

Gestión estratégica de exportación

por Eduardo Fazio

El Uruguay es un productor tradicional de alimentos, en virtud de sus condiciones naturales. La explotación de sus recursos ha dado lugar al desarrollo de diversas industrias procesadoras de alimentos (IPA), cuyos orígenes se vinculan con el devenir de la historia económica del país. El proceso de liberalización económica ha rediseñado el campo operativo de las IPA, sumado a las profundas modificaciones de las reglas comerciales regionales y mundiales. El sector alimenticio no es ajeno a estos determinantes; por el contrario, incorpora desafíos adicionales vinculados con las pautas modernas de consumo, que inciden sustancialmente en la caracterización competitiva del sector. En este marco actúan las IPA, incorporando avances tecnológicos a la producción y procesamiento de la materia prima; pero estos dos factores, materia prima y tecnología, con ser necesarios no son suficientes para perforar, mantener y acrecentar la participación en los mercados. Es preciso atender otra dimensión, cuya correcta ejecución soporta los procesos exportadores: el *servicio de exportación* (SE).

El *servicio de exportación* es el conjunto de funciones empresariales que

El autor

Médico veterinario, licenciado en Negocios Internacionales e Integración; asesor de empresas de servicios en el área del comercio internacional.

generan, estimulan y administran el proceso de exportación. Los SE manejan recursos humanos, cognitivos, tecnológicos, materiales y económicos, pudiendo confluír en la estructura organizacional. A los efectos metodológicos, las IPA se definen como industrias procesadoras de materia prima esencialmente nacional, que incorporan procesos tecnológicos, con destino a la elaboración de alimentos de consumo humano. Los subsectores estudiados que dan pie a este enfoque son el cárnico (carnes rojas y de ave), el pesquero, el lácteo, el de las comidas preparadas, el de galletería y el hortifrutícola. Los SE en la empresa uruguaya se han desarrollado con gran frecuencia a partir de organizaciones tradicionales de venta, preferencialmente pensadas para el mercado doméstico.

Partiendo de la premisa de que el SE es un elemento que incide en la eficiencia del proceso de comercialización, el análisis orientado hacia sus aspectos estratégicos (gestión de recursos humanos, investigación de mercados, definición de políticas de exportación, innovación y desarrollo, política de marca, política de *lobby*, manejo del transporte internacional y los canales de distribución, así como publicidad y promoción comercial) permite sugerir que es necesario revisar severamente el posicionamiento competitivo y la actitud estratégica de las empresas analizadas, con especial énfasis en la reconversión de los recursos humanos afectados.

Servicio de exportación: baja autonomía funcional y pobre especialización

Las estructuras administrativas intraempresariales de las IPA estudiadas, encargadas del cumplimiento del SE, en su mayoría se caracterizan por su bajo grado de autonomía orgánico-funcional, desarrollo y especialización. En efecto, el carácter distintivo de la mayor parte de las empresas analizadas es la posesión de grupos de trabajo intraempresariales, más o menos superpuestos a la organización comercializadora doméstica, integrados por cuadros gerenciales con poca autonomía estratégica y decisional, aunque se observan casos excepcionales, con niveles moderados y altos de autonomía y especialización. Sólo una empresa aparece con una estructura de comercialización madura, siendo las restantes experiencias recientes y de renovación parcial.

No obstante, aquellas empresas que han comenzado procesos más o menos incipientes de desarrollo estratégico, han formalizado una ventaja cuya puesta en práctica puede signar el destino relativo de las IPA del sector.

Calidad de los recursos humanos: un tema central

El reducido nivel de formación profesional y la existencia de cargos gerenciales de comercialización ocupados por personal idóneo, especializado en la práctica laboral, son rasgos distintivos de los recursos humanos afectados al servicio de exportación. Este diagnóstico se agrava si se estudia la integración de los equipos que rodean al nivel gerencial y/o negociador.

En cuanto al *negociador comercial*, que trata directamente con el cliente, ya sea quien gerencie la faz operativa, un director de la empresa o un funcionario especialmente designado, puede señalarse que resulta muy frecuente (52%) que carezca de educación formal especializada, y si la posee, sólo en la tercera parte de los casos ésta dice relación directa con la función desarrollada.

