

UNIVERSIDAD FASTA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
CARRERA : LIC . EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

MARÍA CAROLINA NATINSON

ASESORAMIENTO :

LIC. EMMA FONTANET / LIC. ANALÍA PARROTA /
LIC. GABRIELA HERMOSID /
DEPARTAMENTO DE METODOLOGÍA
DE LA INVESTIGACIÓN

MAR DEL PLATA , DICIEMBRE DE 2005 .

*Asociatividad p/ la exportación de los
productos y medianas
empresas.*



E-30

CAJA

INDICE :

Tema de Tesis	Página 3
Problema	Página 3
Objetivo General	Página 3
Objetivos Específicos	Página 3
Hipótesis	Página 4
Tipo de Investigación	Página 4
Tiempo y Lugar de Desarrollo de la Investigación	Página 4
Marco Teórico	Página 5
1- Asociatividad	Página 8
2- La problemática de la Exportación Pyme en la Argentina Moderna	Página 9
3- La creciente importancia de la competitividad y la inserción exportadora en la Política de las Pymes	Página 11
4- Asociándose para Exportar	Página 12
5- Consorcios y Grupos de Exportadores	Página 16
6- Características Generales de los Grupos de Exportadores	Página 20
7- Factores de Éxito y Riesgo para una Agrupación de Exportadores	Página 28
8- Etapas para la Creación de un Grupo de Exportadores	Página 30
9- Asociatividad empresarial orientada a la Exportación .	Página 35
Experiencias Internacionales y locales recientes	Página 35
9-1- Experiencia Internacional	Página 45
9-2- Antecedentes en Argentina de los Consorcios y Grupos de Exportación	Página 45
Ley 26.005 de apoyo a los Consorcios de Empresas Exportadoras	Página 49
Consorcios de Cooperación	Página 50
Conclusiones	Página 55
Direcciones Útiles para Exportadores	Página 58
Bibliografía	Página 60

Tema de Tesis :

Asociatividad para la Exportación en las Pequeñas y Medianas Empresas .

Problema :

¿Una empresa Pyme obtiene beneficios participando en un grupo exportador ?

Objetivo General :

Analizar los distintos beneficios que obtendrían las empresas Pymes a través de la "Asociatividad "

Objetivos Específicos :

- Definir la Asociatividad para la Exportación
- Identificar las Claves para una Estrategia Exitosa
- Describir la problemática de la Exportación Pyme en la Argentina Moderna
- Explicar las ventajas de Asociarse para Exportar
- Definir los Consorcios y Grupos de Exportadores
- Mencionar las Características Generales de los Grupos Exportadores :
- Por tipo de Relación entre Productos
 - Según su función
- Factores de Éxito y Riesgo para una Agrupación de Exportadores
 - Factores de Éxito

- Factores de Riesgo
- Etapas para la Creación de un Grupo de Exportadores
 - Proceso de Formación
 - Sobre el Funcionamiento del Grupo de Exportadores
- Sobre el Coordinador o Gerente de un Grupo de Exportadores
- Asociatividad Empresarial Orientada a la Exportación
 - Experiencias Internacionales y Locales Recientes
 - Experiencia Internacional
- Antecedentes en Argentina de los Consorcios y Grupos de Exportación

Hipótesis :

¿Las Pequeñas y Medianas Empresas , conocidas como “ Pymes “, podrían obtener beneficios considerables a través de la asociatividad a un Grupo Exportador ?

Tipo de Investigación :

El tipo de investigación a realizar será “ Diacrónica “ , ya que se realizará un estudio de las empresas a través del tiempo , desde sus orígenes hasta el momento actual .

Tiempo y Lugar del desarrollo de la Investigación :

Tiempo : En el año 2005

Lugar a realizarse : En la Ciudad de Buenos Aires, analizando las distintas Pymes pertenecientes tanto a la provincia de Buenos Aires , como al resto del país .

Marco teórico :

Desde los años de la posguerra y hasta comienzos de la década del 90' , las Pymes argentinas se desarrollaron en un contexto caracterizado por una escasa interrelacion con el resto del mundo , basando su crecimiento en el dinamismo del mercado interno .

En este esquema , complejizado aún más por la inestabilidad macroeconómica y política que caracterizó a la Argentina durante los años 50 , 60 y 70 , los mercados externos no aparecían como una alternativa sustentable y de largo plazo , sino más bien como una posibilidad ajena al menú de negocios potenciales de las empresas Pymes y reservadas a firmas de gran tamaño, vinculadas a las commodities agrícolas .

Desde fines de los años 80 y con el comienzo del proceso de estabilización , desregulación y apertura económica , las pymes argentinas se fueron enfrentando a un escenario diametralmente diferente al vigente hasta ese momento , en el cual el mercado doméstico empezó a ser disputado por la competencia de productos importados .

