incrementa las potencialidades productivas de las provincias, para elevar el bienestar general de la población y posicionar a nivel internacional la provincia.

Tomando estos elementos en consideración, en esta investigación se puso el acento en el caso de Entre Ríos y su experiencia como unidad subnacional en el sistema internacional. En particular, nos preguntamos cómo se articularon los recursos y los contextos en la gestión externa del gobierno de Entre Ríos en el período 2007-2011.

El objetivo general de esta tesina fue analizar la gestión exterior de la provincia de Entre Ríos durante el período 2007 - 2011. Fueron objetivos específicos realizar una descripción de las acciones de gestión exterior efectuadas por el estado provincial, indagar sobre los recursos jurídicos, institucionales, políticos y económicos con los que se contaron, analizar la influencia del contexto nacional, regional e internacional en el desarrollo de las acciones de gestión exterior, e identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de las acciones de gestión exterior desarrolladas por la provincia de Entre Ríos durante el período 2007-2011.

La hipótesis de trabajo sobre la que versó esta tesina sostuvo que la emergencia de la provincia de Entre Ríos como actor subnacional en el escenario internacional se ha visto alimentada por factores, tanto externos (oportunidades y amenazas de la coyuntura internacional en el momento en que la provincia emerge en la escena internacional) como internos (fortalezas y debilidades de la coyuntura político-económica nacional del momento que junto con los factores externos alimentaron esta emergencia).

Inferimos que los cambios institucionales ocurridos junto con la globalización, la integración, los procesos de descentralización y la creciente autonomía de los distintos niveles subnacionales en otras regiones y provincias argentinas confluyeron con el fortalecimiento de los recursos de gestión de la provincia, contribuyendo a la creación de un clima favorable a las iniciativas entrerrianas en materia de relaciones de colaboración con autoridades o colectividades extranjeras.

Se recolectó información cuantitativa y cualitativa para describir la gestión exterior de la provincia de Entre Ríos en el período 2007-2011, se analizaron documentos, archivos, reportes periodísticos. La búsqueda de documentación jurídica, institucional, política y económica permitió elaborar el marco legal y normativo de la gestión exterior de la provincia en el mencionado período. El material recolectado contribuyó al análisis de la influencia del contexto nacional, regional e internacional en el desarrollo de las acciones de la gestión exterior provincial.

Para conocer los recursos humanos necesarios para llevar a cabo la gestión, sobre los recursos económicos y de gestión, la estructura institucional y las modalidades de gestión exterior, se entrevistó a Jesús Pérez Mendoza y Pablo Zárate, actuales Secretario y Subsecretario respectivos del área de Comercio Exterior del Ministerio de Producción, y a Ricardo Armocida, Director de Industria y Parques Industriales. Para analizar el rol

del sector privado en la gestión exterior provincial se entrevistó a Gerardo Mizawack, titular de una tradicional empresa entrerriana dedicada a la producción de pisos de granito que exportan sus productos a países de toda Latinoamérica. Las entrevistas aportaron las representaciones que tienen tanto el Estado como el sector privado sobre las acciones de gestión exterior efectuadas por la provincia (*Ver en Anexo: Entrevistas*). A partir del Marco Conceptual, con el corpus proveniente de los datos cuantitativos y cualitativos recolectados en fuentes secundarias y en las entrevistas realizadas, se identificaron las fortalezas y debilidades que en su conjunto diagnostican la situación interna de la gestión exterior de la provincia de Entre Ríos, así como las oportunidades y amenazas que caracterizan a la mencionada gestión.

Esta identificación permitió conformar un cuadro de la situación actual del objeto de estudio de esta tesina, la gestión exterior de la provincia de Entre Ríos durante el periodo 2007-2011. También permitió elaborar un diagnóstico preciso, a partir del cual, se puedan tomar decisiones acordes a los objetivos y políticas establecidas o formuladas. Propio de un análisis FODA, las fortalezas y las debilidades son factores internos de la gestión exterior, por lo que es posible actuar directamente sobre ellos. En cambio, las oportunidades y las amenazas son externas, por lo que en general resulta muy difícil poder modificarlas¹.

Se espera con esto contribuir a un mejor conocimiento de las relaciones internacionales de las entidades subnacionales, particularmente de la provincia de Entre Ríos-Argentina, y de la gestión exterior como un fenómeno creciente en el escenario internacional del siglo XXI.

Los próximos capítulos conforman el marco teórico-referencial de la tesis. Se exponen los antecedentes conceptuales de la gestión exterior; se analiza el contexto internacional y nacional que permitió el desarrollo del accionar externo de las provincias argentinas; se estudia al regionalismo como estrategia subnacional en la República Argentina, a la gestión exterior de las provincias y su relación con el estado nacional, interpretando la estrategia comercialista como opción política; y se complementa el análisis del contexto

¹ El análisis **FODA** (**F**ortalezas, **O**portunidades, **D**ebilidades y **A**menazas), del inglés SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats), es una herramienta que permite obtener un panorama más o menos preciso de la situación por la que atraviesa una empresa, un sector o un país en un momento dado. Consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que en su conjunto diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa, es decir, las oportunidades y amenazas.

con la evaluación del rol del sector privado en la internacionalización de las provincias argentinas. A continuación se evalúan los recursos jurídicos, institucionales, políticos y económicos de la gestión exterior de las provincias argentinas -en particular, se describen los de la provincia de Entre Ríos-, y se describen las acciones y resultados alcanzados mediante acuerdos y convenios. Por último, se exponen las conclusiones del análisis realizado

1. MARCO TEORICO

Antecedentes conceptuales del análisis de la “gestión exterior”

Al finalizar la Segunda Guerra Mundial, las Relaciones Internacionales eran guiadas por preceptos que defendían la figura del Estado como el actor más importante -sino el único- en el escenario internacional. Sin embargo, varias décadas han pasado desde entonces y las consecuencias económicas, culturales y sociales han influido en que esta posición cambie y se incluya, en la actualidad, a otros actores capaces de desenvolverse en el ámbito internacional. Por ello es que ciertos organismos internacionales, organismos no gubernamentales, transnacionales y hasta del propio individuo en el campo de los Derechos Humanos, son definidos dentro del ámbito académico cada vez más como nuevos tipos de actores internacionales².

Los gobiernos regionales y locales, con las limitaciones que les significa no ser actores internacionales plenos, construyen lazos jurídicos y de amistad con otros similares del exterior, forman parte de regímenes y organismos internacionales que regulan actividades de los Estados y establecen lineamientos para conducirse en este ámbito, sin recurrir a los ministerios de relaciones exteriores de sus respectivos países. Este fenómeno, que tiende a generalizarse, se expresa por ejemplo en el hermanamiento de ciudades transfronterizas, en el desarrollo de la cooperación descentralizada y en los procesos de descentralización que se han desarrollado en diversos países.

Di Pietro Paolo (1999) refiere que “lo local es un concepto relativo a un espacio más amplio. No puede analizarse lo local sin hacer referencia al espacio más abarcador en el cual se inserta (municipio, departamento, provincia, región, nación). Actualmente se juega con la contraposición ‘local/global’ mostrando las paradojas y relaciones entre ambos términos”. Boisier (1997) dice que “los territorios organizados, regiones, provincias, comunas y ciudades, aparecen como nuevos actores en la competencia internacional por capital, por tecnología y por nichos de mercado. El eje central del

² Se es actor internacional, no por pertenecer a una determinada categoría de grupos sociales, sino por disponer de la capacidad de engendrar o participar en relaciones que son intencionalmente significativas. Los actores territoriales se caracterizan por el hecho de que su existencia y sus actuaciones están directamente vinculadas con la delimitación, ocupación y dominio efectivo de un espacio geográfico o territorial (Calduch, 1991)

soporte del desarrollo se desplaza “de arriba abajo” en términos territoriales e institucionales”.

En estos términos de local-global, se viene gestando una nueva dimensión de las relaciones internacionales, cuya complejidad requiere de un tratamiento especial para evitar el conflicto entre los diferentes niveles de gobierno sobre su conducción exterior. Este fenómeno de intensificación de las acciones externas de los actores subnacionales en el ámbito internacional ha sido definido por algunos académicos e investigadores como *glocalización*, *paradiplomacia*, *gestión exterior*, entre sus denominaciones más frecuentes.

El término *glocalización*, reúne a los fenómenos de la Globalización y la Localización. Fue acuñado por Roland Robertson en la década de 1980 a partir de su conocimiento de las prácticas del mundo de negocios japonés. Más allá de su difusión e incorporación generalizada en análisis con diversos enfoques disciplinarios y multidisciplinarios, este término apunta a “la interpenetración (o interdependencia) de la universalización de la particularización y la particularización de la universalización”. Puede ser expresado como un proceso gemelo de macro-localización y micro-globalización. Involucra la expansión de los límites locales, así como también convertir algunas ideas o prácticas locales en instituciones globales (Khondker, 2004: 4; Ferrero, 2006: 4).

El término *paradiplomacia* es un concepto relativamente reciente; comienza a utilizarse en la década de 1980 para hacer referencia a un nuevo e importante fenómeno dentro de las teorías sobre el regionalismo y las relaciones internacionales, y retrata la capacidad de influencia política de los actores locales. Se trata de un concepto que nace en un sistema federal en el que la paradiplomacia puede ser paralela, coordinada o complementaria al Estado (Keating, 2000: 49-75; Lecours, 2002: 91-114).

Otro concepto utilizado y que preferimos en esta tesina es el de gestión externa. La *gestión exterior* puede comprenderse como el ejercicio concreto de las relaciones internacionales concedidas constitucionalmente por parte del gobierno federal a las provincias en aras de satisfacer sus necesidades no atendidas, limitándose, pura y exclusivamente a temas de desarrollo comercial, social y turístico, utilizando las vías de comunicación generadas desde y hacia el sistema internacional, con el objetivo de aprovechar sus recursos, de fortalecer y profundizar un desarrollo económico y de lograr sustentabilidad en el desarrollo humano de sus habitantes. Entendemos con esta

expresión la implicancia de un gobierno subnacional en las relaciones internacionales, a través del establecimiento de contactos formales e informales, permanentes o ad-hoc, con entidades extranjeras, públicas o privadas, con el objetivo de promover sus intereses socioeconómicos y políticos. Esta práctica no constituye una reproducción similar a los procesos tradicionales de política exterior de un Estado Nación, ya que la estrategia de gestión exterior está marcada por objetivos y motivaciones más concretas y delimitadas al ámbito local y provincial. Otra diferencia con los procesos tradicionales de política exterior de un estado nación, es que estos actores subnacionales no actúan de manera aislada, sino que asocian a la gestión exterior a distintos agentes o entes privados y sociales como las cámaras de comercio, empresas privadas, asociaciones gremiales, universidades, etc., de su región (Zubelzú, 2006: 147-160).

El accionar de los actores subnacionales a través de sus gestiones exteriores no debe interpretarse como un ejercicio diplomático propio y soberano, sino como acciones transversales que tienen como fin, complementar las políticas exteriores del estado central y que ponen énfasis en objetivos más concretos.

La gestión exterior de los actores subnacionales es fruto de largos procesos históricos, y su ejercicio todavía se perfecciona y aún continúa explorándose. Pueden enumerarse un conjunto de acciones que implica una gestión exterior y que son compartidas por gran cantidad de entes provinciales y municipales (Tussie, 2004: 69-84); si bien estas son las actividades más practicadas, la gestión externa no se agota en ellas:

- Establecimiento de oficinas comerciales en los países socios más importantes a los fines comerciales.
- Participación en ferias y eventos comerciales e industriales.
- Envío de misiones especiales comerciales y políticas.
- Participación en delegaciones nacionales en conferencias, seminarios o en actividades de organismo internacionales para tratar temas de interés específico.
- La promoción y participación en asociaciones de gobiernos locales.
- La firma de acuerdos de hermanamiento.
- La promoción de actividades turísticas.
- Conformación de comités transfronterizos.
- El desarrollo de infraestructura en el marco de esquemas de integración regionales.
- Participación en actividades y proyectos de cooperación internacional

2. CONTEXTO DE LA GESTION EXTERIOR

a) Contexto internacional

El proceso de globalización económica, la tendencia hacia la conformación de bloques regionales, la creciente transnacionalización e interdependencia que implica múltiples canales de vinculación y diversidad de actores interactuantes, la ampliación de temas y costos recíprocos operan como factores promotores o aceleración de importantes modificaciones. En el mapa mundial se observa cada vez con mayor frecuencia un contradictorio accionar de fuerzas, fundamentalmente económicas, que tienden a la fragmentación y otras a la integración. Dicho proceso también tiene su correlato a nivel del Estado nación y merece ser analizado cuidadosamente.

Zubelzú y Colacrai (s.f: 3) refieren que este síntoma de desagregación del poder, de “relocalización” de la autoridad en el plano político, constituye una preocupación creciente de estudio por parte de algunos teóricos de las RRII. Dicha “relocalización” de la autoridad parece darse en varias direcciones. Las autoras remarcan que lo que está implícito en cualquiera de estas direcciones es que la gente busca nuevos emprendimientos más receptivos a sus necesidades y que puedan “combinar mejor sus preocupaciones con adecuadas realizaciones”. Refieren que este proceso puede darse “hacia arriba”, entonces se buscarán instancias supranacionales -tanto organismos internacionales como organizaciones no gubernamentales-; también puede darse “por abajo”, en cuyo caso se inclinarán hacia instancias subnacionales, desde minorías étnicas, religiosas, gobiernos locales, organizaciones con finalidades específicas, etc.

Moneta (1994:150) señala que en cada territorio nacional conviven dos fuerzas que interaccionan entre sí: las centrípetas, con intentos de reafirmación de la autoridad del gobierno central, y las centrífugas, con mayor autonomía de acción política y económica de las unidades político administrativas. Estas segundas fuerzas, según el autor, tienen que ver con los procesos de descentralización en marcha y las crecientes asimetrías existentes en la distribución de recursos, que obligan a las unidades (ciudades, municipios, regiones, provincias) a actuar en forma directa en la arena mundial.

Años más tarde, Rosenau (1997:70-83) se referiría a este último proceso de fuerzas como *fragmeación*. Este autor visualiza a nivel internacional, estados que se fragmentan y provincias que a partir de una diferenciación cultural, religiosa, étnica o lingüística apelan a una mayor autonomía. Las consideraciones de Rosenau están referidas, fundamentalmente, a las variables políticas, y su preocupación central es destacar que estos procesos van “minando” al Estado. Pero es viable que la descripción de estos procesos también puede hacerse a partir de una lectura de las variables económicas.

Datos del año 2012 revelan, por ejemplo, que el estado de California (USA) tiene un producto bruto interno (PBI) que individualmente supera al 90% de las economías del mundo, un monto equivalente al PBI de toda Italia, que tiene un 37% menos de población que California. También es llamativo el estado de Nueva York, cuyo PBI es equivalente al de todo México, que cuenta con una población 6.2 veces más grande que toda la población que vive en New York (Perry, 2014).

El Cono Sur latinoamericano, y Argentina en particular, no han estado ajenos al despliegue cuasi-universal de estas prácticas en la economía política mundial.

i) Contexto internacional en la provincia de Entre Ríos para la gestión exterior

Desde el año 2003 hubo un contexto internacional que influyó positivamente en el desarrollo de las gestiones exteriores, presentando una gran y sostenida demanda de alimentos, debido al desarrollo de nuevas clases medias en países emergentes, lo cual planteó un panorama alentador para una provincia con necesidades y capacidades para ofrecer productos alimenticios en nuevos mercados.

Ricardo Armocida, Director General de Industria y Parques Industriales de la provincia de Entre Ríos explicó en nuestra entrevista que *“el contexto internacional influyó significativamente en el auge de las exportaciones entrerrianas. La crisis financiera internacional generó incertidumbre y disminuyeron los flujos comerciales. En este contexto fue y sigue siendo fundamental la demanda de alimentos. Influyó principalmente un cambio en la matriz, y eso se observa hasta en las estadísticas: Hace 10 años atrás, Europa era uno de los principales mercados para Entre Ríos en citrus. Progresivamente, nuestra balanza comercial se fue corriendo hacia otros mercados; es*

decir, otro tipo de mercados, que salen de la matriz “cuasi-lógica” de los países desarrollados. La estructura de exportaciones entrerriana empieza a tomar más importancia en otros países en vías de desarrollo: Brasil, China, Medio Oriente... que 10 años atrás no estaban en nuestro esquema. Tiene que ver el crecimiento de estos países, con clases medias muy populosas; son países que no generan alimentos y los demandan, entonces es allí donde Entre Ríos, dentro de la Argentina particularmente, tuvo y tiene una chance de colocación muy grande; el crecimiento de las exportaciones del sector avícola por ejemplo, o de leche en polvo, son claros ejemplos de esa situación del contexto internacional” (Ricardo Armocida, 2014, entrevista personal).

Se consultó a Jesús Pérez Mendoza -Director General de Relaciones Internacionales de la provincia- cuánto ha favorecido en la gestión exterior la actividad regional del Mercosur. Refirió que *“es difícil -dijo- suponer el desarrollo de un país en determinada línea si no hay un marco regional en igual sintonía que lo contenga”*. Puso el énfasis en que la universidad debería transmitir de que estamos en un proceso histórico, manifestando que *“hay un alineamiento político-regional que nos favorece, en sintonía con nosotros, y que salvo Chile, Perú y Colombia, todo Sudamérica esta en la misma sintonía. Y eso es algo que también nos ha permitido crecer, ha contribuido con nuestro crecimiento. Es estratégico tener vínculos con ellos y aún más en lo micro (provincial), y considerando que nuestras empresas tienen perfiles de PYMES, nosotros llamamos mercado escuela, a lo que es sobre todo Bolivia, Paraguay y Uruguay, porque tenemos identidad cultural en el mismo idioma, cercanía geográfica... Y tan importante como eso -por eso no mencione a Brasil-, simetría en cuanto a la magnitud y escalas que le permiten a nuestras empresas dar sus primeros pasos en lo que a comercio exterior se refiere. Así que para nosotros es fundamental el vínculo con los países del Mercosur”* (Jesús Pérez Mendoza, 2014, entrevista personal).

En la entrevista a Pablo Zárate, actual Secretario provincial de Industria y Comercio del Ministerio de Producción, aportó: *“Todos estos acuerdos que buscan facilitar el comercio entre naciones son fundamentales para Entre Ríos. El MERCOSUR ni hablar, por la cercanía de los mercados. Uruguay, sin ir más lejos, ya que lo tenemos tan cerca, hace dos años se llevó, medido en toneladas, la mitad de nuestras manufacturas de origen industrial, y estamos hablando de los productos de mayor valor agregado. Paraguay, otro mercado interesante, que está relativamente cerca de Entre Ríos. Tanto*

Paraguay, como Uruguay, como Bolivia, son mercados escuela; nos sirven para que se inserten las empresas. Las PyMES entrerrianas todavía no tienen el vuelo internacional para ir a vender a Asia o Europa, pero empiezan a hacer training acá, en el Cono Sur, en países hermanos, donde se habla la misma lengua, donde la cultura y la idiosincrasia son similares, donde la distancia no es una traba. Estos mercados son para nosotros importantes, por eso volvemos todos los años. Todos los años tenemos una actividad en Paraguay, Uruguay y Bolivia. Son importantes porque ayudan a estas empresas a tomar sus primeras armas. Cuando se “cansen” de venderles a Uruguay, Paraguay y Bolivia, pueden animarse dar un salto un poco mayor y se animan a ir hasta Panamá, o hasta Ecuador, o hasta Colombia. Y así, avanzar” (Pablo Zárate, 2014, entrevista personal).

Armocida agregó: “Está más que probado que los 10 principales mercados para Entre Ríos que más han crecido son Brasil, Uruguay, Bolivia Paraguay y Chile, y fundamentalmente Bolivia. O sea que al contexto del MERCOSUR, hay que tener una visión más ampliable a la UNASUR, fundamentalmente. Venezuela es un mercado que le dio un sentido más sudamericano a la colocación de productos entrerrianos; es el principal cliente comercial de nuestra provincia: 40% de la exportación de pollos, importante colocación de lácteos -sobre todo leche en polvo-, arroz.... Hay muchas razones para esta apertura a estos mercados, pero fundamentalmente tiene que ver con la posibilidad de colocar productos en países que antes no se los calificaba como importantes; además, en la actualidad, el tema de la cercanía tiene que ver con esta competitividad que va mas allá del costo, tiene que ver con la cuestión de los fletes, permitiendo colocar mucho mayor cantidad de productos en mercados mucho más cercanos. Nuestro gran desafío es aumentar la participación de productos con Brasil; uno de los sectores que puede beneficiarse es el cítrico; también el sector de la miel, no con la miel misma sino como componente de la industria alimenticia de caramelos y demás surtidos que utilizan melosa ese tipo de cosas como ingredientes; no tanto el pollo porque Brasil es competidor; el componente lácteo compite de alguna manera, pero se podría articular mejor. Ahora que mencioné pollo, me estoy desdiciendo. Armocida confiesa que “parecerá una tontería lo que voy a decirte, pero no lo es: En nuestro país, el corazón del pollo es un despojo, pero Brasil es un gran consumidor; bueno, el 100% de los corazones de los pollos que se faenan en Entre Ríos se venden

en Brasil. Este es un claro ejemplo de que aunque el otro país produzca lo mismo no quiere decir que necesariamente se no podamos venderle nada, puede haber complementación. Brasil es muy grande, la demanda de productos no es uniforme. Hay que regionalizarlo, sectorizarlo y estudiarlo por bloques; si lo analizamos así, creo que nos abre una chance de tener un mercado de alto consumo y dinámico, a 2000 kilómetros de acá, por vía terrestre” (Ricardo Armocida, 2014, entrevista personal).

Es importante destacar que por el MERCOSUR y la UNASUR pasa buena parte del mercado potencial para los productos de Entre Ríos. Mientras las limitantes que tenía la oferta entrerriana por cuestiones de calidad, fitosanitarias y amenazaban el comercio con mercados europeos, por ejemplo, los países limítrofes estaban satisfechos con las medidas sanitarias entrerrianas, ya que estos países tienen similares políticas. Sin grandes inversiones, sin grandes ajustes productivos, la colocación de productos en el mercado de UNASUR Y MERCOSUR puede ser más grande.

b) Contexto nacional

Existe una fuerte relación entre el activismo en la gestión de comercio exterior y la capacidad de la estructura productiva de las provincias. Es decir, las provincias cuyas producciones no operan a escala y tienen una limitada capacidad empresarial -y por lo tanto cuentan con pocos productos competitivos para comercializar con los países vecinos- son las menos dinámicas en materia de inteligencia comercial y promoción de exportaciones (Zubelzú e Iglesias, 2005: 24).

Se advierte una tendencia general en todas las provincias a implementar en forma conjunta y/o complementaria medidas vinculadas al comercio exterior con políticas de tipo productivo focalizadas en PYMES locales. Las políticas productivas tienden a ser el foco central de acción en aquellas provincias donde las dificultades competitivas son más agudas; las políticas comerciales apuntan a lo que los funcionarios denominan “internacionalizar la producción”. Otro rasgo a destacar en las provincias con dificultades competitivas es la orientación de su promoción comercial hacia la búsqueda de nichos específicos a los que pueda hacer frente la producción local y que, a su vez, tengan alto impacto en zonas focalizadas (Zubelzú e Iglesias, 2005: 24).

La provincia de Entre Ríos no ha sido el único caso que de manera reciente se constituyó en un actor en las RREE. Estudios como el de Zubelzú y Colacrai (2004: 4; 2005; 23) han conceptualizado y analizado la acción externa de las provincias argentinas, fundamentalmente durante la década de los noventa. Las autoras relacionaron esta situación con la modalidad de apertura económica y la descentralización, que constituyeron pilares básicos de la administración nacional de la época, demostrando que este fenómeno se retroalimenta con tendencias globales como la interdependencia y la transnacionalización

En consecuencia, pueden nombrarse el caso de la provincia de Córdoba, quien en su rol de pionera en la “gestión internacional” abarcó diversas áreas de cooperación científica, tecnológica, vivienda, uso de instalaciones portuarias, vínculos socioculturales y económicos y de medio ambiente. En relación a estos convenios cabe destacar que, en varios casos el gobierno provincial ha aprovechado Convenios-Marco suscritos por el gobierno nacional, para impulsar iniciativas que ofrezcan beneficios a la provincia. Precisamente dentro de ese contexto fue clave y sumamente innovadora la apertura de los “Córdoba Trade Center” en diferentes lugares del mundo con los cuales se apuntaba a promover el potencial exportador y favorecer los contactos externos de las empresas instaladas en la provincia.

Otro caso, al que caracterizamos como de accionar mixto, porque combina vínculos fronterizos con la búsqueda de mercados extracontinentales, es el de la provincia de Misiones. Dada su particular ubicación, es un actor natural del proceso de integración en el ámbito del MERCOSUR, y ha suscrito un convenio con estados limítrofes del sur de Brasil. También ha procurado colocar uno de sus productos claves buscando clientes lejanos. El Convenio firmado con la Federación Rusa en 1992 para la venta de té y con la región de Temopil en 1995 (Ucrania) para la venta de té, yerba mate y especies son ejemplos en este sentido. Interesa remarcar que la importante colectividad ucraniana en Misiones ha contribuido a estimular los contactos del gobierno provincial con regiones geográficamente lejanas.

Por la inclusión de temas novedosos en su agenda de vinculación puede citarse el caso de Río Negro. En sus convenios, conjuga la inversión extranjera con la posibilidad de programas de inmigración. Así se expresa en la carta de Intención firmada con la “International Trade and Technology Ltd.” de Sudáfrica, que propendería a un eventual

incremento poblacional del Valle Inferior con inmigrantes sudafricanos, como una solución alternativa al crónico problema de escasez de población que sufre la provincia, y en general toda el área patagónica.

Por su parte, Salta comenzó a gestionar la colocación directa de sus productos hacia mediados de los '90 en mercados lejanos. A partir de los protocolos firmados en 1996 y 1999, con la Federación de Rusia y con la región rusa de Cheliabinsk, las empresas privadas salteñas han comenzado a exportar productos primarios y elaborados entre los que se encuentran vinos, tabacos, cítricos, azúcar y soja, en tanto importan maquinaria vial que en un futuro se ensamblaría en la provincia para apuntar al mercado del Mercosur. El gobierno de Salta ha suscripto un protocolo de intenciones con el gobierno de la región rusa de Oriol en 2001 para realizar intercambios comerciales similares.

En la provincia de Chaco hay una experiencia con la venta de charqui a Angola, que se concretó luego de la realización de una misión comercial de la provincia a ese país y de la firma de un Acuerdo de Entendimiento entre ambas partes con fines comerciales. (Iglesias, 2008: 110).

Mendoza reabrió su oficina en San Pablo a comienzos de 2005, luego de haberla cerrado en 2002 como consecuencia de la crisis económica. La reapertura es considerada punto crucial de las exportaciones provinciales a Brasil, país que constituye el tercer destino de sus exportaciones, mayormente concentrado en ajo, vino, y frutas. En 2006 se abrió una oficina en Bruselas con el objetivo de tener una puerta de ingreso a las exportaciones provinciales en la UE. Los principales objetivos de esta oficina son la promoción de la oferta productiva provincial y el sector turístico, así como consolidar los acuerdos ya firmados y generar nuevas alianzas estratégicas con organismos públicos y privados de la región. Esta es una de las pocas provincias argentinas que realiza misiones comerciales conjuntas con la V Región chilena de Valparaíso. Los principales móviles de esta alianza son la promoción de productos en común -vinos, sector minero y petrolero, principalmente- y la experiencia comercial que tiene Chile en los mercados asiáticos

La experiencia mendocina despertó el interés en la provincia de La Pampa que en agosto de 2006 firmó un convenio de complementación económica con la Región de Valparaíso con el objetivo de estrechar vínculos y fomentar el emprendimiento de medidas conjuntas.