Las mismas empresas que exhiben cuotas significativas de autonomía y especialización en su estructura orgánica son aquellas que presentan plantillas laborales con mayor grado de formación técnica. Paralelamente, suele tratarse de empresas exportadoras líderes en su sector.

En cuanto a las políticas de capacitación de personal en el área de la comercialización y los negocios internacionales, la pauta general es la inexistencia de programas orgánicos de perfeccionamiento. Pese a que la limitante invocada para un mayor desarrollo de políticas de capacitación es el factor económico, también se admite frecuentemente que, en caso de requerirlo, se opta por contratar personal con experiencia. Por otra parte, en las empresas donde se impulsan esfuerzos de reconversión de personal, éstos suelen limitarse a las napas jerárquicas medio-altas, a través de la financiación total o parcial de cursillos o seminarios.

En muchas de las IPA se ha procesado reducción de personal en el área del SE, lo que ha motivado una fuerte transferencia de funciones, *delegación operativa*, hacia despachantes de aduana que prestan servicios de gestión adicionales a los establecidos preceptivamente.

A propósito del perfil del *negociador comercial*, que ya fue visualizado a la luz de su nivel de formación curricular, pueden indicarse las siguientes notas: suele ser un solo funcionario de la empresa, de rango gerencial en el 85% de las situaciones, y de calidad directriz o familiar cercano de miembros del directorio en el 42% de los casos.

Esta elitización de la función negociadora provoca dificultades en la organización funcional del SE. En primer término, se "impermeabiliza" la dinámica de los negocios de la faz operativa, lo que fraccionaliza innecesariamente la función exportadora. Por otra parte, el negociador comercial pasa a poseer un capital de contactos que, si maneja discrecionalmente a su arbitrio, deja cautiva a la empresa en caso de no operar con la debida racionalidad y transparencia.

La presencia de directores o allegados al área de la negociación puede vincularse con la cuestión de la autonomía técnico-gerencial y su contracara, el control de la Dirección. El manifiesto temor a que los *gerentes de Comercialización* efectúen un desviado manejo patrimonial, estimula con frecuencia la injerencia del Directorio en el manejo de los negocios. Estos hechos tienen un costo de agencia derivado de la desprofesionalización y enlentecimiento en la toma de decisiones.

Gestión estratégica: oportunidades de mejora

La investigación de mercados es una práctica nula u ocasional en el 85% de las IPA. Desde el punto de vista del desarrollo del *marketing estratégico*, sólo dos empresas han avanzado formalmente en la implantación de líneas de profundización. La actitud de la mayoría de las IPA es fuertemente pasiva, dependiendo, en el mejor de los casos, del asesoramiento de terceros, que siendo usualmente distribuidores, reprocesadores o importadores en general, pasan a desarrollar un factor de dominio, lo que debilita la fuerza competitiva de la empresa.

La definición de las políticas de exportación posee un alto grado de integración directivo-gerencial en los procesos de formulación. Pese a que la mayoría de las empresas afirman poseer políticas de exportación claramente establecidas, el análisis particular de cada una de ellas no revela el mismo grado de integralidad que se asevera poseer. Este aspecto, el hecho de existir la vocación, decisión y materialización de exportar, suele asociarse con una política exportadora definida, aunque no se reoriente la globalidad de las funciones de la empresa en ese sentido. Los cambios actitudinales y de gestión más fuerte se aprecian en los sectores de mayor valor agregado. La conformación de consorcios exportadores en el sector de la galletería y la modificación de líneas de productos en el sector de las comidas preparadas, con reorientación hacia el mercado de exportación, son algunos de los signos de cambio.

La función de *innovación y desarrollo* (I&D) de nuevos productos y procesos se inserta en las IPA como una consecuencia de la estructura y gestión de la empresa. Pese a que, al igual que en el caso de la capacitación de recursos humanos, se señala lo económico como factor que dificulta la I&D, el grado de desarrollo parece estar más bien ligado al grado de tradicionalidad exportadora sectorial. Mientras en la carne y en la pesca la I&D es muy baja, fundamentándose por parte de las empresas que los compradores sólo adquieren productos de pobre definición, en los sectores nacientes o con mayor valor agregado

intrínseco —galletería y platos preparados— esta función tiene un carácter clave en la sustentabilidad exportadora.

