



BUSINESS  
SCHOOL

UNIVERSIDAD ARGENTINA  
DE LA EMPRESA - EDDÉ

*Universidad Argentina de la Empresa*

## **Maestría en Dirección de Comunicaciones Institucionales (CCO)**

### **Título del trabajo final:**

Caso Kompanio: desafío de comunicación en tiempos de crisis

**Maestrando:** Martinez, Lucas

**Director del Trabajo Final:** Guerrero, Daniela

**Grado obtenido del Director:** Magíster en Dirección de Comunicaciones Institucionales y doctorando en Dirección de Empresas.

**Institución a la que pertenece:** Universidad Argentina de la Empresa (UADE)

**Cohorte:**1011

**Fecha de entrega:** 16/03/2015

Responsabilidad intelectual: Los conceptos contenidos en este trabajo reflejan el punto de vista del autor

## **ABSTRACT**

The principal objective of the Kompanio case is to develop a case study that analyzes the public communication done by industrial and process automation companies that are undergoing a crisis.

Nevertheless, it focuses on reviewing the role of communication with the diverse public interests of an industrial and process automation company when faced with potential conflict and crisis from its' surroundings.

In addition, its' secondary objective is to reveal the communicative actions between the parties involved in a public situation that influenced a company of industrial and process automation.

Since case-studies about public occurrences are scarce, the chosen themes have been crisis and public occurrences that contribute to the study of public relations and communications. Furthermore, there are few cases that involve this analysis at a national level. It is worth noting that this is a contemporary situation, now that this case illustrates the situation of a company whose headquarter is abroad and must continue to exist within Argentina's current import restrictions.

Since Argentina's national government has conditioned many companies who import their products or part of their products (not excluding raw materials) with their restrictive trade policies. This case highlights the role of public authority and its' effect on this organization.

This case-study wants to reflect the way in which companies use communication and marketing to harbor a positive relationship with the government. Along with the bibliography that encompasses the theory behind this case, an objective of this paper is to show the underlying connections between the case and different tools of communication.

## ÍNDICE

OBJETIVO GENERAL .....	3
OBJETIVOS PARTICULARES .....	3
MARCO TEÓRICO .....	4
MARCO METODOLÓGICO .....	18
CASO .....	19
CONCLUSIÓN .....	30
BIBLIOGRAFÍA .....	37
ANEXOS .....	39

## **OBJETIVO GENERAL**

El objetivo general de este trabajo es desarrollar un caso de estudio para analizar las acciones de comunicación relacionadas con asuntos públicos en situaciones de crisis en una empresa de automatización industrial.

## **OBJETIVOS PARTICULARES**

Los objetivos particulares que pretenden alcanzarse son:

Analizar el rol de la comunicación con los públicos de interés de una empresa de automatización industrial, ante una situación de conflicto potencial y crisis proveniente del entorno.

Relevar acciones de comunicación con los públicos de interés involucrados en una situación de asuntos públicos que influyó en una empresa de automatización industrial.

Lograr identificar el grado de conocimiento y la implicancia de los principales *stakeholders* de una empresa de automatización industrial en el contexto de una crisis.

## MARCO TEÓRICO

Para el análisis de casos es primordial el análisis del entorno. Para conceptualizarlo se utilizarán extractos del libro *Dirección Estratégica* (Johnson, Scholes, y Kevan. 2006).

Para llevar a cabo este análisis, se debe seguir una serie de etapas. En la primera resulta primordial definir un punto de vista de la naturaleza del entorno de la organización (Johnson, Scholes y Kevan. 2006). Se deben observar las características, por ejemplo, si es de una manera particular o cambia constantemente.

La segunda etapa consta en un relevamiento de los factores del entorno y tiene por objetivo identificar los principales factores de influencia del entorno sobre el desarrollo de la organización (Johnson, Scholes y Kevan. 2006). Estos pueden ser de índole política, económica, social o tecnológica.

La tercera etapa es la de investigación y consiste en desviar el centro del análisis para explícitamente tener en cuenta el entorno inmediato de la organización, aquí se refleja el marco competitivo de la empresa.

La cuarta y última etapa consiste en determinar cuál es la posición competitiva de la organización (Johnson, Scholes y Whittington. 2006:88). Es decir, ¿Cuál es su posición en relación a las organizaciones que compiten por los mismos recursos o clientes?

Por su parte, Rojas Orduña (2005:84) afirma que un análisis integral de las organizaciones debe realizarse a través de un análisis DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades). A continuación se realiza una descripción de cada uno de los aspectos mencionados.

Al mencionar debilidades, el autor hace referencia a aquellos sectores en los que el accionar de la organización es deficitario, es decir lo que la organización no hace bien o realmente hace mal. Asimismo, define a las amenazas como aquellos temas internos o externos de las organizaciones, que de no prever un plan de acción al respecto, pueden acabar afectando a la empresa. Otra definición de Rojas Orduña (2005:84) en este análisis es el concepto de fortalezas, que está vinculado a los aspectos más positivos de la organización que, en general, son el motor que la impulsa y permite que siga avanzando. El último de los conceptos que describe en este análisis, es oportunidades y está vinculado a situaciones que pueden ser aprovechadas para el beneficio organizacional.

El análisis contextual brindará información para desarrollar un segundo análisis: determinar escenarios posibles. Se partirá del supuesto que “la planificación de escenarios genera planteamientos posibles de los distintos futuros potenciales de una organización, basado en la agrupación de las distintas influencias del entorno y de los generadores de cambio sobre los cuáles existe un alto nivel de incertidumbre” (Johnson, Scholes y Kevan. 2006:100). Es pertinente aclarar que a pesar de los escenarios que se prevean, no se posee certeza de cómo se desarrollarán y no deben convertirse en expresiones de deseo para la organización.

Uno de los escenarios debe relacionarse con tomar las peores perspectivas a futuro y tener en cuenta que se puede caer en una crisis. Según Luciano Elizalde, “la crisis es una situación que afecta al poder relativo de aquellos que se encuentran implicados” (Elizalde: 2011). La característica principal de este fenómeno es que se logra detectar en el momento que es una situación de incertidumbre actual o potencial de poder o posición. Cuanto más debilita y pone en riesgo a los implicados, más profunda y grave es la crisis, así como comprometida estará la viabilidad de la organización. Por su parte Dennis Wilcox, define a una crisis como “un acontecimiento extraordinario, o una serie de acontecimientos, que afecta de forma adversa a la

integridad del producto, a la reputación o a la estabilidad financiera de la organización, o la salud o bienestar de los trabajadores, de la comunidad, o del público general” (Wilcox. 2000: 191).

Esta situación hace que el público esté más activo y se interese por conocer más sobre la actuación de la empresa, privilegiando la información que recibe de los medios de comunicación, lo que genera una presión hacia la organización para que brinde información completa y precisa en el menor tiempo posible (Wilcox. 2000:190).

Para abordar una crisis, es muy importante que las organizaciones tomen conciencia de que en cualquier momento se puede atravesar esta situación tan compleja. “Un estudio del Instituto de Gestión de Crisis de Indiana reveló que solo el 14 por ciento de las crisis empresariales son inesperadas” (Wilcox. 2000:191). El porcentaje restante según el mismo autor, son crisis de las cuáles la organización es consciente antes de que los hechos tomen relevancia pública.

Continuando con la conceptualización de Wilcox, es primordial trabajar con mensajes clave o temáticas que se reflejen en todas las tácticas de la estrategia para revertir la situación crítica. Al referirse a las tácticas, habla de las distintas actividades que se van a realizar de forma secuencial para llevar a cabo la implementación de la estrategia. (Wilcox. 2000: 161).

A la hora de elegir una estrategia para afrontar la crisis, existen múltiples opciones (Wilcox. 2000: 195):

- Atacar al acusador poniendo en duda la afirmación de que exista una crisis.
- Negar la existencia de la crisis.

- Minimizar la responsabilidad de la empresa ante la crisis y afirmar que no se tiene control sobre la situación.
- Justificar la crisis minimizándola y declarar que no se ha producido ningún daño o perjuicio.
- Conformarse. Realizar acciones para tranquilizar a los públicos involucrados y se intenta un resarcimiento.
- Realizar los pasos necesarios para reparar los problemas desatados por la crisis y para evitar que vuelva a ocurrir.
- Asumir la responsabilidad y ofrecer las disculpas del caso y se da una compensación.

Por otra parte, se pueden tomar iniciativas para prever situaciones de riesgo para la organización. Para minimizar situaciones sorpresa que puedan derivar en una crisis, se considera determinante que las organizaciones lleven a cabo una adecuada planificación de la gestión de conflictos potenciales.