Este escenario, se hizo aún más complicado a partir de las condiciones desfavorables que a lo largo de los últimos años se han venido verificando en el mercado interno, debido al desembarco en el país de numerosas empresas transnacionales y de la intensificación de la competencia por una demanda interna cada vez más exigente y selectiva .

Desde mediados de los 90 , un conjunto acotado pero significativo de empresas de menor tamaño ha logrado ciertos éxitos en materia de inserción externa .

Apoyar e impulsar la mejora cualitativa y cuantitativa en la inserción internacional de una parte del universo Pyme local , es uno de los desafíos más importantes que enfrenta la economía de cara a la próxima década .

Una mejor y mayor participación de las Pymes locales en la actividad exportadora contribuirá no sólo a lograr un mayor ingreso de divisas para el país , también permitirá generar un tejido microeconómico más sustentable y equitativo que el vigente .

Ventajas de ASOCIARSE para exportar :

- mayor posibilidad de ingreso a nuevos mercados y consolidación de los existentes
- diversificación de la demanda
- posibilidad de exportar en contra – estación
- menores costos de producción
- efecto “ remolque ” sobre el conjunto
- beneficios derivados de la difusión de la información
- nuevos conocimientos
- imagen

Factores de Éxito :

- Las empresas deben ser de similar tamaño y capacidad económica
- Se debe evaluar el grado de competitividad de los productos ofrecidos por las empresas participantes

- Los productos ofrecidos no deben ser directamente competitivos entre sí para disminuir la posible fricción entre las empresas participantes y facilitar la transmisión de la información entre si , y entre éstas y el coordinador .
- Baja dispersión en cuanto a la calidad de los productos ofrecidos , prestación de servicios .
- La cultura y la filosofía de las empresas participantes sean similares .
- La elección del Coordinador es otro elemento clave para el desarrollo de las actividades del Grupo . La misma debe ser consensuada y estar orientada a un “ profesional ” con experiencia en Comercio Internacional , buena capacidad negociadora y alta habilidad para conducir grupos .

Factores de Riesgo :

- Heterogeneidad en las características de las empresas que conforman el Grupo .
- Excesivo Liderazgo de alguna de las empresas que integran el Grupo puede conspirar contra el equilibrio interno del mismo y / o confundir los intereses del Grupo con los de una empresa en particular .
- Diferencias de objetivos , de mercados prioritarios y de planes de acción entre las distintas empresas .
- Empresarios que se caracterizan por negociar basados en posiciones muy estrictas .
- Poco grado de compromiso con la actividad del Grupo y escasa predisposición a colaborar con el Coordinador .
- Una importante restricción financiera que impida al Grupo afrontar las inversiones que requiere el acceso a los mercados internacionales y su posterior consolidación .

1- Asociatividad

La “**Asociatividad Empresarial**” es un mecanismo de cooperación flexible entre empresas , donde cada uno , sin perder su autonomía , decide voluntariamente participar de un esfuerzo conjunto para la obtención de objetivos comunes .

Con mucha frecuencia , asociarse con otras empresas puede potenciar enormemente las posibilidades de exportar , diversificar mercados , realizar compras en forma conjunta con los integrantes del grupo , lo cual entre otros beneficios que mencionaremos , uno de ellos es la disminución de los costos .

El mismo efecto hacia fuera , cuando las empresas consolidan una carga , pagan el flete en forma conjunta , las empresas tendrán un mayor poder de negociación con los proveedores , entre otras cosas .

La asociación puede ser con :

- Grupos asociativos de Exportación :
 - + Competidores
 - + Complementarios : Cadena de Valor – Canal Comercial
- Apoyo de Grandes Empresas :
 - + Absorción de experiencia
 - + Fidelización de Clientes
 - + Cambio Cultural

2- La Problemática de la Exportación Pyme en la Argentina Moderna :

Introducción :

A lo largo de la última década , tomando como marco conceptual la experiencia de los países más exitosos en la materia , los temas vinculados con el desarrollo de estrategias asociativas y la construcción de redes empresariales con fines específicos, han pasado a ocupar un lugar de creciente importancia en la política Pyme, sea en el ámbito público y privado .

Como parte de este proceso , se han puesto en práctica en los últimos años en los principales países latinoamericanos , diferentes tipos de programas y esfuerzos tendientes a impulsar iniciativas asociativas y/o de articulación entre empresas .

Es así , como se han iniciado entre empresas Pymes de un mismo sector productivo o de una misma región , diferentes tipos de programas de desarrollo de proveedores de grandes empresas , de creación de sociedades de Garantías Recíprocas , o de apoyo al desarrollo de sistemas de articulación productiva y/o comercial entre grandes empresas industriales y Pymes clientes .