La excepción a la situación genérica de la carne y la pesca en materia de I&D, como sectores tradicionales, la constituye el sector lácteo. Este sector, compelido a la exportación por la presión de producción, ha debido encontrar en la diversificación de productos la válvula de escape. Sin embargo, motivaciones de orden logístico en lo regional—inadecuadas cadenas de frío—, han conspirado para transferir a la exportación productos de mayor definición que se vuelcan en el mercado interno.

Debe señalarse que las empresas que excepcionalmente han avanzado en la I&D dentro del sector de la carne y de la pesca son las mismas que han comenzado a desarrollar más finamente la investigación de mercado y que han delineado políticas de exportación más acabadas y complejas.

La *política de marca*, por su parte, aparece estrechamente ligada al grado de alcance directo del producto exportado en la cadena de consumo. Esto provoca, especialmente en el sector pesquero y en el cárnico, aunque también de modo parcial en el lácteo y en el hortifrutícola, la existencia de marcas mayoristas. En este sentido, puede apreciarse que a nivel mayorista, especialmente en los rubros mencionados en primer término, Uruguay posee prestigio como proveedor de materias primas para reprocesadores, abastecedores y distribuidores al detalle. En cambio, a nivel minorista son muy pocos los productos que se comercializan manteniendo su identidad industrial. Las comidas preparadas, los lácteos, el subsector frutícola en ocasiones, y productos elaborados del sector pesquero son las excepciones, desarrollando esforzadas políticas de marca propia.

En efecto, el uso de la marca propia, funcionando como una inversión en identidad y reconocimiento, obliga a competir a distancia con productos reconocidos y con mayor peso negociador. Este factor, la necesidad de asignar recursos extraordinarios para perforar mercados, sostener e imponer productos, es invocado por las empresas como un factor disuasivo negativo a la hora de definir la política exportadora. Estos argumentos también se manejan para aceptar pacíficamente la utilización de marcas de terceros, en el entendido de que son alternativas comerciales válidas. Otra estrategia en materia de marca es la que se aplica en el sector lácteo, consistente en la utilización de marcas alternativas, utilizables cuando se desea no lesionar a un representante comercial que ha manejado con anterioridad la marca en el mercado.

El mismo grupo de empresas que han avanzado en aspectos como definición integral de política de exportación, investigación de mercados, innovación y desarrollo es el que, como es natural, ha progresado más notoriamente en la búsqueda de imponer en el exterior sus marcas.

Los intentos de instituciones públicas o privadas de promover la utilización de marca-logo no han tenido éxito o no se han generalizado, ya sea por falta de disposición industrial a plegarse a las exigencias oficiales o por falta de apoyo y continuidad del sector público.

En materia de política de *lobby*, resulta mayoritaria la declaración de su inexistencia, apenas mediatizada a través de la delegación a las cámaras sectoriales. Solamente en el sector lácteo se asume abiertamente la práctica de *lobby* doméstico ante los tomadores públicos de decisiones. En materia de *lobby* internacional las experiencias son muy limitadas y de baja profesionalización. Se detectaron actitudes de rechazo ético a la política de *lobby*.

La apreciación sobre el funcionamiento del sector público como soporte y promotor comercial es genéricamente negativa, especialmente en sectores como la pesca y la carne. Aun en los casos en que se valora la gestión pública, como en el sector lácteo y hortifrutícola, se critica la despereja idoneidad profesional y la falta de conocimiento de la realidad industrial que padecen los funcionarios.

Los *mecanismos de venta* están fuertemente concentrados en la venta directa, que se ha incrementado a partir de expansión y facilitación de las comunicaciones. Las variantes de intermediación van desapareciendo, en la medida en que no cumplen roles suplementarios en la inteligencia de mercado. De este modo, los representantes, *brokers* y comisionistas, pese a proseguir operando, se han ido transformando en opciones estratégicas de acceso al mercado. La peculiaridad de la consignación, utilizada en el sector frutícola, debe mencionarse como un mecanismo que obliga a un elevado grado de integración comercial y que sin duda incorpora un acento de dependencia en la función exportadora.

Las modalidades de venta tienen como forma ampliamente hegemónica la venta FOB. No obstante, en varias empresas de diferentes sectores ha comenzado a cobrar cuerpo la negociación de fletes, pese a vender FOB. Esta práctica ha ido asociada a la modificación de la rutina exportadora, provocada por la intensificación del comercio regional, que al facilitar las ventas CIF ha entrenado en el manejo del transporte internacional.