El activismo en la gestión de comercio exterior también se ve reflejado en el diseño institucional de las provincias. Zubelzú y Colacrai observaron cierta correlación entre las provincias que tienen estructuras institucionales más refinadas en el área de comercio exterior y una gestión más activa. Otra característica que tienen en común las provincias con gestión exterior es que las políticas de comercio exterior son implementadas en forma conjunta y/o complementaria con políticas de tipo productivo. Estas últimas tienden a ser el foco central de acción en aquellas provincias donde las dificultades competitivas son más agudas.

Las iniciativas y acciones propias de las provincias (aquellas sin intervención directa del gobierno nacional ni del sector privado) tienden a focalizarse en las relacionadas con inteligencia comercial, en la atención y capacitación al empresariado local y en la firma de actas y convenios con terceros países, regiones y provincias (Zubelzú e Iglesias 2005: 24).

Desde una perspectiva un poco más global, se puede decir que las acciones de comercio exterior de las provincias tienden a orientarse a la búsqueda de nichos específicos a los que pueda hacer frente la producción local.

c) El rol del sector privado en la internacionalización de las provincias argentinas

Sin dudas, la existencia de un sector privado fuerte y organizado constituye una “condición necesaria” del activismo provincial en materia de comercio exterior. No obstante, no todas las provincias cuentan con un empresariado local articulado. La falta de cámaras empresariales locales fuertes hace que muchas veces no se junte una masa crítica suficiente para concretar actividades propuestas por el gobierno; para solucionar el problema de “pasividad” del empresariado local se está empezando a ver en algunas provincias la implementación de medidas tendientes al fortalecimiento de sectores institucionales medios (Iglesias, 2008: 143).

No se han encontrado en la literatura análisis de la gestión exterior centrados en el actor privado, sus vínculos con el Estado y con el resto de los actores subnacionales, siendo que una de las notas distintivas del fenómeno de la gestión exterior es el involucramiento de una variedad de actores no estatales, tanto el sector privado, las

universidades, las organizaciones no gubernamentales, las organizaciones internacionales de trabajadores, las comunidades lingüísticas, religiosas o étnicas, las asociaciones científicas, entre otros (Aguirre Zabala, 1999: 221).

Tan sólo en algunos trabajos se hace mención secundaria al actor privado, caracterizándolo como el “sector productivo”, cuya existencia fuerte y organizada es una “condición necesaria” del activismo provincial en el comercio exterior (Iglesias, 2008: 143); o bien en una relación de subordinación donde los gobiernos subnacionales juegan de intermediarios entre el sector privado y los mercados globales (Keating, 2000:15; Colacrai, 2010: 308).

Otros autores mencionan la heterogeneidad del actor privado subnacional, distinguiendo entre empresas grandes y pequeñas (PYMES) para diferenciar los distintos vínculos, contribuciones y usos que cada uno de ellos hace de los recursos públicos (nacionales o provinciales) (Castro & Saslavsky, 2009:114).

La idea que sobrevuela en todos estos trabajos fortalece el concepto de un sector privado local pasivo y demandante del Estado. Si bien el actor público es el único con capacidad legal para representar a la nación, el sector privado, con demandas e intereses en juego, lo acompaña en paralelo (Botto, 2004:249).

La promoción de exportaciones en el exterior supone una serie de actividades y de capacidades públicas y privadas de distinta complejidad que las provincias argentinas fueron adquiriendo con el tiempo. Las provincias avanzaron en lo que hace a la búsqueda de mercados, que involucra actividades de inteligencia comercial, como confección de perfiles de mercado y estudios de demanda y oferta exportable local. Se han lanzado a promocionar sus productos en el exterior, a través de la realización de misiones comerciales, la participación en ferias internacionales, la realización de rondas de negocios, la apertura de oficinas comerciales en otros países y programas de apoyo a PYMES, entre los que se cuentan capacitaciones y financiamiento. Las provincias han avanzado en la firma de acuerdos de intercambio comercial y acuerdos de facilitación del comercio, entre los que se pueden contar los acuerdos de utilización de puertos. Algunas provincias han realizado un seguimiento de las negociaciones de aranceles nacionales, e incluso han creado redes nacionales e internacionales, como regiones provinciales, con las cuales pueden coordinar misiones comerciales. Estas facultades adquiridas han sido desarrolladas desde diversas instituciones, que se han creado para

gestionar las acciones de internacionalización y que por lo general han ido cambiando a través del tiempo (Botto y Scardamaglia, 2012; 24).

d) Regionalismo y gestión exterior como estrategias subnacionales en la República Argentina

El reconocimiento constitucional a la potestad de las provincias para crear regiones destinadas a promover el desarrollo económico y social, constituyó un elemento innovador para las posibilidades de realizar gestión internacional. En numerosos casos a partir de realidades preexistentes, las provincias han impulsado acciones de gestión internacional empleando la identidad o plataforma regional, como un mecanismo adicional destinado a sumar esfuerzos y recursos escasos, a efectos de intentar su potenciación.

El regionalismo puede ser comprendido como el conjunto de acciones destinadas a constituir o confirmar la dimensión regional de las interacciones socio-políticas, en particular afirmando su coherencia y sus especificidades culturales, y reforzando su capacidad de regulación accediendo a alguna forma de autonomía política (Balme, 1996: 14).

La configuración de todo espacio social y las regiones subnacionales son producto de una deliberada construcción social y política por parte de los agentes que actúan en ese territorio y que en este proceso se constituyen en actores regionalizadores.

Se ha señalado que la principal motivación de la gestión exterior está asociada a consideraciones económicas, orientadas por el objetivo de contribuir al desarrollo de la propia región. Para ello, “las regiones buscan inversiones, mercados para sus productos, y tecnología para su modernización; en un mundo cada vez mejor comunicado, también se promocionan como destinos turísticos” (Keating, 2000: 14).

De este modo, como dice Cabus, “las competencias del gobierno regional se ‘desbordan’ externamente y la gestión exterior es una forma adicional y crecientemente significativa de impulsar los intereses y el proyecto colectivo de la región” (Cabus, 2001).

En esta tarea, sin embargo, las autoridades subnacionales no actúan aisladamente, sino que buscan asociar a los distintos agentes económicos y sociales -cámaras de comercio,

asociaciones empresariales, sindicatos, universidades- de la región en su actividad paradiplomática. Hocking destaca, entre las numerosas iniciativas de acción, aquellas que se han plasmado en la articulación de redes inter-regionales de cooperación, tanto de carácter propiamente transfronterizo como más ampliamente transnacional, que han sido consideradas, haciendo un símil con las corporaciones transnacionales, como su propio tipo de alianza estratégica (Hocking, 2000: 30).

Ferrero refiere que este asociacionismo transnacional se traduce en múltiples alianzas de regiones específicas, de base geográfica o funcional, que se centran en identificar problemáticas comunes e intereses compartidos en relación a los cuales organizar programas de trabajo y proyectos colaborativos, o formular posiciones políticas conjuntas en distintos foros (Ferrero, 2006: 7).

En este proceso, se van configurando novedosos espacios regionales subnacionales que, sin embargo, se extienden a través de las fronteras estatales dando lugar a distintas constelaciones micro-regionales transnacionales. Al desplegar estas interacciones, y al desarrollar este ‘regionalismo transnacional’, las autoridades públicas regionales están intentando “incrementar y mejorar la capacidad regional por medio de procesos de intercambio y aprendizaje transnacionales” (Schmitt-Egner, 2002: 190).

Por lo tanto, el regionalismo es la estrategia que, originada a escala subnacional, permite ‘hacer región a una región’ o, en otras palabras, convertir el espacio físico de un territorio -con sus condiciones naturales- en un espacio regional socialmente delimitado y organizado.

Con la Reforma Constitucional de 1994 se establecieron bases más claras para definir la relación entre las provincias y la Nación, poniéndose el acento en un federalismo de cooperación, sustentado por los denominados *tratados intrafederales* (celebrados entre la Nación y las provincias), en cuanto a cuestiones de coparticipación impositiva, la consagración de las autonomías municipales, el dominio provincial de los recursos naturales y la gestión internacional de las provincias, consagrada ésta en el artículo 124. Del texto del artículo 124 se desprende una cuestión de importancia capital para la gestión exterior de las provincias: la posibilidad de celebrar convenios internacionales.

Es así como dentro este marco, muchas provincias han reformado sus constituciones y han incorporado en sus agendas distintos temas internacionales como: la integración regional, el comercio internacional, como así también la reivindicación de un espacio

propio de acción internacional, que sin tener que competir con la política del Estado Nacional, las habilite a actuar en este ámbito. De la misma manera, se las facultó también de la posibilidad de crear “regiones”, plataformas que muchas de las provincias han utilizado para impulsar eficazmente acciones de relacionamiento externo (Dalla Vía, 2004: 13).

En sus investigaciones, Colacrai y Zubelzú (1998:319-334) y Zubelzú e Iglesias (2005:1) hacen mención de la emergencia de “ciudades-regiones” resultantes de la interdependencia y transnacionalización ya mencionadas. Estos nuevos polos y espacios socio-económicos integrados, en su búsqueda de nuevas vinculaciones más directas con actores homónimos allende las fronteras del Estado que los contiene, han adoptado la estrategia comercialista de la que habla Rosencrace al referirse a la conducta de ciertos Estados.

Rosencrace (1986:42) reconoce que las unidades Estatales mismas son quienes contribuyen a la emergencia de actores al interior de ellas, al fomentar la creación de intereses involucrados en el comercio a gran escala. Este autor refiere que estos actores subnacionales, poseen lealtades no necesariamente fieles al Estado Nacional que los contiene, sino a “una circunscripción mucho más impersonal y cosmopolita”. Así entonces, puede apreciarse la compleja combinación entre fuerzas sistémicas y un Estado que favorece la acción de actores subnacionales en la arena internacional, de la que hablan Zubelzú y Colacrai (2005:320).

En esta lógica, el contexto internacional y nacional actúa como variables intervinientes en la explicación de algunos fenómenos subnacionales, así como también las fuentes internas tendrán influencia en el comportamiento internacional (Dougherty y Pfaltzgraff, 1993:166).

3. RECURSOS DE LA GESTION EXTERIOR

Como refiere Zubelzú (2004:15), “el proceso de reforma de las constituciones provinciales, particularmente de aquellas modificadas a partir de 1994, evidencia la creciente incorporación de cuestiones internacionales al considerárselas parte del interés propio de las provincias. En este sentido, podría señalarse que las provincias han dado muestras de hacer suyas temáticas tan variadas como la integración regional, el comercio internacional y la soberanía de Malvinas, así como también la reivindicación de un espacio propio de acción internacional, que sin competir con la política del estado nacional, no las confine a la inacción”.

Para estas acciones se requieren de múltiples recursos. Tal como establecimos en el capítulo teórico, los mismos son de carácter jurídico, institucional, político, y económico-financiero.

Analizaremos ahora el marco jurídico de la gestión exterior de las provincias, evaluaremos las reformas que las mismas han realizado en este sentido, describiremos el marco institucional que ayuda a la gestión exterior y el marco político y financiero que favorecen el desarrollo de la gestión exterior de las provincias. En cada marco se hará referencia particularmente al caso entrerriano.

a) Marco jurídico de la acción internacional de los gobiernos subnacionales

En Argentina, en términos del Derecho Constitucional, el Art. 124 -incorporado en la Reforma Constitucional de 1994- regula al menos tres cuestiones relativas a potenciales competencias de las provincias: la creación de regiones, la de celebrar convenios internacionales, y la de asignar el dominio originario de los recursos naturales³. En

³ Constitución de la Nación Argentina. Artículo 124.- Las provincias podrán crear regiones para el desarrollo económico y social y establecer órganos con facultades para el cumplimiento de sus fines y podrán también celebrar convenios internacionales en tanto no sean incompatibles con la política exterior de la Nación y no afecten las facultades delegadas al Gobierno federal o el crédito público de la Nación; con conocimiento del Congreso Nacional. La ciudad de Buenos Aires tendrá el régimen que se establezca

relación a la segunda competencia mencionada, este artículo establece la posibilidad de las provincias de celebrar tales convenios internacionales a condición de que:

- No sean incompatibles con la política exterior de la Nación,
- No afecten las facultades delegadas al Gobierno Federal, o
- No afecten el crédito público de la Nación; y
- Sean celebrados con conocimiento del Congreso Nacional.

La novedad del Art. 124 es que el Estado federal otorga al Estado provincial la capacidad de actuar y comprometerse jurídicamente en el ámbito internacional, claro que dentro de los límites impuestos por la propia Constitución.

En su Art.125 refiere explícitamente que “Las provincias pueden celebrar tratados parciales para fines de administración de justicia, de intereses económicos y trabajos de utilidad común, con conocimiento del Congreso Federal; y promover su industria, la inmigración, la construcción de ferrocarriles y canales navegables, la colonización de tierras de propiedad provincial, la introducción y establecimiento de nuevas industrias, la importación de capitales extranjeros y la exploración de sus ríos, por leyes protectoras de estos fines, y con sus recursos propios. Las provincias y la ciudad de Buenos Aires pueden conservar organismos de seguridad social para los empleados públicos y los profesionales; y promover el progreso económico, el desarrollo humano, la generación de empleo, la educación, la ciencia, el conocimiento y la cultura”.

De Marsilio (2005) aclara que si bien la disposición no es absolutamente nueva ya que varias constituciones nacionales desde hace al mas de 30 años vienen incluyendo cláusulas afines, la relevancia de la misma está dada entre otras cuestiones, porque no se ha determinado en primer lugar el límite doméstico de esta capacidad concedida por la Constitución pero sin reglamentación específica. Este mismo autor explica que jurídicamente la capacidad tiene dos dimensiones. La capacidad de derecho es la facultad de adquirir derechos y contraer obligaciones por sí o por otros, a las que en caso de incumplimiento habrá que responder. Por su parte, la capacidad de hecho es la facultad de ejercer por si mismos la facultad de adquirir dicho derechos y contraer obligaciones. La reglamentación de tal capacidad de las provincias -como sostiene Graciela Zubelzú (2004a y 2004b)- puede estar en el ámbito federal (ley del Congreso), en el ámbito provincial (leyes provinciales de actuación internacional) en cuyo caso

a tal efecto. Corresponde a las provincias el dominio originario de los recursos naturales existentes en su territorio.

debiera a su vez estar coordinada a través de algún convenio-marco administrado por alguna entidad “Federal”, o que pudiera estar sin reglamentación con el solo límite autoimpuesto por las provincias, y verificado a trabes del control de la constitucionalidad por la Suprema Corte de Justicia de la Nación.

b) Las constituciones provinciales

La mayor parte de las provincias argentinas que han reformado su constitución han incluido ciertos atributos y competencias sobre asuntos internacionales, teniendo en cuenta la limitación de no interferir en los lineamientos de la política exterior de la Nación.

Particularmente en los temas referentes a la autonomía de las provincias, las constituciones de Río Negro (1998) y San Luis (1987) remarcan la importancia del desarrollo científico-tecnológico para el crecimiento económico de la provincia y sus intercambios con la Nación y Latinoamérica.

Las constituciones de Chubut (1994), La Rioja (2002), Catamarca (1988), Formosa (1991), Jujuy (1986), Córdoba (2001), Tierra del Fuego (1991) y La Pampa (1994), expresan la necesidad de promover acuerdos en el orden internacional con fines de satisfacer sus intereses, sin intromisión en las facultades del gobierno federal.

Las constituciones de Jujuy, Chaco (1994), Chubut, Tierra del Fuego y San Luis remarcan el derecho de aprobar acuerdos o Convenios con actores internacionales, en tanto le otorgan expresamente al poder ejecutivo provincial la facultad para celebrar tratados con entidades internacionales, contando con la aprobación de la legislatura y el gobierno federal. Una situación análoga se observa en las constituciones de Salta, Córdoba, Río Negro, San Juan, y Catamarca.

Tanto la constitución de Córdoba como la de Chubut, Chaco (1994), Salta (1998), La Rioja (2002) y Santiago del Estero (2002) incluyen específicamente estas competencias de acción y gestión internacional, incorporando cláusulas donde se menciona concertar acuerdos en el ámbito internacional, promoviendo un federalismo de concertación con el gobierno federal y entre las provincias, con la finalidad de satisfacer intereses comunes, para participar en organismos de consulta y decisión de nivel federal y establecer relaciones intergubernamentales o interjurisdiccionales, mediante tratados y

convenios, detentando la provincia la facultad de efectuar, en el orden internacional, gestiones, actos o convenios que fueren necesarios para la satisfacción de sus intereses, sin perjuicio de la política exterior delegada al Gobierno Federal.

La constitución de la provincia de Buenos Aires (1994), no menciona de manera expresa estas competencias, aunque en la práctica desarrolla actividades en este sentido. Las de Santa Fe (2004) y Santa Cruz (1998) hicieron una reforma acotada en su temática.

i) La constitución de la provincia de Entre Ríos

En la reforma constitucional de la provincia de Entre Ríos realizada en el año 2008, no estuvo presente en la agenda de discusión, la temática de las gestiones internacionales y de las facultades delegadas a las provincias a través del artículo 124 de la Constitución Nacional luego de la reforma del año 1994.

Esto llama la atención, ya que Entre Ríos ha desarrollado una gran cantidad de acciones en materia de gestiones externas reconocidas por la constitución nacional, y al no abordarse el tema en la reforma constitucional, considero que se ha perdido una importante oportunidad de darle un sustento jurídico a las gestiones exteriores, que por otro lado, se han convertido en la práctica en una herramienta estratégica de desarrollo provincial.

Es importante para esta tesina resaltar la importancia que habría tenido el reconocimiento jurídico en la constitución provincial de las gestiones internacionales. Por un lado se hubiera reconocido jurídicamente una práctica intensa en los últimos años, y por otro lado, hubiera sido un reaseguro en el tiempo para el desarrollo de esta herramienta, ya que avanzando en una mayor institucionalización de ella, la provincia de Entre Ríos, hubiera terminado de consolidar en el tiempo esta herramienta, disminuyendo las discrecionalidades o cuestiones voluntaristas que se presentan de un gobierno a otro.

En este sentido, Ricardo Armocida, Director de Industria y Parques Industriales, en la entrevista realizada para esta tesina opinaba que: *“si no hay una herramienta que determine la importancia, las funciones, y las habilidades necesarias, creo que limita toda la gestión a una cuestión voluntarista. Hay recursos humanos e institucionales, el presupuesto está contemplado en el presupuesto anual de la provincia, pero está*

faltando un componente ordenador, más allá de quién esté sentado en el sillón de la Secretaría en el momento; también pasa otra cosa, el día de mañana se sienta otro funcionario, tal vez menos vinculado a la visión de la oferta exportable y más vinculado a la cuestiones institucionales, y se diluye todo lo realizado. Por eso es que digo que si hubiera un elemento que lo ordene (eg. Incluido en la Constitución), va a ser más difícil salirse de ese cauce”.

No obstante ello, es importante resaltar que la reforma de la constitucional nacional del año 1994 fortaleció el federalismo e imprimió las bases para una relación, que si bien no deja de ser compleja, es más positiva entre las provincias y el gobierno federal, ya que en los hechos hay una rica y dinámica actividad de la provincia en el exterior, que si bien no se reflejó en el texto constitucional de la provincia al no estar escrito expresamente, no se le niega la posibilidad de ejercer esa facultad.

c) Marco institucional de la gestión exterior de las provincias

Una proporción considerable de las acciones de comercio exterior de las provincias son del tipo “coordinadas” en las que participan agencias nacionales como la Cancillería (a través de su Dirección de Asuntos Federales, la Fundación Exportar, el Consejo Federal de Inversiones y asociaciones empresariales, que proveen financiamiento, *expertise* y redes de contactos. Las mismas se concentran mayoritariamente en la participación en ferias y rondas de negocios en el exterior y, en menor medida, en la organización de misiones comerciales y en recibir a embajadores y otros funcionarios extranjeros en la provincia. Si bien gran parte de estas actividades tienen como *target* países del MERCOSUR ampliado y, en menor, medida de la Unión Europea y los EE.UU., se está dando cierta diversificación hacia destinos menos tradicionales como el Asia-Pacífico y África.

Dirección de Asuntos Federales

El Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto de la República Argentina cuenta con una Dirección de Asuntos Federales. Los objetivos de esta Dirección son: Lograr una eficaz vinculación entre la Cancillería y los gobiernos provinciales y municipales, posibilitar el mayor aprovechamiento de los recursos, servicios e instrumentos que este Ministerio pone a disposición de las provincias y los municipios, tanto en el país como

en el exterior, y apoyar la actividad internacional que sus autoridades deben desarrollar en ejercicio de sus respectivas competencias.

Entre sus funciones se incluyen:

- Asistir a los Poderes Provinciales, Municipales y agrupaciones regionales, en coordinación con las áreas pertinentes de la Cancillería, en aquellos temas vinculados a emprendimientos internacionales que sean relevantes. Tramitar las consultas que correspondan a la competencia de otros organismos de la Cancillería.
- Asesorar a los funcionarios provinciales y municipales, coordinadamente con la Consejería Legal, en todo lo referido a la negociación y firma de Acuerdos o Convenios Internacionales conforme lo establecido en el artículo 124 de la Constitución Nacional.
- Colaborar con las autoridades subnacionales en la concertación de "Acuerdos de Hermanamiento" con contrapartes extranjeras.
- En coordinación con las Representaciones Diplomáticas y Consulares de la República prestar asesoramiento y apoyo a las misiones oficiales de autoridades provinciales, municipales o de representantes regionales que deban cumplir actividades en el exterior.
- Coordinar la realización de los comicios en las Representaciones Diplomáticas y Consulares de la República, conjuntamente con la Cámara Nacional Electoral y la Dirección General de Asuntos Consulares, en ocasión de celebrarse elecciones nacionales.
- Colaborar en la organización de encuentros o reuniones de las distintas agrupaciones regionales de la República, conjuntamente con las áreas de la Cancillería que corresponda según la temática a tratar, y asistirles en el diseño de proyectos e iniciativas que favorezcan su vinculación con entidades homólogas del exterior.
- Tramitar la participación de la República Argentina en carácter de observador en comicios desarrollados en otros países que inviten a nuestro país para tal fin.

Esta Dirección monitoriza múltiples programas federales vinculados con la gestión exterior de las provincias:

- Programa "Cancillería en el interior". Es uno de los intentos más recientes de institucionalizar encuentros periódicos con las provincias con el objetivo de intercambiar información e ideas tendientes a proyectarlas internacionalmente en diferentes áreas: inversión extranjera, cultura, turismo, comercio exterior y cooperación internacional. Organiza en forma conjunta con los gobiernos provinciales visitas de la delegación ministerial a las provincias donde se tratan temas de interés relevantes para ambas partes. Apoyan la realización de seminarios y workshops con la presencia del Señor Canciller y miembros de su Gabinete, en función de los temas relativos a cuestiones de competencia de la Cancillería y de interés de las Provincias. En materia de comercio exterior, durante los encuentros se tratan, principalmente, las problemáticas que enfrentan las provincias al momento de exportar. Algunas de ellas están relacionadas con obstáculos en la operatoria de promoción de exportaciones como el envío de muestras y de material promocional, mientras otras están ligadas al incumplimiento de acuerdos comerciales y a inconvenientes en la operatoria bancaria. También las autoridades ministeriales aprovechan los seminarios y las mesas de trabajo para brindar información sobre las oportunidades comerciales que van surgiendo de los nuevos acuerdos comerciales. Complementando esta última tarea, la Dirección de Evaluación de Mercados está llevando a cabo análisis de los mercados mundiales para las ofertas exportables de las provincias llamadas "INFOCOPOS".
- Programa "Interior Prioridad para Exteriores". El mismo procura, entre otras cosas, que los funcionarios provinciales conozcan las agencias y funcionarios más directamente relacionados con la gestión comercial (por ejemplo, las direcciones de Negociaciones Económicas Internacionales, Negociaciones Económicas Bilaterales, Estrategias de Comercio Exterior, Evaluación de Mercados Internos de Oferta Exportable y de Normativa y Logística) y que le puedan plantear a estos temas puntuales de su interés.
- Programa "Agenda de Encuentros Internacionales". Coordinación de agendas de reuniones y entrevistas para funcionarios extranjeros con autoridades provinciales y municipales, y para éstas con sus contrapartes en el exterior.

- Programa "El Exterior en el Interior". Organización de visitas de diplomáticos acreditados ante el Gobierno Nacional y de delegaciones extranjeras al interior del país, de manera coordinada con los Gobiernos provinciales.
- Programa "Hermanamientos". El Hermanamiento es un proceso que promueve el conocimiento mutuo y el fortalecimiento de los vínculos entre las ciudades y provincias argentinas y sus contrapartes extranjeras, con el propósito de intercambiar experiencias y conocimientos que coadyuven a la solución de problemas en común y al progreso de la comunidad mediante la realización de proyectos conjuntos en los distintos ámbitos del quehacer municipal o provincial (cultural, deportivo, comercial, educativo, ente otros).
- Programa "Comités de Frontera". Acompañamiento y asesoramiento de los funcionarios municipales y provinciales participantes de las reuniones de los "Comités de Frontera" con los países limítrofes.
- Programa "Promoción Integral". Apoyo y asistencia a las Provincias y Municipios -en coordinación con las áreas competentes de la Cancillería- en la promoción del comercio exterior local, integración regional, planificación de misiones, reuniones y seminarios a nivel bilateral, regional e internacional y cooperación internacional.
- Programa "Difusión en el Exterior". Preparación y difusión en el exterior de reuniones y eventos organizados por las Provincias y Municipios para su proyección internacional.
- Programa "Encuentros con Nuestros Embajadores". Preparación y organización de encuentros en ciudades del interior con los Embajadores que se trasladan circunstancialmente al país para el intercambio de información y la elaboración de estrategias que sirvan a los objetivos nacionales y provinciales.
- Programa "Experiencias del Exterior para el Interior". Al regresar de su destino, cada funcionario diplomático trae consigo, además de información y conocimientos técnicos de gran valor para nuestro país, la experiencia que brinda la necesidad de llevar adelante tareas profesionales y personales en un medio extranjero, con las consiguientes observaciones que pueden resultar de interés para quienes proyectan aproximarse a un país con un mejor conocimiento de sus características y particularidades y de la idiosincrasia de su población.

- Programa "Servicio al votante argentino en el exterior". Los argentinos residentes en el exterior ejercen su derecho constitucional al voto. En cumplimiento de la legislación, se imparten instrucciones para que las Representaciones mantengan una constante campaña de difusión para la inscripción de los compatriotas radicados en sus respectivas jurisdicciones en los padrones electorales. Los cambios verificados en los padrones son informados a la Cámara Nacional Electoral para su actualización y posterior remisión a cada sede en oportunidad de los comicios. Al término del acto electoral, se recepcionan los cómputos junto con el material remitido por las Representaciones para su envío a la Cámara Nacional Electoral.

Asimismo, cabe señalar que la Dirección de Asuntos Federales también realiza diferentes actividades *ad hoc* con las provincias. Entre ellas podemos citar la organización de encuentros entre representantes provinciales y embajadores argentinos designados en países de interés de las provincias (Chile, Bolivia, EE.UU., etc.); la coordinación de visitas y misiones comerciales provinciales con las representaciones argentinas en el exterior; y el inicio de un mecanismo de información permanente a las provincias referido a las acciones de política exterior -de carácter económico, comercial, cultural, de cooperación técnica-.

Las reuniones y actividades conjuntas entre la Cancillería y otras agencias nacionales involucradas en la política comercial con las provincias no son nuevas. En muchas de las iniciativas previas llevadas a cabo por la nación eran las provincias las que se acercaban a la capital para participar de reuniones eventuales solicitadas algunas veces por los gobiernos provinciales y otras convocadas por la Cancillería (Ministerio de RREE y Culto, 2014; Zubelzú e Iglesias, 2005).

Fundación ExportAr

La Fundación ExportAr es la agencia de promoción comercial, dependiente del Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto de la República Argentina, a través de las 120 Embajadas, Consulados y las Secciones Económico-Comerciales de las diferentes representaciones argentinas en todo el mundo.