Esta gestión fundamentalmente es un planeamiento sistemático para: (1) predecir problemas; (2) anticipar obstáculos; (3) minimizar las sorpresas; (4) resolver diversas situaciones imprevistas; (5) evitar situaciones de crisis (...) es la actividad organizada para identificar tendencias emergentes, problemas o cuestiones que puedan afectar a la organización en los próximos años, y desarrollar una gama más amplia y positiva de respuestas de la organización en el futuro” (Wilcox. 2000: 168).

Según Wilcox, los asesores en relaciones públicas Chase y Jones idearon una serie de etapas para la gestión de conflictos potenciales que serán descritas a continuación (Wilcox. 2000):

- Identificación del conflicto potencial o cuestión: en esta etapa el área responsable de la comunicación de la empresa debe realizar un seguimiento integral de todos los medios de comunicación para analizar cuáles son los temas que están en debate o difusión y sus tendencias.
- Análisis del conflicto potencial o cuestión: una vez identificados los temas relevantes en la agenda de los medios, este paso consiste en valorar el efecto posible que puedan tener sobre la organización.
- Opciones estratégicas: “si la empresa llega a la conclusión de que la situación que está emergiendo es potencialmente peligrosa perniciosa, el siguiente paso consiste en analizar qué es lo que se puede hacer al respecto” (Wilcox. 2000: 170).
- Plan de acción: una vez determinada la estrategia a seguir el paso siguiente consiste en comunicarlo a todos los públicos afectados que varían según cada caso.
- Evaluación: este punto consiste en el estudio de cómo se ha puesto en marcha el plan y qué repercusiones ha tenido. Es muy importante para futuras situaciones, evaluar estrictamente cada punto de la gestión realizada.

Siguiendo con el análisis organizacional, es importante realizar una evaluación integral de cómo funciona la comunicación en la empresa, es decir la comunicación global de la organización. Villafañe, afirma que la comunicación de las organizaciones se debe definir como un sistema global que está integrado por dos sistemas, el débil y

el fuerte. El primero, se gestiona con diversas políticas formales y está compuesto por la identidad visual, la comunicación y la cultura corporativa. En cuanto al sistema fuerte el autor lo describe como todos los factores que hacen a la organización básica de la empresa (Villafañe: 1993).

Annie Bartolie expone el fenómeno de la comunicación organizacional global basándose en una comunicación externa e interna con una coherencia en cuanto a sus atributos. Por otra parte también hace referencia a que esta congruencia debe estar alineada y reflejada en las acciones de la organización.

Ese principio de coherencia supone (...) en materia de contenido: pertinencia de las informaciones emitidas con respecto a la realidad y a los objetivos buscados; en materia de procesos: elección apropiada de medios, soportes y destinatarios de esas informaciones y posibilidad de retroalimentación para que la comunicación no sea solo información unilateral (Bartolie.1992:107).

Dentro de esta lógica en los mensajes y acciones de las organizaciones, Bartolie también plantea la existencia de cuatro tipos de discursos en las organizaciones:

- Discurso de la identidad: “es necesario que la organización posea un discurso que le permita ser identificada entre las otras empresas (...) se traduce por el nombre, logo misión y destino” (Bartolie.1992:108).
- Discurso de personalidad: se trata de la forma en que la organización comunica la marca y como desarrolla su imagen.

- Discurso fáctico: aquí Bartolie analiza de qué manera la organización comunica sus productos o servicios y la actividad que realiza.
- Discurso cultural: “es la expresión de los valores de la empresa” (Bartolie.1992:109).

Asimismo, dentro del sistema mencionado anteriormente existe la comunicación informal. Es aquella que no es emitida desde la organización sino que generalmente la brindan sus miembros. Se debe destacar que tampoco se transmite a través de los canales que la organización utiliza para emitir información.

Según Annie Bartolie, “la comunicación informal abarca: contactos informales entre colegas de trabajo; comentarios entre los empleados; intercambios entre supervisores y colaboradores; circuitos de comunicación no previstos de manera oficial por la organización” (Bartolie. 1992:111).

La comunicación formal de la empresa se complementa con la informal. Considerar la información que circula por canales oficiales de la organización sin detenerse en los canales informales es arriesgado, ya que parte del supuesto de que no se pueden controlar todos los mensajes que circulan en una empresa. Para la autora es importante “prever, mediante estructuras organizativas suficientemente flexibles, márgenes que faciliten la comunicación informal” (Bartolie. 1992:111).

Dentro de la comunicación global se encuentran los canales formales de comunicación: la comunicación interna y la comunicación externa. Francisca Morales Serrano afirma que: “La comunicación interna, de forma planificada o no, siempre ha existido en todo tipo de organizaciones, sobre todo en aquellas empresas e instituciones preocupadas por la calidad” (Benavides, 2001:219). La finalidad de la comunicación interna es informar a los públicos internos y empleados lo que la propia

organización hace, integrándolos generando un clima cómodo en el ámbito laboral, y haciéndolos sentir parte de la misma.

La comunicación interna presenta tres funciones claras: información, explicación e interrogación (Benavides. 2001:223). La información es indispensable para que los públicos internos, en especial los empleados estén motivados al desempeñar sus tareas y las desarrollen correcta y eficientemente.

En cuanto a la explicación, a partir de los textos investigados se puede decir que, para que los empleados actúen en sinergia con la organización, debe transmitirse la definición de todos los objetivos organizacionales y de esta manera que los objetivos de la organización y los del empleado sean compartidos.

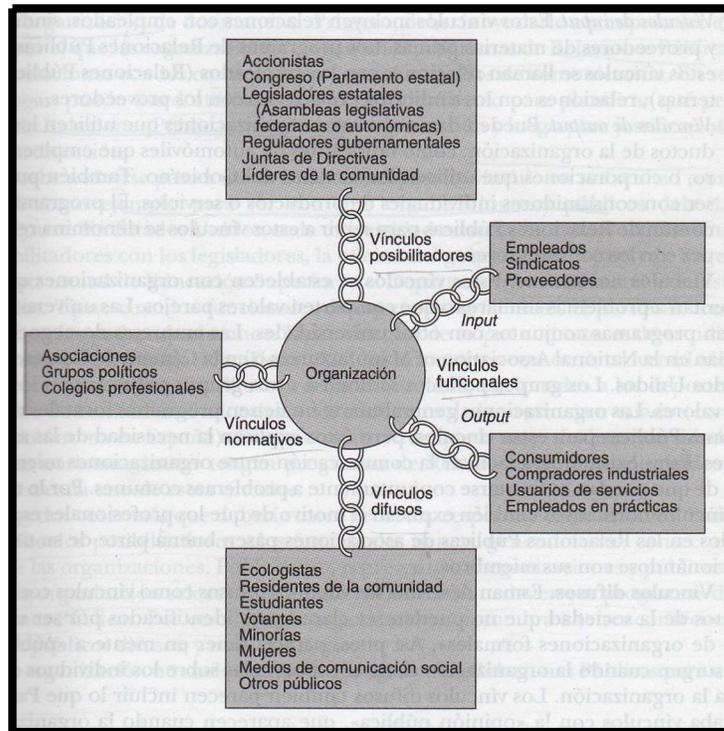
La interrogación de la organización hacia los empleados fomentará la retroalimentación de la comunicación entre ambas partes. “Kreps sintetiza las funciones de la comunicación interna en los cuatro puntos que a continuación se reproducen:

- Diseminar y poner en vigor las metas (...)
- Coordinar las actividades de los miembros de la organización en el cumplimiento de las tareas.
- Proporcionar retroalimentación (...)
- Socializar a los miembros de la organización hacia la cultura corporativa” (Benavides, 2001:223).

Para llevar a cabo las comunicaciones Internas se utilizan diversos medios a los que se denominan “herramientas de comunicación interna”. A continuación se detallarán algunas descripciones:

- Internet: es importante para la organización contar con ella ya que permite un contacto fluido con otros puntos del mundo. También es una herramienta de fidelización ya que permite mayor contacto con los públicos.
- Intranet: es una red de comunicación *on line*, a la cual solo acceden los miembros de la organización. Sirve como lazo de comunicación entre empleados y es una fuente de información de índole organizacional. Cabe destacar que refuerza el sentimiento de pertenencia a la empresa.
- *Newsletter*: es una publicación periódica en la que los empleados acceden a información de carácter institucional, y a su vez reciben noticias informales, ya sea acontecimientos de los empleados, cumpleaños, etc. “Debe centrarse en actividades relacionadas con la empresa” (Wilcox, 2000:287).
- Programa de Inducción: está orientado a la integración del empleado que ingresa a la organización.
- Carteleras: son espacios donde se publica material de la organización para los empleados y en algunos casos estos pueden publicar elementos de su interés.