Por lo tanto, el desarrollo de estrategias asociativas y/o la participación por parte de las empresas Pymes en redes o sistemas de articulación con firmas de diferente tipo, son dos de los ejes estructurales de la problemática Pyme.

Desde los años de la posguerra y hasta comienzos de la década del 90', las Pymes argentinas se desarrollaron en un contexto caracterizado por una escasa interrelación con el resto del mundo , basando su crecimiento en el dinamismo del mercado interno .

En este esquema, complejizado aún más por la inestabilidad macroeconómica y política que caracterizó a la Argentina durante los años 50 , 60 y 70, los mercados externos no aparecían como una alternativa sustentable y de largo plazo, sino más bien como una posibilidad ajena al menú de negocios potenciales de las empresas Pymes y reservadas a firmas de gran tamaño, vinculadas a las commodities agrícolas .

Desde fines de los años 80 y con el comienzo del proceso de estabilización, desregulación y apertura económica, las pymes argentinas se fueron enfrentando a un escenario diametralmente diferente al vigente hasta ese momento, en el cual el mercado doméstico empezó a ser disputado por la competencia de productos importados .

Este escenario, se hizo aún más complicado a partir de las condiciones desfavorables que a lo largo de los últimos años se han venido verificando en el mercado interno , debido al desembarco en el país de numerosas empresas transnacionales y de la intensificación de la competencia por una demanda interna cada vez más exigente y selectiva .

Desde mediados de los 90, un conjunto acotado pero significativo de empresas de menor tamaño ha logrado ciertos éxitos en materia de inserción externa .

Apoyar e impulsar la mejora cualitativa y cuantitativa en la inserción internacional de una parte del universo Pyme local, es uno de los desafíos más importantes que enfrenta la economía de cara a la próxima década.

Una mejor y mayor participación de las Pymes locales en la actividad exportadora contribuirá no sólo a lograr un mayor ingreso de divisas para el país , también permitirá generar un tejido microeconómico más sustentable y equitativo que el vigente.

Si bien, entre las exportaciones que realiza el país, los commodities, son los predominantes, los productos exportados por las Pymes son en su mayoría "bienes diferenciados", de alto valor agregado e intensivos en trabajo calificado .

La penetración a los mercados internacionales, no resulta tan sencillo, ya que en la mayor parte de los casos, el ingreso a éstos exige la implementación de algún tipo de modernización o adaptación, en lo atinente a métodos y sistemas de producción, como en lo que hace a las estrategias de marketing que se utilizan en el mercado interno.

Tratar de superar estos obstáculos, se complica por la necesidad de asumir elevados riesgos comerciales, y por la exigencia de disponer de un volumen de recursos financieros, humanos y técnicos, que más de una vez se encuentra fuera del alcance del universo Pyme nacional .

Es por ello, que la cooperación y articulación de esfuerzos entre empresas puede contribuir eficazmente a suavizar dichas restricciones.

A través del desarrollo de iniciativas asociativas, se busca mejorar el comportamiento en el mercado interno – medidas pro competitivas – para alcanzar mejores condiciones para la exportación.

3- La creciente importancia de la competitividad y la inserción exportadora en la Política de las Pymes.

Un creciente consenso a nivel de analistas y consultores coinciden en que la competitividad global de las economías depende cada vez en mayor medida de la posibilidad de que las grandes empresas puedan interactuar y cooperar eficazmente de las empresas de la región o del país .

El desarrollo de una competitividad sólida y duradera, puede verse restringida por las falencias que presenta el entorno microeconómico. Es así como se ven limitadas de obtener el necesario avance productivo que les permita alcanzar niveles de eficiencia mundial.

La existencia de una red local de proveedores y clientes Pymes con capacidad exportadora contribuye, además de incrementar el alcance de las actividades posibles, a generar un espacio de interacción cliente- proveedor, las cuales pueden generar múltiples beneficios.

4- Asociándose para exportar :

Ventajas de asociarse para exportar :

1- Mayor posibilidad de ingreso a nuevos mercados y consolidación de los existentes : Como las Pymes locales dirigen sus exportaciones hacia los mercados regionales y sólo ocasionalmente a los países desarrollados , para acceder a estos mercados se necesitan estudios de mercados y actividades de promoción para conocer las necesidades y preferencias de la nueva demanda , como así también dar a conocer las cualidades del producto que se ofrece .

A partir de un determinado volumen de oferta exportable , es cuando dichas inversiones tienen justificación económica . Es por ello , que será más factible , al actuar en forma conjunta que se alcancen los niveles críticos de oferta que justifiquen tal erogación .

Actuar en forma asociativa o grupal, también será una ventaja para acceder a nuevos mercados y consolidar los ya existentes.

En el caso en que el grupo se caracterice por tener cierto grado de integración vertical, la ventaja residirá en la posibilidad de ofrecer una canasta de bienes donde se representen varios de los eslabones de una determinada cadena de valor.