Es una institución mixta, integrada por el sector público y privado, a través de un Consejo de Administración que reúne a los actores más destacados del comercio exterior argentino. Esta Fundación asiste a la comunidad empresarial en sus esfuerzos

por conquistar nuevos mercados. Se plantea como objetivos el establecer, mantener y fortalecer los vínculos con entidades de los sectores público y privado con relación a todas las temáticas inherentes a la Fundación ExportAr, así como garantizar el apoyo a las distintas áreas de la organización en lo referente a la presentación institucional en los distintos eventos, de manera que las empresas argentinas comercialicen sus productos y servicios en forma competitiva en el plano internacional.

Para lograrlo lleva adelante acciones de promoción de exportaciones buscando reunir a productores argentinos con compradores extranjeros en los más importantes encuentros de negocios del mundo. A la vez, trabaja con empresas nacionales brindándoles información comercial, asistencia técnica y capacitación, para que ellas generen los cambios necesarios para producir y comercializar eficientemente en mercados externos.

La misión de la Fundación es agregar valor a la oferta exportable argentina, y fomentar el incremento y la diversificación de las exportaciones argentinas, con el compromiso de prestar servicios técnicos de calidad, que contribuyan a potenciar la imagen y el desarrollo competitivo de las empresas argentinas.

El foco de los programas y servicios de la Fundación ExportAr está en las empresas (en su mayoría PyMEs). Sin embargo, algunas de sus actividades comprenden la dimensión provincial, como es el caso de la publicación de las exportaciones provinciales, mientras otras se realizan en las mismas provincias, como por ejemplo la organización de cursos y seminarios. Otras actividades, las más relevantes para analizar aquí, son las que se realizan en conjunto con gobiernos provinciales.

La primera actividad de la Fundación, que data del 2004, fue la organización de una misión comercial a San Pablo para promover el sector arrocero. Esta misión se enmarcó dentro de un Convenio de Promoción del Sector Arrocero firmado por el Gobierno de la Provincia de Entre Ríos a través de la Subsecretaría de Industria, Comercio, PyMEs y Relaciones Económicas Internacionales, la Fundación ExportAr y la Federación de Entidades Arroceras Argentinas y el plan de actividades diseñado desde el Gobierno Provincial y aprobado por las empresas exportadoras que conforman el Consejo Asesor de Comercio Exterior de Entre Ríos (Fundación ExportAr, 2014, Zubeizú e Iglesias, 2005).

Consejo Federal de Inversiones

El Consejo Federal de Inversiones (CFI) fue creado en el año 1959 por un acuerdo de las Provincias, la Municipalidad de la otrora Capital Federal y el entonces Territorio Nacional de Tierra del Fuego, Antártida e Islas del Atlántico Sur como una agencia de desarrollo regional.

Este Consejo es un organismo federal cuyo objetivo fundacional es promover el desarrollo armónico e integral de las provincias y regiones argentinas, orientando las inversiones hacia todos los sectores del territorio nacional.

Los dos ejes en los que el CFI sustenta su accionar son el Federalismo y el Desarrollo Regional. Opera como un organismo permanente de investigación, coordinación y asesoramiento, y cuenta con un experimentado y multidisciplinario equipo, complementado con profesionales, técnicos y funcionarios de cada una de las regiones argentinas. En las condiciones de un mundo global, la gestión del CFI se orienta fundamentalmente a la sustentabilidad de los procesos de desarrollo regional. Distribuido en todo el territorio nacional y estructurado como una gran red de unidades de trabajo en cada capital de provincia, la organización es capaz de adaptarse a las distintas situaciones del contexto con un espíritu dinámico e innovador, lo cual permite la articulación y el acuerdo con todos los actores sociales involucrados.

Si bien el CFI no es una agencia que pertenezca al Poder Ejecutivo Nacional, su actuación en todo el territorio nacional (tiene presencia institucional permanente en las provincias por medio de su Consejo) y la tarea de articulación que lleva a cabo en diversos sectores económicos la convierten en una especie de “macro” coordinadora entre las propias provincias así como entre éstas y diversas agencias nacionales de promoción. En la práctica, la participación de las provincias en los distintos programas es una decisión principalmente política que frecuentemente se ve facilitada por contactos personales entre las autoridades provinciales y los directivos del CFI. Así, las cuestiones económicas-productivas empiezan a cobrar relevancia una vez obtenido el guiño político. Aprobado el programa, participan directamente por parte del CFI las unidades de enlace provincial. Éstas, a su vez, están conducidas por ocho responsables regionales y por el jefe del programa correspondiente. De parte de los gobiernos provinciales, son brazos ejecutores los ministerios y demás agencias directamente vinculados con el área de política en cuestión. Se podría decir que el proceso de toma de decisiones provincias-CFI se asemeja al modelo “*top down*”, en el que la última

decisión está a cargo de las más altas autoridades y que luego pasa a los funcionarios de menor rango para darle forma e implementarlos.

Desde 1987, y a partir de iniciativas provinciales concretas, se desarrollaron estudios, investigaciones y trabajos de campo que permitieron a la institución obtener el conocimiento necesario para, a la manera de lo que se denomina “investigación-acción” y en base a los resultados exitosos obtenidos, contar con pautas para la formulación de programas de aplicación general en todos los Estados Miembro.

A partir de 1983, el CFI fue tomando conciencia de la caída irremediable de los modelos tradicionales de promoción del desarrollo. El fenómeno tecnológico y el consecuente proceso de globalización, obligaron a dejar de lado los análisis de la realidad en forma fragmentada y a buscar otras perspectivas de observación combinando visiones macro y micro alternada y complementariamente.

En los últimos años, la demanda de los programas por parte de las provincias así como las características de los mismos sufrió cambios importantes. Por un lado, la demanda se hizo más fluctuante, mientras que por el otro se empezó a observar una tendencia hacia el pedido de programas hechos “a medida” que solucionaran temas puntuales de cada provincia y región. Como resultado de estas transformaciones, hoy en día el CFI trabaja con agendas más o menos fijas con algunas provincias, mientras que implementa programas específicos en otras.

Otro cambio reciente es la intensificación de la relación del CFI con otras agencias nacionales de promoción en la implementación de programas específicos en las provincias. Por ejemplo, el CFI colabora con la Fundación ExportAr en la organización de ferias y misiones comerciales, así como en la publicación de estudios especiales como el de “Argentina, supermercados al mundo”, destinado a difundir en el exterior la oferta exportable de productos alimenticios argentinos. Con la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentos (SAGPyA) suele trabajar en programas de capacitación en temas agrícolas. A su vez, las embajadas y consulados argentinos en el exterior colaboran en la realización de tareas de inteligencia comercial, en la provisión de información sobre trámites / operatoria comercial en sus destinos y en la organización de misiones comerciales como la que la Región Centro realizó a China.

Entre los programas del CFI vinculados al comercio internacional pueden mencionarse:

Programa de Regiones Concertadas. En términos generales, el Programa Regiones Concertadas colabora con el funcionamiento de las regiones interprovinciales, promoviendo la realización de reuniones y acuerdos entre provincias parte así como brindando información y asistencia técnica. Esto lo hace por medio de dos acciones. Por un lado, mediante el armado y actualización de las "Actas de Acuerdo" de constitución de las distintas regiones y de los demás documentos que resulten relevantes para el funcionamiento y objetivos de las regiones. Por otro lado, brinda el soporte tecnológico para la realización y coordinación de las reuniones virtuales, para acceder a un sistema de videoconferencias en las propias provincias y para difundir la información recolectada en Internet en el sitio de la CFIRED.

Programa Redes de la Producción Regional. Este programa combina el aspecto productivo-organizacional de las provincias y regiones con asistencia orientada a la promoción de exportaciones. En una primera etapa, el programa de producción regional contempla el desarrollo de investigaciones sobre eslabonamientos productivos regionales y luego de análisis sectoriales específicos. A partir del conocimiento recabado por estos, se diseñan estrategias de vinculación a través de eventos empresariales con el exterior. Los eventos desarrollados incluyen: participación en ferias y exposiciones; rondas internacionales de negocios; misiones técnicocomerciales al exterior; seminarios, talleres y jornadas de capacitación en distintos temas.

Red de Servicios para el Comercio Exterior PyMEs. El CFI implementó un portal que ofrece información diversa relativa a comercio exterior para pequeñas y medianas empresas (<http://cfired.org.ar/Default.aspx?cId=4>). En particular, brinda información estadística sobre mercados internacionales por productos, importaciones y exportaciones según origen y destino de las mismas, así como también estudios de mercado de productos que constituyen la oferta exportable. Se puede consultar las oportunidades de negocios detectadas a través de la cancillería y distintas sedes diplomáticas. También hay información sobre los calendarios sobre eventos internacionales (ferias, congresos, seminarios, rondas de negocios, etc.). Asimismo, la red de servicios de comercio exterior incluye un módulo de consulta para el cálculo de precio FOB y una base de consulta sobre nomencladores y normativas vigentes.

Programa de Financiamiento a través del Fondo Federal de Inversiones. Este es un programa indirectamente vinculado al comercio exterior mediante el cual el

CFI y el Fondo Federal de Inversiones ofrecen financiamiento para las actividades vinculadas al comercio exterior mediante la línea “Créditos para la Producción Regional Exportable”.

Otras instituciones que contribuyen a la gestión exterior de las provincias

Argentina Ahora, Comercio Internacional. Es un emprendimiento nacional que ofrece a sus clientes un Programa integral, personalizado y diferenciado para asistirlos profesionalmente en el posicionamiento de sus productos en el mercado internacional (www.argentinaahora.com).

Exporta Pymes. Ha sido desarrollado para proveer a las Pequeñas y Medianas Empresas (PyMEs) el apoyo técnico y profesional imprescindible para iniciar el proceso de Exportación de sus productos y servicios (www.exportapymes.com).

Argentina Exporta. El programa Argentina Exporta nació con la intención de prestar un servicio al empresariado de nuestro país que desea exportar (www.argentinaexporta.com).

RGX. Red Global de Exportación se dedica a la capacitación y consultoría en Negocios Internacionales (www.rgxonline.com).

123madera. Está al servicio de los exportadores para apoyar y fomentar los negocios de madera a nivel nacional e internacional (www.123madera.com).

i) Recursos institucionales de la provincia de Entre Ríos para la gestión externa

Jesús Pérez Mendoza y Pablo Zárate, actuales Secretario y Subsecretario del área de Comercio Exterior del Ministerio de Producción de la provincia de Entre Ríos, coincidieron, cuando fueron entrevistados, en que la provincia de Entre Ríos replicó y lideró los cambios propuestos por el Gobierno Nacional en términos de gestión exterior, Ambos refirieron que el modelo que se tomó replica mucho el modelo que actualmente hace la Cancillería con las misiones nacionales, y que sus técnicos vinculan la oferta potencial con la demanda, trabajando en conjunto con las Embajadas y Consulados (Jesús Pérez Mendoza y Pablo Zárate, 2014, entrevista personal).

Estos funcionarios remarcaron que desde el Estado provincial se hacen aportes técnicos y de experiencia para lo que es comercio internacional. Cuentan con un esquema de trabajo articulado: Un área se ocupa de promoción de exportaciones, que es la

organización de misiones comerciales al exterior, con agendas de negocios para empresas, participación en alguna feria internacional con stand, etc. Otra área se ocupa de la capacitación anual, donde se instruye a las distintas empresas, en distintos niveles, con respecto al comercio internacional; se hacen análisis de mercado y se les dan herramientas para realizar la primera exportación. Cuando son empresas que tienen cierta experiencia, se lo capacita en aspectos más específicos, que pueden tener que ver por ejemplo con lo financiero, lo técnico aduanero, con cuestiones de ingreso de divisas... Se hacen capacitaciones especiales para sectores productivos; por ejemplo, cómo llevar un sector maderero al mundo. Se trata de dar capacitaciones que se adecuen a la oferta exportable entrerriana y que apunten a sumar empresas al universo exportador. Esas dos grandes líneas sirven para ayudar a las empresas. El aporte del Estado es fundamentalmente técnico, pero también logístico. En muchas misiones se ayuda a los empresarios a organizarse con la cuestión logística, se arman contingentes (se viaja por tal línea aérea, se alojan en tal hotel...) Se trata de no subvencionar mucho al empresario, porque desde el Estado se cree que el empresario debe sentir que ir a una misión comercial debe ser una inversión; debe gastar tiempo, debe invertir recurso económico y humano en hacer eso, pensando en la retribución que tendrá a partir de nuevas ventas. Los funcionarios consultados sugirieron que no es lo mismo que al empresario lo "lleven" con todo pago, porque se corre el riesgo de instalar el concepto de que "voy igual, aunque venda o no venda, aunque sea hago turismo". No es la idea. La idea es que hagan el esfuerzo, la inversión para valorarlo, para que cuando estén sentados a la mesa, traten de hacer negocios, para recuperar esa inversión.

Por su parte, en la entrevista a Ricardo Armocida, director de Industria y Parques Industriales de la provincia de Entre Ríos, reconoció la necesidad de mantener y cuidar los vínculos con las empresas. Como responsable del manejo del Registro Industrial, uno de los datos más significativos es que el 60-65% de las empresas privadas no exportan, lo que no quiere decir que puedan o no. Armocida refiere que a estas empresas se las ayuda, se las acompaña, no para vincularlas con, por ejemplo, la principal feria de alimentos del mundo, sino se les ofrece contactos con mercados más chicos para que puedan gestar negocios (Ricardo Armocida, 2014, entrevista personal).

Los tres funcionarios entrevistados reconocieron que el comercio internacional es un ámbito de mucho cambio continuo, y ello obliga a estar entrenados, con mucho flujo de

información previa, atentos siempre a las potenciales trabas a la gestión. Refieren que no hay que quedarse con la información estadística, porque muchas veces cuentan una parte de la historia; es necesario estar atento a las cuestiones técnicas, cuestiones de calidad, financieras, del entorno político o de lo que esta pasando en tal mercado... desconocerlas te pueden afectar el negocio. Dan el ejemplo de Zambia, a quien identifican como un excelente mercado, pero está al borde de una guerra civil. Ese tema, por más que resulte un negocio rentable entre particulares entrerrianos, deja de ser productivo cuando se consideran las cuestiones del entorno.

Es en estas cuestiones donde el Estado -antes que las empresas privadas- debe hacer un trabajo previo. Citan otro ejemplo, el de una empresa muy pequeña, que tiene ganas de exportar, pero no tiene infraestructura. Para evitar que abandone la idea, el rol del Estado provincial es asesorarlo adecuadamente con créditos, capacitaciones, ampliación de la oferta productiva, calificación de recursos humanos, encaminado a un aumento de la producción, en magnitudes tales que esté en capacidad de competir.

Zárate comenta cómo la gestión del estado permitió una interacción simbiótica de empresas privadas en Chile, en ocasión de un importante terremoto que ocurrió en 2010. Desde la Cancillería se organizó una misión del sector construcción, con la participación conjunta de empresas privadas chilenas y argentinas, demostrando que estas empresas difícilmente hayan podido relacionarse si no se hubiese intervenido por parte del Estado (Pablo Zárate, 2014, entrevista personal).

Armocida cita el ejemplo es el de Laboratorio Domínguez LAB. Es un laboratorio de medicamentos que está ubicado en Paraná. Sus productos tienen un alto valor agregado; este laboratorio ha firmado convenios de bioequivalencia con Venezuela y con Chile. En este caso, obliga a la gestión del Estado a hacer muy precisos, a trabajar con mayor grado de especialización ya que no se trata de colocar una oferta comercial sencilla sino con estándares y productos muy específicos, que requieren de un importante asesoramiento bioquímico para proveer asesoramiento adecuado para exportar a este tipo de empresas (Ricardo Armocida, 2014, entrevista personal).

Otras instituciones también han participado activamente: el Consejo Empresario, la Unión Industrial Entrerriana (UIER), la Corporación de Desarrollo de Gualguaychú y el Polo Tecnológico de Paraná.

Al momento de la entrevista, los tres funcionarios habían participado recientemente de un debate con autoridades y alumnos que estudian en las facultades de bioingeniería, informática, ingeniería electrónica, sobre la falta de capacidad de gestionar sus propias empresas una vez que egresan, que si bien con el estudio adquieren creatividad para armar cualquier cosa, carecen totalmente de la capacidad de gestionar su propio emprendimiento, su propia empresa. La participación del Estado provincial en este tipo de debates busca encauzar esta problemática.

Pérez Mendoza reflexiona: -Esto ya no tiene que ver con la conducta que hay que atender con las empresas que tienen dificultades para exportar. Estamos pensando a futuro, de acá a 5 ó 10 años. Los funcionarios refieren acertadamente que ninguno de ellos seguirá en la Secretaría, seguramente, pero obviamente nos cabe la obligación de pensar en ello y en lo que estamos haciendo. Por eso generan este tipo de debates, para ver cómo se articula para que dentro de unos años los profesionales de esas Facultades no egresen con ese problema, como los actuales, que aún egresan sin saber bien qué hacer y cómo insertarse como empresa (Pérez Mendoza, 2014, entrevista personal).

El sector privado ha coparticipado activamente de la gestión exterior. En Entre Ríos hay más de 100 empresas que han participado en distintos rubros productivos: Thin Compact (mosaicos de granito), Petropack (envases), Johnson Aceros, MTH (equipos de refrigeración), grupo Baggio, Eriochen, todos los frigoríficos de aves (Granja Tres Arroyos, Caliza, Soychu, Fepasa, Las Camelias), los laboratorios medicinales Epuchen, Laboratorios Domínguez y Lafear, y los sectores citrícola y arrocerero, con sus respectivas cámaras federales. Participan ya sea como representantes de cámaras o como empresas. Por ejemplo, en las ferias alimenticias más grandes el sector avícola, el arrocerero y el citrícola operan a través de sus respectivas cámaras Esa es una gestión muy positiva (permite homogeneizar criterios, cada sector dirime sus conflictos dentro de cada empresa) y que los mismos funcionarios reconocen que habría que profundizar la efectividad del trabajo corporativo.

Vale la pena considerar la representación pendular que tiene el sector privado sobre los recursos institucionales para la gestión exterior. Representando a este sector, en la entrevista a Gerardo Mizawak, titular de una empresa que fabrica mosaicos de granito en Entre Ríos, destacó que la gestión de la Secretaría del área de Comercio Exterior es muy buena, comentó que a principios de cada año la empresa recibe el planeamiento de

la actividad anual de la Secretaría y reconoció que en esta entidad explotan al máximo los (escasos) recursos que cuentan, que sus funcionarios ponen ganas y trabajan mucho. Pero tal vez como producto de esa escasez de recursos o de pretensión de otros beneficios, se critica al estado provincial de cierta inoperancia por parte del Estado y por parte de las Cámaras que lo representan, por lo que prefiere participar de la gestión exterior en forma individual y no a través de corporaciones. Tal es el caso de este empresario, cuyo producto tiene un valor agregado considerable: en su empresa se producen baldosas más finas que las que se encuentran en el mercado; este producto diferenciado abre las posibilidades de poder exportar, porque el costo-flete es mucho menor que el de otra baldosa más gruesa, lo que abarata los costos en el tema flete, lo que lo hace un elemento muy competitivo para poder competir.

d) Marco político

En la presidencia de Néstor Kirchner, dentro del conjunto de objetivos que la cancillería ha definido como instrucciones políticas, se destaca que *“En cuanto a los asuntos federales y electorales, se persiguió la federalización de la política exterior argentina, esto es, instrumentar la creciente participación de las Provincias, Municipios y Regiones, y del Gobierno Autónomo de la Ciudad de Buenos Aires, en las acciones de política exterior”* (Memoria detallada del Estado de la Nación, Jefatura de Gabinete de Ministros, Buenos Aires. Imprenta del Congreso de la Nación, 1 de marzo de 2004).

El desafío consistió en hallar enfoques y prácticas de desarrollo que no consideren sólo los aspectos cuantitativos sino que tengan una mirada más integral; una necesidad de políticas centradas en el hombre, en el esfuerzo compartido, renunciando al sacrificio de las generaciones actuales en vistas a un progreso futuro (Kliksberg, 1997).

Las sucesivas reuniones con representantes provinciales y con altas autoridades del Ministerio de RREE han aprovechado las oportunidades de contar en el país con la presencia de los embajadores acreditados en países con los que las provincias tengan temas de interés,

Las nuevas condiciones y escenarios que desde hace una década plantean la globalización y la dinámica financiera y económica han conducido a la búsqueda de alternativas locales y regionales de desarrollo, estimulando las energías y recursos

endógenos, los sistemas locales de empresas, el fomento de la capacidad empresarial y el crecimiento del empleo local. Paralelamente, la insuficiencia de los modelos tradicionales de desarrollo ha impulsado la exploración de nuevas vías y enfoques más cualitativos, integrales y armónicos de crecimiento, que tengan en cuenta además las especificidades, las diferencias y las particularidades regionales. Así es como se han incorporado al discurso actual expresiones como “desarrollo centrado en la gente”, “desarrollo sustentable”, “desarrollo humano”, etc.

Por otra parte, los procesos de Reforma del Estado y descentralización de las políticas públicas han puesto en primer plano a las instancias regionales (provincias) y locales (municipios), que han recibido del nivel central la administración y ejecución de nuevas competencias y servicios sociales, obligándoles a modificar el sentido y la modalidad de la gestión, incorporar tecnología, desarrollar liderazgos innovadores, racionalizar las plantas de agentes públicos y capacitar sus recursos humanos.

i) Marco político de la provincia de Entre Ríos para la gestión exterior

Cuando se consultó a los funcionarios provinciales entrevistados sobre cómo influyó el contexto nacional en el desarrollo de las acciones de la gestión exterior, los funcionarios reconocieron que las propuestas provinciales no hubiesen sido posibles sin un marco nacional de normativas nacionales en lo que hace al vínculo comercial con otros países. Estos funcionarios reconocieron que se depende de la estructura nacional, ya que es indispensable el sentido y énfasis que el gobierno nacional le da a la gestión exterior, además de las ideas claras y buena voluntad que se tenga desde la provincia (Ricardo Armocida, Jesús Pérez Mendosza y Pablo Zárate, 2014, entrevistas personales).

Personalmente, distingo que un ejemplo muy claro que describe gráficamente la cuestión es la convocatoria que hizo la presidenta del país (CFK) en el palacio San Martín a todos los embajadores. Como nadie antes, Cristina Fernández expresó que ellos (los embajadores y cónsules) eran como nuestros agentes de ventas en el mundo. Hasta ese momento, los embajadores eran meros agregados culturales, más vinculados con gestos de diplomacia social que su aplicación para la gestión exterior. El gobierno nacional planteó cambiar esa cuestión para la defensa de nuestros intereses, incluyendo los económicos, haciendo hincapié en lo que conlleva ser agente de ventas y promociones para la colocación de productos argentinos en el mundo.

Los tres funcionarios coincidieron también en que ese gesto fue muy significativo, y todo lo que se desencadenó a partir de este gesto: Se delegó a Fundación Exportar y Cancillería; hacer cerca de 200 o más eventos de promoción en el mundo, con presencia argentina en todas las ferias más importantes del mundo; más países misiones comerciales, etc. Y con un agregado importante: que todos esos eventos promocionales le daban (y siguen dando) prioridad a la colocación de productos con valor agregado; no solamente intentar vender, sino qué es lo que se intenta vender. Refirieron que no podemos ni debemos quedarnos solamente con la venta de soja, producto emblema de la exportación argentina, sino que hay que producir, colocar y vender otras cosas en el mundo.

Otro aspecto del contexto nacional que favoreció la gestión exterior fue un dato macroeconómico: un dólar competitivo que llevó a que las empresas busquen alternativas de exportar, se movilicen más y quieran salir a vender al exterior. Es en estas circunstancias cuando el Estado debe intervenir, para brindar las herramientas técnicas necesarias para que lleguen a esos mercados internacionales.

El Director General de Industria y Parques Industriales de la provincia, Ricardo Armocida, distinguió que no solamente se benefició de la política macroeconómica y cambiaria, sino que fue fundamental, a partir de 2003, la decisión (política) de modificar un tradicional perfil de gestión exterior nacional, muy relacionado entonces a lo institucional, por otro perfil, de base comercialista. Refirió que la provincia de Entre Ríos entendió perfectamente este cambio y realizó desde entonces un acoplamiento a ese perfil: *“En un aspecto -dijo Armocida-, Argentina productora de alimentos, con una demanda mundial creciente de estos últimos; en otro aspecto, una nueva clase media que se incorpora al mercado y accede al consumo de alimentos”*. Este funcionario opinó que *“la gestión exterior desde 2003 a la fecha fue un claro reconocimiento de que los mercados internos tienen un determinado punto de absorción y es necesario que el stock excedente se coloque fundamentalmente en los mercados internacionales, cuyo principal componente de demanda o absorción está vinculado al alimento, al sector agroalimentario, y esa colocación de bienes es externa a la gestión que pueda hacer la provincia. Entonces se focalizó a cambiar la visión, la articulación política internacional de la Argentina. De ser una cuestión internacional institucional pasó a ser una cuestión de base comercialista. En eso, la provincia de Entre Ríos*

replicó y lideró estos cambios, articulando muy bien con la Nación”. (Ricardo Armocida, 2014, entrevista personal)

Este funcionario también reconoce que aún hace falta una mayor sistematización de la información productiva. Que la información existe, pero está segmentada, sin interacción. Comenta que se hacen acciones de promoción de la oferta exportable y no se tiene en cuenta qué pasa en la base productiva. Quizás se tenga una intuición, pero no el dato firme de cuál es la escala de producción y a cuánto puede alcanzar. Con la información faltante se podría permitir construir el derrotero productivo de toda la cadena productiva. Confiesa que a veces se trabaja en la colocación un componente de esa cadena en materia de comercio exterior y se olvida de otro componente de esa cadena, que si la hubiesen trabajado en conjunto (la acción, la inversión de colocación en el mercado externo) podría haber sido mucho más provechosa, y para muchos más participantes del espectro productivo. Reconoce que tal interacción aún no se puede hacer porque falta un flujo de información más fina, que permita, por ejemplo, abordar el mercado, no con el producto, no con la punta del iceberg en materia productiva, sino convocando otros sectores que también puedan ser congruentes a esa cuestión.

Considerando que los entrerrianos tienen la oportunidad de vender industria pesada, maquinaria, es decir, vender mucho más valor agregado que el producto alimenticio final, el Director General de Relaciones Internacionales Pérez Mendoza refiere que *“cuando se mira el listado de empresas que venden en Europa o en Asia es más de tipo MOA, y en cambio a los que venden a los países de la región son puramente industriales. Esto significa que para nosotros es estratégico que sean mercados escuela. Con estos países se da el perfil de empresas exportadoras que queremos para Entre Ríos. La tendencia en nuestra provincia es ir aumentando MOI, pero aún sigue teniendo mucho peso el sector primario. Lo ideal sería que fuera más industria, un poco menos de MOA y menos aún de productos primarios. Ese es el perfil que se da con Paraguay, Uruguay y con Bolivia. Con Venezuela se da MOA, que también es interesante, pero yo digo industrial. A ver. Insisto con esto; siempre debemos ir por más, no quedarnos con lo que tenemos. Si salimos de los productos primarios y vamos a lo MOA, genial, pero no tenemos que conformarnos con ser MOA, tenemos que ir hacia MOI. Igual que Venezuela y otros países, no exportamos principalmente productos primarios sino manufacturas de origen agropecuario. Ahora debemos ir por lo*

industrial. En ese sentido diferencio lo que es Bolivia de Paraguay o Uruguay, porque con ellos nuestra exportación mayor es industrial. Pero vuelvo para cerrar la idea el sector tecnológico. En esto digo que venimos teniendo un crecimiento importante, realmente importantísimo” (Jesús Pérez Mendoza, 2014, entrevista personal).

e) Marco económico-financiero

Desde hace más de una década, las provincias se convirtieron en tomadoras de financiamiento externo de origen diverso. Los préstamos públicos estuvieron y están principal, aunque no exclusivamente, gestionados ante y otorgados por los dos Grupos de la Banca Multilateral: el Grupo Banco Mundial (BM) y el Grupo Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Así, las provincias han hecho un uso importante de las líneas de crédito de estos grupos, sin perjuicio de utilizar financiamiento de la banca privada, mayormente de origen extranjera.