En cuanto a la comunicación externa de la organización, es fundamental conocer a los destinatarios de los mensajes que emitirá la organización. Para realizar el análisis y clasificación, se abordará la teoría de los vínculos desarrollada por James Grunig.



Fuente: GRUNIG, James. 2003, p. 227.

Grunig describe en el esquema citado en la parte superior cuatro tipos de vínculos:

- Los Vínculos Posibilitadores: “son vínculos con organizaciones y grupos sociales que proporcionan la autoridad y controlan los recursos que hacen posible la existencia de la organización” (Grunig, 2003:232).
- Los Vínculos Funcionales: son aquellos que según el autor brindan Inputs y toman Outputs. Los Inputs se refieren a todas las relaciones con empleados, sindicatos y proveedores. Los Outputs son clientes que utilicen los productos de la organización.

- Los Vínculos Normativos: “se establecen con organizaciones que se enfrentan a problemas similares o comparten valores parejos” (Grunig, 2003:232).
- Los Vínculos Difusos: Según Grunig, son aquellos que no pueden relacionarse en forma directa a la organización o no se los puede considerar miembros de la misma.

Según Hallahan (2000), los públicos pueden clasificarse en cinco categorías diferentes dependiendo del grado de conocimiento e implicación sobre un tema concreto o un acontecimiento en particular.

Sostiene que los públicos varían en cuanto a las situaciones que se encuentren, por lo tanto, un determinado grupo se define según el nivel de conocimiento e implicación en un momento dado:

El primer tipo de categoría, corresponde a los públicos inactivos, son los grupos compuestos por individuos que poseen bajo niveles de conocimiento e implicación con respecto a los productos, servicios, candidatos, ideas o causas de una organización en particular.

En cambio los públicos atentos, se asemejan a los públicos inactivos con respecto a que comparten bajos niveles de conocimiento, pero a diferencia del anterior su nivel de implicación es alto, por diferentes factores: experiencia personal, información de actualidad, publicidad o exposición a las acciones de creación del tema por grupos de interés o partidos políticos.

Los públicos informados, tal como su título lo indica, son grupos que pueden estar muy informados sobre una organización, situación o tema, pero no están implicados directamente con la organización o tema.

Por su parte, los públicos activos, son aquellos grupos de individuos con un alto conocimiento y una alta implicación sobre un tema y por lo tanto, están dispuestos a accionar sobre el tema y organizarse para llegar a un objetivo determinado.

Por último, el autor plantea los no públicos que son aquellos individuos sin conocimiento ni implicación con la organización, situación o tema.

Este relevamiento realizado desde los diferentes conceptos contribuirá a establecer qué imagen tienen los receptores de comunicación de la organización. A partir de la conceptualización del libro de Paul Capriotti (Capriotti.1999) se enunciarán algunos conceptos vinculados a la imagen corporativa.

En cuanto a la información que circula, el autor afirma que puede ser voluntaria o involuntaria. En el caso de la imagen puede darse de ambas maneras ya sea desde la organización o desde el entorno. Una organización necesita comunicar para integrarse socialmente con el entorno, fundamentalmente por tres motivos. En primer lugar, va a hablar del hecho de comunicarse manifestando su rol social. El segundo de los motivos, es que la masificación de los productos la llevan a comunicarse para diferenciarse y que los públicos tengan mayor registro de ella. La última de las razones posibles es que buscan establecer relaciones de credibilidad con la empresa y no con un producto, debido a que la abundancia de información satura y confunde a los públicos.

Capriotti va a definir a la imagen como “la representación mediatizada y forma de conocimiento indirecto de la organización, para que sus públicos la conozcan y evalúen” (Capriotti.1999). Por otra parte, va a definir a la imagen organizacional como la representación mental de la organización, que los públicos forman en consecuencia de la interpretación que circula de ella. Esta se gesta a partir de la percepción de la organización, que es un proceso por el cual una persona conoce a la empresa y llega a concebir sus características.

Así como con el concepto de imagen, los teóricos que se han dedicado a describir y conceptualizar el concepto “reputación”, presentan diferentes y en algunos casos contrapuestas perspectivas. Partiendo desde la definición de Villafañe, quien afirma que “la imagen actúa como figura y la reputación constituye el fondo, el *background* sobre el que se proyecta la figura”. (Villafañe.2003:27).

Justo Villafañe, establece una diferenciación en base al efecto que producen tres fenómenos de la comunicación corporativa. El autor señala por una parte que la imagen corresponde a la apariencia de la organización y que el efecto que provoca es el conocimiento de la empresa. En cuanto a la percepción expresa que refleja la creencia en la organización y que es indicio de un interés por parte de los públicos. En cuanto a la reputación, que es el aspecto que pretendo describir en esta sección del trabajo, afirma que se da por la experiencia de la organización y el efecto que ocasiona es:”el reconocimiento del carácter de la empresa” (Villafañe. 2003:26).

Una vez definidos los conceptos sustanciales de comunicación, se detallarán a continuación algunos de los ejes de los profesionales de las Relaciones Públicas.

Asuntos Públicos y Relaciones Gubernamentales: El gobierno regula la vida económica, política y social del país. Las relaciones con el gobierno “consisten en mantener comunicaciones abiertas con las agencias gubernamentales, legisladores e individuos”. Esta actividad consiste en que las compañías mantengan informados a los integrantes del gobierno sobre las acciones que esta desarrolla (Grunig.2003:337).

Relaciones con los clientes: a través de este aspecto de la profesión, se puede determinar la percepción que tienen los clientes de la organización. Ayuda a detectar las posibilidades de mejora de los servicios que presta la compañía y capacitar a los empleados para brindar un mejor servicio. Sirve como nexo entre la organización y los clientes, y permite la retroalimentación en la comunicación (Grunig.2003:337).

Relaciones con los empleados: Las relaciones con los empleados se implementan para “crear y hacer que se desarrolle el orgullo del individuo hacia la organización y su identificación con la misma (...) para crear participación en aquellas actividades que mejoran la eficiencia y la productividad de la organización (...), desarrollar la lealtad hacia la compañía (...) humanizar la directiva (...), promocionar las actividades sociales y recreativas..., y reconocer los logros de los individuos y los grupos” (Grunig.2003:360).

Relaciones con los medios de comunicación social: “Las relaciones con los medios de comunicación ocupan una posición central en las Relaciones Públicas porque éstos sirven de *gatekeepers*, controlando la información que fluye a otros públicos de un sistema social” (Grunig.2003:337). El término *gatekeeper* se traduce como guardián. Lo que quiere significar Grunig con este término es que los medios son los guardianes de una puerta que se abre o se cierra para que la organización brinde información a sus públicos a través de estos.

Relaciones con la comunidad:

“Es la participación planificada, activa y continuada de una organización con y dentro de una comunidad” (Grunig.2003:395). Según Xifra (2007, 36), “la comunidad se concibe como el conjunto de individuos agrupados por su situación geográfica (...) por otra parte la comunidad se concibe como el conjunto de individuos con un mismo interés como la comunidad científica o la comunidad empresarial”.

En relación a los ejes profesionales, el autor desarrolla la teoría de los vínculos. A continuación se ampliarán las definiciones de la clasificación de vínculos de Grunig. La primera definición es la de relaciones con el gobierno, que involucra a la relación entre las organizaciones con sus intereses y a las instituciones con poder en la sociedad, es decir al gobierno en sus diferentes niveles (Dennis.1996:25).

La principal táctica de comunicación asociada a los asuntos públicos o específicamente a las relaciones con el gobierno es el *lobby*. Usualmente, esta acción se puede dar en dos tipologías: el *lobbying* directo y el *lobbying* indirecto. En el primer caso, se trata de la gestión de comunicaciones directamente con los organismos gubernamentales. Cuando se hace referencia al *lobbying* indirecto se está haciendo referencia a la gestión que se hace a través de legisladores, grupos de presión, cámaras, asociaciones u otras organizaciones que tengan influencia sobre el gobierno (Dennis.1996:101).

## **MARCO METODOLÓGICO**

El caso analiza mediante una metodología cualitativa con el objetivo de obtener datos descriptivos de la situación.

El diseño del trabajo será descriptivo ya que apunta a realizar una descripción de circunstancias y acontecimientos, así como también a desarrollar información de las características de un fenómeno específico.

Las herramientas que se utilizarán serán principalmente la entrevista y el análisis de la información obtenida de las fuentes bibliográficas.