El sector que proporcionalmente exporta CIF con mayor frecuencia es el pesquero, en que el mercado comprador se encuentra más balcanizado.

Debe recordarse que en el sector hortifrutícola se maneja obligadamente el sistema de los mínimos garantidos, contracara de la modalidad de consignación.

En cuanto al manejo de los canales de distribución en los mercados destino, el estudio del sector evidencia una progresiva ampliación de la intervención de las IPA en esta función, especialmente en los mercados regionales. Tanto la apreciación del significado económico en la cadena del valor

del control del canal de distribución, como fundamentalmente la valoración de las condiciones cualitativas de distribución, frecuencia y puntualidad de entrega, preservación de las condiciones físicas —frío e integridad material— han estimulado la aplicación de estrategias de administración del canal. Los sectores que más han progresado en el desarrollo de esta función son el hortifrutícola y el de las comidas preparadas, así como el avícola. En este sentido, las tácticas han variado desde la creación de empresas distribuidoras en destino por parte de grupos de exportadores de alimentos a mecanismos contractuales de tercerización, que obligan al distribuidor en cuanto a las condiciones generales y de producto en que se cumple la entrega.

A propósito de la función *promoción y publicidad* (P&P) puede afirmarse que en ella se reflejan con mayor ostensibilidad las limitaciones económicas y estratégicas del sector en materia de comercialización. Pese a que las tres cuartas partes de las empresas concurre de modo más o menos regular a ferias comerciales internacionales especializadas —frecuentemente al amparo de estructuras financiadas por el sector público—, es un concepto ampliamente consentido que el objetivo mayormente alcanzado es el estudio de los productos de la competencia (más que la promoción del propio), la consolidación de los lazos comerciales personales e infrecuentemente el cierre de negocios.

La asistencia a ferias va de la mano de una de las características de la comercialización de algunos de los sectores estudiados (carne, pesca y lácteos), que venden a mayoristas y/o reprocesadores, lo que determina automáticamente que sea a este mercado que se oriente la promoción.

Las líneas de productos de mayor definición, si bien también son promovidas con criterios semejantes a nivel de ferias, enfrentan una realidad diferente, basada en su mayor alcance en la cadena de consumo. De este modo, tanto el sector platos preparados como el de frutas congeladas y el de productos pesqueros elaborados han efectuado experiencias a nivel de cadenas de puntos de venta en supermercados. Ordinariamente estas campañas, o bien han tenido base contractual en algunos de los procesos de tercerización iniciados a nivel de distribución, obligando al distribuidor a efectuar promoción del producto, o bien se han limitado a la "financiación" con mercadería ante solicitud de los importadores. En cualquiera de los casos, las acciones emprendidas involucran un bajo nivel de autonomía y sofisticación técnica, así como un débil impacto sobre el mercado.

En cuanto a la confirmación de negocios en el 100% de los casos quien se encarga de ella es el negociador comercial, lo que ratifica lo expresado en cuanto a la "irrepermeabilización" de la función negociadora.

A la luz de los conceptos expresados, es oportuno considerar aspectos de la gestión operativa que tradicionalmente estaba a cargo de un *jefe de exporta-*

ciones. En esta área ocurrió que, con la evolución comercial de las IPA, estos mismos funcionarios se transformaron en *gerentes de exportación*, lo que motivó que retuvieran el control de la función. No obstante, en el sector lácteo y el galletero, así como en casos aislados en otros sectores, existe una desagregación funcional que determina la existencia de funcionarios encargados de los aspectos operativos; esta especialización que releva al gerente de exportación de tareas rutinarias y logísticas, al no tener la prestación de que éste cumpla con frecuencia un rol de *marketing* integral, lejos de fluidificar el funcionamiento del SE, en ocasiones provoca su fraccionalización en compartimentos estancos.

Modelo descriptivo: una herramienta de análisis y perfeccionamiento

El *modelo descriptivo* está diseñado privilegiando el ángulo de *marketing* estratégico y el análisis de las políticas de perfeccionamiento de los recursos humanos, así como su nivel actual de capacitación técnica. Se ha optado por un enfoque de corte funcional.