De Marsilio (2005:45) refiere que trazando una generalización de los posibles préstamos que tanto el BM como el BID disponen, es posible ver que los tipos básicos de instrumentos crediticios son:

- Los préstamos de inversión, destinados a financiar la adquisición de bienes, trabajos y servicios, para desarrollo sectoriales del sector público en el caso del BM, y también para el sector privado en el caso del BID, que tienen una orientación de mediano y largo plazo (este sector también es atendido crediticiamente por la Corporación Financiera Internacional perteneciente al Grupo Banco Mundial).

- Los préstamos de ajuste, de corto a mediano plazo, proveen financiamiento para apoyar reformas de políticas (PBL, en la jerga del BID) e institucionales. El BM le otorga estos créditos a las provincias bajo la denominación “préstamos de reforma de políticas”. Los préstamos de reformas de políticas, los más conocidos son los PBL del BID que son créditos otorgados en virtud de las reformas estructurales del Estado y sus políticas en el periodo post medidas macroeconómicas de ajuste estructural. Por lo general son créditos que llevan implícita condicionalidades sobre el tipo de reforma Estatal o de políticas vinculados al mismo (en inglés identificada como *policy issue oriented*).

Además es posible sumar dos tipos particulares de créditos del BID:

- Los créditos FOMIN, distintos de los préstamos “comunes” de inversión del BID.

- Los préstamos de emergencia, que se utilizan para mitigar sus efectos negativos de las crisis financieras en la región. Los préstamos sirven a la estabilización macroeconómica (son nacionales, pero con desembolsos asignados a los entes subnacionales). Están sujetos a la aprobación y control -esto es a las condicionalidades- del FMI.

Como puede verse, los entes subnacionales tienen la posibilidad de tomar préstamos externos de instituciones financieras multilaterales, debiendo adecuarse a las realidades de la negociación, condiciones y condicionalidades del mercado financiero mundial.

Sobre esta realidad, cabría en base a lo observado preliminarmente en la bibliografía existente, identificar qué préstamos y en qué condiciones han tomado las provincias en la etapa post-devaluación.

Excede al objetivo de esta tesis, pero cabría analizar cómo los créditos tomados hasta el presente podrían afectar a futuro el nivel de endeudamiento general de los diversos entes subnacionales, y con ello afectar la posibilidad de recurrir financieramente al relacionamiento externo en la materia hacia delante. Asimismo, se podría indagar cuál es el accionar conjunto de las provincias -en el ámbito de las Regiones- de financiamiento de obras de infraestructura fundamental para el desarrollo de dicha región, lo cual tampoco se ha encontrado información de manera sistematizada.

i) Marco económico-financiero de la provincia de Entre Ríos para la gestión exterior

Entre 2007 y 2011, si bien la provincia de Entre Ríos no ha tomado créditos internacionales, ha desarrollado y fomentado a través del banco de entre ríos, que es el agente financiero de la provincia, líneas de crédito destinadas a las empresas exportadoras.

Entre las líneas de créditos lanzadas por el Banco de Entre Ríos podemos mencionar la de “Pre-Financiación de Exportaciones”, que consiste en una asistencia financiera con destino a la adquisición de materia prima, fabricación y terminación del bien o mercancía a exportar. Otra línea de crédito para mencionar es la de “Financiación de exportaciones/ compra de documentos de embarque”, dirigida a exportadores de

productos cuyo embarque se ha producido con anterioridad al otorgamiento del préstamo; esta es una línea financiera de post-embarque cuya finalidad es ser utilizada como capital de trabajo en periodos de aumento de producción, así como también permitir a los exportadores obtener plazos y precios competitivos internacionalmente y poder trasladar esta financiación a sus compradores. También podemos mencionar la línea de financiación a productores, procesadores o acopiadores de bienes.

Estas líneas de crédito mencionadas se lanzaron en conjunto entre el estado provincial y el agente financiero Banco Provincia de Entre Ríos, con la finalidad de acompañar el desenvolvimiento exportador que notablemente presentó el espectro productivo en el periodo analizado en esta tesis.

También fueron lanzadas otras líneas de crédito, a tasas subsidiadas, con el objetivo de profundizar el desarrollo productivo.

4. PROVINCIA DE ENTRE RÍOS

a) Descripción geopolítica y económica

Entre Ríos es una de las veintitrés provincias que componen la República Argentina. Forma parte de la Región Centro, aunque también se incluye como componente de la Mesopotamia conformada por los ríos Uruguay y Paraná, en el Litoral argentino. Limita al sur con la Provincia de Buenos Aires, al oeste con la Provincia de Santa Fe, al norte con la Provincia de Corrientes y al este con la República Oriental del Uruguay. La capital provincial es la ciudad de Paraná. Con 78781 kilómetros cuadrados (distribuidos territorialmente en 66976 km² de tierra firme y 11805 km² de islas y tierras anegadizas), es la decimoséptima provincia más extensa del país, ocupando el 2,83 % de la superficie total del mismo. A menudo se la denomina como una provincia de carácter "insular", por estar rodeada por ríos y arroyos. Sus principales accesos están constituidos por puentes y un túnel subfluvial. La red de agua superficial y profunda, a través de acuíferos y apta para el consumo inmediato, es hasta 12 veces mayor que en cualquier otra provincia argentina. La provincia tuvo un destacado papel en la etapa de organización nacional; siendo Territorio Federal de la Capital del país durante la presidencia de Justo José de Urquiza.

Según el censo de 2010, la provincia posee 1.236.300 habitantes, lo cual la convierte en la séptima provincia más poblada del país. Dicha población equivalía al 3,1 % del total nacional (INDEC, 2012).

La actividad económica de la provincia se sustenta principalmente en la agricultura, la ganadería y el turismo y en menor medida en la minería y la industria.

- **Actividad agrícola:** se caracteriza por el cultivo de arroz (80% de la producción nacional se industrializa en esta provincias), soja, trigo, maíz, cítricos y la forestación de eucaliptus. Es la primera productora nacional de mandarinas, naranjas y arroz y la segunda de pomelos.
- **Actividad ganadera:** hay un claro predominio del sector vacuno y avícola. En menor escala está la producción de ovinos. La actividad ganadera obtuvo un impulso cuando la provincia fue declarada libre de aftosa.

- **Actividad industrial:** tiene un fuerte vínculo con el sector agropecuario, destacándose la elaboración de alimentos y bebidas, molinos harineros, molinos arroceros y frigoríficos. También existen industrias relacionadas con la madera, los productos químicos, la metalurgia y las maquinarias.

Las principales fuentes energéticas de la provincia son la electricidad y el gas. La producción eléctrica se origina en la Represa Salto Grande. Dicha represa fue el primer complejo hidroeléctrico binacional de Latinoamérica, y provee de electricidad tanto a la Argentina como al Uruguay. El suministro gasífero se debe a la conexión con el Gasoducto Subfluvial que cruza el río Paraná y continúa con el Gasoducto Troncal Entrerriano, una obra a cargo de la empresa Gas del Norte SA.

b) Actividades de la provincia en gestión exterior

Es destacable la importancia que la provincia de Entre Ríos otorga a sus relaciones con otros países, en el sentido de mejorar e incrementar su perfil comercialista, es decir, las oportunidades para el crecimiento y desarrollo de los distintos sectores de dicha provincia argentina.

Para el estudio de la gestión exterior de la provincia, una búsqueda intensiva permitió identificar múltiples o recursos institucionales herramientas utilizados por la provincia, que demuestran su claro esfuerzo en pos de su internacionalización:

- *Convenios de colaboración internacional entre la fiscalía del estado de Entre Ríos y la Universidad de Salamanca*, cuyo objetivo fue proporcionar las bases para la elaboración de programas en común, abarcando el ámbito general de investigación, docencia y actividades culturales (Octubre 2003, Decreto 4999 Exp. 456586).

- *Protocolo de acuerdo institucional para el desarrollo de los intercambios entre la provincia italiana de Campania y la provincia argentina de Entre Ríos*, cuyo objetivo fue establecer vínculos de cooperación, promover el intercambio y avanzar hacia la concreción de distintos proyectos de interés común. La relación asociativa tendrá por misión la búsqueda, la individualización y la realización de actividades de transmisión y de intercambio de conocimiento (Enero 2004, Decreto N° 6794 Exp. 495908).

- *Convenio marco entre la provincia de Henan de la República Popular de China y la provincia de Entre Ríos*, con objeto de fomentar el intercambio comercial, el desarrollo

de las vinculaciones económicas, de inversión y tecnología, y la cooperación en ciencia, educación, cultura, salud, deporte y recursos humanos (Junio 2004, Decreto 3295 Exp. 508761).

- *Acta de cooperación entre la Corporación China de Ingeniería en el exterior y el ente Región Centro de la República Argentina.* Acta de cooperación para concretar proyectos de interés estratégico para la Región Centro. Esta Acta se enmarca en el nuevo escenario económico mundial, como resultado de las negociaciones amistosas llevadas a cabo entre los Gobiernos de la Republica popular China y de la Republica Argentina (Abril 2005, Decreto 9209 Exp 593226).

- *Convenio de establecimiento de vinculaciones, intercambio, cooperación y amistad entre la provincia de Henan de la República Popular de China y la provincia de Entre Ríos,* tiene por objeto desarrollar de manera diversa intercambios y cooperación en los campos de economía y comercio bilateral, ciencia, tecnología y cultura, deporte y salud (Mayo 2005, Decreto 3719 Exp. 590939).

Durante el año 2008 la Subsecretaría desarrolló las siguientes acciones en materia de promoción las relaciones económicas internacionales de la Provincia de Entre Ríos, que involucró a aproximadamente 70 empresas:

- Ferias Nacionales: Expomaciá (apicultura), Latinfarma (laboratorios), Fiesta Nacional de la Citricultura (citrus), FEDEMA (foresto-industria), FECOL (multisectorial), Mercoláctea (lácteos)⁴.

- Ferias Internacionales: Feicobol (multisectorial, Bolivia), Expocruz (multisectorial, Bolivia), Expoparaguay (multisectorial, Paraguay).

- Misiones internacionales: visita a Alimentaria de Barcelona (alimentos, España), Venezuela (alimentos), Semana de Entre Ríos en Paraguay (multisectorial), Misión al Magreb (acompañando la misión presidencial), misión a Río de Janeiro (multisectorial, Brasil).

- Visitas externas: delegación de la Provincia de Henan (China Popular), embajador de Alemania Federal, embajador de Eslovenia.

- Ferias Nacionales: Expomaciá (apicultura), Expodema (foresto-industria), Mercoláctea (lácteos)

⁴ La razón de participar en estos eventos de orden nacional radica en que en los mismos hubo desarrollo de rondas de negocios y acciones afines adecuados para exponer la oferta exportable entrerriana.

- Ferias Internacionales: Feicobol (multisectorial, Bolivia), Expocruz (multisectorial, Bolivia), Expoparaguay (multisectorial, Paraguay), Fruit Logistik (frutas, Alemania), Apimondia (miel, Francia)

- Misiones internacionales: Misión a Cuba y Venezuela (alimentos), ronda de negocios internacional inversa de laboratorios (laboratorios, Entre Ríos), Semana de Entre Ríos en Estados Unidos (multisectorial, Estados Unidos), Misión a Venezuela (multisectorial, Venezuela) y misiones ad hoc a Venezuela (alimentos, Venezuela), visitas de funcionarios venezolanos (multisectorial, Entre Ríos), misión a Malasia y Singapur

- Visitas externas: delegación del gobierno de Angola, representada por el embajador de Angola en Argentina.

Durante el año 2010, las acciones involucraron a aproximadamente 120 empresas que desarrollaron las siguientes acciones:

- Visitas externas: funcionarios de estados Aragua y Portuguesa (Venezuela), embajador de Venezuela, delegación de la Provincia de Henan (China Popular), embajador de Angola

- Carta de intención entre la Agencia de Ciencia, Tecnología e Innovación de la provincia de Entre Ríos y la Facultad de Agricultura y Recursos Naturales de la Universidad de Maryland, con objeto de afianzar y fortalecer las actividades de cooperación científica, tecnológica y académica de interés mutuo (Abril 2010, Agencia de Ciencia, Tecnología e Innovación de la Provincia de Entre Ríos).

- Carta de manifestación entre la Dirección de Universidades e Investigaciones de la Consejería de Educación de Madrid y la provincia de Entre Ríos a través del ACTIER, tiene por objeto afianzar y fortalecer las actividades de cooperación científica, tecnológica y de asistencia técnica internacional (Agosto 2010, Agencia de Ciencia, Tecnología e innovación de la provincia de Entre Ríos).

- Ferias Nacionales: Expomaciá (apicultura), FIAR (alimentos), FIMAR (foresto-industria), FEDEMA (foresto-industria), FECOL (multisectorial), Mercoláctea (lácteos).

- Ferias Internacionales: Feicobol (multisectorial, Bolivia), Expocruz (multisectorial, Bolivia), Expoparaguay (multisectorial, Paraguay), Gulf Food

(alimentos, Emiratos Árabes Unidos), Alimentaria de Barcelona (alimentos, España), APAS (alimentos, Brasil), MERCOSUPER (alimentos, Brasil), Expoprado (multisectorial, Uruguay), SIAL París (alimentos, Francia)

- Misiones internacionales: misión a Chile (acompañando la misión presidencial), misión a Perú – Ecuador – Panamá (laboratorios), Misión a Hong Kong y Cantón (multisectorial, China Popular), Misiones a Venezuela (alimentos), Misión a Angola y Sudáfrica (alimentos), ronda de negocios internacional inversa de frutas (alimentos, Entre Ríos)

Durante el año 2011 las empresas involucradas aumentaron a 150 aproximadamente, que desarrollaron las siguientes acciones:

- Ferias Nacionales: Expomaciá (apicultura), FIAR (alimentos), FIMAR (foresto-industria), Mercoláctea (lácteos), Entre Ríos Alimenta (alimentos), Congreso Avícola Latinoamericano (alimentos)

- Ferias Internacionales: Feicobol (multisectorial, Bolivia), Expocruz (multisectorial, Bolivia), Expoparaguay (multisectorial, Paraguay), Gulf Food (alimentos, Emiratos Árabes Unidos), APAS (alimentos, Brasil), Expoprado (multisectorial, Uruguay), ANUGA (alimentos, Alemania), Apimondia (miel, Argentina)

- Misiones internacionales: Misión a Qatar, Kuwait y Emiratos Arabes Unidos (acompañando la misión presidencial), misión a Roma y Bruselas (alimentos, Italia y Bélgica), Semana de Entre Ríos en Uruguay (multisectorial, Uruguay), misiones a Venezuela (alimentos), misión a Chile (multisectorial), misión a Centroamérica (laboratorios)

- Visitas externas: delegación de la Universidad de Maryland

Estas actividades mencionadas permiten ratificar que en los últimos años se ha registrado un aumento considerable en la gestión exterior, destacándose la importancia que otorga la provincia a sus relaciones con otros países, en el sentido de mejorar e incrementar las oportunidades para el crecimiento y desarrollo de los distintos sectores de dicha provincia argentina. Específicamente, en materia de acciones, se pasó de

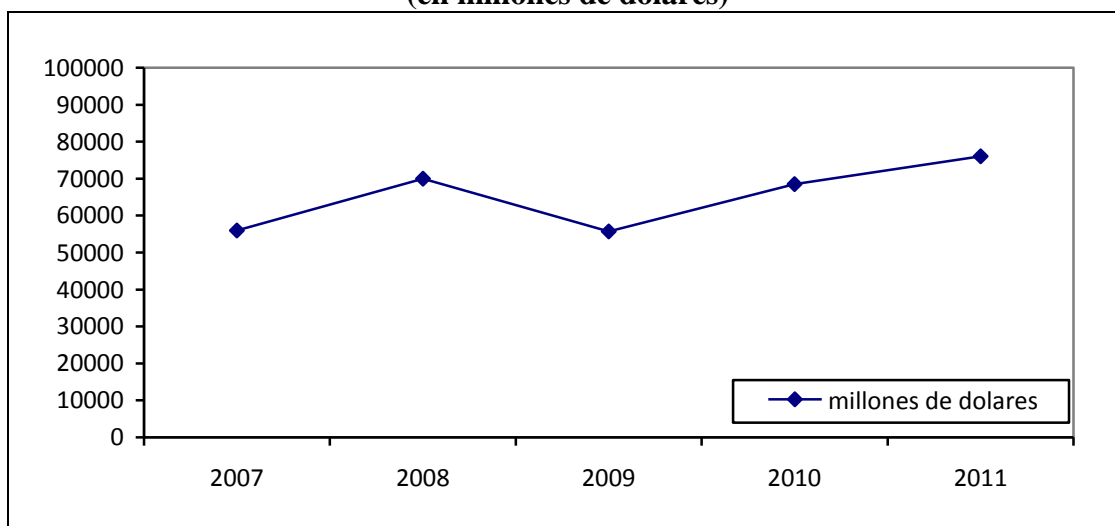
catorce en 2008 a veintitrés en 2011, equivalente a un incremento de acciones de 65% aproximadamente desde el inicio de la gestión.

En el lapso de cuatro años de gestión, se desarrollaron setenta y seis acciones de promoción de la oferta exportable de la Provincia de Entre Ríos lo que equivale a 1.5 acciones por mes durante un lapso total de 48 meses de gestión (2007 a 2011).

A la vez cabe destacar el incremento en materia de involucramiento de empresas, pasando de aproximadamente setenta acciones comerciales desarrolladas en 2008 a ciento cincuenta en 2011, lo que equivale a un incremento en convocatoria empresarial del más del 100% en cuatro años.

En lo que respecta a estrategia de inserción externa por parte de la Provincia, se pudo lograr abarcar los cinco países limítrofes con acciones de promoción externa además de consolidar las relaciones comerciales con mercados nuevos como ser Venezuela, y, presencia activa en los principales mercados demandantes de alimentos (Medio Oriente, Sudeste Asiático, África subsahariana). Además si bien el rubro MOA son los que se destacan de la oferta exportable entrerriana se pudo hacer avances sustanciosos en materia de productos farmacológicos y de laboratorio, construcción, y bienes metalmecánicos, generando la apertura de mercados afines para esa oferta exportable que se destaca por su incidencia en valor agregado.

EXPORTACIONES DE LA PROVINCIA DE ENTRE RIOS. Período: 2007-2011 (en millones de dólares)



Fuente: http://www.entrierios.gov.ar/dec/publicaciones/COMEX/2013_comex_2012.pdf (Consultado el 17/02/2014)

Tomado los cuatro años de gestión, es significativa la expansión que las exportaciones entrerrianas han tenido tanto en volumen como en U\$S -valor FOB-, las mismas han pasado de 3192 mil toneladas en 2008 a 3564 mil toneladas en 2011, tomando el dato oficial a Septiembre de 2011 (lo cual, siguiendo la tendencia, se destaca que el cierre del año marcará un histórico en materia de toneladas exportadas para Entre Ríos con un incremento neto del 11% en el cuatrienio, teniendo presente que la crisis de 2008-09 impactó sustancialmente en los volúmenes exportados).

Si estos montos se disgregasen por tipo de manufactura exportada, los ítems que más crecieron son aquellos que se vinculan a MOA y MOI, segmentos a los cuales las acciones emprendidas por esta Subsecretaría tuvieron destino directo; son espacios productivos de donde provienen la casi totalidad de las empresas que acompañan a la Provincia en las distintas acciones de promoción del comercio internacional y de la oferta exportable entrerriana, con un sentido de respeto de la diversidad, equilibrio territorial y de la incidencia en la generación de mano de obra empleada, expansión de la inversión productiva e investigación y desarrollo de nuevos productos y servicios.

Datos recientes publicados por el gobierno de Entre Ríos⁵ refieren que las exportaciones de origen entrerriano (Dólares FOB 1.952 millones) representaron durante el año 2012, el 2,4% de las exportaciones totales del país (Dólares FOB 81.205 Millones), siendo que en el año 2011 dicha participación fue del 2,3%. En cuanto a la descripción realizada en materia de acciones de gestión exterior concretadas durante el periodo 2008-2012 podemos establecer como resultados concretos que; hacia el 2011 la provincia de Entre Ríos pudo posicionarse selectivamente como una de las provincias de mayor crecimiento en materia de exportaciones a nivel nacional.

El cuadro siguiente muestra los cuatro principales destinos de las exportaciones según región se dirigen a Asia, MERCOSUR, Resto de América y África. De los países de Asia se destaca China, con el 50,1% de las exportaciones de ese continente. Del MERCOSUR, Brasil es el principal destino, con el 44,4%.

Hay que recordar que El mercado brasileño -en especial en los Estados del sur-, es uno de los más importantes en término de exportaciones y resulta clave por su cercanía geográfica. Desde entonces, la Agencia de Promoción se encarga de confeccionar estudios de mercado para los productos de la provincia en Brasil y de atender consultas

⁵ Disponible en: http://www.entrerios.gov.ar/dec/publicaciones/COMEX/2013_comex_2012.pdf
(Consultado el 10/01/2014)

sobre comparaciones de precios e inversiones. Según funcionarios a cargo, la agencia recibe consultas no sólo de grandes empresas, sino también de PYMES entrerrianas de sectores con alto valor agregado como el de bioingeniería. Por último, funcionarios reconocieron la utilidad de contar con una agencia provincial en Brasil al momento de tratar problemas que puedan surgir en la relación comercial bilateral (Iglesias, 2008: 117).

EXPORTACIONES POR REGIONES ECONOMICAS Y PROVINCIA DE ORIGEN. Total país. Años 2007-2011 (en millones de U\$S FOB)

Región económica	Provincia	2008	2009	2010	2011	2012
Total	(en millones de U\$S FOB)	70.019	55.672	68.187	84.051	80.927
	(% del total)					
Pampeana		74,6	71,9	70,8	70,5	70,7
	CABA	0,6	0,7	0,5	0,5	0,5
	Buenos Aires	35,7	33,0	33,5	33,5	33,8
	Córdoba	13,8	12,6	12,2	12,7	12,5
	Entre Ríos	2,1	2,0	2,3	2,2	2,4
	La Pampa	0,5	0,4	0,4	0,4	0,5
	Santa Fe	21,8	23,3	21,8	21,2	20,9
Patagonia		7,3	9,9	9,0	7,8	7,8
	Chubut	4,0	5,3	4,9	3,7	4,0
	Neuquén	0,7	0,7	0,5	0,4	0,4
	Río Negro	0,8	0,9	0,7	0,9	0,8
	Santa Cruz	1,1	2,4	2,4	2,2	2,4
	Tierra del Fuego, Antártida e Islas del Atlántico Sur	0,7	0,6	0,6	0,5	0,3
Noroeste		6,1	6,6	7,0	6,9	6,9
	Catamarca	1,8	2,3	2,5	2,0	2,2
	Jujuy	0,5	0,7	0,6	0,5	0,7
	La Rioja	0,3	0,4	0,4	0,3	0,3
	Salta	1,6	1,6	1,5	1,6	1,6
	Santiago del Estero	0,4	0,2	0,8	1,3	1,0
	Tucumán	1,5	1,4	1,3	1,2	1,1
Cuyo		4,5	5,6	6,4	5,9	5,9
	Mendoza	2,3	2,7	2,5	2,1	2,2
	San Juan	1,4	2,0	3,1	2,9	2,8
	San Luis	0,8	0,8	0,8	0,9	0,9
Noreste		1,6	1,5	1,6	1,7	1,3
	Chaco	0,6	0,3	0,5	0,7	0,4
	Corrientes	0,3	0,3	0,2	0,3	0,3
	Formosa	0,0	0,1	0,1	0,0	0,1
	Misiones	0,7	0,8	0,8	0,6	0,5

Fuente: http://www.indec.gov.ar/principal.asp?id_tema=1016 (Consultado el 26/02/2014)

En lo que respecta al resto de América, la mayor porción de ventas la concentran Chile, Colombia, Perú y Bolivia, sumando el 91,8% de la región; el resto de los valores se

encuentran bastante atomizados en los demás países. En África: Argelia, Egipto, Marruecos, Sudáfrica, Angola y Senegal son los principales compradores, que suman el 75,9% de ese continente.

Si se analiza la distribución de los Dólares FOB de las ventas en América se observa que las ventas al MERCOSUR se componen en un 27,4% de productos primarios, un 45,4% agroindustriales, un 11,9% de industriales y un 15,3% de energéticos. En las del NAFTA el 73,3% son productos primarios, el 14,6% agroindustriales el 12,1% industriales; mientras que para el Resto de América la distribución de estos tres principales rubros es 57,7%, 35,0% y 7,2% respectivamente.

Esto permitió a la provincia de Entre Ríos consolidar su presencia en todos los países limítrofes, así como también en Venezuela. Se avanzó fuertemente en la colocación de productos en nuevos mercados con fuerte demanda de alimentos, como los países del norte de África, Medio oriente y Asia, en especial China. Es importante resaltar que en todos estos mercados mencionados prevalece la colocación de productos con alto valor agregado (MOA y MOI), con sus respectivas externalidades positivas para el desarrollo económico de la matriz productiva de la provincia de Entre Ríos.

En términos del contexto nacional, hay un claro objetivo dirigido a las economías regionales y sus respectivos empresarios para salir a exportar sus productos con precios competitivos. Otra influencia positiva y determinante fue la decisión por parte del Gobierno Nacional de adoptar un perfil de política exterior con un fuerte sesgo comercialista, en contraste con el fuerte sesgo institucionalista que prevalecía en la etapa anterior. Fundamentalmente, se impartió la decisión desde Cancillería de que las representaciones de Argentina en el exterior, se conviertan en usinas para la promoción de todos los productos de exportación que se realizan en el país. Ello implicó un trabajo más articulado entre las embajadas y consulados con las distintas provincias que manifestaran su interés en ofrecer productos en el mercado internacional.

En este sentido la provincia supo y pudo acoplarse a este perfil comercialista para salir a ofrecer productos entrerrianos en mercados extranjeros. Es de resaltar también la importancia que cumplen distintos organismos nacionales, como Cancillería, Ministerio de Agricultura, Fundación Exportar, Fundación Pro Argentina, el Consejo Federal de Inversiones, para que las provincias puedan ofrecer sus productos en el exterior.

En lo que respecta al contexto regional, y a los procesos de integración que se desarrollaron a través del MERCOSUR y la UNASUR, podemos afirmar que resultaron estratégicos para la proyección de gestiones exteriores de la provincia en esos mercados.

EXPORTACIONES ENTRERRIANAS POR REGIÓN DE DESTINO SEGÚN RUBRO DE PRODUCTO. Año 2012

Cuadro 8: Exportaciones entrerrianas por región de destino según rubro de producto. Año 2012 (*)			
Región de destino y rubro	Precios FOB	Toneladas (tn)	Rep. Relaf. Precios FOB
MERCOSUR			
Primarios	139.267.358	506.885	7,1
Agroindustriales	230.730.430	307.876	11,8
Industriales	60.770.109	40.482	3,1
Energéticos	77.779.542	0	4,0
SUBTOTAL MERCOSUR	508.547.439	855.243	26,1
NAFTA			
Primarios	67.415.281	134.922	3,5
Agroindustriales	13.461.352	12.286	0,7
Industriales	11.150.775	3.081	0,6
SUBTOTAL NAFTA	92.027.407	150.290	4,7
RESTO DE AMÉRICA			
Primarios	190.308.459	762.168	9,8
Agroindustriales	115.562.490	147.863	5,9
Industriales	23.877.059	16.766	1,2
SUBTOTAL RESTO DE AMERICA	329.748.008	926.796	16,9
ÁFRICA			
Primarios	152.424.313	577.443	7,8
Agroindustriales	91.005.083	83.550	4,7
Industriales	3.258.923	4.685	0,2
SUBTOTAL AFRICA	246.688.319	665.677	12,6
ASIA			
Primarios	397.011.686	1.071.395	20,3
Agroindustriales	153.456.296	150.376	7,9
Industriales	7.242.237	1.754	0,4
SUBTOTAL ASIA	557.710.219	1.223.524	28,6
EUROPA			
Primarios	94.278.290	148.465	4,8
Agroindustriales	83.494.223	53.032	4,3
Industriales	4.884.623	1.406	0,3
SUBTOTAL EUROPA	182.657.136	202.903	9,4
OCEANÍA			
Primarios	383.086	181	0,0
Agroindustriales	31.271.005	64.319	1,6
Industriales	2.520.258	666	0,1
SUBTOTAL OCEANIA	34.174.348	65.166	1,8
TOTAL ENTRE RÍOS	1.951.552.876	4.089.600	100

Fuente: http://www.entrerios.gov.ar/dec/publicaciones/COMEX/2013_comex_2012.pdf (Consultado el 25/02/2014)

Los procesos de integración entre los países de Sudamérica permitieron que Entre Ríos pueda cumplir todos los requisitos arancelarios y para-arancelarios que se exigen para la

comercialización con los mercados del bloque económico, con lo cual se facilita mucho la colocación de productos en esos mercados.