## **CASO**

### *KOMPANIO: DESAFÍO DE COMUNICACIÓN EN TIEMPOS DE CRISIS*

Era una tarde calurosa de febrero en el 2012 cuando Marcos Ayerza, gerente de Marketing y Comunicaciones de Kompanio Argentina recibió un llamado de Roberto Yulze, presidente de la compañía, en su oficina ubicada en la planta que la empresa poseía en la localidad de Garín, en la Provincia de Buenos Aires.

Yulze lo llamó para comentarle que había terminado una reunión en Bélgica, casa matriz de Kompanio, porque la situación en la aduana argentina estaba muy complicada y se venían numerosos cambios de gestión en la empresa para asegurar su operación en Argentina.

Kompanio estaba afrontando una situación de crisis y habría que evaluar cómo se abordaría. Ayerza ahora tenía que pensar en una nueva estrategia de comunicación para afrontarla y acompañar la reestructuración de Kompanio. ¿Por dónde empezar? ¿Qué acciones debería implementar Ayerza? ¿Podrá Kompanio continuar con sus operaciones teniendo en cuenta el contexto crítico?

## **CONTEXTO**

El primero de febrero de 2012 el Gobierno Nacional Argentino a través de la Administración Fiscal de Ingresos Públicos (AFIP), entidad que concentra entre otras funciones el control de Aduanas, instrumentó una restricción a las importaciones a

través de una modificación en el procedimiento para ingresar mercancías producidas en el exterior al país.

Esta modificación implicó que toda empresa que desarrolle una actividad económica que contenga cualquier tipo de insumo de fabricación extranjera debe solicitar una autorización a la AFIP para dicha importación a través de una Declaración Jurada Anticipada de Importación (DJAI).

El problema para las empresas que necesitan insumos importados para operar en Argentina se agravó ya que, este ajuste en el procedimiento fue acompañado por una fuerte política restrictiva de importaciones del gobierno argentino.

Esta política generó desabastecimiento de productos de origen extranjero en todas las industrias, incluyendo productos para uso medicinal de los que depende la vida de muchas personas.

Muchas empresas que vieron su operación nula a raíz de esta decisión política, decidieron cerrar sus filiales en Argentina y dejar de operar, así como empresas nacionales que trabajaban con insumos de fabricación en otros países.

## **ANÁLISIS INTERNO**

El modelo de negocio que practica Kompanio Argentina es el conocido como B2B (*Business to Business*) que consiste en el comercio únicamente entre empresas. Este modelo se acota aún más porque solo se vincula con grandes productores locales de las siguientes industrias:

- *Food and Packaging*
- Electrónica
- Líquidos de Procesos

En cuanto a la estructura organizacional que presenta, posee un gerente general en Argentina, que es responsable de todas las áreas de la filial. Las unidades administrativas de la estructura de Kompanio en Argentina son siete y cada uno de ellos posee un responsable del sector:

- Ventas
- Calidad y medio ambiente
- Marketing
- Administración
- Logística
- Sistemas
- Producción

Organigrama:



En cuanto a los canales y herramientas de comunicación interna que posee Kompanio Argentina se encuentran:

- Internet e Intranet: en ellos los empleados pueden consultar dos carteleras una oficial, en la que la empresa comunica todo lo relevante a las tareas cotidianas de la organización a nivel internacional, ya que esta es compartida con Bélgica; y una informal que es gestionada a nivel local y que contiene novedades de la relación entre los empleados y anécdotas.
- *Newsletter* digital interno: los empleados reciben mensualmente esta herramienta en sus casillas de e-mail corporativas.
- Programas de inducción: Tiene como principal objetivo transmitir al empleado que ingresa a la organización, los valores y la cultura corporativa.

En referencia a la Cultura Organizacional de Kompanio Argentina, se observa un reflejo de los parámetros establecidos por casa matriz con una fuerte intervención desde los aspectos de políticas organizacionales y de la información que emite la sede Argentina hacia el entorno. En este sentido también emplea restricciones en todos los soportes en los que esté presente la identidad visual de Kompanio.

## HISTORIA DE LA EMPRESA

En la historia de la compañía hubo hechos que guardan estrecha similitud con el caso de la filial argentina. Desde fines de la década de 1990 la sucursal venezolana padece la restricción, con el agravante de que en ese país está prohibido girar divisas al exterior.

En Venezuela Kompanio es una de las principales empresas de automatización ya que esta política ocasionó que el 80% de los actores de esta industria, discontinúe sus operaciones en el país.

Por el hecho de no contar con los insumos necesarios en forma inmediata como se podía hacer antes de la política de proteccionismo, la empresa tuvo que reunirse con los clientes y realizar algunos ajustes en los contratos establecidos. Además, se tuvieron que tener en cuenta nuevas estrategias de comunicación y comerciales a la hora de captar nuevos clientes, que antes no se tenían.

Aquellos proyectos que incluían insumos que podían sustituirse por productos nacionales, se reemplazaron. En aquellos casos que no se podía sustituir con piezas de fabricación nacional, la empresa tuvo que renegociar tiempos de entrega con los clientes por las demoras producidas en la Aduana y por la baja cantidad de insumos de fabricación extranjera que ingresaban al país, desde la vigencia de la restricción.

Para nuevas solicitudes al cliente se le avisa anticipadamente sobre estas cuestiones. En el caso de que las maquinarias sean de origen extranjero, se ofrecen alternativas de solución con productos de fabricación local. En el caso de que el cliente opte por importar, siempre se avisa que está supeditado a la restricción.

### ***a) La opción de discontinuar la operación en Argentina***

Kompanio jamás pensó en dejar de operar en Argentina. Tanto desde la filial de Buenos Aires como la de Bruselas siempre se hizo todo para adaptarse a las adversidades de una economía fluctuante y a las modificaciones regulatorias. Esta decisión está ligada a la fuerte estrategia de expansión de la Compañía que parte de la visión de la empresa hacia el mercado regional.

En consecuencia a la necesidad de sustituir las importaciones desde 2012 hasta la actualidad, Kompanio invierte fuertemente en Argentina con la creación de una nueva planta en San Luis y la ampliación de su planta principal en Argentina situada en Garín próxima a inaugurarse.

### ***b) Previsión de la crisis por parte de Kompanio Argentina***

Debido a que Argentina en los últimos años vivió situaciones económicas adversas y su economía se caracteriza por recurrir en situaciones de crisis causadas por políticas deficientes y además por problemáticas que acarrea de gobiernos anteriores, Kompanio Argentina planificó su operación de manera tal que pudiera contar con herramientas para asegurar su continuidad en el país.

Esto no quiere decir que se haya previsto exactamente la misma situación, pero a la hora de afrontar los hechos se contaba con un análisis previo de escenarios posibles que permitió a la empresa contar con ciertos instrumentos que contribuyeron a gestionar el conflicto. Marcos, Jefe de Marketing de la compañía aseguró que “la previsibilidad que tuvimos por el hecho de vivenciar situaciones de estas características nos permitió tener un colchón para soportar la crisis”.

Más allá de la previsibilidad de los directivos de la empresa, no se esperaba una determinación tan drástica y repentina, que haría peligrar la viabilidad de varias industrias. Debido a las circunstancias transcurridas en el país la empresa optó por tomar ciertos recaudos que le permitieran afrontar la crisis, tales como:

- Acopio de *stock* de insumos importados. Kompanio siempre mantuvo un margen más amplio del necesario.
- La comunicación constante y el respaldo que se tiene de casa matriz (Bélgica).
- Compensación de importaciones.
- Sustitución por productos locales.

### ***c) Acciones de Comunicación y Mensajes Clave con los principales***

#### ***Stakeholders***

En el contexto de este nuevo aspecto legal que condicionó a la industria, pocos meses antes la empresa había comenzado un proceso de reestructuración global de filiales y por ese motivo el *call center* de la filial argentina pasó a operar desde Centroamérica. El panorama de la industria y el hecho de que los clientes al llamar telefónicamente a Kompanio Argentina escuchen que quienes atendían sus llamados tenían acento centroamericano, comenzó a generar inquietud en los clientes.

Inmediatamente, Kompanio comenzó a trabajar con sus clientes. Adriana, Coordinadora de Marketing de Kompanio Argentina afirmó: “Se empezaron a decir cosas entre los clientes que jamás fueron pensadas por la dirección de la empresa, pero sirvió para salir fortalecidos y recuperar la confianza de nuestros clientes”.