2- Diversificación de la Demanda: A través de un proyecto grupal se aumenta la posibilidad de exportar a varios mercados y reducir los riesgos de ser afectados por la recesión de alguno de ellos en particular.

Un caso extremo, sería que un grupo muy diversificado , en cuanto a la cantidad de mercado al que accede, sólo podría ser afectado por una recesión mundial.

Otro tipo de diversificación que se da, es aquella relacionada con la posibilidad de no depender sólo del estado que presenta el mercado interno.

3- Posibilidad de exportar en contra – estación: Es para el caso de algunos productos cuya demanda tiene un componente estacional muy marcado , por lo cual surge la posibilidad de vender los productos en contra estación. La incidencia de los costos fijos por unidad producida será menor y mejorará la condición competitiva de las empresas.

Para el caso de algunos productos, exportar en contra estación, puede implicar beneficios por diferenciales de precios positivos.

Actuar en forma grupal, permite planificar mejor la oferta exportable

4- Menores Costos de Producción: Se relaciona al mejor aprovechamiento de la capacidad instalada y por un mayor grado de especialización.

El hecho de que se agregue una fuente más de demanda, permite que los costos fijos se asignen entre mayores cantidades producidas, lo cual implica una caída en el costo medio de producción .

Otra alternativa, sería que la actividad de la empresa dentro del grupo, pueda incentivar a una mayor especialización en la producción de los productos que la empresa exporta por medio del Grupo . Esta mayor especialización implicará el desarrollo de mejores técnicas de producción con una consecuente mejora de la productividad y menores costos de producción.

5- Efecto "remolque" sobre el conjunto: Cuando dentro del grupo, alguna empresa manifieste más intensamente sus deseos de incursionar en nuevos mercados y sirva de incentivo a las restantes. Un ejemplo cercano exitoso, puede generar un incentivo para aquellos que están indecisos .

6- Beneficios derivados de la difusión de la información: A través de la interacción de las empresas que forman parte del Grupo, se generarán vínculos que facilitan el flujo de la información comercial y experiencias en lo referente a la exportación. Aumentarán así las oportunidades de identificar y aprovechar buenas oportunidades de negocios, disminuyendo las de repetir experiencias negativas .

7- Nuevos Conocimientos: A los conocimientos de nuevos mercados se les debe agregar aquel que se obtuviera fruto de la interacción de las empresas entre sí, y de éstas con el coordinador.

Como resultado de la interacción con el coordinador, se pueden obtener conocimientos sobre técnicas de promoción y de comercialización, para la aplicación en la actuación individual de cada una de las empresas del grupo.

8- Imagen: Las empresas integrantes del Grupo obtendrán una mejora sustancial en su imagen empresarial, si éste fuera reconocido por su éxito en materia de comercio exterior .

Dichos beneficios se podrán materializar entre otros, a la hora de contratar personal, en la negociación de alianzas con otras empresas que no pertenecen al grupo, en las relaciones comerciales habituales, etc .

Los Grandes Exportadores – sobre todo las empresas Multinacionales – tienen un importante capital destinado a la capacidad administrativa y logística operativa, como las posibilidades de acceder en forma directa a los mercados externos, resulta posible diseñar esquemas “ Taylor made” , tendientes a fortalecer la capacidad exportadora de esas Pymes, clientes o proveedoras de la gran empresa, con beneficios para ambas partes en diversos terrenos.

La acción de los organismos públicos en su carácter de articuladores, gestores y/o facilitadores de este tipo de proyectos, será valiosa para la identificación de esquemas cooperativos confiables entre grandes y pequeñas empresas .

Las dificultades surgidas a lo largo de los últimos años, han despertado en diferentes empresas de gran tamaño que operan en el país un renovado interés por explorar alternativas y realizar esfuerzos tendientes a favorecer y fortalecer la capacidad competitiva y exportadora de un número importante de Pymes comercialmente vinculadas a ellas.

En síntesis, ¿Por qué la conveniencia de un “Grupo Exportador” ?

Porque :

- 1- Minimiza el costo de la inexperiencia
- 2- Se incorporan nuevos conocimientos y habilidades
- 3- Se reduce el costo del acceso a la información
- 4- Surgen mejores posibilidades de acceder a nuevos mercados y consolidar los ya existentes
- 5- Se logra un mayor poder de negociación contractual
- 6- Se trabaja con una imagen de marca fuerte
- 7- Para tener mejor acceso a los recursos financieros

5- Consorcios y Grupos de Exportadores : - Consorcios o Grupos de Exportación :

Entre los distintos tipos de Consorcios , podemos mencionar el Consorcio de Ventas, el Consorcio de Promoción y el Consorcio Mixto.