Los mercados regionales, en especial Paraguay, Bolivia y Uruguay, tienen una importancia adicional y particular, sobre todo para las Pymes entrerrianas que buscan dar sus primeros pasos en el comercio internacional. Estos mercados son denominados como “mercados escuela” ya que por su cercanía y características particulares permiten a las empresas de la provincia que toman la decisión de realizar comercio exterior, realizar las primeras experiencias en el comercio internacional. Por otro lado, estos mercados presentan la característica de demandar en mayor totalidad productos con alto valor agregado (MOI y MOA).

Entendemos que la gestión exterior puede ser una herramienta estratégica e importante para la construcción de una sociedad más justa. Producción que se exporta implica trabajo para mucha gente de la provincia, empleo registrado, mejoramiento de la calidad de vida. Esto es sinónimo de una sociedad justicia, solidaridad e inclusión social.

5. ANALISIS FODA

De las múltiples gestiones y actividades desarrolladas por la provincia ya descriptas en los capítulos anteriores, pudieron determinarse los siguientes componentes en la matriz FODA:

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none">• Cabal conocimiento del potencial agroindustrial de la provincia. Se venden productos que son requeridos en el mundo y que tienen calidad de exportación.• Entre Ríos cuenta con 38 zonas agrícolas homogéneas.• Idoneidad.• Reconocimiento y prestigio por parte del sector privado hacia la Secretaria de Comercio internacional y el personal que trabaja en ella.• Interacción dinámica y fluida del Estado provincial con los sectores productivo e industrial locales, permitiendo un conocimiento real de la oferta actual y de la potencial, así como las necesidades del sector.• Claro reconocimiento de que los mercados internos tienen un determinado punto de absorción y la necesidad de que el stock excedente se coloque fundamentalmente en los mercados internacionales.• Simbiosis entre el sector privado y el sector público provincial y nacional.• Conceptualización acabada de la importancia estratégica que tienen las gestiones exteriores como herramienta de transformación de la realidad. Esto permitió jerarquizar la secretaria de relaciones internacionales en la administración provincial.• MERCOSUR y la UNASUR resultaron estratégicos para la proyección de gestiones exteriores de la provincia en esos mercados	<ul style="list-style-type: none">• Hay un contexto internacional que demanda alimentos.• Los mercados en África y Medio Oriente como economías complementarias a los mercados tradicionales donde se puede llegar sólidamente con la producción entrerriana.• La tecnología y el fácil acceso a la información permiten la identificación de la demanda.• Ajuste de la producción a las demandas específicas del mercado. La competitividad, se soluciona no sólo con mejorar el tipo de cambio sino también con la cuestión de los costos.

DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none">• Insuficiente infraestructura provincial destinada a la gestión exterior.• Escasa cantidad de empresarios que se animen a exportar.• Deficiente sistematización de la información de la cadena productiva de cada sector para identificar la producción real y potencial de los productos y de sus complementos.• Alta posibilidad de no poder establecer un perfil de gestión exterior a largo plazo que perdure a los cambios de gobierno.• Alta dependencia de los organismos nacionales a la hora de encarar gestiones exteriores.• Falta de elasticidad por parte del sector público y privado de la provincia para encarar los continuos reposicionamiento normativos que plantea el comercio internacional.• Insuficiente flujo de información con los mercados con los cuales se comercia.	<ul style="list-style-type: none">• El incremento de los costos internos.• La crisis financiera internacional genera incertidumbre y disminuye los flujos comerciales.• Pérdida progresiva de la competitividad• Falta de atención, estudio y trabajo coordinado con otros actores competitivos a la producción entrerriana.• Alta dependencia a un dólar competitivo para poder exportar.• Incremento de medidas para-arancelarias y arancelarias en los mercados internacionales.

Esta identificación permitió conformar un cuadro de la situación actual de la gestión exterior de la provincia de Entre Ríos durante el periodo 2007-2011. También permitió elaborar un diagnóstico preciso, a partir del cual, se pueden tomar decisiones acordes a los objetivos y políticas establecidas o formuladas.

6. CONCLUSION

Tradicionalmente los Estados nacionales han sido considerados los principales actores de la escena internacional. Tras el término de la Segunda Guerra Mundial, en el ámbito internacional en muchos países se inician procesos de descentralización. Comienzan entonces a aparecer organizaciones subnacionales, permitiendo que evolucionen los conceptos originales sobre gestión exterior y se admita considerar a actores que, si bien no necesariamente son objetos de responsabilidad, sí son titulares de derechos y obligaciones internacionales de manera directa.

A lo largo de esta tesis se ha buscado dar cuenta de un fenómeno creciente en el ámbito de las relaciones internacionales actuales: la emergencia de entidades políticas subnacionales como actores autónomos en la escena regional y mundial. Particularmente, se ha hecho foco en la provincia de Entre Ríos, intentando describir cómo, porqué y bajo qué condiciones y perspectivas un gobierno provincial pudo y aún puede tener iniciativas en su política externa. Para responder estos interrogantes se entrevistaron a funcionarios vinculados con la gestión exterior de la provincia; también se conversó con un empresario dedicado a la fabricación de pisos de granito cuya producción se exporta en casi su totalidad. También se recurrió a las estadísticas oficiales de comercio exterior y a identificar los acuerdos internacionales, algunos de hermanamientos, otros de cooperación y otros comerciales que ratifican la posibilidad de que un gobierno provincial puede autogestionar su política local (a nivel interno) es identificada como una precondition para un exitoso desempeño externo.

Es innegable que estamos asistiendo a un proceso de complejización de las relaciones internacionales donde tienen cabida múltiples actores más allá del Estado-Nación, considerado tradicionalmente como una unidad indivisible.

Dentro de este marco se ubica la gestión exterior de Entre Ríos, que ha dado curso a su propia iniciativa, con diferente grado de éxitos, concreciones y resultados, muchos de los cuales han estado vinculados a la dinámica que se les ha impuesto desde el campo de la decisión política pero muchas otras veces, también, ha sufrido las consecuencias de los vaivenes económicos que han afectado a la Argentina en su conjunto.

Nos parece importan resaltar, a partir del diagnóstico elaborado a través de la matriz FODA, la necesidad de que la provincia avance respecto a la implementación de un

recurso jurídico con el objetivo de delinear un perfil de gestión exterior que sea sustentable en el tiempo, mas allá de los cambios de gobierno.

Con respecto al análisis de la influencia del contexto nacional, regional e internacional en el desarrollo de las acciones de gestión exterior podemos observar una clara y decisiva determinación a profundizar la gestión exterior de la provincia de Entre Ríos, ratificada por los numerosos acuerdos con un número creciente de países, que se acompañan con la creciente diversidad de productos exportables.

De los resultados de las entrevistas y del análisis FODA realizado reconocemos que debemos focalizar nuestros esfuerzos para mejorar nuestra aún Insuficiente infraestructura provincial destinada a la gestión exterior, y estimular a la todavía escasa cantidad de empresarios que se animen a exportar. También inferimos que los cambios institucionales ocurridos junto con la globalización, la integración, los procesos de descentralización y la creciente autonomía de los distintos niveles subnacionales en otras regiones y provincias argentinas contribuyeron a la creación de un clima favorable a las iniciativas entrerrianas en materia de relaciones de colaboración con autoridades o colectividades extranjeras.

7. REFERENCIAS

AGUIRRE ZABALA Iñaki (2000). “¿Qué sentido tiene hablar de paradiplomacia? Una encuesta intertextual en torno a un neologismo polisémico”. En: Francisco Aldecoa y Michael Keating (eds) *Paradiplomacia: las relaciones internacionales de las regiones*. Madrid: Marcial Pons.

ALBURQUERQUE Francisco (1996). *Dos facetas del desarrollo económico y local: fomento productivo y políticas frente a la pobreza*. Santiago de Chile: ILPES.

ARAMBULA REYES Alma, SANTOS VILLARREAL Gabriel M (2008). *Las relaciones internacionales de las Autoridades Locales*. México DF: Cámara de Diputados. Disponible en: www.diputados.gob.mx/cedia/sia/spe/SPE-ISS-06-08.pdf (Consultado el 24/03/2013)

ARMOCIDA Ricardo (2013). Director General de Industria y Parques Industriales de la pcia de Entre Ríos. Entrevista realizada el 20 de Noviembre en la sede de la referida Dirección.

AYUNTAMIENTO DE BARCELONA (2009). *Plan Director de Cooperación Internacional, Solidaridad y Paz 2009-2012*. Barcelona: Ayuntamiento de Barcelona. Disponible en http://www.bcn.cat/cooperacio/cas/pla_director/pla-director-09-12.pdf (Consultado el 25/03/2013)

AYUNTAMIENTO DE BILBAO (2010). *II Plan Director de Cooperación al Desarrollo del Ayuntamiento de Bilbao 2010-2013*. Bilbao: Udala Ayuntamiento. Disponible en: http://www.bilbao.net/cs/Satellite?c=Page&cid=3010640848&pagename=Bilbaonet%2FPage%2FBIO_contenidoFinal (Consultado el 25/03/2013)

BALME Richard (1996). “Introduction. Pourquoi le gouvernement change-t-il d'échelle?”. En Balme R (ed.) *Les politiques du néo-régionalisme. Action collective régionale et globalisation*. París: Económica.

BEAUGE María Fabiana (2010). “La necesidad de cooperación e integración en la protección de los acuíferos transfronterizos”. *Cuadernos de Política Exterior Argentina* n° 102. Disponible en http://www.cerir.com.ar/admin/_cerir/archivos/cuadernos/0000119/cupea%20102%20con%20mapas.pdf (Consultado el 15/03/2013)

BOISIER S (1997). Teorías y metáforas sobre desarrollo territorial. *Boletín del ILPES*, Santiago de Chile, Agosto.

BOTTO Mercedes (2004). “Mitos y Realidades de la Participación No Gubernamental”. En: Diana Tussie y Mercedes Botto (coord) *El ALCA y las Cumbres de las Américas: ¿Una Nueva Relación Público-Privada?* Buenos Aires: Editorial Biblos/FLACSO.

BOTTO Mercedes y SCARDAMAGLIA Virginia (2012). El rol del sector privado en la internacionalización de las provincias argentinas. *Revista Relaciones Internacionales (UNLP)*. Disponible en <http://revistas.unlp.edu.ar/RRII-IRI/article/view/600/445> (Consultado el 26/08/2013)

BUSSO Anabella (2006). “La cooperación internacional en el gobierno de la pcia de Santa Fe: primeros pasos para su institucionalización”. I Encuentro de Responsables de Relaciones Internacionales y Cooperación de las Universidades del Mercosur, Chile, Bolivia y Venezuela. Corrientes-Resistencia, Universidad Nacional del Nordeste. 25-27 Octubre. Disponible en: <http://portal2005.santafe.gov.ar/index.php/web/content/download/29369/154224/file/Descargar%20Documento.pdf> (Consultado el 23/03/2013)

CABUS Peter (2001). “The meaning of local in a global economy: the ‘region’s advocacy of local interests’ as a necessary component of current global/local theories”. *Eur Plann Stud* 9(8): 1011-1029. Disponible en: <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09654310120093322#preview> (Consultado el 17/06/2013)

CALDUCH R (1991). *Relaciones Internacionales*. Madrid: Ediciones Ciencias Sociales.

CARBALLO RC (2010). “Nuevos contornos / Renovados mapas. Actores transnacionales y unidades subestatales en el escenario político internacional”. *Cuadernos de Política Exterior Argentina* n° 99. Disponible en http://www.cerir.com.ar/admin/_cerir/archivos/cuadernos/0000113/cupea%2099.pdf (Consultado el 15/03/2013)

CASTRO, Lucio, SASLAVSKY Daniel (2009). *Cazadores de mercados: comercio y promoción de exportaciones en las provincias argentinas*, Buenos Aires: CIPPEC.

CEPPI Natalia (2009). “La cooperación internacional en la gestión del agua dulce: El caso de la cuenca del río Pilcomayo”. *Cuadernos de Política Exterior Argentina* n° 95. Disponible en http://www.cerir.com.ar/admin/_cerir/archivos/cuadernos/0000106/CUPEA%20N%BA%2095.pdf (Consultado el 15/03/2013)

COLACRAI Miryam y ZUBELZÚ Graciela (s.f.). “Las vinculaciones externas y la capacidad de gestión internacional desplegadas por las provincias argentinas en la última década. Una lectura desde las relaciones internacionales”. Disponible en <http://www.cari.org.ar/pdf/zubelzu-colacrai.pdf> (Consultado el 29/04/2013)

COLACRAI Miryam y ZUBELZU Graciela (1998). “El creciente protagonismo externo de las provincias argentinas”. *Revista La política exterior argentina 1994-1997*. Rosario: Centro de Estudios en Relaciones Internacionales.

COLACRAI Miryam (2004). “La cooperación entre los actores subnacionales y el gobierno federal en áreas de frontera y en el desarrollo de la infraestructura física”. Disponible en http://www.cerir.com.ar/admin/_cerir/archivos/libros/0000045/Colacrai_INTAL_21_2004_castellano.pdf (Consultado el 22/03/2013)

COLACRAI Miryam (2005). “Cuando la participación popular y provincial reclaman democratizar la política exterior. Conflicto por las plantas de celulosa en Fray Bentos (Uruguay). A propósito del conflicto generado por las plantas de celulosa en Fray Bentos (Uruguay) en aguas compartidas con la Argentina”. *Boletín de Relaciones Internacionales (Buenos Aires)* N° 11. Disponible en: <http://www.cerir.com.ar/libro.php?id=0000052> (Consultado el 21/03/2013)

COLACRAI Miryam (2010). “El tejido de relaciones bilaterales desde el ámbito subnacional. Desarrollo de una innovadora interdependencia entre la Argentina y Chile”. En: Luis Maira (ed) *La Política Internacional Subnacional en América Latina*. Buenos Aires: Ediciones del Zorzal.

CORNAGO PRIETO Noé (2000). “Diplomacia, Paradiplomacia y redefinición de la seguridad mundial: Dimensiones de conflicto y cooperación”. En: Francisco Aldecoa y Michael Keating (eds) *Paradiplomacia: las relaciones internacionales de las regiones*. Madrid: Marcial Pons.

CUSIPUMA FRISANCHO John Ramiro (2010). “Paradiplomacia: El posicionamiento de las entidades sub-nacionales en el escenario internacional”. Jornadas de Relaciones Internacionales “Poderes emergentes: ¿Hacia nuevas formas de concertación internacional?” Área de Relaciones Internacionales – FLACSO, 20 y 21 de Septiembre. Disponible en <http://paradiplomacia.org/trabajos-academicos.php?lang=sp&seccion=10> (Consultado el 21/03/2013)

DALLA VIA Ricardo (2004). “El marco jurídico e institucional para la gestión internacional de los actores subnacionales gubernamentales en Argentina”. Disponible en: http://www.iadb.org/intal/aplicaciones/uploads/publicaciones/e_INTAL_IYC_21_2004_DallaVia.pdf (Consultado el 07/08/2013)

DE MARSILIO Eduardo G (2005). “Aportes teórico - metodológicos para el estudio de las relaciones paradiplomáticas. Qué, quiénes, y cómo. Análisis del caso argentino”. *Breviario en Relaciones Internacionales* N° 5.

DI PIETRO Paolo L (1999). *El desarrollo local. Estado de la cuestión*. Buenos Aires: FLACSO.

DOUGHERTY JE, PFALTZGRAFF RL (1993). *Teorías en pugna en las relaciones internacionales*. Buenos Aires: Grupo Editor Latinoamericano.

FERRERO Mariano (2006). “La glocalización en acción: regionalismo y paradiplomacia en Argentina y el Cono Sur Latinoamericano”. *Revista Electrónica de Estudios Internacionales*. N° 11: 4. Disponible en: <http://www.reei.org/index.php/revista/num11/articulos/glocalizacion-accion-regionalismo-paradiplomacia-argentina-cono-sur-latinoamericano> (Consultado el 12/04/2013)

FUNDACION EXPORTAR (2014). Disponible en: <http://www.exportar.org.ar/web2013/exportar.php> (Consultado el 24/02/2014)

GIACCAGLIA Clarisa (2012). "IBSA -India, Brasil y Sudáfrica-: una iniciativa de Cooperación Sur-Sur que ya es política de Estado". En: Carla Morasso y Gisela Pereyra Doval (comp) *Argentina y Brasil: proyecciones internacionales, Cooperación Sur-Sur e integración*. Rosario: UNR. E-book.

GOBIERNO DE LA PROVINCIA DE SAN LUIS (2012). Disponible en: <http://www.estadistica.sanluis.gov.ar/estadisticaasp/paginas/InfoPrensaDetalle.asp?TemaId=4&InfoPrensaId=212> (Consultado el 17/02/2014)

GOBIERNO DE LA PROVINCIA DE ENTRE RIOS. Dirección General de Estadísticas y Censos. Resultados anuales 2012. Comercio exterior argentino y entrerriano. Disponible en: http://www.entrerios.gov.ar/dec/publicaciones/COMEX/2013_comex_2012.pdf (Consultado el 25/02/2014)

HOCKING Brian (2000). "Vigilando la 'frontera': globalización, localización y capacidad de actuación de los gobiernos no centrales". En: ALDECOA y KEATING (eds.) *Paradiplomacia: las relaciones internacionales de las regiones*. Madrid: Marcial Pons.

IGLESIAS Eduardo, IGLESIAS Valeria y ZUBELZÚ Graciela (2008). *Las provincias argentinas en el escenario internacional. Desafíos y obstáculos de un sistema federal* (1ºed). Buenos Aires: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo - PNUD. Disponible en <http://www.cari.org.ar/pdf/provincias-escenario.pdf> (Consultado el 12/03/2013)

IGLESIAS Valeria (2008). "Las provincias y su gestión en el área de comercio exterior. Diagnóstico y análisis del caso argentino". En: Eduardo Iglesias; Valeria Iglesias; Graciela Zubelzú (coord) *Las provincias argentinas en el escenario internacional. Desafíos y obstáculos de un sistema federal* (1º ed). Buenos Aires: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). Disponible en <http://www.cari.org.ar/pdf/provincias-escenario.pdf> (Consultado el 29/04/2013)

INDEC (2012). "Población total por sexo e índice de masculinidad, según edad en años simples y grupos quinquenales de edad". Año 2010. Disponible en <http://www.censo2010.indec.gov.ar/resultadosdefinitivos.asp> (Consultado el 09/12/2013)

JAGUARIBE Helio (1998). "El Mercosur y las alternativas para el orden mundial". *Revista de Ciencias Sociales* N° 9. Quilmes (Argentina): Universidad de Quilmes.

JAUREGUI Lisandro L (2003). "La Constitución Nacional y la participación del Poder Legislativo en la formulación de la política exterior argentina". Disponible en <http://www.senado.gov.ar/web/cecap/publicaciones/tercer.php> (Consultado el 03/03/2013)

KEATING Michael (2000). "Regiones y asuntos internacionales: motivos, oportunidades y estrategias". En: ALDECOA y KEATING (eds.) *Paradiplomacia: las relaciones internacionales de las regiones*. Madrid: Marcial Pons.

KHONDKER Habibul (2004). "Glocalization as Globalization: Evolution of Sociological Concept". *Bangladesh e-Journal of Sociology*, 1(2).

KLIKSBERG Bernardo (1997). "Repensando el Estado para el desarrollo social; más allá de convencionalismos y dogmas". *Reforma y Democracia*, Revista del CLAD (Caracas) #8. Disponible en: <http://old.clad.org/portal/publicaciones-del-clad/revista-clad-reforma-democracia/articulos/008-mayo-1997/0029300.pdf> (Consultado el 26/02/2014),

LECOURS André (2002). "Paradiplomacy: Reflections on the Foreign Policy and International Relations of Regions". *International Negotiation* Vol. 7(1).

MACIEL SANTOS Bruno (2010). "La inserción de las ciudades en el aparato institucional de Mercosur: avances y realidad". *Revista Interacción y Cooperación Internacional* N° 4-5. Disponible en: http://www.cerir.com.ar/admin/_cerir/archivos/publicaciones/11/Revista%20Nro.%204%20y%205.pdf (Consultado el 15/03/2013)

MANCINI Nicolás (2007). *La paradiplomacia en América Latina. Estudio comparado del fenómeno en Argentina y México*. Disponible en: www.nico-mundo.blogspot.com.ar (Consultado el 25/03/2013)

MARX Vanesa (2008). *Las ciudades como actores políticos en las relaciones internacionales*. Tesis Doctoral. Universidad Autónoma de Barcelona.

- MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES Y CULTO. Dirección de Asuntos Federales. Disponible en: <http://www.mrecic.gov.ar/es/asuntos-federales-y-electorales> (Consultado el 24/02/2014)
- MIZAWACK Gerardo (2014). Gerente Comercial de la empresa “Thin Compact”, dedicada a la fabricación de pisos de granito. Entrevista realizada el 10 de Diciembre, en la sede de la empresa, ubicada en el Parque Industrial de Colonia Avellaneda, Departamento Paraná.
- MONETA Carlos (1994). “El proceso de globalización: Percepciones y desarrollos”. En: MONETA Carlos y QUENAN Carlos (compil.) *Las Reglas del Juego. América Latina, Globalización y Regionalismo*. Buenos Aires: Ediciones Corregidor.
- NATALIZIO María Victoria (2007). “La Relación Bilateral Beijing –Buenos Aires en clave subnacional”. *Observatorio de la Economía y la sociedad China*. N° 3. Disponible en <http://www.eumed.net/rev/china/03/mvn.htm> (Consultado el 02/03/2013).
- NATALIZIO María Victoria (2007). “La Multicausalidad y Multidimensionalidad de la Acción Internacional de los Actores Subnacionales Argentinos. El caso de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires”. Disponible en: <http://www.paradiplomacia.org/trabajos-cademicos.php?lang=sp&seccion=10#teacutesis> (Consultado el 08/05/2013)
- LECOURS André (2002). Paradiplomacy: Reflections on the Foreign Policy and International Relations of Regions. *International Negotiation* Vol. 7(1).
- OLIVA Carla (2005). “Las inversiones de la República Popular China en Brasil y en Argentina”. *Cuadernos de Política Exterior Argentina* n° 80. Disponible en http://www.cerir.com.ar/admin/_cerir/archivos/cuadernos/0000089/cupea%2080.pdf (Consultado el 30/11/2012)
- OHMAE Kenichi (2005). “Beyond the Nation-State”. *The Globalist*. Disponible en: <http://www.theglobalist.com/DBWeb/StoryId.aspx?StoryId=4615> (Consultado el 20/03/2013).
- PEREZ MENDOZA Jesús (2013). Director General de Relaciones Internacionales de la pcia de Entre Ríos. Entrevista realizada el 23 de Agosto de 2013, en la sede dela referida Dirección.
- PERRI MJ (2014). America’s ridiculously large \$16 trillion economy. Disponible en: <http://www.aei-ideas.org/2014/02/americas-ridiculously-large-16t-economy/> (Consultado el 10/04/2014)
- PONCE TALANCON Humberto (2006). “La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en la organización productiva y social”. *Contribuciones a la Economía* (Septiembre). Texto completo en <http://www.eumed.net/ce/> (Consultado el 06/03/2013)
- PUIG Juan Carlos (1984). *América Latina: política exterior comparada*. Buenos Aires: Grupo Editor Latinoamericano.
- RAMOS Hugo (2010). “Actores e instituciones regionales. La evolución de la institucionalidad del MERCOSUR en el período 1991-2006”. En: BOLOGNA AF, BRICEÑO RUIZ J, BUSSO A, CABEZA M, CEPPI N, COLACRAI M, CREUS N, CORTES M, FALCON R, FERNANDEZ ALONSO J, LECHINI G, LORENZINI ME, PAREDES RODRIGUEZ R, RAMOS H (comp) *La Política Exterior de Cristina Fernández. Apreciaciones promediando su mandato*. Rosario: Ediciones CERIR, UNR Editora.
- ROARK Mariano (2010). “Las relaciones económicas entre Argentina y Venezuela (2003-2008). El impacto sobre la provincia de Buenos Aires”. Disponible en <http://www.eumed.net/libros-gratis/2010b/699/RELACIONES%20ECONOMICAS%20ENTRE%20ARGENTINA%20Y%20VENEZUELA%20CONSIDERACIONES%20FINALES.htm> (Consultado el 20/03/2013)
- ROBERTSON R (2003). “Glocalización: tiempo-espacio y homogeneidad-heterogeneidad” En: *Cansancio del Leviatán : problemas políticos de la mundialización*. Madrid: Trotta
- RODRIGUEZ Gilberto MA (2001). “Globalización y gobiernos subnacionales en Brasil”. International Forum on Federalism in Mexico Veracruz, México, 15-17 Noviembre. Disponible en <http://www.forumfed.org/libdocs/IntConfFed01/936-IFFE0111-br-Rodrigues-s.pdf> (Consultado el 20/03/2013)
- ROMERO María del Huerto (2002). “Nuevos enfoques en la cooperación internacional. La cooperación descentralizada y el programa URB-AL de la comisión europea”. Disponible en: <http://ec.europa.eu/europeaid/where/latin-america/regional->

[cooperation/urbal/documents/publications/ponencia_mrh_florianopolis_es.pdf](#) (Consultado el 22/03/2013)

ROSENAU James (1997). “Demasiadas cosas a la vez. La teoría de la complejidad y los asuntos mundiales”. Revista *Nueva Sociedad*, marzo-abril. Disponible en http://www.nuso.org/upload/articulos/2579_1.pdf (Consultado el 25/02/2014)

ROSENCRACE Richard (1986). *El ascenso del Estado comercialista: comercio y conquista en el mundo moderno*. Madrid: Ed. Alianza.

RUBIOLO Florencia (2012). “Relaciones Argentina-Sudeste de Asia: vínculos comerciales y políticos contemporáneos (2003-2011)”. En: Carla Morasso y Gisela Pereyra Doval (comp) *Argentina y Brasil: proyecciones internacionales, Cooperación Sur-Sur e integración* (1° ed). Rosario: UNR Editora. E-book.

SARTORI Tatiana (2011). “¿Cooperación Descentralizada? Las relaciones internacionales desde los gobiernos locales como una herramienta de gestión”. Disponible en <http://paradiplomacia.org/noticias.php?lang=sp&seccion=4¬a=67> (Consultado el 23/03/2013).

SCHMITT-EGNER Peter (2002): “The concept of ‘region’: theoretical and methodological notes on its reconstruction”. *Journal of European Integration* 24(3): 179-200.

SCHNAKE NEALE Loreto (2011). *Paradiplomacia en Chile: el caso de la Región Metropolitana*. Publicación de la Fundación Friedrich Ebert. Disponible en: <http://library.fes.de/pdf-files/bueros/chile/08521.pdf> (Consultado el 06/03/2013)

SIMOMOFF Alejandro (2012). “Cinco claves explicativas para la política exterior argentina posterior a la crisis de 2001”. En: Carla Morasso y Gisela Pereyra Doval (comp). *Argentina y Brasil: proyecciones internacionales, Cooperación Sur-Sur e integración* (1° ed). Rosario: UNR Editora. E-book.