La compañía ideó un plan de comunicación de crisis que implicaba un fuerte compromiso con los clientes, quienes empezaban a sufrir las consecuencias de las nuevas barreras aduaneras en las demoras de las entregas. Como mensaje clave se utilizó: “Kompanio Argentina se encuentra trabajando intensamente para mitigar los efectos de la nueva disposición aduanera argentina. Solicitamos comprender la situación y nos comprometemos a realizar todos los esfuerzos para solucionar los inconvenientes que esta situación genera a la brevedad posible”.

Por otra parte, también el esfuerzo de comunicación se hizo para ofrecer los nuevos productos nacionales o aquellos que contengan piezas que sean de proveedores nacionales.

Asimismo, se trabajó vigorosamente con todos los *stakeholders* de la empresa comunicando la construcción de la nueva planta y el interés de Kompanio por seguir apostando a la Argentina. En el marco de esta táctica, la empresa envió vía correo electrónico un mensaje que explicaba el plan de inversiones de Kompanio en Argentina con la apertura de la nueva planta y se demostró que se quedaba en el país no sólo sustituyendo materiales importados, si no también generando nuevos puestos de trabajo. Este último argumento fue de vital importancia a la hora de trabajar la comunicación con los distintos segmentos del gobierno.

Estas acciones se reforzaron con un plan de contención que se realizó con los empleados y que ellos transmitían a los clientes. Este plan, consistió simplemente en informar cuál era el plan de Kompanio para la operación nacional.

Ante esta situación, Kompanio Argentina se vio obligada a cambiar la estrategia con los medios de comunicación. Desde sus orígenes, la empresa siempre optó por ser más conservadora a la hora de comunicar a través de medios masivos. Siempre se publicaban notas sobre temas muy específicos en algún medio especializado. Desde que comenzó esta situación, Kompanio buscó comunicar sus acciones en los medios de comunicación que tenían más llegada.

Por otra parte, Kompanio trabajó con asesores en todos los niveles de la empresa para analizar temas de comercio exterior, y legales que surgieron del nuevo contexto.

En cuanto a la comunicación con las cámaras, en este caso, se trabajó con CARMAHE (Cámara Argentina de la Máquina Herramienta y Tecnologías para la Producción), para lograr su respaldo, no sólo para la empresa, si no para una industria que podría llegar a estar en peligro.

#### ***d) Herramientas de comunicación utilizados con el Gobierno y los clientes***

Para la puesta en marcha del plan de contingencia en comunicación, Kompanio utilizó principalmente las siguientes herramientas.

Con los clientes:

- Diálogo con los vendedores.
- Envío de mailing.
- Contención desde la atención telefónica.
- Reuniones con clientes específicos.

Con el gobierno:

- Reuniones.
- Comunicar el plan de acción de la compañía. Comunicación constante del avance del plan.

Con los medios:

- Gacetillas de Prensa.

#### ***e) Acciones de comunicación que se tomaron con los empleados***

La acción principal que se tomó con los empleados fue una capacitación para que sepan qué y cómo responder a cada inquietud que podría generarse desde los clientes o cualquier otro público. Esta acción fue no sólo para que ellos tengan herramientas de trabajo ante las situaciones que puedan darse, si no que sirvió también como acción de comunicación con el público interno. Asimismo, se les brindó una guía con FAQ's con las respuestas a las preguntas más frecuentes que podrían llegar a hacer los clientes.

Por otra parte, la capacitación incluyó un fuerte training sobre cómo ofrecer a los clientes los servicios de la empresa, haciendo foco principalmente en los nuevos productos de producción nacional, o aquellos productos que podían abastecerse de piezas fabricadas en Argentina para reemplazar a las maquinarias importadas.

Otra de las acciones que derivó en un cambio de paradigma en la empresa, fue la apertura desde la dirección a escuchar ideas para colaborar a mitigar las consecuencias de la crisis. En una empresa que es tan verticalista en la dirección, esta

acción fue un desafío pero a su vez muy enriquecedora. Así como se escuchaban las sugerencias, también se respondían todas las preguntas que los empleados querían saber sobre el rumbo de Kompanio. Desde este cambio, la dirección envía esporádicamente comunicados a los empleados con información sobre qué es lo que está haciendo Kompanio en los diferentes niveles.

***f) Mensajes clave que se utilizaron con los diferentes públicos***

En cuanto a los mensajes clave se utilizaron dos principales, uno para todos los públicos y otro específicamente para clientes. El mensaje clave general fue: “Kompanio continua apostando al país y el interés principal es continuar operando en Argentina siendo la misma empresa con los mismos estándares elevados de calidad de siempre”.

En cuanto al mensaje específico para los clientes ante la situación fue: “Kompanio se compromete a encontrar una solución para los inconvenientes que puedan presentarse en el marco de la nueva regulación aduanera”.

***g) Situación de la competencia ante la crisis***

Todas las empresas de la industria tuvieron los mismos inconvenientes porque fue un problema generalizado. Hubo dos excepciones, una empresa que se vio favorecida por su estrecha relación con el gobierno y otra que presentó un amparo que fue resuelto a su favor, pero no lo supo aprovechar.

Muchos fabricantes de máquinas tuvieron que ofrecer productos nuevos por no poder disponer de repuestos importados para sus clientes.

En lo que concierne a la industria de las tecnologías para la producción, ninguna empresa tuvo la flexibilidad para adaptarse a las contingencias como lo hizo Kompanio.

## **CONCLUSIÓN**

El objetivo que persigue el caso Kompanio es que un alumno de maestría comprenda la importancia del rol de la comunicación ante una situación de crisis que pone en riesgo la viabilidad de la organización, desencadenada por un factor externo específico del marco político y económico.

El caso Kompanio refleja diversos desafíos comunicacionales en uno de los momentos más críticos de una organización. En este caso el alumno pondrá en práctica sus conocimientos previos y deberá aplicar la teoría contenida en el marco teórico para analizar las acciones tomadas ante una crisis de asuntos públicos. El caso Kompanio pone en evidencia el difícil proceso de la toma de decisiones para apoyar la gestión y contribuir a garantizar la viabilidad de la organización en una de las tantas empresas que se vio amenazada con la restricción de importaciones que atravesó y hasta la fecha atraviesa la República Argentina.

Las asignaturas sugeridas para trabajar el análisis del presente caso son Gestión de la Comunicación en Crisis y Asuntos Públicos.

Para alcanzar el objetivo deseado, se sugiere desarrollar la clase bajo el siguiente esquema, teniendo en cuenta una duración total de 90 minutos.

## **Preguntas Disparadoras (30 minutos):**

### **Desde el punto de vista de la Comunicación, ¿Cuál es el problema del caso?**

- Se espera que un alumno de la Maestría en Comunicación responda que el problema es cómo se abordará la crisis desde la comunicación para apoyar a la gestión de la crisis y asegurar la continuidad de la organización.

### **¿Qué debería hacer Marcos Ayerza?**

- Se espera que el alumno responda que Marcos Ayerza deberá actuar con rapidez para elaborar cuanto antes un plan de acción y afrontar la crisis con un planeamiento de comunicación adecuado.

### **¿Qué escenarios deberá considerar la organización a partir de la situación desencadenada en el entorno?**

- El alumno deberá identificar alguno de los siguientes posibles escenarios: continuar operando haciendo frente a las restricciones y activando un plan de comunicación con los *stakeholders* implicados, comunicar a los clientes que se ha iniciado un proceso de producción a nivel nacional, redefinir las políticas de vinculación con el gobierno o entidades representativas del sector industrial, entre otros.

## **Preguntas de desarrollo (40 minutos):**

### **¿Cuál es el tipo de discurso organizacional de la compañía?**

- Teniendo en cuenta el tipo de mensajes que la organización brinda y según lo expuesto por Annie Bartolie en el marco teórico se espera que el alumno identifique que es el discurso fáctico, por predominar la forma en que la organización comunica.

### **¿Cuál es el vínculo que Kompanio tiene con el gobierno?**

- El alumno debería identificar que se trata de un vínculo normativo, según la definición incluida en el marco teórico de James Grunig, ya que es una relación que se da por la problemática que implica el cambio del marco legal del país.

### **¿Qué tipo de lobby aplicó Ayerza en el caso?**

- El alumno debería responder que se trata de lobby indirecto, ya que en ningún momento plantean acciones directas hacia los funcionarios, si no que se inician diferentes tácticas que indirectamente impactan en el gobierno, como ser las reuniones con CARMAHE y la difusión de mensajes clave relacionados a la inversión de la empresa en el país.

### **¿Qué canal de comunicación considera clave en el caso?**

- El alumno debería responder que el canal de comunicación clave es el formal. En este caso es vital fortalecer este canal, ya que es mediante el cual la organización transmite sus mensajes clave a los públicos.