Un “Consorcio de Exportación”, es un agrupamiento de empresas para unir Sinergias , y aumentar su Competitividad a la vez que reduce los riesgos y costos de la Internacionalización.

Es por ello, que la Misión del Consorcio es UNIR ESFUERZOS PARA ACCEDER AL MERCADO INTERNACIONAL .

Algunos de los aspectos que motivan la creación del Consorcio, son:

- 1 – La falta de personal especializado en Comercio Exterior
- 2- La faltad de información sobre mercados externos

3- La falta de poder contractual con los proveedores, clientes, y empresas de servicios

4- La falta de volúmenes de producción para los grandes compradores

5- Aumentar la oferta exportable

- **Dificultades del CONSORCIO:**

Entre las dificultades de un Consorcio , podemos enumerar, entre otras : la desconfianza mutua, el exceso de Individualismo, los recursos inadecuados en las empresas, exigir resultados en el corto plazo e insuficientes recursos financieros .

También son dificultades del Consorcio:

- La falta de selección y homogeneización de los participantes
- La elección del coordinador entre los socios del consorcio
- Los cambios periódicos del coordinador
- La falta de profesionalidad del Gerente del Consorcio
- La falta de un Reglamento Interno que esté bien elaborado
- Pensar en el consorcio sólo como una estructura para ventas y no para el desarrollo de la empresa
- La falta de un mínimo plan de trabajo
- La falta de concientización y capacitación de los miembros del consorcio
- La falta de una persona especializada en comercio exterior en cada empresa

- Concebir al consorcio como una salida a la crisis
- Las distintas velocidades y experiencias de las empresas

Principales Factores del ÉXITO del CONSORCIO :

- 1) La integración entre los participantes**
- 2) El liderazgo del Coordinador**
- 3) Un Reglamento Interno bien elaborado**
- 4) Un plan de Negocios con bases sólidas**

- **Factores Cohesionantes :**

Entre éstos , podemos mencionar :

- La mentalidad de los empresarios respecto a la exportación
- La visión estratégica y de largo plazo
- La internacionalización a partir de la asociatividad
- El intercambio de la información
- La relación entre los integrantes
- El respeto de la disciplina interna
- Un grupo homogéneo y proactivo
- Un Coordinador profesional, con manejo de grupo y conocimiento de los mercados externos y propuestas
- Anteponer el proyecto a los costos a los costos
- Experiencias , desarrollos y velocidades parecidas

- Reglamento Interno :

El reglamento interno, debe contar con los siguientes datos :

- Nombre , objetivos y Misión del Grupo
- Acciones para lograr los objetivos
- Normas Generales de Funcionamiento
- Fondo Operativo Común
- Obligaciones de los Miembros y del Coordinador
- Reunión plenaria de miembros
- Procedimientos para la Toma de Decisiones
- Condiciones de Admisión para los Nuevos Integrantes del Grupo
- Causas que determinarán la pérdida de la Condición de Miembro
- Procedimiento para la Exclusión de empresas del grupo
- Obligaciones respectivas de los Miembros entre si y de estos frente a terceros
 - Representación de otras empresas y Cooperación del Grupo con firmas o grupos del país o del exterior

Las empresas participantes de un Grupo de Exportadores, en general, son firmas que deciden comenzar a exportar o pretenden mejorar su inserción externa, pero que se deben enfrentar a fuertes restricciones para acceder a la información sobre los mercados externos, detectar oportunidades comerciales, establecer canales propios de distribución, entre otros.

Por lo tanto, la asociación o las alianzas con otras empresas con similares objetivos y limitaciones, aparece como una clara alternativa para superar los obstáculos. Es así como de esta manera se puede mejorar la oferta de productos, el poder de negociación y la capacidad técnica y financiera. La participación en un Grupo le va a permitir a las empresas contar con los servicios de un especialista en comercio exterior. La función de dicha figura, será coordinar el proceso de exportación del Grupo.

Una vez que se determina las empresas con voluntad de agruparse, son ellas que deciden el alcance de esta alianza; si es de promoción, comercialización y complementariedad, y se confecciona un manual que se relacione con el funcionamiento del grupo, con la toma de decisiones, con afrontar los diferentes gastos comunes, etc .

6- Características Generales de los Grupos de Exportadores:

6-1- La Identidad del Grupo :

Es necesario definir los elementos básicos para poder determinarla:

- ***Visión del Grupo***
- ***Misión del Grupo***
- ***Valores Compartidos***
- ***Reglas de Funcionamiento***
- **Visión del Grupo :** Se relaciona con el Estado futuro deseado por el Grupo exportador .

Los objetivos deben ser: específicos, realistas, alcanzables, cuantificables, medibles.

- **Misión del Grupo** : Genera el compromiso para pasar de tratar de hacer las cosas bien a hacer lo correcto .