Corresponde indicar que el enfoque funcional reviste la ventaja de tomar distancia de la visión meramente estructural, aplicable inflexiblemente a un modelo teórico preestablecido. Por el contrario, la virtud de un análisis funcional es que permite la adaptación del modelo teórico a diferentes casos de la realidad comercial. Otra de las características del siguiente modelo descriptivo es que, lejos de consistir en un esquema paradigmático ideal, su conformación toma como base el diagnóstico desarrollado a partir del estudio de un número altamente representativo de las IPA, y que las categorías de rendimiento establecidas corresponden a grados de cumplimiento real de las subfunciones en las diversas empresas estudiadas. Quienes aplican técnicas de referenciamiento en programas intraempresariales de calidad total encontrarán en el modelo descriptivo un punto de comparación.

A continuación se presenta la constelación de subfunciones en que puede subdividirse la función "servicio de exportación de la empresa":

Organización institucional del servicio de exportación

Esta subfunción estudia el grado de desarrollo, especialización y autonomía orgánico-funcional en la organización del SE.

Se establecen las siguientes categorías: 1) grupo de trabajo intraempresarial,

superpuesto a la organización de comercialización doméstica; 2) grupo de trabajo intraempresarial, no superpuesto a la organización de comercialización doméstica; 3) grupo autónomo, especializado por funciones, mercados, productos o proyectos; 4) servicio de exportación contratado a otra empresa.

Capacitación de recursos humanos

Esta subfunción estudia el nivel actual de especialización de los recursos humanos con que cuentan las IPA, así como los programas de perfeccionamiento en curso.

Se establecen las siguientes categorías: 1) servicio de exportación con funcionarios sin educación formal especializada en el área del comercio y los negocios internacionales y sin programas de perfeccionamiento en curso; 2) servicio de exportación con funcionarios sin educación formal especializada en el área del comercio y los negocios internacionales y con programas de perfeccionamiento en curso; 3) servicios de exportación con funcionarios con educación formal especializada en el área del comercio y los negocios y sin programas de perfeccionamiento en curso; y 4) servicios de exportación con funcionarios con educación formal especializada en el área del comercio y los negocios y con programas de perfeccionamiento en curso.

Racionalidad y autonomía en la negociación comercial

Esta subfunción estudia el grado de transparencia y racionalidad con que se integra el equipo negociador de la empresa.

Se establecen las siguientes categorías: 1) equipo negociador técnico o técnico-director; 2) negociador único de nivel gerencial; 3) negociador único de nivel director.

Definición de políticas de exportación

Esta subfunción estudia la existencia de políticas que alcancen integralmente a las diferentes áreas de la empresa en el direccionamiento exportador.

Se establecen las siguientes categorías: 1) tenencia de políticas exportadoras integrales; 2) carencia de políticas exportadoras integrales.

Grado de investigación de mercados

Esta subfunción estudia el grado de desarrollo y autonomía en la

investigación de mercados. Se establecen las siguientes categorías: 1) investigación de mercados efectuada o contratada por la empresa; 2) investigación de mercados recibida de terceros; 3) carencia de investigación de mercados.

Grado de innovación y desarrollo

Esta subfunción estudia el grado de desarrollo de políticas de I&D de procesos y productos. Se establecen las siguientes categorías: 1) existencia de programas institucionales de I&D; y 2) inexistencia de programas institucionales de I&D.

Manejo de los canales de distribución

Esta subfunción estudia el grado de administración y/o participación de las IPA en los canales de distribución en los mercados blanco.

Se establecen las siguientes categorías: 1) participación y/o manejo de los canales; 2) no participación.

Política de *lobby*

Esta subfunción analiza la defensa de los intereses de las IPA ante los tomadores públicos de decisiones, a nivel doméstico e internacional.

Se establecen las siguientes categorías: 1) *lobby* a nivel doméstico e internacional; 2) *lobby* a nivel doméstico; 3) no realización de *lobby*.

Manejo del transporte internacional

Esta subfunción mide el grado de participación en la negociación del flete internacional, no analizándose particularmente ni el mecanismo ni la modalidad de venta.

Se establecen las siguientes categorías: 1) la IPA participa en la negociación del flete internacional, y 2) la IPA no participa en la negociación del flete internacional.

Utilización de los mecanismos de venta

Esta subfunción mide los mecanismos de comercialización internacional utilizados.

Se establecen las siguientes categorías: 1) venta directa; 2) representantes; 3) comisionistas; 4) consignación.