### **¿Cuál es el vínculo que Kompanio tiene con los medios de comunicación?**

- El alumno debería identificar que se trata de un vínculo difuso, según la definición incluida en el marco teórico de James Grunig, ya que hasta el momento de Kompanio había establecido una relación un tanto conservadora solo con los medios especializados.

### **¿Cómo debería la organización definir su política de Relacionamento con los Medios locales?**

- El alumno debería identificar que la empresa deberá adoptar una política de puertas abiertas con los medios y definir un Plan de Relacionamento con los Medios para que Kompanio pueda posicionarse como fuente de información periodística en temas vinculados a automatización industrial.

### **¿Qué factores relevantes puede identificar en cada una de las etapas del análisis del entorno?**

- Según la bibliografía volcada en el marco teórico, se espera que el alumno identifique los siguientes factores:

- Primera etapa: naturaleza cambiante.
- Segunda etapa: de índole política económica.
- Tercera etapa: crisis de competitividad y viabilidad de la estrategia del negocio.
- Cuarta etapa: relación de liderazgo basado en calidad.

**¿Qué tipo de función cumple la comunicación interna en la reestructuración de Kompanio?**

- Se espera que el alumno responda, teniendo en cuenta la bibliografía de Bartolie, que se trata de mensajes de explicación. Asimismo, deberá hacer referencia que se utiliza el canal formal.

**Teniendo en cuenta el análisis DAFO, identifique al menos 2 fortalezas, 2 oportunidades, 2 debilidades y 2 amenazas relacionadas a Kompanio.**

- En esta pregunta, se espera que el alumno responda 2 aspectos de cada parámetro del análisis, teniendo en cuenta el desarrollo bibliográfico del marco teórico.

**¿Considera que la empresa gestionó la crisis previendo situaciones adversas y realizó una correcta gestión de conflictos potenciales? En caso de responder afirmativamente, describa las etapas identificadas.**

- En esta pregunta se espera que el alumno responda que la empresa realizó una correcta gestión, ya que está relatado en el caso. Se espera también que identifique las siguientes etapas:
  - Predecir problemas: la empresa se anticipó observando experiencias similares de otros países y además comenzó a tomar recaudos previamente.
  - Anticipar obstáculos: adaptación de los canales de atención por la falta de insumos por la restricción de importaciones.

- Minimizar las sorpresas: a través de canales formales, se informó a los clientes y se capacitó a los empleados para mitigar el impacto.
- Resolver diversas situaciones imprevistas: interacción con clientes por la falta de insumos.
- Evitar situaciones de crisis: pese a las restricciones la empresa pudo continuar operando.

**Identifique al menos un público por cada categoría según su grado de conocimiento e implicación.**

- En esta pregunta se espera que un alumno de la maestría en Dirección de la Comunicación Institucional de una respuesta similar a la siguiente:
  - Público inactivo: empresas que no utilizan automatización en sus líneas de producción.
  - Público atento: las empresas a las que los clientes de Kompanio le proveen productos.
  - Público informado: periodistas.
  - Público activo: Clientes.
  - No-público: una ama de casa.

**Preguntas de Cierre (20 minutos):**

**¿Kompanio pudo adaptar su estrategia de negocio, a la situación desencadenada en el entorno de su filial de Argentina?**

**¿Considera que activar un Plan de Comunicación de Crisis, con las estrategias y mensajes clave identificados, ha sido eficaz para que Kompanio no vea afectada su Imagen en los principales stakeholders?**

***Una crisis mal resuelta puede comprometer seriamente la viabilidad futura de una empresa, generándole obstáculos que la pérdida de prestigio convierte en insalvables. El buen “remate” de una crisis bien gerenciada suele dejar enseñanzas que permitan consolidar la cultura interna de la organización, incrementar el orgullo de pertenencia y, sobre todo, fortalecer la imagen favorable de la empresa.***

***Crisis e Imagen ¿La situación está bajo control? (Mariano A. Bronenberg).  
Publicado en Revista "Énfasis Management" Nro. 7 – Julio de 1999***

## BIBLIOGRAFÍA

- BARTOLIE, Annie; *Comunicación y organización*. Barcelona: Paidós, 1992.
- BENAVIDES, Juan; *et. al. Dirección de Comunicación empresarial e Institucional*. Barcelona: Gestión 2000, 2001.
- BLANCO, Lorenzo; *El planeamiento: práctica de relaciones públicas*. Buenos Aires: Ugerman Editor, 2000.
- CAPRIOTTI, Paul. *La imagen de empresa: estrategia para una comunicación integrada*. Madrid: Editorial El Ateneo, 1992.
- CUTLIP, Scott; CENTER, Allen H. y BROOM, Glen. *Relaciones Públicas Eficaces*. Madrid: Gestión 2000, 2001.
- DENNIS, Lloyd B. *Practical Public Affairs in an era of change: a communications guide for business, government, and college*. New York: University Press of America, 1996.
- ELIZALDE, Luciano H. *Estrategias en las crisis públicas: la función de la comunicación*. Buenos Aires: La Crujía Ediciones, 2011.
- GRUNIG, James y HUNT, Todd. *Dirección de Relaciones Públicas*. Barcelona: Gestión 2000, 2003.

- ILLESCAS, Washington Dante. *Cómo planear las relaciones públicas: conocimientos teórico-prácticos para accionar en la política social e institucional de las organizaciones modernas*. Buenos Aires: Ediciones Macchi, 1995.
- JOHNSON, Gerry; SCHOLLES, Kevan y WHITTINGTON, Richard. *Dirección Estratégica*. Madrid: Pearson Education, 2006.
- MOORE, Frazier y CANFIELD, Bertrand. *Relaciones Públicas: principios, casos y problemas*. Méjico DF: Editorial Continental, 1984.
- ROJAS ORDUÑA, Octavio Isaac. *Relaciones Públicas: la eficiencia de la influencia*. Madrid: Editorial Esic, 2005.
- SIMON, Raymond. *Relaciones Públicas: Teoría y práctica*. Méjico D. F: Editorial Limusa, 1990.
- VILLAFANE, Justo. *La buena reputación: claves del valor intangible de las empresas*. Madrid: Pirámide, 2004.
- VILLAFANE, Justo. *Imagen positiva, gestión estratégica de la imagen de las empresas* Madrid: Pirámide, 1993.
- WILCOX, Dennis; et. al. *Relaciones Públicas: estrategias y tácticas*. Madrid: Pearson Education, 2000.
- XIFRA, Jordi. *Técnicas de las Relaciones Públicas*. Barcelona: Editorial UOC, 2007. 308 p.
- XIFRA, Jordi. *Teoría y estructura de las Relaciones Públicas*. Madrid: Mc Graw-Hill, 2003. 258 p.

## ANEXOS

### Anexo 1

Martes 25 de enero de 2011 | Publicado en edición impresa

Comercio exterior / El resultado positivo fue de US\$ 12.057 millones

# El superávit comercial de 2010 fue el más bajo en tres años

Por el alza en las importaciones, el saldo favorable cayó un 28,6% en relación con 2009

Por [Alfredo Sainz](#) | LA NACION

La balanza comercial cerró 2010 con un superávit de US\$ 12.057 millones, lo que implicó una caída del 28,6% frente a 2009 como consecuencia de un fuerte crecimiento de las importaciones.

El superávit del año que acaba de terminar fue además el más bajo de los últimos tres años, y para encontrar un resultado menor hay que retrotraerse hasta 2007, cuando el intercambio comercial del país arrojó un balance de US\$ 11.072 millones.

De acuerdo con el informe del Instituto Nacional de Estadística y Censos (Indec), en 2010, las compras en el exterior subieron 46% y alcanzaron a US\$ 56.443 millones, mientras que las ventas aumentaron 23%, a US\$ 68.500 millones.

Este resultado se produjo luego de que, en diciembre pasado, el resultado comercial arrojó un superávit de sólo US\$ 241 millones, con una baja interanual de 80% frente a los US\$ 1221 millones de diciembre de 2009. Para encontrar un mes con un superávit menor hay que retroceder hasta junio de 2008.

Según el Indec, en diciembre de 2010 las exportaciones argentinas tuvieron un alza del 16%, hasta alcanzar los US\$ 5585 millones, mientras que las importaciones crecieron a una tasa del 48% y llegaron a US\$ 5344 millones.

Los menores ingresos vía ventas al exterior se explican por una combinación de factores como "la escasa exportación de trigo a Brasil, la caída de las ventas de carnes y azúcar, y el estancamiento de la harina de soja", según precisó la consultora Abeceb.com.