STRANGE Susan (1996). *The Retreat of the State: The difusion of power in the World Economy*. Cambridge: Cambridge University Press.

TUSSIE Diana (2004). “La política comercial en un contexto de federalismo: notas para el estudio del caso argentino”. *Integración y Comercio* año 8(21). Disponible en: http://www.paradiplomacia.org/upload/downloads/2911bfdcddc0e0508d999aa251e3039ee_intal_iyc_21_2004_tussie.pdf (Consultado el 12/04/2013)

ZARATE Pablo Antonio (2013). Secretario de Industria y Comercio del Ministerio de Producción de la pcia de Entre Ríos. Entrevista realizada el 15 de Septiembre, en la sede de la referida Secretaría.

ZUBELZÚ Graciela (Coord.) (2004 a, b). Programa Provincias y Relaciones Internacionales. Segundo Documento de Trabajo, CARI - PNUD, Buenos Aires, Junio y Agosto. Disponibles en <http://www.cari.org.ar/pdf/provincias-informe2-parte2.pdf> (Consultado el 23/03/2013)

ZUBELZÚ Graciela (2006). La acción internacional de las provincias Argentinas. Reflexiones generales y análisis de algunos perfiles de gestión. *Estudios* (revista del Centro de Estudios Avanzados, Universidad Nacional de Córdoba) n° 18.

ZUBELZÚ Graciela y COLACRAI Miryam, (1994) “Las provincias y sus relaciones externas. ¿Federalización de la política exterior o protagonismo provincial en las relaciones internacionales?”. En *Cuadernos Política Exterior* N°6. Rosario: CERIR. Disponible en: http://www.cerir.com.ar/serie_docente.php?id=0000145 (Consultado el 24/08/2013)

ZUBELZÚ Graciela e IGLESIAS Valeria (2004). “Proyecto: provincias y Relaciones internacionales. I Informe de Relevamiento y Diagnóstico”. Disponible en: <http://www.cari.org.ar/pdf/informe1.pdf> (Consultado el 24/08/2013)

ZUBELZÚ Graciela e IGLESIAS Valeria (2005). “Proyecto: provincias y Relaciones internacionales. II Informe de Relevamiento y Diagnóstico”. Disponible en: <http://www.cari.org.ar/pdf/provincias-informe2-parte2.pdf> (Consultado el 24/08/2013)

ANEXOS

Entrevista n° 1

Nombre del entrevistado: Jesús Pérez Mendoza.

Función Actual: Director General de relaciones Internacionales. Entre 2007-2011, también Director General de relaciones Internacionales.

Proponemos identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de las acciones de gestión exterior desarrolladas por la provincia de Entre Ríos durante el período 2007-2011.

¿Qué fortalezas considera ud que tiene la provincia de Entre Ríos a la hora de encarar una gestión exterior?, ¿cómo utilizar estas fortalezas para neutralizar las amenazas del contexto internacional?

JPM: -Bien, sin tener preparado nada de lo teórico-conceptual, uno al tener preparado algo lo hace más sistémico, sino a medida como lluvia de idea de lo que va ocurriendo, tiene que ver con esto por ahí. Se da el brusco en base a muchas variables, muchas razones... Sin dudas que lo político institucional tiene mucho que ver con la decisión de un gobierno de encarar las cosas y de darse cuenta por dónde pasa el despegue y que el comercio exterior necesariamente es un eslabón necesario, valga la redundancia, de un proyecto de desarrollo. En cuanto a lo que uno quiere, la felicidad de nuestro pueblo, no hay nada mejor que dotarlo de mano de obra. Para hacerlo, aumentas la producción; y si aumentas la producción y no tenés en cuenta dónde comercializarlo, estás mal. De hecho, muchos proyectos, sobre todo los privados, "hacen agua" porque no reditúa lo suficiente la comercialización. Tienen todo para preparar, logran el financiamiento, logran la faz técnica, la gente, todo; producen... ¿y ahora que hacemos? Con lo que producen se frustran, se frustra el proyecto, se pierde una inversión, etc.

Nos encontramos con un gobierno que en lo provincial ha tenido en cuenta la importancia de lo comercial. En este eslabonamiento no está solo, porque aún cuando lo hubiera hecho, hubiese tenido esa concepción. Pero sin una idea macro desde el gobierno nacional, tampoco (este gobierno provincial) puede concretar todo lo que piensa, puesto que las variables resortes de la economía son nacionales.

Obviamente, la política del comercio exterior son decisiones a nivel nacional, así que esa simbiosis entre lo institucional, provincial y nacional es una de las razones claras. También advierto otras fortalezas. Una tiene que ver con que Entre Ríos estuvo soslayada mucho tiempo por esta cuestión del desvinculamiento, guerra con el Brasil y etc., y de esta manera estábamos en un desarrollo casi contenido, como un resorte que lo empujás y que de pronto se ha liberado de lo que lo retenía. Entonces, de una manera casi natural, es obvio que tiene que tirar y hacia adelante. Otra tiene que ver con la cuestión de que la provincia tiene *per se*, características que, por ahí, no muchos lugares las tienen: disponer de 38 zonas agrícolas homogéneas. Eso, en un mundo que lo que más demanda es alimento, nos ubica en una situación ideal en cuanto a nuestras características naturales, produciendo en cantidad y en variedad; esta es otra fortaleza que contribuye al fenómeno que ha sido el comercio exterior en la provincia.

¿Qué debilidades considera ud que tiene la provincia de Entre Ríos a la hora de encarar una gestión exterior?, ¿cómo superarlas?

JPM: -Yo creo que el presupuesto sí es un motivo, que nos jode. De hecho, si nosotros como organismo tuviéramos una caja propia, muchísimos eventos de promoción comercial hubiésemos podido hacer; o haríamos muchísimas acciones más de las que hacemos. Pero, yo no creo tanto en eso de que si no hemos crecido más fue por la falta de presupuesto del sector público; creo que se debió a una falta de gestión desde sector privado. A ver, tenemos el universo empresarial que tenemos, un universo de empresas principalmente micros y PyMES, de tipo familiar; empresas que sólo un recambio generacional en ellas las harían, por ejemplo exportar. En su mayoría, son empresas de larga data en nuestro país; sabemos los vaivenes económico-financieros que han tenido; han remando en la coyuntura permanentemente, históricamente. Eso, por ahí, les ha generado un mal hábito. Por la necesidad de estar, su dirigencia, en vez de estar pensando estrategias para la empresa está pensando cómo gestionar el cheque de capital de trabajo para el siguiente mes, y así la va llevando.

Comercio exterior tiene que ver con la capacidad de tener tiempo, para ver un poquito más o permitirse ver un poco más. Y eso necesita buena parte del empresariado que no exporta. Es necesario que sienta un poco de "relajación" en buen sentido, de parte de la dirigencia de cada empresa como para sentarse y estudiar cuáles son las oportunidades que les brinda el mundo, dónde y cuál, y no estar apurado en correr contra la cuenta del banco, contra las entradas y las salidas... Me parece que esa vorágine diaria -e

histórica- contagió a las empresas de una costumbre de estar con eso nada más, y no haberse permitido dotarse de la capacidad de gestión que les permitan estrategias de negocios en el mediano y largo plazo. Por ejemplo, una cuestión gráfica que es frustrante para nosotros: Fuimos a una misión comercial al Uruguay. Debés saber que el Uruguay está en proceso de más que duplicar su producción avícola. Entre Ríos, sabemos, es la líder en avicultura en Argentina; estamos acá, cruzando un río, a unos pocos kilómetros, hablamos el mismo idioma, tenemos la misma escala de producción, culturalmente somos lo mismo, somos charrúas, los dos tenemos hasta la misma bandera... qué mejor que el sector metal-mecánico en Entre Ríos, que tuvo similar desarrollo que la avicultura, venda junto a ella. No hubo manera: a los que hacen los galpones, los talleres fue imposible hacerles entrar en la cabeza que ahí está el negocio. Está para que lo utilicen, para que se organicen y lo tomen. Nosotros, como estado, podemos acercarles las herramientas, pero de ninguna manera podemos hacerles el trabajo, no porque no corresponda -y es posible que lo hiciéramos mal-, sino que lo tienen que hacer ellos porque nosotros estamos para darle el ámbito, para éso estamos. Otras cabezas, otra gente, con otros tipos de elementos de gestión seguramente lo hubieran visto. Los que sí lo han visto son los uruguayos, que ya están haciendo los galpones. No nuestra gente; por eso digo que es más que una cuestión de falta de presupuesto. Lo pondría más en plano de cuestión cultural: Una deficiente dotación de recursos de gestión en la estructura empresarial entrerriana. Va mejorando, pero bueno, falta un camino importante por recorrer.

¿Qué amenazas considera ud que tiene la provincia de Entre Ríos a la hora de encarar una gestión exterior?

¿Qué oportunidades considera ud que tiene la provincia de Entre Ríos a la hora de encarar una gestión exterior?, ¿cómo aprovecharlas?

JPM: -A mí me parece que en este camino de pasar de una provincia pastoril a una provincia industrial, estamos casi en el medio. Esta coyuntura nos encontró en el medio del trayecto, y esto significa que hay que entender que estamos sujetos a lo que le acontece a buena parte de las economías regionales del país, y es por eso que nuestras empresas -al menos en buena parte de ellas- están sufriendo tanto el aumento de costos como la pérdida del tipo de cambio. Este tema tiene que ver con lo que hablamos recién; porque yo no estoy convencido que la solución a la competitividad esté en variar el tipo de cambio. De hecho, no quiero que varíe el tipo de cambio. Me parece bien de la manera gradual que se está haciendo, pero de ninguna manera quisiera una devaluación, porque sería tirar por tierra lo que se ha hecho, todo lo que se ha logrado con mucho esfuerzo de industrialización del país, y tiraríamos años de sacrificio de mucha gente. Y no es justo, porque ya lo hemos vivido. Entraríamos en el ciclo que el país estuvo durante mucho tiempo, caeríamos en el mismo jueguito de crecer hasta un punto y devaluar, y volver para atrás. Repartir a unos pocos y volver de nuevo.... Eso ya lo tuvimos y es bueno salir de eso, pero entramos en ese ciclo que muchos gobiernos no resistieron la tentación de perder competitividad y devaluar. Nosotros estamos en eso; estamos perdiendo competitividad, eso es claro; la competitividad no sólo se soluciona por el tipo de cambio sino también en la cuestión de los costos. Bueno, hay muchas empresas que con capacidad de gestión, a lo largo del tiempo han ido buscando lograr mayor productividad, es decir, crecer, no sólo por el lado de lo que entra sino también por los costos que se generan, haciendo la inversión que tenían que hacer en tiempo y forma para mantener su estructura productiva actualizada, que le da más productividad año a año porque la incorporación de tecnología está a la mano de generarle eso. Hay empresas que lo han sabido ver y lo hacen, y hay otras que con esa incapacidad de gestión no lo han hecho y obviamente no les queda otra que hoy estar atadas a lo que le pasa al tipo de cambio. Por eso digo que la empresa debe tener la capacidad de gestionar cómo campear las distintas coyunturas. Me parece que las amenazas cierna sobre las empresas que no han hecho los deberes...en todo caso, la oportunidad está en, lo más rápido que puedan, reducir los costos y buscar cómo mejorar su competitividad a partir de los costos, porque incluso una devaluación sería perjudicial a mediano plazo para esa misma empresa.

Para indagar sobre los recursos jurídicos, institucionales, políticos y económicos con los que se contaron:

¿Con qué tipo de recursos jurídicos cuenta el gobierno provincial para aplicar a la gestión exterior?, ¿e institucionales?

JPM: -A ver. Desde el punto de vista práctico y puntual, que tiene que ver con el ingreso de tal producto a un país: Los resortes de normativos que afecten esa problemática son de tipo nacional, de los estados partes, de Argentina como país y del estado que se trate. Los organismos competentes, por ejemplo SENASA INAR, etc., son organismos nacionales también. Las representaciones argentinas en el exterior que llevan adelante nuestras demandas y están ahí para pelear nuestros intereses pertenecen a Cancillería,

que pertenece a la nación; es decir, toda la estructura disponible es de tipo nacional, sin hablar de lo que son los resortes de política económica, también nacionales. Nosotros podemos decir que ha ocurrido con hermanamientos, que nosotros hemos firmado con ciertas regiones del mundo, de manera de posibilitar un vínculo mayor... pero son acuerdos macros muy amplios, muy ambiguos, en los que se manifiesta muy buena voluntad etc. El juego de intereses concretos y que realmente da buenos resultados pasa por otro lado, son cuestiones a nivel nacional, no provincial, y está bueno que así sea también. Vivimos en un país muy grande. No sé, ésa es mi opinión.

Para analizar la influencia del contexto nacional, regional e internacional en el desarrollo de las acciones de gestión exterior se preguntó *¿Cómo influyó el contexto nacional en el desarrollo de las acciones de la gestión exterior?*

JPM: -Mucho, como te dije al principio de la entrevista, no creo que el gobernador, por más clara que hubiese tenido a la idea, hubiese podido sin un marco a nivel nacional. Tiene que ver con lo que anteriormente estábamos hablando en cuanto a las normativas nacionales en lo que hace al vínculo con el exterior a nivel comercial. Dependemos de la estructura nacional, que es indispensable el sentido y énfasis que el gobierno nacional le da a la gestión exterior, por más ideas claras y buena voluntad que se tenga desde la provincia. Bueno, podemos figuradamente decir que “los planetas a nuestro favor”, en este sentido en que tenemos un gobierno nacional y provincial que piensan similar y el resultado está a la vista.

Un ejemplo muy claro es que describe gráficamente la cuestión es que como nunca antes, la presidenta convocó hace unos años en el palacio San Martín a todos nuestros embajadores y les dijo, palabras más, palabras menos, que eran nuestros agentes de ventas en el mundo. Hasta ese momento, los embajadores eran agregados culturales que ganaban buenos sueldos y estaban para ir a cócteles. El gobierno nacional planteó cambiar esa cuestión para que realmente estén (los embajadores) para defender nuestros intereses, incluyendo los económicos y lo que lleva en sí ser agente de ventas y promociones para la colocación de productos argentinos en el mundo. Eso es significativo, y todo lo que a partir de ellos lleva consigo la cadena. Delegó Fundación Exportar y Cancillería; hacen cerca de 200 o más eventos de promoción en el mundo, con presencia argentina en todas las ferias más importantes del mundo, del sector que se te ocurra; en los países más países, misiones comerciales. Y con un agregado importante: que todos esos eventos promocionales le dan prioridad a la colocación de productos con valor agregado, no es solamente intentar vender, sino qué es lo que intentamos vender. Bendita la soja, que nos permite generar todo lo que nos genera, pero vamos por más, obviamente. No podemos ni debemos quedarnos solamente con eso, hay que colocar, producir y vender otras cosas en el mundo.

La actividad regional del Mercosur ¿cuánto ha favorecido en la gestión exterior?

JPM: -Yo recién hablaba de alineamiento de los planetas a nuestro favor de los gobiernos nacional y provincial. Yendo a algo más macro, aún es difícil suponer el desarrollo de un país en determinada línea si no hay un marco regional en igual sintonía que lo contenga, y este es otro alineamiento a nuestro favor. Hace poco, en un foro organizado por la universidad, cuando se habló de comercio exterior, yo puse el énfasis en que la universidad debería acercarnos y debería transmitir que estamos en un proceso histórico. A ver, siempre estamos en un proceso histórico, entonces histórico diferencial, digo, a nuestro favor, y que eso no ocurre todo el tiempo ni es permanente; y que por lo tanto, hay que apurarse a hacer lo más que se pueda en este momento porque el tren no pasa todo el tiempo, y ahora que pasó hay que subirse y ejecutar; no sabemos qué va a pasar mañana. En este sentido, hay un alineamiento político-regional que nos favorece, en sintonía con nosotros, y que salvo Chile, Perú y Colombia, todo Sudamérica está en la misma sintonía. Y eso es algo que también nos ha permitido crecer, ha contribuido con nuestro crecimiento. Es estratégico tener vínculos con ellos y aún más en lo micro (provincial), y considerando que nuestras empresas tienen perfiles de PYMES, nosotros llamamos “mercado escuela”, a lo que es sobre todo Bolivia, Paraguay y Uruguay, porque tenemos identidad cultural en el mismo idioma, cercanía geográfica... Y tan importante como eso -por eso no mencione a Brasil-, simetría en cuanto a la magnitud y escalas que le permiten a nuestras empresas dar sus primeros pasos en lo que a comercio exterior se refiere. Así que para nosotros es fundamental el vínculo con los países del Mercosur.

Me nombraba el ejemplo del sector avícola de Uruguay, que nosotros teníamos la oportunidad con ese país de no vender pollitos sino vender industria pesada, maquinaria, vender muchísimo valor agregado que lo que era el producto alimenticio final.

JPM: -De hecho lo hacemos. Cuando vos mirás el listado de empresas que van en Europa o en Asia es más de tipo MOA y a los países de la región son puramente industriales, o sea que para nosotros es

estratégico que para nosotros sean mercados escuela, porque matamos dos pájaros de un solo tiro. Con estos países se da el perfil de empresas exportadoras que queremos para Entre Ríos. La tendencia en nuestra provincia es ir aumentando MOI, pero aún sigue teniendo mucho peso el sector primario. Lo ideal sería que fuera más industria, un poco menos de MOA y menos aún de productos primarios. Ese es el perfil que se da con Paraguay, Uruguay y con Bolivia.

¿Con ningún otro país? ¿Con Chile, con Brasil, con Venezuela...?

JPM: -Con Venezuela se da MOA, que también es interesante, pero yo digo industrial. A ver. Insisto con esto; siempre debemos ir por más, no quedarnos con lo que tenemos. Si salimos de los productos primarios y vamos a lo MOA, genial, pero no tenemos que conformarnos con ser MOA, tenemos que ir hacia MOI. Igual que Venezuela y otros países, no exportamos principalmente productos primarios sino manufacturas de origen agropecuario. Ahora debemos ir por lo industrial. En ese sentido diferencio lo que es Bolivia de Paraguay o Uruguay, porque con ellos nuestra exportación mayor es industrial.

Pero vuelvo para cerrar la idea el sector tecnológico. En esto digo que venimos teniendo un crecimiento importante, realmente importantísimo. De hecho, recién veníamos con Pablo de una reunión donde debatimos el tema de que los chicos que estudian en las facultades, sobre todo bioingeniería, informática, ingeniería electrónica, etc., egresan con una creatividad para armar cualquier cosa, pero carecen totalmente de la capacidad de gestionar su propio emprendimiento, su propia empresa. Este tema lo estuvimos analizando con decanos de las facultades, para ver si le encontramos la vuelta y empezamos a tratar el tema y meternos en las facultades. Fíjate que esto ya no tiene que ver con la conducta que hay que atender con la gente que está con problemas. Estamos pensando a futuro, de acá a 5 ó 10 años. Ninguno de nosotros seguirá en esta Secretaría, seguramente, pero obviamente nos cabe la obligación de pensar en ello y en lo que estamos haciendo. Por eso generamos esto, para ver cómo articulamos para que dentro de 5-10 años esos profesionales no egresen con ese problema, como los egresados de hoy, que aún egresan sin saber bien qué hacer y cómo insertarse como empresa.

¿Qué empresas/organizaciones intermedias/organismos públicos nac-prov-locales participaron y participan en la gestión exterior del gobierno provincial?

JPM: -Nosotros nos preocupamos mucho. Recién nos relajamos cuando logramos reunir a un empresario que vende un producto fabricado en Entre Ríos (y que ha dado trabajo en Entre Ríos para hacerlo) y a un comprador, y que ambos estén charlando. Recién ahí nos sentimos contentos. Estamos hablando de una parte privada con otra parte privada, por lo tanto, el universo de nuestro trabajo es ése, el sector empresarial productivo entrerriano.

¿Con universidades o alguna otra entidad intermedia?

JPM: -No. Acabo de escuchar en esa reunión que tuvimos esta mañana con las universidades de que pusimos en debate este problema, y la gente de la universidad dice literalmente, que “la universidad no se mete en negocios y está bien que así lo haga”. Yo digo que está absolutamente mal que así lo haga. La universidad sí tiene que meterse en los negocios, sí tiene que involucrarse con el perfil de su egresado; debe intervenir, salir a negociar para que sus graduados no egresen para ser empleados, porque con la misma idea, traspolando a otros ámbitos, nosotros como país pasamos a ser “empleados de” a ser un país en sí mismo. Filosóficamente hablando, es mucho más complicado el problema. La universidad tiene que involucrarse con las empresas y sus negocios, y convencer a sus egresados de que salgan al mundo como negociantes, como empresarios, salgan con fuerza, salgan agresivos. No egresar para ser un empleado. Eso me gustaría que quede claro, y es uno de los problemas que siempre confrontamos con la Universidad. Con la Universidad que hoy tenemos no es difícil darse cuenta que mucha actividad no hemos tenido, quizás tenga que ver con eso, eso pensando en voz alta.

¿La ciudadanía ha podido beneficiarse directamente de la gestión exterior? Y de ser así, ¿cómo

JPM: -Lo dije al principio. El objetivo del gobierno es el bienestar de nuestra gente; el entrerriano feliz. Hago el mismo eslabonamiento que hice al principio. Para que haya un entrerriano feliz, su familia tiene que tener trabajo, y va a tener trabajo en cantidad y en calidad en cuanto más produzcamos; para producir más tenemos que vender más, y para vender más, el comercio exterior deja de ser una opción y pasa a ser una necesidad. No solamente para lograr colocar esa mayor producción sino también un agregado más. Está demostrado científicamente que en la historia económica de las empresas que a un momento de crecimiento le sucede un momento de depresión, y así consecutivamente. Por más que todos siempre quisiéramos que fuera crecimiento constante, las empresas que mejor sobrellevan los momentos de

depresión son aquéllas que tienen parte de su producción colocada en la canasta del comercio exterior. Eso es así, de manera que ahí hay otra ventaja más para la empresa.

¿Algo más que quiera agregar?

JPM: -No.

Entrevista n° 2

Apellido y nombre del entrevistado: Pablo Antonio Zárate.

Cargo Actual: Secretario de Industria y Comercio del Ministerio de Producción de la provincia de Entre Ríos.

Función durante el periodo 2007-2011 Subsecretario de Relaciones Internacionales y Comercio. El mismo nombre del cargo, que no existía antes, es una valorización de la importancia de las relaciones internacionales para la provincia.

¿Qué fortalezas considera ud que tiene la provincia de Entre Ríos a la hora de encarar una gestión exterior?, ¿cómo utilizar estas fortalezas para neutralizar las amenazas del contexto internacional?

PZ: -Es una buena nota en virtud de lo que vos estas diciendo. La Presidenta (CFK) nos reunió a todos los embajadores y funcionarios del área de cada provincia y bajó una línea que sintéticamente podría traducirse en “ustedes son los vendedores de la ‘cantina’ de nuestros empresarios, ustedes tienen que trabajar en vender el producto argentino en el mundo”. Hizo un cambio de enfoque muy importante, mucho más importante de lo que la prensa lo trató en su momento, porque nuestros diplomáticos, nuestro cuerpo diplomático está formado en el Instituto de Servicio Exterior, con un plan de estudio que se asemeja mucho con el plan de estudio que yo estudie Relaciones Internacionales; en qué sentido? mucho peso de historia en relaciones internacionales, filosofía política, mucho peso de los derechos, materias jurídicas, sociología y lo que constituye la real política que es lo que constituye el corazón de la teoría política internacional. Pero la política internacional ha mutado y se ha vuelto más... marxista si querés, en términos de peso, está puesto en la economía. Hoy más que nunca, el sistema global, en términos marxistas es estructura económica, y eso te lanza todo el resto. Y bueno, los vínculos internacionales de hoy creo que están signados por la cuestión económica: comercial- económico, financiero-comercial... Nosotros estuvimos a la cola durante mucho tiempo, no nos modernizamos a la par de lo que fue cambiando el mundo, sobre todo en las relaciones internacionales, teniendo en cuenta que no somos EEUU ni Japón ni Francia. Es decir, no somos potencias globales que tengamos una ambición de poder continental o subcontinental; de hecho, la hemos relegado en Argentina, nos hemos puesto debajo de Brasil y no adelante, ni siquiera a la par. La realidad es ésa. Brasil es hoy la potencia regional del subcontinente; entonces quiere decir que no mutamos a la velocidad que mutó el mundo, no cambiamos el cuerpo diplomático anclado en la política vieja sin cumplir su rol de gestores, de vendedores de la Argentina. Que Cristina (CFK) nos haya convocado a todos, para mi fue como un golazo, ella parece San Martín. Obviamente que los embajadores tienen su impronta personal y hay algunos que agarraron eso como bandera. Y vos te das cuenta cuando les pedís que te ayuden a organizar una misión comercial; los tipos saben que es la agenda comercial la que signa y la que manda. Y hay otros que no te dan “ni pelota”, y prefieren irse a una presentación cultural en una embajada a estar reunidos con los empresarios entrerrianos para una ronda de negocios. Eso tiene que ver con los perfiles personales de los diplomáticos, pero la línea es ésta, la comercial, la impronta comercial. Insisto que fue como un golazo, porque nos allanó el camino para trabajar, ahora nos atienden distintos. El eje es que vamos a vender. La oferta exportable entrerriana es buena. Cuando en ciertos países decís que Entre Ríos es el primer industrializador de arroz de la Argentina, el primer productor y exportador nacional de naranjas, de mandarinas, segundo exportador de arándanos, productor y exportador de pollo, tercer nacional productor de madera, segundo productor de miel... te hago un combo para que sea vendible Entre Ríos; tenés una buena oferta. Una primera fortaleza es la fortaleza de la provincia de Entre Ríos, de su empresariado, de su producción. Te facilita el trabajo, porque vos no salís a vender una porquería, salís a vender productos que son requeridos en el mundo que tienen calidad de exportación, junto a un grupo de empresas serias que están detrás de esa producción y que te permitirá promocionar a Entre Ríos con seriedad. Yendo a lo más intrínseco de nuestra Secretaría y del trabajo que hacemos, una fortaleza es el profesionalismo entre todas las cosas. Desde que llegamos a esta Secretaría tratamos de profesionalizar el área, contratar profesionales de las RRII o del comercio internacional, porque creo en un estado tecnocrático, creo que en este tipo de áreas el conocimiento técnico es indispensable; es por eso que fuimos mostrando un perfil profesional contratando gente idónea.

¿Qué debilidades considera ud que tiene la provincia de Entre Ríos a la hora de encarar una gestión exterior?, ¿cómo superarlas?

PZ: -Lo presupuestario. La verdad es que laburamos con muy poca plata y nos “apalancamos” mucho. En las instituciones nacionales pedimos ayuda y nos bancan muchas veces Proargex, Fundación Exportar,

Pro Argentina... el Consejo Federal de Inversiones (CFI) es plata de la provincia, es un presupuesto que le ha asignado la provincia.

Todos los que nombró son organismos descentralizados...

PZ: -Son todos organismos nacionales que trabajan en promoción de exportaciones para todo el país.

¿No dependen de un Ministerio?

PZ: -Fundación Exportar sí depende de Cancillería; si bien es una fundación mixta depende de Cancillería. Todos dependen de un Ministerio; Proargex depende de Ministerio de Agricultura, Pro Argentina depende del Ministerio de Industria y el CFI es federal. Nosotros nos apalancamos mucho en ellos para las acciones que hacemos, la verdad el presupuesto provincial en esta área ha crecido de hecho pero nos encontramos con una traba que el Ministerio de Producción es muy grande tiene muchas obligaciones y es muy difícil destinar más plata a lo que es promoción en el exterior.

Escuché que tenían pensado hacer como en Córdoba...