- **qué se va a hacer ? (OFERTA)**
- **para quién se lo va a hacer ? (DEMANDA)**
- **porqué nos van a elegir?(VENTAJAS COMPETITIVAS)**

- **Valores Compartidos** : Éstos tienen que ver con :

- *El compromiso de todos los participantes con el proyecto*
- *La aplicación de principios éticos que prestigien la imagen corporativa.*
- *La búsqueda del equilibrio en la Gestión del Grupo, evitando liderazgos excesivos.*
- *Escuchar, entender y respetar la posición de las demás empresas , cuidando de las relaciones interpersonales*
- *Privilegiar el interés del conjunto, sin renunciar por ello a puntos de vista individuales.*
- *Disposición a compartir información, en beneficio de los objetivos grupales.*

Las Reglas del Funcionamiento Interno : Entre ellas se destacan:

- 1) *Los derechos y obligaciones de los participantes*
- 2) *Condiciones para la admisión de nuevos socios*

- 3) *Procedimientos de resolución de conflictos*
- 4) *Mecanismos Decisorios, a través del consenso y la votación*
- 5) *Órganos de Gestión del Grupo (frecuencia de reuniones)*
- 6) *Discutir si el grupo operará con marca única o como paraguas para las marcas propias*
- 7) *Determinar la necesidad de contar con una organización jurídica formal*

6-2 La Estrategia del Grupo Exportador :

Es el camino a recorrer por el grupo , para alcanzar sus objetivos :

Éstos son tres pasos esenciales y básicos que acompañan a dicha estrategia :

Paso 1 : Consolidar la Oferta Exportable del Grupo :

En este paso, lo que se busca es definir la oferta exportable del Grupo a partir de los productos con mayor potencial exportable que ha identificado cada empresa .

FOCO : * oferta corporativa u ofertas individuales ?

* cuánta producción podrá comprometer cada empresa para otros mercados

Paso 2 : Identificar Mercados Potenciales:

Se deben identificar cuáles son los mercados más atractivos, utilizando un procedimiento de selección por etapas :

1- Preselección de Mercados Potenciales :

- Mercados de Alto Confort vs. Mercados de Alto Potencial
- Información disponible sobre flujos comerciales y las variables macro relevantes para el proyecto

2- Búsqueda de un Mercado Objetivo: Consiste en seleccionar aquellos dos países que parecen tener el mayor potencial y realizar un análisis comparativo de condiciones de acceso al mercado, consumo interno, costos y tiempos para obtener contactos, mecanismos de distribución, etc .

Paso 3 : Focalizar en un Mercado Objetivo :

- **Conocer la Competencia**
- **Conocer al Cliente**
- **Conocer los Canales de Comercialización**

Paso 4 : Diseñar un Plan de Marketing :

Identificado al grupo objetivo de clientes , lo que sigue es instalar el “producto” en la mente del consumidor, para que éste lo conozca , lo elija , y finalmente lo compre .

Un plan de marketing internacional, debe comprender cuatro variables fundamentales :

1 – Producto

- 2- Precio**
- 3- Plaza**
- 4- Promoción**

1- Estrategia de Producto :

Por qué el cliente elegirá nuestro producto, entre tantos otros similares que están en el mercado?

Factores Estratégicos para generar valor agregado :

- **Diseño e Imagen del Producto**
- **Etiquetas, Envases y Embalajes**
- **Imagen de la Marca**

2- Estrategia de Precios :

El precio es una variable estratégica del marketing : no sólo fija un valor a algo , también sirve para crear una imagen de ese algo .

- **Objetivos de la Estructura de precios :**
 - Alcanzar un monto determinado de ventas
 - Lograr un nivel determinado de utilidades
 - Captar una porción específica del mercado
 - Atacar a la competencia

FOCO: control y dominio sobre los costos+ diferenciación de producto

3- Estrategia de Plaza :

- **Dónde se va a ofrecer el producto ? (*ubicación*)**
- **Cómo se va a llegar al cliente ? (*canal distribución*)**

4- **Canales de Distribución** : Los CANALES pueden ser :

- - **Directos** : Son aquellos que minimizan la intermediación entre la empresa y el mercado .

- - **Indirectos** : En éstos, la venta se realiza a través de importadores, distribuidores (mayoristas o minoristas) y representantes .

Canales Directos :

- **Precios más competitivos y Mayor Margen de utilidad**
- **Gerenciamiento más directo**
- **Requiere inversión en activos fijos y bienes de cambio**
- **Mayor cercanía al consumidor y mayor probabilidad de detectar cambios del mercado**
- **Propiedad registros / certificaciones**
- **Requiere financiamiento propio de las ventas**

Canales Indirectos :

- **Menores utilidades por alta intermediación**
- **Estrategia Comercial definida por terceros**
- **No requiere inversión en activos / Menores exigencias de stocks**
- **Mejor Cobertura del mercado , pero con pobre feedback**
- **Registros y certificaciones pertenecen al importador**
- **Menores requerimientos de financiamiento**

En la Estrategia de Promoción el **FOCO** es : establecer un primer contacto con los clientes potenciales para dar a conocer el producto, motivar su adquisición e incentivar la reiteración de la compra .