En cambio, la ministra de Industria, Débora Giorgi, prefirió destacar el crecimiento de las exportaciones industriales. "Comparado con la década del 90, todos los sectores industriales aumentaron su participación en las exportaciones. Por ejemplo, se duplicó en los rubros de instrumentos médicos, autopartes, embarcaciones, textiles, maquinarias y aparatos eléctricos", destacó la funcionaria.

En valores absolutos, las mayores importaciones se dieron en bienes intermedios, rubro en el que se hicieron compras por US\$ 17.694 millones, lo que implica un incremento del 41% frente a 2009. En tanto, las importaciones de bienes de consumo tuvieron un aumento del 30 por ciento y llegaron a US\$ 6612 millones.

Un poco más de un tercio de las importaciones argentinas llegó proveniente de países del Mercosur, mientras que otro 21% correspondió a las naciones del sudeste asiático (Malasia, Vietnam, Camboya, Singapur, Filipinas y Tailandia), Corea del Sur, República China, Japón e India.

El mayor volumen exportado fue al Mercosur (que concentró un 25% de las ventas), seguido por Asia, con 19 por ciento.

En el caso de Brasil, el comercio bilateral mostró un déficit de US\$ 3378 millones, con importaciones por US\$ 17.942 millones y exportaciones por US\$ 14.564 millones.

El deterioro del superávit comercial fue una constante durante todo 2010 y, de hecho, sólo en los meses de enero y septiembre los números fueron superiores a 2009. Sin embargo, este proceso se acentuó en el último trimestre del año.

El alza de las importaciones tiene una estricta vinculación con la cotización del dólar y el proceso inflacionario, ya que la suba de precios internos transforma en más competitivos a los productos importados.

## RESTRICCIONES POLÉMICAS

El crecimiento de las importaciones, a su vez, llevó al secretario de Comercio Interior, Guillermo Moreno, a impulsar medidas polémicas como la orden que les impartió a los grandes supermercados de dejar importar aquellos alimentos que tienen un equivalente local.

La restricción a las importaciones entró a regir en mayo de 2010 e, inmediatamente, provocó fuertes críticas y amenazas de represalias por parte de los países afectados. Hacia fin de año, la medida fue flexibilizada para incrementar la oferta de artículos en el mercado local y descomprimir la presión inflacionaria.

Sin embargo, en los primeros días de 2011, Moreno volvió a convocar a los supermercados para informarlos del restablecimiento de las barreras a la importación.

## CAUSAS Y EFECTOS

- **Superávit en baja:** la balanza comercial de la Argentina dio un resultado favorable de US\$ 12.057 millones, lo que implica una baja interanual del 28 por ciento.
- **Antecedentes:** para encontrar un superávit más bajo hay que retrotraerse hasta 2007, cuando la balanza comercial del país tuvo un resultado favorable de US\$ 11.072 millones.
- **Deterioro constante:** el deterioro de la balanza fue constante durante todo el último año y sólo en enero y en septiembre de 2010 los números fueron superiores a los de 2009.
- **Desaceleración:** en diciembre de 2010, las exportaciones crecieron menos, un 16%, hasta alcanzar los US\$ 5585 millones, por una baja en las ventas de carnes, azúcar y trigo a Brasil.
- **Restricciones:** la caída del superávit comercial de la Argentina es la razón que explica las restricciones a las importaciones que impuso a los supermercados el secretario de Comercio Interior, Guillermo Moreno, y que concretamente implica la prohibición para ingresar al país los productos alimenticios que tengan un equivalente de producción nacional.

Fuente: SAINZ, ALFREDO. El superávit comercial del 2010 fue el más bajo en tres años. *La Nación*. Martes 25 de enero de 2011.

---

## Anexo 2

### Argentina se mueve hacia una economía de puerta cerrada

Veronica Smink

BBC Mundo, Argentina

Jueves, 22 de marzo de 2012



Las autoridades han impuesto medidas para reducir las importaciones.

## **Hace años que Argentina venía experimentando una tasa de crecimiento económico cercana al 9% en promedio, una de las más altas de la región.**

Pero las cosas cambiaron a partir de 2011. Según las estimaciones privadas, el año pasado el Producto Interno Bruto (PIB) aumentó un 6%, y los pronósticos para 2012 reducen esa cifra a la mitad o a un tercio.

Además de un panorama internacional más desfavorable –en especial por la desaceleración económica de su principal socio comercial, Brasil- el país también debe lidiar con un creciente déficit financiero y una escasez energética que está obligando a importar combustible, lo que impacta su balanza comercial.

En ese contexto, la presidenta Cristina Fernández de Kirchner comenzó su segundo período de gobierno, en diciembre pasado, aplicando una serie de recortes y restricciones que las autoridades definen como "sintonía fina" (rechazando la idea de que se trata de un ajuste).

A pocos días de obtener una apabullante victoria en las urnas, la mandataria puso en vigencia una normativa para [cliclimitar la compra](#) de divisas, con el objetivo de controlar una masiva fuga de capitales que el año pasado superó los US\$20.000 millones.

Ver: [clicQué se logró con las restricciones cambiarias en Argentina](#)

Al mismo tiempo, el gobierno decidió profundizar las medidas para evitar que se achique el superávit comercial -una de las fortalezas de su modelo económico- que viene en caída desde 2009.

Primero, ahondó su política de obligar a las empresas a exportar por igual cantidad de lo que importan, algo que generó algunas [clicsituaciones insólitas](#).

Pero en febrero tomó medidas más drásticas: el poderoso Secretario de Comercio Interior, Guillermo Moreno, puso en marcha un sistema de permiso previo para el ingreso de productos al país que, según varias fuentes, ha paralizado una parte sustancial de las importaciones.

De acuerdo con la Cámara Argentina de Comercio (CAC) y la Cámara de Importadores (CIRA), entre el 20% y el 30% de los pedidos son rechazados, y muchos empresarios alegan que los permisos son otorgados por Moreno de forma arbitraria.

### **Freno a la importación**

Las restricciones generaron un fuerte rechazo por parte de los principales socios comerciales de Argentina, que ya venían acusando al país de imponer trabas.

También los consumidores expresaron a través de los medios y las redes sociales su frustración por la escasez de una serie de productos, en especial electrodomésticos, artículos para bebés y ciertos medicamentos.

En tanto, algunos comercios advirtieron que deberán cerrar sus puertas por no tener acceso a productos o insumos básicos para su producción. Según medios críticos como el diario La Nación, de mantenerse la situación, la economía se "bloqueará" dentro de pocos meses.

## **"Todas las medidas tomadas por la Argentina se enmarcan en la normativa de la Organización Mundial del Comercio (OMC) y los compromisos internacionales asumidos por nuestro país"**

Héctor Timerman, canciller argentino

La industria argentina es fuertemente dependiente de los insumos importados. La mayor industria del país, la automotriz, importa el 70% de sus partes.

Desde 2003, cuando asumió la presidencia Néstor Kirchner –marido y antecesor de la actual mandataria- el país aumentó en más del 530% sus importaciones, que en 2011 alcanzaron los US\$73.925 millones.

Justamente, los altos índices de importación del país fueron resaltados por el Canciller argentino, Héctor Timerman, durante una conferencia de prensa a la que convocó este martes para hacer frente a la ola de críticas por las restricciones comerciales.

Timerman señaló que en 2011 Argentina fue el segundo país del G20 con mayor crecimiento de sus importaciones y también el segundo de América Latina, detrás de Colombia.

Y rechazó las acusaciones de que las nuevas reglas comerciales aplicadas por el país sean "una expresión de proteccionismo".

"Todas las medidas tomadas por la Argentina se enmarcan en la normativa de la Organización Mundial del Comercio (OMC) y los compromisos internacionales asumidos por nuestro país", aseguró.

### **"El supermercado del mundo"**

El Canciller explicó que Argentina está aplicando un modelo de sustitución de importaciones que aspira a "defender el trabajo argentino". "Todo lo que se pueda producir en Argentina se debe producir acá", afirmó.

"Este país se hizo famoso como el granero del mundo. Hoy no queremos ser el granero del mundo sino el supermercado del mundo", dijo, explicando que las políticas del país apuntan a crear valor agregado.

## **"Las empresas importadoras se verán perjudicadas, al igual que las industrias que dependen de muchos insumos importado"**

Nicolás Bridger, Prefinex

"Antes exportábamos cuero, ahora queremos exportar zapatos y cuero", ilustró.

A pesar de que la intención del gobierno es crear empleo, algunos creen que el efecto inicial será el contrario.