Promoción y publicidad

Esta subfunción mide las estrategias de P&P aplicadas por las IPA.

Se establecen las siguientes categorías: 1) P&P a nivel minorista; 2) P&P a nivel mayorista; 3) asistencia promocional regular a ferias comerciales especializadas.

Los caminos de optimización

La industria procesadora de alimentos en el Uruguay, volcada a la comercialización exterior, arrastra limitaciones de su estructura y funcionamiento, propias de la época en que el mercado interno absorbía volúmenes de producción significativos. Actualmente, en un marco de liberalización y desregulación, la empresa exportadora debe desembarazarse de estas cargas recreando y defendiendo las condiciones de competitividad.

En tal sentido, se justifica lo adelantado al principio del artículo: revisar severamente el posicionamiento competitivo y la actitud estratégica de nuestras IPA, con especial énfasis en la reconversión de los recursos humanos afectados a los servicios de exportación. La figura del negociador comercial, usualmente gerente de exportación, debe reperfilar sus características, procurando adquirir un mayor sentido global en lo comercial. Para ello, las IPA deben acometer un decidido plan de relevos, con el objetivo de llegar a un funcionario con el adecuado balance teórico-práctico. Para ello, sin perjuicio de modular la orientación formativa, la Dirección deberá democratizar los programas formativos, dándoles carácter orgánico y del máximo alcance funcional. A los efectos de evitar la elitización de la función negociadora es necesario implementar sistemas transparentes, laxos y abiertos, que permitan la libre circulación informativa dentro de la empresa, racionalizando el funcionamiento comercial y brindando la seguridad de que la información no es un insumo que pertenece a quien por su tarea la maneja. De proceder de este modo, el recelo entre los niveles de dirección y el área gerencial de comercialización podrá desaparecer con mayor facilidad. En la medida en que la gerencia de exportación pase de ser una gerencia de ventas a una responsabilidad de creación de valor adicional, se abonará el terreno para la profesionalización.

Este proceso de "destradicionalización" o "modernización" exportadora ya ha sido emprendido en diferente grado por algunas empresas. Conviene señalar que, pese a su experiencia, la mayor dificultad de adaptación se comprueba en los subsectores con una historia más prolongada de exportación.

En el área de la estructura orgánica del servicio de exportación, es necesario propender a un mayor grado de autonomía y especialización estratégica, profesionalizando el funcionamiento. En el sentido indicado es preciso reconvertir el servicio de exportación, transfiriendo recursos materiales y humanos de la faz burocrático-administrativa a la de *marketing*. La tendencia de delegación operativa a los servicios suplementarios que prestan los despachantes de aduana parece un primer paso acertado, que se debe acompañar con la reorientación de funciones. Muchos de los aspectos como la investigación de mercados, que no se cumplen aduciendo carencia de recursos económicos, pueden atenderse al menos parcialmente con la mera adecuación de funciones laborales.

Las IPA deben generar una acción de *lobby* mucho más intensa que la desplegada a la fecha, como factor integrador y direccionador de las políticas públicas, que en materia de información comercial, organización en el exterior y oportunidades promocionales suelen tener recursos ociosos. Es necesario implementar programas promocionales colectivos, que alcancen tanto el sector público de los países regionales como los mercados de consumo.

En cuanto al manejo de los canales de distribución, es preciso continuar avanzando en la orientación inaugurada por un grupo de empresas en el mercado regional.

En síntesis, las IPA tienen por delante dos amplios caminos para consolidar su gestión: en primer término la ineludible profesionalización de los recursos humanos aplicados, y en segundo lugar, y en consecuencia, la especialización estratégica de sus servicios de exportación.

Resumen

La participación de las empresas en los mercados del mundo se asienta en tres factores: materia prima, tecnología y aquellas funciones que generan, estimulan y administran el proceso de exportación. Este artículo estudia el servicio de exportación de las industrias uruguayas procesadoras de alimentos y concluye que es necesario revisar profundamente la competitividad y la actitud estratégica de estas unidades económicas, haciendo especial hincapié en la especialización del servicio de exportación y en la reconversión de los recursos humanos a él afectados. En esa perspectiva, plantea los caminos (que en algunos casos ya se ha comenzado a transitar) para que las empresas se modernicen y mejoren sus condiciones de competitividad.