El punto importante es determinar la conveniencia de realizar este primer contacto a través de una feria o exposición, una misión comercial, o una ronda de negocios .

Paso 5 : Escribir el Plan de Negocios

El **Grupo de Exportadores** se constituye cuando existe un acuerdo entre empresas para trabajar conjuntamente con el objetivo de acceder a los mercados externos o incrementar el volumen actual de sus exportaciones .

Dicho acuerdo puede implicar la constitución de una nueva sociedad comercial, o tener un carácter informal, pero en ningún caso puede involucrar la pérdida de la individualidad de cada una de las empresas .

La participación en un Grupo es totalmente compatible, manteniendo la individualidad en cuanto a las acciones en el mercado interno. Por lo tanto, no se pretende que los miembros que lo integran cedan en forma parcial o total su producción, ni que exista una fusión entre las empresas .

Dos elementos, son los que definen el PERFIL del Grupo a formar: el primero, es la relación existente entre los productos que están en condiciones de formar parte de la Oferta exportable del Grupo, y el segundo, es la función que se espera que el Grupo desempeñe.

A- Por tipo de Relación entre Productos :

En el caso de grupos de productos no relacionados – heterogéneos – se pierde gran parte de los beneficios asociados con la actuación cooperativa . un grupo heterogéneo requiere una inversión en estudios de mercados y actividades de promoción muy superior a la de los grupos de productos relacionados . Los costos que deba afrontar cada empresario , serán mayores que si estuviera en un grupo de productos relacionados .

Cuando un grupo ofrece una amplia gama de productos o abarca varios eslabones de una cadena de valor , se complica la negociación con los eventuales importadores y se evaporan las ventajas de la asociación, viéndose dificultada la función del coordinador .

B- Según su Función:

Lo que se pondera es cuál es la actividad o actividades que las empresas delegan a favor del grupo .

Grupos de Promoción: Las actividades a desarrollar por el Grupo son promocionales: participación en ferias Internacionales, organización de misiones comerciales, confección de catálogos y folletos , etc .

Grupos de Comercialización : Puede consistir en comprar en forma conjunta la materia prima y otros insumos destinados a los Miembros del Grupo , como de vender los productos y servicios en forma conjunta al exterior .

7- Factores de Éxito y de Riesgo para una Agrupación de Exportadores

En el momento en que se forma un Grupo de Exportadores , existirán algunos factores que permitirán una evaluación previa de la posibilidad de éxito o no en el intento por acceder a los mercados externos .

Entre los **Factores de Éxito** , podemos mencionar :

- 1- Las empresas deben ser de similar tamaño y capacidad económica
- 2- Es crucial la evaluación del grado de competitividad de los productos ofrecidos por las empresas participantes
- 3- Los distintos productos ofrecidos no deben ser directamente competitivos entre sí para disminuir la posible fricción entre las empresas que participan y así facilitar la transmisión de la información entre sí y entre éstas y el coordinador .
- 4- Se recomienda una baja dispersión en cuanto a la calidad del producto ofrecido , prestación de servicios y disponibilidad de cantidades a ofrecer para la exportación .
- 5- Es importante que los empresarios participantes tengan una visión de mediano – largo plazo en cuanto a los resultados esperados .
- 6- Las empresas participantes deben realizar inversiones en investigación de mercados , obtención de estándares de calidad , promoción , adecuación de la líneas de productos , etc .
- 7- Disponibilidad por parte de los empresarios participantes para colaborar con el coordinador del Grupo en cuanto a la información requerida por éste .
- 8- La cultura y filosofía de las empresas participantes deben ser similares .
- 9- Es clave una adecuada elección del Coordinador para el desarrollo de las actividades del Grupo . Ésta debe ser orientada a un

profesional con experiencia en comercio internacional , con buena capacidad negociadora y habilidad para conducir grupos .

Factores de Riesgo :

Son aquellos factores que pueden incidir en forma negativa en la posibilidad de éxito .

1-Heterogeneidad en las características de las empresas que forman parte del Grupo

2-Excesivo Liderazgo por parte de algunas de las empresas que integran el grupo , puede ser un factor crítico contra el equilibrio interno .

3-Diferencias en cuanto a los mercados prioritarios, de objetivos , y planes de acción entre las distintas empresas .

4- Negociaciones basadas en posiciones muy estrictas

5-Escaso grado de compromiso con la actividad del Grupo y predisposición para colaborar con el coordinador .