PZ: -En un momento lo pensé, lo pensamos y abandonamos la idea. Córdoba tiene un instituto provincial que es Pro Córdoba que es gubernamental, Pro Mendoza es mixto. Yo apuntaba a eso, pero me dieron la idea de hacer un instituto gubernamental no mixto. Hay una tendencia actual que habla de más estado, de instituciones gubernamentales modernas; mayor presencia del estado es la tendencia hacia donde van las nuevas ideas. En cuanto a gestión de gobierno, yo lo que quería era conformar una institución mixta donde el privado se convierta en hacedor de las políticas de comercio exterior, pero la tendencia actual no va por ese lado. Por eso desechamos la idea, porque hacer un instituto gubernamental era un poco más de lo mismo que estamos haciendo ahora. Nosotros estamos trabajando desde el Estado con una visión profesional; hacer un instituto era gastar plata y seguir haciendo lo mismo, entonces me pareció buena idea mantener las cosas como estaban y seguir por ese camino.

Otra debilidad que distingo es que el grupo de empresarios que se anima a salir al exterior no sea mayor. Yo lo que veo es que el mercado internacional está creciendo y demanda, y muchos empresarios dejan su producción en el mercado nacional.

¿Porqué?

PZ: -Porque es un buen momento del mercado nacional. Porque veo en muchos casos que hay posibilidades de exportación, y prefieren por simpleza, costumbre, cultura, falta de experiencia o por lo que sea, ellos prefieren mantenerse en el mercado interno y no pegar el salto. Saben que pegar el salto es una inversión de tiempo, de trabajo, de reconocimiento, de recursos humanos, de recursos financieros... entonces hoy por hoy se están quedando mucho con el mercado local y no ven la potencialidad que les ofrece el mercado externo. El mercado externo ofrece diversificar el riesgo comercial. No estás tratando con los vaivenes de una sola economía, estás articulando con 4, 5 ó 6 economías. Esta múltiple dependencia te lleva a aumentar tus niveles de cantidad de productos, de calidad y proceso dentro de la empresa. Tiene un montón de "externalidades" positivas trabajar en los mercados internacionales; te obliga a un nivel de competitividad internacional, y yo estoy viendo que está faltando una masa empresaria que se anime a salir más al mundo. Una de las ofertas de nuestro trabajo es tentar, informar, capacitar y sembrar la semillita para que haya cada vez más empresarios que se animen a salir a los mercados internacionales.

¿Y cómo fue la tendencia, desde 2007 en adelante?

PZ: -Ha ido mejorando, sí, todos los años. Es positivo el resultado, pero me gustaría que fuera mayor, viste?

¿Qué amenazas considera ud que tiene la provincia de Entre Ríos a la hora de encarar una gestión exterior?

PZ: -La amenaza que es actual y venimos sufriendo es justamente el incremento de los costos internos, que a un dólar estable que es el que viene habiendo, o con una devaluación muy suave que se viene dando en los últimos años, que resulta menor al ritmo de incremento de costos internos, que en muchos casos deja ciertas producciones regionales fuera del mundo o en dificultades para competir. Esto se está viendo en los mercados; cómo a muchos de estos sectores, al comienzo le está costando más ingresar a los mercados internacionales. Otra amenaza es la crisis financiera internacional, que aún no se termina de limpiar, el mercado europeo que sigue con una retracción del consumo comparado a años anteriores...

Todo eso genera incertidumbre, genera menores flujos comerciales que nos obligan a buscar distintas estrategias de apertura de otros mercados.

¿Qué oportunidades considera ud que tiene la provincia de Entre Ríos a la hora de encarar una gestión exterior?, ¿cómo aprovecharlas?

PZ: -En realidad, una mayor devaluación sería una oportunidad el producto argentino se vuelve más competitivo en el mundo, a un dólar más caro.

Se está poniendo mucho énfasis en los mercados en África y Medio Oriente, que son mercados de muy buena oportunidad de crecimiento porque no son productores de alimentos en general, necesitan de todo, importan todo. Medio Oriente es una región muy rica, sobre todo por el incremento del valor del petróleo, gas... Hay nichos de poder adquisitivo muy interesantes para negociar.

Se buscan economías complementarias.

PZ: -Se buscan economías complementarias donde se pueda llegar con la producción entrerriana sólidamente.

¿Con qué tipo de recursos jurídicos cuenta el gobierno provincial para aplicar a la gestión exterior?, ¿e institucionales? ¿La ciudadanía ha podido beneficiarse directamente de la gestión exterior? Y de ser así, ¿cómo? Hago un comentario personal: En la provincia de Entre Ríos hay una habilitación jurídica por parte de la constitución o de la ley provincial que reglamente o contemple esta posibilidad de realizar gestiones exteriores. En la constitución del '98 no se discutió absolutamente nada.

PZ: -No. Nosotros, en nuestro trabajo, día a día hacemos uso y derecho de la potestad del recurso que nos brindó la constitución del '94, pero a nivel provincial no hay.

En su percepción (esta legislación vigente), ¿le da mayor margen de maniobrabilidad?

PZ: -Yo creo que no cambia en nada. A ver... si vos terminás reglamentando eso, acotás tus márgenes de posibilidades. De hecho, hoy esta bien abierto para trabajar en el nivel de gestiones exteriores que se prefiera.

¿Qué empresas/organizaciones intermedias/organismos públicos nac-prov-locales participaron y participan en la gestión exterior del gobierno provincial? Las empresas de Entre Ríos que participan en ferias, misiones comerciales y demás, participan en manera individual, participan a través de las cámaras?

PZ: -Participan de las dos formas. Hay veces que participan en representación de las cámaras o otras en representación de las empresas.

¿Podría nombrarme 3 empresas que hayan participado?

PZ: -Sí. Las Camelias, Johnson Aceros y MTH. Tenemos más de 100 empresas que han trabajado con nosotros en distintas acciones.

¿Qué recursos brinda el estado provincial a los actores privados que participan de la gestión exterior?

PZ: -Sobre todo, nosotros hacemos un aporte desde el lado técnico y de experiencia para lo que es comercio internacional. Para eso tenemos un esquema de trabajo que es el siguiente: Un área se ocupa de promoción de exportaciones, que es la organización de misiones comerciales al exterior, con agendas de negocios para empresas, participación en alguna feria internacional con stand, etc. Otra área se ocupa de la capacitación anual, donde se instruye a las distintas empresas, en distintos niveles, con respecto al comercio internacional; se hacen análisis de mercado y se les dan herramientas para realizar la primera exportación. Cuando son empresas que tienen cierta experiencia, se lo capacita en aspectos más específicos, que pueden tener que ver por ejemplo con lo financiero, lo técnico aduanero, con cuestiones de ingreso de divisas... Se hacen capacitaciones especiales para sectores productivos; por ejemplo, cómo llevar un sector maderero al mundo. Tratamos de dar capacitaciones que se adecuen a la oferta exportable entrerriana y que apunten a esto que te decía al principio, a sumar empresas al universo exportador. Tenemos esas dos grandes líneas para ayudar a las empresas, y dejame profundizar en la primera línea que es la de promoción de exportaciones: El aporte nuestro fundamentalmente es técnico, pero también logístico. En muchas misiones ayudamos a los empresarios a organizarse con la cuestión logística, armamos contingentes (viajamos por tal línea aérea, nos alojamos en tal hotel. Tratamos de no subvencionar mucho al empresario, porque creemos que el empresario debe sentir que ir a una misión comercial debe ser una inversión. Debe gastar tiempo, debe invertir recurso económico y humano en

hacer eso, pensando en la retribución que tendrá a partir de nuevas ventas. No es lo mismo que al empresario lo lleven con todo pago, porque se instala el concepto de que “voy igual, aunque venda o no venda, aunque sea hago turismo”. No es la idea. La idea es que hagan el esfuerzo, la inversión para valorarlo, y que cuando estén sentados en la mesa de negocios traten de hacer negocios, para recuperar esa inversión.

¿Cómo influyó el contexto nacional en el desarrollo de las acciones de la gestión exterior? Me refiero a la cuestión institucional de convocar a todos los embajadores y cambiar el paradigma en lo que respecta a la política exterior de Argentina, en tener en cuenta a los gobernadores para salir a promocionar. ¿Cómo cambió el contexto nacional en qué potenció a la provincia de Entre Ríos?

PZ: -Cambió en todo lo que estás mencionando. La base es la macro; un dólar competitivo lleva a que las empresas tengan hambre de exportar y se movilicen más, quieren salir a vender al exterior. Allí es cuando nosotros, el Estado interviene para ayudarlos, brindarles las herramientas técnicas para que lleguen a esos mercados internacionales. Entonces, lo primero fue un tipo de cambio muy competitivo que ayudó a que muchas empresas salgan al mundo y les vaya bien.

Hay un modelo económico que sustenta y potencia este tipo de actividades. Después, queda a cada provincia salir o no salir al vender al exterior, a trabajar o no.

PZ: -Exactamente. Es importante la figura de la presidenta (CFK) pidiéndole a los embajadores que sean gestores de las empresas argentinas y en simultáneo moviendo los gobernadores. Nuestro gobernador (Urribarri) estuvo acompañando a la presidenta a todas misiones comerciales, y junto con ambos iban también empresas entrerrianas. Eso fue fundamental, porque puso la agenda pública entrerriana al tope del comercio internacional de nuestro país. Insisto, eso fue muy importante.

¿Y cómo lo hizo el contexto internacional? La actividad regional del Mercosur ¿cuánto ha favorecido en la gestión exterior? A los procesos de integración que se dan en el Cono Sur, sobre todo MERCOSUR, UNASUR... toda esa decisión política también de avanzar en la integración sudamericana, ¿influyó positivamente en lo que hace a la gestión exterior?

PZ: -Sin dudas, todos estos acuerdos que buscan facilitar el comercio entre naciones son fundamentales para Entre Ríos. El MERCOSUR ni hablar, por la cercanía de los mercados. Uruguay, sin ir más lejos, ya que lo tenemos tan cerca, hace dos años se llevó, medido en toneladas, la mitad de nuestras manufacturas de origen industrial, y estamos hablando de los productos de mayor valor agregado; sí, en términos de toneladas, se llevó la mitad. Paraguay, otro mercado interesante, que está relativamente cerca de Entre Ríos. Tanto Paraguay, como Uruguay, como Bolivia, son mercados de escuela; nos sirven para que se inserten las empresas. Las PyMES entrerrianas todavía no tienen el vuelo internacional para ir a vender a Asia o Europa, pero empiezan a hacer *training* acá, en el Cono Sur, en países hermanos, donde se habla la misma lengua, donde la cultura y la idiosincrasia son similares, donde la distancia no es una traba. Estos mercados son para nosotros importantes, por eso volvemos todos los años. Todos los años tenemos una actividad en Paraguay, Uruguay y Bolivia. Son importantes porque ayudan a estas empresas a tomar sus primeras armas. Cuando se “cansen” de venderles a Uruguay, Paraguay y Bolivia, pueden animarse dar un salto un poco mayor y se animan a ir hasta Panamá, o hasta Ecuador, o hasta Colombia. Y así avanzar.

Sobre todo, se pueden canalizar productos que a otros mercados no se podría vender, porque no se puede competir en otros mercados. En ferias, misiones comerciales y demás ¿han participado instituciones intermedias, las cámaras, los empresarios?

PZ: -Sí. De las cámaras empresarias te puedo mencionar CEPA, de lo polleros.

Ha participado alguna universidad, Municipios?

PZ: -Sí, han participado UADER, UNER, editoriales. Municipios han viajado con nosotros, han querido participar, sí.

¿La proyección internacional de la provincia de Entre Ríos ha traído consigo más comercio, inversión, turismo? ¿La ciudadanía ha podido beneficiarse directamente de la gestión exterior? Y de ser así, ¿cómo?

PZ: -Lo que más me motiva de realizar este trabajo es saber que la promoción comercial redonda en mayor mano de obra, mayor cantidad y mejor calidad de trabajo. Esta es la primera relación que establezco cuando ayudamos a una empresa que empieza a exportar y a crecer. Pienso en más trabajo.

Genuino, porque tiende a ser trabajo registrado, ya que la empresa exportadora tiene una regularización mucho mas fuerte.

Otro aspecto clave para mí, que soy Secretario de Industria y Comercio, es que así como trabajo en la promoción de exportaciones, también lo hago con la promoción de las inversiones acá en la provincia y atraer las nuevas. Siempre pienso que es más trabajo para los entrerrianos. Es una herramienta para realizar una verdadera transformación. Detrás de todo esto yo busco revalorizar esta herramienta; mucha gente piensa que esta Secretaría está para salir de viaje e irse de juerga al exterior, y sin embargo es una herramienta estratégica para el desarrollo de la provincia, es una herramienta para el desarrollo integral de la provincia. Es parte de este sueño mantener el arraigo en Entre Ríos, que los profesionales no se vayan, que el trabajador se quede cerca de su pueblo, de su ciudad trabajando; el trabajo es eso. Muchas veces ciñe la vida de las personas, porque es el que se ancla en un lugar, lo transforma en propio.

¿También se empezó a trabajar el turismo cuando se sale a promocionar los productos?

PZ: -En algunas oportunidades hemos hecho actividades en conjunto con el Ministerio de Turismo, fundamentalmente en Uruguay y Paraguay, que son mercados potenciales para atraer turistas a Entre Ríos. Hemos hecho acciones con el Ministerio de Turismo de la provincia.

Hay una decisión especial tomada por parte del gobernador de jerarquizar esta Secretaría?

PZ: -Sin lugar a dudas! Es como te decía antes. Desde el cargo de Secretaría, que no existía como tal, al hecho de participar en muchas de las misiones comerciales que nosotros organizamos, encabezándolas el gobernador (Urribarri) personalmente, acompañando a la presidenta también en otras... Hay una apuesta por la promoción de exportaciones, porque el gobernador tiene muy clara la relación directa que existe entre un mejor comercio, una mayor demanda para las empresas entrerrianas y el trabajo. Hay una correlación directa, y en este Urribarri está muy consustanciado.

Muchas gracias por su tiempo ¿Algo más que quiera agregar?

PZ: - No de mi parte. Espero haber respondido cabalmente tus preguntas.

Entrevista n° 3

Apellido y nombre del entrevistado: Ricardo Armocida.

Función actual: Director General de Industria y Parques Industriales de la provincia de Entre Ríos.

Función en el periodo 2007-2008: Técnico en la Subsecretaría de Relaciones Internacionales (que entonces era subsecretaria).

¿Qué fortalezas considera que tiene la provincia de Entre Ríos a la hora de encarar una gestión exterior?, ¿cómo utilizar estas fortalezas para neutralizar las amenazas del contexto internacional?

RA: -Para mí la principal fortaleza es la interacción muy dinámica y fluida con el sector industrial y con el sector productivo local, que permiten tener un conocimiento más acabado de qué es lo que hay, cuál es su potencial, cuál es la oferta actual, la oferta potencial y las necesidades del sector. Otra fortaleza que visualizo de la gestión exterior en este periodo de trabajo es un claro reconocimiento de que los mercados internos tienen un determinado punto de absorción y es necesario que el stock excedente se coloque fundamentalmente en los mercados internacionales, cuyo principal componente de demanda o absorción está vinculado al alimento, al sector agroalimentario, y esa colocación de bienes es externa a la gestión que pueda hacer la provincia.

Ahí en parte ya me contestó la segunda parte que es cómo utilizar esa fortaleza, esa sinergia que ud da para neutralizar las amenazas del contexto internacional. ¿Qué amenazas considera que tiene la provincia de Entre Ríos a la hora de encarar una gestión exterior?

RA: - ¿El tipo de cambio? estamos de acuerdo. Pero por ahí, si nos basamos en el tipo de cambio, uno vincula el crecimiento o decrecimiento de la capacidad de vinculación externa a una variable que nunca va a manejar. Yo creo que la principal amenaza pasa por no prestarle atención debida a los actores competitivos. Los competidores entonces representan la contracara de lo que hay que hacer. ¿Como se hace? Hay que trabajar más fino para mejorar ese potencial de oferta exportable, para darle mayor grado de competitividad, competitividad compleja no sólo el precio sino mejorar la calidad del producto, diversificar, especializar producción... Yo creo que ésa es la tarea pendiente, creo que pasa por ahí el tema. Algunas cosas ya se están haciendo; por ejemplo, todo el tema de reconversión del sector citrícola: Es una manera de neutralizar las amenazas del competidor citrícola a través del aumento de la actividad por cada planta. Ésa es una manera.

En general, las amenazas son externas. La mayoría son actores externos a la nación, pero hay casos puntuales donde uno también tiene que ver que la cuestión se origina en la falta de complementación con las provincias para trabajar en conjunto. Ejemplo: en el sector citrícola haría falta un trabajo más coordinado con el gobierno tucumano, ya que si bien ellos no producen citrus dulces sino citrus agrios, no hay coordinación en las políticas de ingreso al mercado internacional, fundamentalmente Estados Unidos, y esa falta de coordinación hace que ninguno de los dos entre en ese mercado. El jugador contrario que es el mercado que se aprovecha de esa debilidad de coordinación y favorece al lobby local de la producción de citrus.

¿Qué debilidades considera que tiene la provincia de Entre Ríos a la hora de encarar una gestión exterior?, ¿cómo superarlas?

RA: -Primero, hace falta una mayor sistematización de la información productiva, es decir, existe, pero está segmentada, no hay interacción; entonces uno por ahí hace acciones de promoción de la oferta exportable y no tiene en cuenta qué pasa en la base productiva..., quizás tengas una intuición, pero no el dato firme de cual es tu escala de producción y a donde puede llegar. Eso creo que es la principal debilidad: la falta de interacción en materia de información. Con esa información faltante se podría permitir construir el derrotero productivo de toda la cadena productiva. Uno por ahí trabaja en la colocación un componente de esa cadena en materia de comercio exterior y a lo mejor te estás olvidando quizás de otro componente de esa cadena, que habiéndola trabajado en conjunto, la acción, la inversión de colocación en el mercado externo podría haber sido mucho más provechosa para muchos más participantes del espectro productivo. Tal interacción aún no se puede hacer porque falta un flujo de información más fino, que permita, por ejemplo, abordar el mercado, no con el producto, no con la punta del iceberg en materia productiva, sino convocando otros sectores que también puedan ser congruentes a esa cuestión.

Hay otro tipo de debilidades, las principales son todas de carácter para-arancelarias, barreras fitosanitarias, barreras de calidad. La oferta exportable entrerriana es de calidad, pero creo que se frena cuando los mercados externos, por alguna razón, colocan alguna barrera; eso es inmanejable desde acá y el reposicionamiento a esas nuevas normativas lleva mucho tiempo. Podría decirse que hay una falta de elasticidad, si se quiere, tanto en el sector privado como en el del estado (la Dirección de Relaciones Internacionales de la provincia) para sortear rápidamente nuevos impedimentos a ese flujo comercial. Eso tiene que ver con poder generar mayor interacción con otros mercados, no quedarnos con la acción específica de comercializar el producto en un territorio determinado, sino darle continuidad, que el flujo de información sea mayor, la observación de otros actores del mercado in situ de saber escuchar qué es lo que se viene, a dónde apunta..., es decir, tener más manejo del mercado externo para saber hacia dónde se va proyectando y con eso bajar los imponderables de las posibles amenazas. Yo creo que pasa por un mayor y mejor manejo de la información externa, en ese caso, para superar las amenazas.

¿Qué oportunidades considera ud que tiene la provincia de Entre Ríos a la hora de encarar una gestión exterior?, ¿cómo aprovecharlas?

RA: -Yo creo que pasa por el flujo de información y por dos cuestiones. Primero, tener en claro qué es lo que el mundo está demandando hoy; el mundo demanda alimentos -sé que no estoy diciendo ninguna novedad-; Entre Ríos produce alimentos. Pero no alcanza con eso, hay que ver qué tipo de alimento, hacia adónde apunta la demanda alimenticia y si es necesario hacer algún ajuste productivo a nivel interno, hay que hacerlo, para un mejor ingreso en ese mercado. Un ejemplo concreto: Uno de los principales mercados que más demanda productos alimenticios son los países de Medio Oriente, que demandan pollo. Entre Ríos es el principal productor de pollos a nivel nacional, pero estos países demandan otro tipo de pollos a los que actualmente producimos; entonces, lo que hay que hacer es ajustar la matriz productiva, para llegar con el producto puntual que se está demandando. El establecimiento Las Camelias es un claro ejemplo de hacer una fortaleza de una oportunidad; es una empresa que observó esta necesidad de articular: están invirtiendo en su planta de Villaguay para obtener una línea de producción avícola específica para Medio Oriente.

Este ajuste productivo falta en el sector mielero, en el de arándanos...; en el sector cítrico algo se está haciendo; falta hacerlo fundamentalmente en el sector metal- mecánico, que viene creciendo... Pero fundamentalmente el sector alimento es donde yo veo que hay demanda de alimentos, pero como dije, hay que ajustar la oferta a esa demanda específica.

¿Cómo influyó el contexto nacional en el desarrollo de las acciones de la gestión exterior?

RA: -Es fundamental lo que pasó a nivel nacional desde 2003 para acá, y no solamente por una política macroeconómica o cambiaria, sino también por una decisión (política) de modificar un perfil de política exterior nacional muy relacionado a lo institucional por otro perfil, de base comercialista. La provincia entendió perfectamente este cambio y realiza desde entonces un acoplamiento a ese perfil. Un perfil que tiene que ver con lo siguiente: Argentina productora de alimentos y una demanda creciente de estos últimos, por parte de toda una nueva clase media que se incorpora al mercado y accede al consumo de alimentos. Entonces se focalizó a cambiar la visión, la articulación política internacional de la Argentina. De ser una cuestión internacional institucional pasó a ser una cuestión de base comercialista. En eso, la provincia de Entre Ríos replicó y lideró estos cambios, articulando muy bien con la Nación.

¿Me podría dar un ejemplo concreto de esa articulación? Por ejemplo, es conocido un modus operandi del gobierno del 2003 en adelante, de llevar -en las visitas presidenciales a países extranjeros- una delegación formada por todas las provincias. También tuvo implicancias, en base a ese tipo de efecto, de llevar a gobernadores y miembros de gabinetes provinciales. ¿Cómo modificó esto en el desarrollo de esta Secretaría?

RA: -Fundamental. El modelo de gestión se replica mucho. Tomo el ejemplo del período 2004-2011, donde trabajamos coordinadamente en muchas misiones comerciales. Recuerdo que en el año 2010 -eso sí que fue un capricho mío- yo aún era técnico. La idea en mi cabeza era que, por cada misión que la Nación hiciera, tenía que incluir al menos a una empresa entrerriana. Y el modelo que nosotros tomamos replica mucho el modelo que actualmente hace la Cancillería con las misiones nacionales.

Nuestros técnicos vinculan la oferta potencial con la demanda, trabajando en conjunto con las Embajadas y Consulados; es decir, las Embajadas y/o Consulados son algo así como las sucursales del país en el extranjero, y es donde tienen el mayor flujo de información con respecto a su propio mercado. Entonces, enviamos técnicos hacia ellas, haciendo el trabajo de campo, viendo la demanda y la potencial oferta,

“afinando las agendas” con lo que las empresas están en condiciones y con posibilidades de colocar productos... eso mejora muchísimo el hecho de encontrar potencial oferente o potencial demandante.

Hay una oficina de Asuntos Federales en la provincia, ¿es un lugar estratégico?

RA: -A mi modesto criterio, más que la Dirección de Asuntos Federales (DIRFE), la Secretaría de Promoción de las Exportaciones es la que se ocupa de todo lo que son ferias y misiones internacionales. Esto me parece mucho más factible, porque la DIRFE tiene un perfil más institucionalista, y en esta Dirección, puntualmente relacionado a la promoción de la oferta exportable entrerriana, lo que más se orienta es a las acciones económicas comerciales de cada embajada o consulado. Dentro de las burocracias de Cancillería, la DIRFE tiene poca injerencia; lo que hace la DIRFE es generar el vínculo entre la provincia y la Cancillería, y después lo direcciona al sector puntual necesario. Como articulador nos ha sido muy útil, pero digamos que desde 2011 en adelante, se está trabajando ya no tanto en la colocación de oportunidades comerciales, sino tratando de captar flujo de inversión productiva aplicado a la estructura provincial. Y eso es responsabilidad de nuestra Dirección.

¿Y cómo influyó el contexto internacional en el desarrollo de las acciones de la gestión exterior entrerrianas?

RA: -Fue y es fundamental la demanda de alimentos por parte de esos países. Influyó principalmente un cambio en la matriz, y eso se observa hasta en las estadísticas. Te explico: Hace 10 años atrás, Europa era uno de los principales mercados para Entre Ríos en citrus. Progresivamente, nuestra balanza comercial se fue corriendo hacia otros mercados; es decir, otro tipo de mercados, que salen de la matriz “cuasi-lógica” de los países desarrollados. La estructura de exportaciones entrerriana empieza a tomar más importancia en otros países en vías de desarrollo: Brasil, China, Medio Oriente... que 10 años atrás no estaban en nuestro esquema. Tiene que ver el crecimiento de estos países, con clases medias muy populosas; son países que no generan alimentos y los demandan, entonces es allí donde Entre Ríos, dentro de la Argentina particularmente, tuvo y tiene una chance de colocación muy grande; el crecimiento de las exportaciones del sector avícola por ejemplo, o de leche en polvo, son claros ejemplos de esa situación del contexto internacional.

La actividad regional del Mercosur ¿cuánto ha favorecido en la gestión exterior? ¿Cree que, ya sea el bloque comercial del MERCOSUR o el bloque más regional de la UNASUR y el desarrollo de los últimos 10 años se hayan traducido en un beneficio directo a la gestión exterior?

RA: -Yo creo que sí. Esta más que probado que los 10 principales mercados para Entre Ríos que más han crecido son Brasil, Uruguay, Bolivia Paraguay y Chile, y fundamentalmente Bolivia. O sea que al contexto del MERCOSUR, hay que tener una visión más ampliable a la UNASUR, fundamentalmente. Venezuela es un mercado que le dio un sentido más sudamericano a la colocación de productos entrerrianos; es el principal cliente comercial de nuestra provincia: 40% de la exportación de pollos, importante colocación de lácteos -sobre todo leche en polvo-, arroz....

Hay muchas razones para esta apertura a estos mercados, pero fundamentalmente tiene que ver con la posibilidad de colocar productos en países que antes no se los calificaba como importantes; además, en la actualidad, el tema de la cercanía tiene que ver con esta competitividad que va mas allá del costo, tiene que ver con la cuestión de los fletes, permitiendo colocar mucho mayor cantidad de productos en mercados mucho más cercanos.

Nuestro gran desafío es aumentar la participación de productos con Brasil; uno de los sectores que puede beneficiarse es el cítrico; también el sector de la miel, no con la miel misma sino como componente de la industria alimenticia de caramelos y demás surtidos que utilizan melosa ese tipo de cosas como ingredientes; no tanto el pollo porque Brasil es competidor; el componente lácteo compite de alguna manera, pero se podría articular mejor. Ahora que mencioné pollo, me estoy desdiciendo. Parecerá una tontería lo que voy a decirte, pero no: En nuestro país, el corazón del pollo es un despojo, pero Brasil es un gran consumidor; bueno, el 100% de los corazones de los pollos que se faenan en Entre Ríos se venden en Brasil. Este es un claro ejemplo de que aunque el otro país produzca lo mismo no quiere decir que necesariamente se no podamos venderle nada, puede haber complementación.

Brasil es muy grande, la demanda de productos no es uniforme. Hay que regionalizarlo, sectorizarlo y estudiarlo por bloques; si lo analizamos así, creo que nos abre una chance de tener un mercado de alto consumo y dinámico, a 2000 kilómetros de acá, por vía terrestre.

Por el MERCOSUR y la UNASUR pasa en gran parte el futuro de mercado para Entre Ríos, con un agregado más: Cuando hablamos de las limitantes que tenía la oferta entrerriana por cuestiones de

calidad, fitosanitarias, etc., que por ahí son amenazas de otros mercados mas macro, países vecinos están satisfechos con nuestras medidas, porque tenemos similares políticas. Entonces, sin grandes inversiones, sin grandes ajustes productivos, la colocación puede ser más grande.