"Las empresas importadoras se verán perjudicadas, al igual que las industrias que dependen de muchos insumos importados", señaló a BBC Mundo Nicolás Bridger, director de la asesora financiera Prefinex.

Quienes dependen de insumos extranjeros para producir también advierten que la calidad del equivalente local muchas veces es peor y el costo más alto (algo que, estiman los expertos, se agravará por la falta de competencia).

Muchos también cuestionan que las medidas de restricciones cambiarias y comerciales no fueron anticipadas por la presidenta durante su campaña de reelección.

### **Desaceleración**

Para los medios críticos del gobierno y algunos economistas consultados por BBC Mundo la verdadera motivación detrás de los anuncios es la necesidad del gobierno de frenar la salida de dólares, ante un clima económico internacional más hostil y las dificultades del país para acceder al mercado de capitales, tras el [clicdefault](#) de 2001.

En tanto, expertos como Bridger advierten que los frenos a la importación podrían llevar a un encarecimiento de los productos argentinos, lo que los tornaría menos competitivos para su exportación.

Por otra parte, algunos creen que las medidas argentinas ahondarán la desaceleración económica del país.

En la última Asamblea del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), que concluyó este lunes en Montevideo, dos bancos de inversión y una calificadora de riesgo recortaron sus previsiones de crecimiento para la economía argentina, debido, en parte, a las trabas a la importación.

Merrill Lynch, JP Morgan y Standard & Poor's pronosticaron que el PIB argentino se expandirá en 2012 entre 1,5% y 3%. Hace unos meses, preveían un crecimiento de entre 2,5% y 4,4%.

Fuente: SMINK, VERÓNICA. Argentina se mueva hacia una economía de puerta cerrada. *BBC Mundo, Argentina*. Jueves 22 de marzo de 2012.

---

### **Anexo 3**

## **Golpe a laboratorios: Guillermo Moreno limita la entrada a medicamentos importados**

---

Las restricciones a las importaciones no provocarían desabastecimiento. Alcanzan a los productos que tengan su equivalente en el país.

La [Secretaría de Comercio Interior](#) extendió la limitación de entrada de productos a algunos [laboratorios](#).

**Farmaceúticas que operan en el país se toparon con dificultades** y trabas burocráticas **a la hora de importar medicamentos desde el exterior**. Al menos eso reconocieron fuentes del sector a *La Nación*.

Si bien los laboratorios no lanzaron ningún comunicado por temor a represalias, reconocieron que en todos los casos las trabas que frenan el ingreso de medicamentos importados alcanzan a productos que tienen un equivalente de producción local, con lo cual no hay riesgos de que se produzca un proceso de desabastecimiento.

La noticia fue adelantada por *Pharmabiz*, un sitio especializado en la industria farmacéutica que informó que las restricciones **afectan a las filiales locales de los laboratorios internacionales GlaxoSmithKline, Novo Nordisk y Biotoscana**.

Las restricciones a las importaciones llegan apenas unos días después del encuentro que tuvo [Guillermo Moreno](#) con las distintas cámaras que agrupan a los laboratorios, para conminarlos a presentar un plan de negocios que permita alcanzar el objetivo de un intercambio comercial equilibrado entre importaciones y exportaciones del sector.

De acuerdo con las estimaciones de la propia industria, el sector farmacéutico arrastra un **saldo negativo de U\$S 850 millones**, producto de **exportaciones por U\$S 650 millones e importaciones por U\$S 1500 millones**.

**Fuente:** *Revista Fortuna web* [en línea]. Buenos Aires: Economía. [consulta 5 marzo 2011]. < <http://www.fortunaweb.com.ar> >.

---

## Anexo 4

Res. Gral. AFIP 3252/12

[Ref. Declaración Jurada Anticipada de Importación.](#)  
[5/1/2012 \(BO 10/01/2012\)](#)

VISTO la Actuación SIGEA N° 12104-1-2012 del Registro de esta Administración Federal, y

CONSIDERANDO:

Que el anticipo de información es considerado por la Organización Mundial de Aduanas, dentro del Marco Normativo para Asegurar y Facilitar el Comercio Mundial, un elemento básico que contribuye al fortalecimiento de las Aduanas a los fines de enfrentar los desafíos del Siglo XXI.

Que es política del Poder Ejecutivo Nacional propender a la coordinación transversal de las distintas áreas del Estado, en orden a optimizar la eficiencia y eficacia de la gestión gubernamental.

Que la disponibilidad de información estratégica anticipada posibilita una mayor articulación entre dichas áreas, potenciando los resultados de la fiscalización integral que compete a cada una de ellas.

Que, a tal efecto, resulta aconsejable el establecimiento de un régimen de información anticipada aplicable a todas las destinaciones definitivas de importación para consumo.

Que han tomado la intervención que les compete la Dirección de Legislación, las Subdirecciones Generales de Asuntos Jurídicos, Técnico

Legal Aduanera, de Fiscalización, de Sistemas y Telecomunicaciones y de Recaudación y la Dirección General de Aduanas.

Que la presente se dicta en ejercicio de las facultades conferidas por el Artículo 7° del Decreto N° 61 8 del 10 de julio de 1997, sus modificatorios y sus complementarios.

Por ello, EL ADMINISTRADOR FEDERAL DE LA ADMINISTRACION FEDERAL DE INGRESOS PUBLICOS RESUELVE:

Artículo 1° - Los sujetos comprendidos en el Apartado 1 del Artículo 91 de la Ley N° 22.415 y sus modificaciones - Código Aduanero- y en la Resolución General N° 2551, inscriptos en los "Registros Especiales Aduaneros" previstos en el Título II de la Resolución General N° 2570, sus modificatorias y su complementaria, se encuentran alcanzados por el régimen de información que se establece por la presente, con relación a las destinaciones definitivas de importación para consumo.

Art. 2° - Los sujetos referidos en el Artículo 1° deberán, en forma previa a la emisión de la Nota de Pedido, Orden de Compra o documento similar utilizado para concertar sus operaciones de compras en el exterior, producir la información que se indica en el micrositio "DECLARACION JURADA ANTICIPADA DE IMPORTACION (DJAI)", disponible en el sitio "web" de esta Administración Federal (<http://www.afip.gob.ar>).

Art. 3° - La información registrada en dichas declaraciones juradas será puesta a disposición de los Organismos que adhieran al mecanismo instaurado por la presente, en función de su competencia en la materia considerando la naturaleza de la mercadería a importar u otras condiciones establecidas por los mismos o por esta Administración Federal.

Art. 4° - Los Organismos mencionados en el artículo precedente deberán pronunciarse en un lapso no mayor al establecido en el respectivo instrumento de adhesión. Esta Administración Federal comunicará a los importadores -a través del servicio Mis Operaciones Aduaneras (MOA)- las novedades producidas y, en su caso, las circunstancias que motivan las observaciones formuladas así como el Organismo ante el cual deberán comparecer a los fines de su regularización, de corresponder.

Art. 5° - Al momento de oficializar la destinación definitiva de importación para consumo, el Sistema MARIA (SIM) exigirá el número de la "DECLARACION JURADA ANTICIPADA DE IMPORTACION (DJAI)", realizará los controles de consistencia acordados con los Organismos competentes y verificará que la misma se encuentre validada por todos aquellos a los que les corresponda intervenir.

Art. 6° - El número de la "DECLARACION JURADA ANTICIPADA DE IMPORTACION (DJAI)" deberá ser informado y registrado en el Sistema de Control de Operaciones Cambiarias establecido por la Resolución General N° 3210, en

todos los casos en que dicha declaración sea requisito para el registro de la destinación definitiva de importación a consumo.

Art. 7° - Las situaciones de excepción, los manuales de uso de los aplicativos involucrados y las pautas de aprobación que establezcan los diferentes organismos intervinientes, serán publicadas en el micrositio "DECLARACION JURADA ANTICIPADA DE IMPORTACION", disponible en el sitio "web" institucional (<http://www.afip.gob.ar>).

Art. 8° - Las disposiciones de la presente no serán de aplicación respecto de las destinaciones definitivas de importación a consumo de mercaderías que, con anterioridad a la fecha de su entrada en vigencia, hubiesen sido expedidas con destino final al territorio aduanero portierra, agua o aire y cargadas en el respectivo medio de transporte.

Art. 9° - Esta resolución general entrará en vigencia a el 1 de febrero de 2012, inclusive.

Art. 10. - Regístrese, dése a la Dirección Nacional del Registro Oficial para su publicación y publíquese en el Boletín de la Dirección General de Aduanas. Cumplido, archívese.

Ricardo Echegaray.

Fuente: Administración Federal de Ingresos Públicos

<http://www.afip.gob.ar/djai/>

---