Entonces lo que se convierte en una amenaza en el escenario internacional en los bloques regionales es más una materia de trabajar y profundizar. La proyección internacional de la provincia de Entre Ríos ¿ha traído consigo más comercio, inversión, turismo?

RA: -Yo creo que en términos comerciales, sin lugar a dudas, el crecimiento lo ha tenido. En el 2011 fue la provincia que mas creció en exportaciones a nivel nacional, eso no lo dudo. Cuando yo hice el balance de la gestión 2007-2011, habíamos terminado 2011 con una acción externa cada 45 días. Para una unidad chica de trabajo como nuestra provincia era mucho, con un escenario de 150 empresas entrerrianas operando, lo cual da un volumen de trabajo más que considerable. Creo que la materia pendiente es aprovechar esos viajes internacionales, que son una inversión pública, y darle una mirada mucho más abarcativa, es decir, aprovecharlos para potenciar la oferta turística y las inversiones; yo creo que es lo que esta faltando.

¿Con qué tipo de recursos jurídicos cuenta el gobierno provincial para aplicar a la gestión exterior?, ¿e institucionales? Personalmente digo que un recurso jurídico es la reforma constitucional del '94, que delegaba las competencias del gobierno nacional a las provincias para el desarrollo de la gestión exterior. En la reforma constitucional de Entre Ríos, que se realizó en 2008, no se trató la cuestión.

RA: -Es lo que te iba a decir exactamente. Claro que es una materia pendiente, porque lo que se esta haciendo en materia de gestión exterior no es una cuestión -en el mejor sentido de la palabra- "voluntarista", es producto de una decisión del Gobernador Urribarri de priorizar el tema, y te confieso que este énfasis que nos indicó el Gobernador siempre fue una cuestión que a mi me generaba ruido, porque para darle continuidad a la gestión exterior hay que institucionalizarla, y creo que está faltando una herramienta institucional, para que la "apalanque" y la deje consolidada como tal.

La Secretaria de Relaciones Internacionales o Comercio Exterior ¿cuenta con recursos institucionales, con presupuesto, recursos humanos, capacitaciones?, ¿el propio gobierno incentiva el desarrollo de esos esquemas más institucionales?

RA: -Se hace también como gestión ejecutiva. Repito lo que dije antes en el mismo sentido: si no hay una herramienta que determine la importancia, las funciones, y las habilidades necesarias, creo que limita toda la gestión a una cuestión voluntarista. Hay recursos humanos e institucionales, el presupuesto está contemplado en el presupuesto anual de la provincia, pero está faltando un componente ordenador, más allá de quién esté sentado en el sillón de la Secretaría en el momento; también pasa otra cosa, el día de mañana se sienta otro funcionario, tal vez menos vinculado a la visión de la oferta exportable y más vinculado a la cuestiones institucionales, y se diluye todo lo realizado. Por eso es que digo que si hubiera un elemento que lo ordene (eg. Incluido en la Constitución), va a ser má difícil salirse de ese cauce.

Hay ejemplos en otras provincias: hay entes descentralizados del gobierno de la provincia compuesto por aportes y personas del sector privado. En Córdoba, por ejemplo, como una fundación.

RA: -Acá se habló de hacer algo por el estilo, pero desconozco cómo siguió. A principios del año pasado hubo una reunión de trabajo, con gente que estuvo en ProMendoza, para armar algo parecido, pero tengo entendido que quedó sin continuidad.

¿Qué empresas/organizaciones intermedias/organismos públicos nac-prov-locales participaron y participan en la gestión exterior del gobierno provincial?

RA: -Menciono las empresas mas significativas ya sea por nombre, por actividad, por generación de trabajo: Petropack, grupo Baggio, Eriochen, Lafear, todos los frigoríficos de aves, Granja Tres Arroyos, Caliza, Soychu, Fepasa, Las Camelias... y los sectores citrícola en su conjunto y arroceros con sus respectivas cámaras federales.

Cuando participan en una feria o misión comercial, ¿las empresas participan de manera individual o participan de manera más gremial?

RA: -Depende de varios aspectos: los sectores, la temática... Por ejemplo, en las ferias alimenticias más grandes el sector avícola opera en conjunto, en las misiones comerciales el sector arroceros va en conjunto, también lo hace el sector citrícola. Eso es algo que está bueno y que creo que habría que profundizar el trabajo. Es decir, trabajar mucho más codo a codo con las gremiales empresarias, porque eso nos permite

homogenizar criterios, y que cada sector dirima su conflicto en el interior de la unidad, de manera que no venga al estado como un todo o nada, creo que eso mejoraría muchísimo la efectividad por parte del Estado. Para redondear la idea, entre 2007-2011 la participación empresaria fue muy fluida diversificada y con un mix entre empresas particulares por razones obvias y cámaras.

También debo mencionar al Consejo Empresario, la Unión Industrial (UIER), la corporación de desarrollo de Gualaguaychú, y el Polo Tecnológico de Paraná, de quienes siempre tenemos un acompañamiento

Un perfil bien correccioncita tuvo la gestión 2007-2011.

RA: -Mirá que se hicieron cosas..., Se firmaron tantos convenios... Particularmente recuerdo que le dimos contenido a uno que se hizo con China, que se hizo allá, cuando estuvimos en el 2010. Fue el ahora ex vicegobernador José Laurito quien encabezó esa misión; hubo un acercamiento pero no se materializó nada. Después se firmaron dos convenios de intercambio con los Estados Arabes Portugueses de Venezuela (yo los escribí, a los dos), hubo avances para su concreción pero quedaron en eso... incluso hubo visitas de funcionarios venezolanos a nuestra provincia...

Estuve rastreando en varios archivos y observé que la secretaria de gobernación hizo muchísimos convenios. Hay convenios de todo tipo: comerciales, de intercambio, culturales, educativos...

RA: -Hay muchos, pero lamentablemente no hay sustrato, no se han materializado. Lo más cercano que se llegó fue la firma cuando nos devolvieron la visita los de la Universidad de Maryland a principio del 2010. Vinieron 10 profesores, se hizo un convenio tripartito entre estado provincial, la Universidad Maryland y el INTA para hacer trabajos de campo mejoradores de trigo y soja, con la creación de un fondo de U\$S 200 mil. No era mucho pero para concretarlo alcanzaba. El acuerdo también incluía la chance de generar 2 vacantes para hacer un doctorado en ciencias agropecuarias en esa Universidad. No se avanzó porque el INTA se durmió en los laureles, acá estaba todo dado para que ese acuerdo se diera; ves?, en ese tema falta laburo.

Muchas veces hay convenios de reciprocidad, culturales para el desarrollo misiones de intercambios educacional es y demás que por ahí es donde entran universidades y demás pero eso en Entre Ríos desde la gestión exterior del gobierno. Que Universidades han participado? O ningún tipo de instituciones educativas?

RA: -No, no han participado, que yo recuerde. Participó en la semana de Entre Ríos en Estados Unidos en el 2009, pero viajaron representantes de la agencia de Ciencia y Técnica del sector científico tecnológico, que recuerdo derivó en un convenio con la ciudad de Maryland, que nunca se materializó, pero fue lo más cercano y más próximo a lo que estas mencionando. Pero Universidades como tales aún no tuvieron participación.

Han participado Municipalidades en ferias internacionales, misiones?

RA: -Sí, no es la mayoría, pero han participado, fundamentalmente cuando el gobernador encabeza las misiones, o alguien del Poder Ejecutivo/Legislativo invita. A veces las misiones exceden la agenda meramente comercial, pero igual se han cursado invitaciones y han sido en algunos casos muy importantes. Lo que siempre se busca en esos casos es buscarles una agenda acorde al perfil del funcionario que acompañe.

Y organismos nacionales, en este caso, ¿han acompañado a misiones comerciales?

RA: -Es al revés. El acompañamiento de la Provincia a la Nación. Y recuerdo que en una época, no había viaje de la presidenta donde nuestro gobernador estuviera ausente, e insistía en que haya empresas entrerrianas acompañándolo.

¿La ciudadanía ha podido beneficiarse directamente de la gestión exterior? Y de ser así, ¿cómo?

RA: -Está buena la pregunta. Me la he hecho varias veces. Yo creo saber dónde está el beneficio. En la medida que se hace el trabajo a conciencia y con seriedad, las empresas que participan tienen la posibilidad de aumentar el caudal de comercio. Si aumentan el caudal de comercio aumentan el caudal de producción o tienen que ampliar la base productiva, haciendo más sustentable el trabajo para quienes trabajan en ellos. Yo creo que el beneficio está dado por eso.

Pero creo que también es importante el acompañamiento posterior de esa empresa una vez que articuló con otros mercados. El trabajo no termina en haber sentado a una mesa a conversar a una empresa entrerriana con 5 o 6 personas en algún mercado del mundo, creo que nuestro trabajo recién empieza ahí.

Qué pasa... el primer impacto es de euforia, hay mucha intención, motivación... pero cuando el empresario vuelve del viaje, la euforia desaparece, la vorágine diaria, los trámites bancarios, los pagos, las cobranzas, los problemas que surgen... inevitablemente va posponiendo y perdiendo los contactos iniciales. Entiendo que es el rol de esta Secretaría hacer el seguimiento posterior, para que no decaiga el interés, porque en definitiva, termina siendo una inversión pública, una misión es inversión pública, es gasto público, y para que no sea un gasto, debe concretarse en un activo o tiene que haber continuidad. En términos de beneficio social, yo creo que es cuando sigue el trabajo mas allá del viaje en sí mismo. Es la única variable y valuación de resultados, si el empresario perdió el entusiasmo, se encontró con una amenaza, una debilidad, algo que le traba la posibilidad, hay que materializarlo, estar ahí presentes, ayudarlo o hacer las gestiones necesarias para colaborar para que se destrabe el conflicto.

Una cosa es el comercio local acá en la calle y demás, y otra cosa es el comercio entre empresas que están a miles de kilómetros. ¿Los agentes intermediarios, los canales intermediarios están bien "aceitados"? Para un empresario entrerriano ¿es fácil llegar a la exportación?

RA: -Yo creo que a estos mecanismos hay que aceitarlos constantemente. Yo manejo el Registro Industrial, y una de las preguntas que hacemos es si exporta o no, y los datos con que contamos es que el 60-65% no exporta, lo cual no quiere decir que pueda o no pueda. Ésa es otra pregunta, porque puede ser que una empresa/industria tenga capacidad operativa ociosa, y uno podría pensar que podría exportar los productos que fabrica; estamos hipotetizando, no es tan sencillo, pero tampoco es tan difícil. Por ejemplo, con una empresa que produzca arroz y nunca exportó, lo que nosotros no debemos hacer es llevarla a que trate de vender en grandes mercados. No podemos llevarla a la CIAL-Paris, que es la principal feria de alimentos del mundo. Le deberíamos ofrecer contactos con un mercado mas chico, que es lo que se hace. En cuanto a tu pregunta si están aceitados/articulados los vínculos intermediarios, yo creo que eso es constante, porque lo que tiene el comercio internacional es un ámbito de mucho cambio continuo, y eso te obliga a estar totalmente entrenado o con mucho flujo de información previa, atentos siempre a las potenciales trabas a la gestión. No hay que quedarse con la información estadística, porque muchas veces cuentan una partecita de la historia. Es necesario estar atento a las cuestiones técnicas, cuestiones de calidad, financieras, del entorno político o de lo que esta pasando en tal mercado... desconocerlas te pueden afectar el negocio. Zambia es un excelente mercado, pero está al borde de una guerra civil. Ese tema, por más que resulte rentable... Uno puede articular un buen negocio entre particulares entrerrianos, pero en Zambia, si uno no tiene en cuenta las cuestiones del entorno, resulta poco productivo. Eso también creo que hay que hacer un trabajo previo; tanto mirando para afuera como para dentro del sector empresario. Si vos ves que una empresa es muy chiquita, tiene ganas de exportar, pero no tiene infraestructura. Si hacés los contactos para sentarlo en una ronda de negocios donde le piden 25 equipos de lo que sea y la empresa sólo está en condiciones de producir uno solo, lo que lograrás es que le bajas las expectativas, lo afectamos, lo inhibimos a que siga pensando en exportar. Yo creo que hay que hacer al revés, hay que tomarse el tiempo y el trabajo de ver su carga productiva, y asesorarlo adecuadamente, con créditos, capacitaciones, ampliación de tu oferta productiva, calificación de recurso humano. Si con estos incentivos está en capacidad de competir, entonces sí se está en una segunda. Te comento dos ejemplos más. En 2010, cuando fue el terremoto en Chile, no recuerdo si fue en el primer trimestre, fue devastador para la ciudad de Santiago. Se armó en Cancillería una misión del sector construcción. Yo estaba haciendo algunas gestiones pues teníamos en Entre Ríos un par de empresas que daban con el perfil requerido para esta misión. Así, se empezó a generar una interacción con las empresas más demandantes de este tipo de acciones, las más participativas, que han tenido buenos resultados en Paraguay, Bolivia. Esto demuestra que la gestión del estado permitió una interacción entre empresas privadas, que difícilmente hayan podido relacionarse si por parte del Estado no se hubiese intervenido. Otro buen ejemplo es el de Laboratorio Domínguez LAP. Es un laboratorio que hace bioequivalencia, medicamentos; está a la entrada de Colonia Avellaneda. Sus productos tienen un alto valor agregado.

Anteriormente no nombró a la industria farmacéutica.

RA: -Me olvidé de nombrarla pero exporta, exporta mucho. Han participado mucho, en especial, 3 laboratorios: Epuchen -que incluso esta trabajando en la nanotecnología-, Laboratorios Domínguez y Lafear -ambos producen genéricos-. Laboratorios Domínguez ha hecho un par de trabajos muy buenos de colocación, de lograr convenios de bioequivalencia con Venezuela y con Chile, incluso el gobernador participó en la misión de noviembre de 2011 y se reunió con la presidenta Bachelet y con el embajador, donde se rubricó un convenio entre los dos sectores. Además, participó en un seminario con 25 laboratorios chilenos donde se mostraron sus resultados. En este caso, obliga a la gestión del Estado a hacer muy exquisitos con este trabajo, a trabajar con mayor grado de especialización, porque no estás

colocando una oferta comercial sencilla, sino que tenés que buscar una empresa puntual o laboratorio puntual que requiere una bioequivalencia; generalmente son laboratorios que trabajan con genéricos.

Muchas gracias por su tiempo. ¿Algo más que quiera agregar?

RA: - Creo que no es necesario. Espero haber respondido apropiadamente tus preguntas. Mucha suerte con tu tesis.

¡Muchas gracias!

Entrevista n° 4

Apellido y nombre del entrevistado: Gerardo Mizawack.

Función actual: Gerente Comercial de “Thin Compact”, empresa dedicada a la fabricación de pisos de granito, ubicada actualmente en el Parque Industrial de Colonia Avellaneda, Departamento Paraná.

¿Qué fortalezas considera ud que tiene la provincia de Entre Ríos a la hora de encarar una gestión exterior?, ¿cómo utilizar estas fortalezas para neutralizar las amenazas del contexto internacional?

GM: -Una de las fortalezas es la coacción que han tenido el sector público (Estado provincial) y el sector privado, trabajando en conjunto de manera anticipada a la ronda de negocios o misiones, más ellos (el Estado) que nosotros, la parte privada. A nosotros nos costó al principio, pero después, con el trabajo de las distintas misiones y rondas, se fue amoldando; pero la acción previa del Estado es un detalle importante.

Hay una forma de trabajo de llegar a la contraparte en el exterior. Cuando lo hace de de la mano de la provincia de Entre Ríos o del estado Nacional y otra muy distinta cuando lo hace solo, son mayores las dificultades.

GM: -Los que trabajan en la Secretaria tratan de conocer el producto a fondo, además de que a los nuestros ya los conocen por la cantidad de veces que hemos participado. Pero reconozco que en un principio se interesaban por conocer el producto para ir a ofrecerlo afuera, porque el común de la gente dice que hacemos cerámicos, y nosotros no hacemos cerámicos, hacemos piso de granito. Eso costó, pero es otra de las virtudes que ha tenido la gente de la Secretaría.

¿Qué debilidades considera ud que tiene la provincia de Entre Ríos a la hora de encarar una gestión exterior?, ¿cómo superarlas?

GM: - El escasísimo presupuesto que tienen para este tema. Porque a una ronda de negocios o a una misión no puedes ir con los espacios tan chicos que les/nos dan en las ferias. O cuando en alguna de estas gestiones viajan 25 empresas de Entre Ríos y no paguen alguna cena a los empresarios que hicieron el esfuerzo de viajar, o no alivianes los gastos... Antes era un poco más flexible, ya no.

En cuántas gestiones participó?

GM: -No te puedo decir con exactitud, pero participamos en México, Panamá, Bolivia, Uruguay, Chile, en Brasil dos o tres veces, Perú, Colombia... Todo Sudamérica y Centroamérica.

¿Qué amenazas considera ud que tiene la provincia de Entre Ríos a la hora de encarar una gestión exterior?

GM: - El tipo de cambio, el elevado incremento de los costos internos, el cambio para exportación fijo.

Medidas para-arancelarias, ¿encontraron en otros países?

GM: -No. En Uruguay tienen un porcentaje, en Chile no tienen ninguna, en Bolivia tienen un 11% pero eso es porque nosotros le cobramos a ellos. Si se respetara el MERCOSUR no habría barreras para-arancelarias. Otro tema es el cambio de rumbo constante de la Secretaria a nivel nacional; en un momento manejaban las misiones de una manera, ahora la manejan de otra.

¿Un ejemplo?

GM: -Antes te podías manejar directamente con la Secretaria cuando hacían misiones a nivel nacional, te podías manejar con Secretaria de Comercio de la provincia. Ahora, si es una misión nacional, no podés manejarte con la de la provincia, tenés que ir directamente a Buenos Aires, pagar los costos que te exige la Secretaria nacional, viajar en el avión que te exige la Secretaria nacional... Antes, llegaba una invitación a una ronda de comercio, respondíamos e íbamos todos. Ahora, ya ni lo leemos. Hoy me mandaron el plan de acción para 2014, ni lo leí, ni lo respondí directamente. Ahora pensamos en fortalecer lo que tenemos, no perder el mercado que tenemos.

GM: -Otra amenaza potencial que yo veo es la que tiene que ver con el cepo en la declaración jurada anticipada de importación, porque si bien la mayoría de los insumos que usamos para la producción son

nacionales, el cemento blanco no se fabrica en Argentina y tenemos que importarlo. Por lo general, nosotros le compramos a gente que lo importa; hoy por hoy, a esa gente no los dejan importar y tampoco nos dejan importar directamente a nosotros, que somos quienes lo reproducimos en materia prima.

Ustedes ganaron mercado en el exterior los últimos años?

GM: -Sí. Entre 2007 y 2011 nos “metimos” en Chile, Panamá, un “ratito” por Brasil... pero el cambio nos mató. A Bolivia y Uruguay ya lo teníamos.

Pero donde lograron “meterse” se pudieron mantener?

GM: - Sí, a muy duras penas. En Brasil nos metimos pero no pudimos mantenernos, por ejemplo.

Qué oportunidades considera ud que tiene la provincia de Entre Ríos a la hora de encarar una gestión exterior?, ¿cómo aprovecharlas?

GM: -Hoy por hoy, uno no quiere ser pesimista, pero eso depende del gobierno nacional, no de la provincia.

Pero por ejemplo ud me dijo que dentro de lo que es el comercio en Sudamérica y demás, pudieron avanzar o mantenerse. En el caso que se dé una mayor integración o mayor transparencia a la hora de hacer negocios, que se eliminen determinadas barreras arancelarias o paraarancelarias, ¿se daría alguna oportunidad?

GM: -La oportunidad está dada en el tipo de cambio. Hoy por hoy, es el determinante. Nosotros tenemos que ir a Chile, ir a Bolivia, no? Si vos le decís a esta gente que dos veces al año tenés que aumentar la lista de precios, no te lo cree nadie, no entienden que haya inflación en dólares. No podés cambiar la lista de precio dos veces, les tenés que avisar 30 días antes, las operaciones son monstruosas. Por ejemplo, tenés la operación de un hospital de Brasil/Chile, por 15000 metros. Aquí, a una constructora, como mucho le vendés 5000 metros, 15000 metros para Brasil/Chile es una obra mediana-chica. Y tener que decirles, con semejante volumen de venta que cambió el precio, y ellos te digan “cómo que cambió el precio, si ya me lo cotizaron en dólares!”...

El problema del cepo cambiario ustedes lo tenían antes del 2006 al 2011?

GM: -No, antes se trabajaba. Siempre se trabajó bien, pero desde que está el cepo, es un tema. Con el dólar libre trabajábamos bien, gracias a ellos fuimos a los mercados exteriores. Hoy por hoy, estamos vendiendo con un costo muy alto y con una renta muy baja. Hoy no es un negocio el mercado internacional, lo hacemos por una cuestión de presencia, una cuestión de posición, exponés la marca y después salís al mercado.

Cuando ustedes participan en rondas de negocios, ferias y demás, ¿participan como empresa de forma individual o como cámara gremial o empresaria o demás?

GM: -Siempre como empresa individual.

¿Es una decisión no participar como una cámara?

GM: -Las cámaras no te dan nada, lo único que hacen es cobrarte la cuota. Ni la Unión Industrial, ni la Cámara de Comercio, ni la Cámara de la Construcción te dan algo, no te apoyan en nada cuando necesitas. Nosotros tenemos un problema con la provincia de Entre Ríos: le vendemos a toda Sudamérica, le vendemos a todo el país, pero no le podemos vender a las obras de Entre Ríos.

¿Por qué?

GM: -Coimas en la Dirección de Arquitectura, poné la excusa que quieras. Cuando vamos a reclamar a la Cámara de la Construcción, no te apoyan. Es lo mismo que nada, no tienen peso, no tiene valor, no tiene nada. Las cámaras no sirven.

¿Y con otras empresas? ¿También de manera individual?

GM: -Mirá, nuestro sector es un sector donde son pocas las empresas grandes que están afuera. Para ser precisos, somos dos (2) las únicas exportadoras de este producto en Argentina, y somos muy pocas empresas a nivel mundial que exportan mosaicos. Cada fábrica que produce el mosaico en su país, lo vende dentro de su país; nosotros somos uno de los pocos casos en el mundo entero, no sólo Sudamérica. Somos la tercer fábrica a nivel latinoamericano, pero de todas maneras, a nivel mundial casi el 95% de las empresas que hacen este producto lo venden en su mercado interno. Nosotros tenemos un producto

diferenciado, hacemos la baldosa más fina que cualquiera en el mundo, es decir hacer la baldosa de 1,2 cm nos abren las posibilidades de poder exportar, porque el costo-flete es mucho menor que el de otra baldosa mucho mas gruesa. Es una decisión estratégica, porque en su momento nos abocamos a ello por la posibilidad de ir al mercado externo, que era la única manera de abaratar costos en el tema flete para poder competir, pero es la particularidad que tenemos; seremos 4 o 5 empresas en el mundo que exportamos.

¿Desde qué año trabajan?

GM: -La empresa es de 1944. Estuvo en Paraná en el centro, en el '75 se mudo acá (en el parque industrial de Colonia Avellaneda, Departamento Paraná).

¿Cuándo fue la primera vez que salieron al exterior, en qué año?

GM: -Salimos a visitar. Salió mi padre en el 1999, 2001, 2003 y no tuvo suerte. Y en el 2007 fue la primera oportunidad que tuvimos.

¿Con la provincia?

GM: -No, solo. Uruguay fue un mercado que ganamos solos.

¿Cree que se haya debido a algo en especial el hecho que no haya salido en el 1999, 2000?

GM: -A la insistencia. Hay que ir, hay que golpear las puertas. Teniendo un buen producto, a precios aceptables, se puede ir "a pelear algo".

¿Qué recursos brinda el estado provincial a los actores privados que participan de la gestión exterior?

GM: -El plan de acción que hacen en la Secretaria es bueno. A principios de año se plantea todo lo que va a haber en el año. La realidad es que explotan al máximo los recursos que tienen, porque son escasos; le ponen muchas ganas, trabajan mucho. Yo sólo conozco lo que es administrativo y de gestión exterior en el ámbito provincial; salvo la Secretaría de Industria y la Secretaría de Comercio, yo no sé si trabajaba alguien más en casa de gobierno en este tema. Te soy sincero, porque en la Secretaria son 8 personas que están en una oficina que es más chica que esta mesa, separados por un box, con un teléfono y una computadora. Y le dan, le dan y le dan...; y de la Secretaria de Industria hablo por Ricardo (Armocida) porque lo conozco y sé como trabaja él, que es un enfermo del laburo y un tipo que va para adelante y apoya a las empresas, lo mismo que Pablo (Zárate). Y digo con conocimiento; lamentablemente me tocó visitar, estar y mendigar cosas que no tendría que haber mendigado en otras Secretarías o las otras Direcciones.

¿Relacionadas a un esquema de exportación?

GM: -Relacionadas a nuestro producto, al producto en sí, para mí es mucho más importante mi producto que lo que yo vendo al mercado interno o externo. Yo fortalezco la imagen de mi producto. Si yo la fortalezco en mercado interno tengo argumento para ir a defenderlo a mercado internacional, y si yo no tengo una imagen seria y firme en el mercado nacional, para qué voy a ir al mercado internacional. O sea, lo puedo buscar como una alternativa eventual para cuando cae la demanda en el mercado interno y para salir "afuera" necesito tener una buena imagen, un producto serio, una imagen fuerte.

¿Ha tenido problemas dentro del esquema provincial para fortalecer su producto en el plano interno?

GM: -Sí, en la provincia de Entre Ríos. Eso es una debilidad a nivel gobierno, no a nivel Secretaria de Comercio Internacional. Esa es una falencia que tiene el gobierno, porque también lo tiene con todos los productores de este rubro, porque no nos defienden. Le vendemos a todo el país, le vendemos a Chile, a Bolivia, a Brasil, a Panamá y le vendemos a Uruguay, pero no puedo vender en Entre Ríos. Vendo a duras penas, tratando de ver los huecos grises que dejan los pliegos de licitaciones que hace la provincia, pero no vamos a descubrir nada en eso. Por eso te digo nosotros apuntamos a fortalecer internamente lo que después vamos a ofrecer a nivel internacional.

¿Hoy, visualiza alguna amenaza?

GM: -Como te mencioné antes, el no contar con cemento blanco, ya sea porque no dejan y/o ni nos dejan importarlo, puede significarnos una amenaza importante.

Materia prima con la que se genera valor agregado

GM: -Valor agregado, exacto. El piso blanco tiene una demanda por ser el más lindo; tiene un costo superior por el mismo tema que no se produce acá, y hoy por hoy no nos dejan importar. Hoy tenemos que ofrecer pisos de color gris, pero si querés piso de color blanco no vas a tener suerte.

¿De donde importan?

GM: -Nosotros, hoy por hoy, no estamos importando. Pero se puede importar de Dinamarca, Colombia, México, Venezuela, Portugal...

Brasil, ¿no?

GM: -No. Brasil no tiene cemento.

De Sudamérica me dijo Colombia, Venezuela...

GM: -Colombia y México. Después en Portugal, Dinamarca y algún otro país con costa en el mar Báltico...

¿Han realizado operaciones con esos países?

GM: -No. Ahora estamos tratando de hacerlas, por el hecho de los que nos proveían cemento blanco no nos están proveyendo, por los motivos que te conté.

¿Quiénes eran?

GM: -Eran dos firmas Petro-Olivos y Mapei. Son dos firmas grandes, pero ahora tampoco las están dejando importar, así que estamos ahí, en esa pequeña lucha.

Muchas gracias por su tiempo. ¿Algo más que quiera agregar?

GM: -No, creo haber expresado mi punto de vista y haber respondido tus preguntas.

¡Muchas gracias!