6-Las restricciones financieras que le puedan impedir al Grupo afrontar las inversiones que requiere el acceso a los mercados internacionales y a su siguiente consolidación

7-Poca exigencia en el proceso de selección del coordinador .

A la hora de conformar un Grupo de Exportación , se debe buscar integrarlos con empresas de similar tamaño y capacidad económica , con una alta disposición para la acción grupal .

Sus productos deben contar con algún grado de relación , similares estándares de calidad y deben ser poco competitivos entre sí .

Se debe evitar toda asociación entre aquellas empresas que tengan una cultura y filosofía empresarial disímil , o entre aquellas cuyos objetivos no sean compatibles en cuanto a los mercados prioritarios y planes de acción .

8- Etapas para la Creación de un Grupo de Exportadores :

El proceso para crear un grupo se compone de dos etapas. La primera de ellas se relaciona con la Formación del Grupo en sí , y la misma consiste en informarle a los empresarios pequeños y medianos las características de este tipo de actividad .

La segunda etapa tiene que ver con la puesta en marcha del Grupo en sí , donde es crucial la elaboración de un Plan de Trabajo conjunto. En dicho Plan se incluirá: objetivos y acciones del Grupo, flujo de fondos para estimar los gastos en que incurrirá y una previsión de las fuentes de financiamiento.

1) *Proceso de Formación :*

Básicamente, la iniciativa en esta etapa es tomada por alguien que confía en las virtudes de la asociación a la hora de encarar el ingreso a los mercados externos. Puede ser alguien que tenga intenciones de coordinar o actuar como gerente de exportación de un Grupo.

Es aquí donde se lleva a cabo la tarea de localizar empresarios con las mismas necesidades y motivaciones e interesarlos en el proyecto.

Luego de sucesivas reuniones, en caso de que el proceso sea exitoso, y se sientan atraídos por la propuesta, debe finalizar con la Formalización del Grupo , y en el caso que se considere conveniente, presentar el mismo para recibir la asistencia que se brinda, por ejemplo en el Programa de la Subsecretaría Pyme u otros organismos como Fundación BankBoston , Export-Ar, Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, ProMendoza, etc .

En esta primera etapa, se deben asentar las bases del funcionamiento interno del consorcio en cuanto a la forma en que se resolverá la toma de decisiones, la auditoría de la gestión del coordinador , participación en Ferias, criterios para la realización de gastos de publicidad .

Lo ideal sería que se apruebe un reglamento interno para el funcionamiento del grupo .

2) *Sobre el Funcionamiento del Grupo de Exportadores :*

Una vez formado el Grupo , se debe ponerlo en marcha. Para que dicha gestión tenga éxito se debe confeccionar un Proyecto con el detalle de los objetivos propuestos, las acciones para lograr esos objetivos y un flujo de fondos con las necesidades financieras del Grupo y las fuentes previstas .

2-1-1 Componentes Principales: Proyecto de trabajo del Grupo .

- Objetivos :

Éstos deben ser establecidos desde un principio, ya que el acceso a los mercados internacionales y su posterior consolidación es una tarea que requiere un período de maduración superior al necesario para consolidarse en los mercados internos .

Es por ello que se deben fijar los plazos con un plazo que no sea menor al año o año y medio .

Los objetivos deben fijarse por mercado y para cada una de las empresas. Pueden ser determinados en términos cuantitativos.

2-1-2 Acciones a desarrollar por el Grupo : .

- Criterios de funcionamiento del grupo : Es recomendable que en la etapa inicial se sienten las bases para establecer el funcionamiento del Grupo .

- Posibles ítems a considerar en la confección de un reglamento interno :

- 1) Condiciones de admisión de nuevos socios
- 2) Tiempo mínimo de permanencia en el grupo y duración del mismo
- 3) Procedimientos de resolución de conflictos
- 4) Funcionamiento de los órganos de gestión del grupo , como por ejemplo : periodicidad de las reuniones , comité ejecutivo , rotación de cargos , actas , quórum , penalidades , etc .
- 5) Descripción detallada de los productos que cada fabricante comercializará a través del grupo .
- 6) Sistema de asignación de pedidos en aquellos grupos cuyos socios comercialicen productos directamente competidores .
- 7) Tratamiento de los clientes que cada una de las empresas tuviera antes de la constitución del grupo en los mercados seleccionados
- 8) Posibilidad de comercializar productos complementarios
- 9) Creación de una marca común para los productos a ser exportados .

Las demás acciones que se desarrollarán en el marco de un proyecto asociativo , serán las que el Grupo y el Coordinador acuerden como necesarias para el logro de los objetivos propuestos .

Éstas, son :

A – Acciones de Promoción: Como por ejemplo la asistencia a Ferias , la realización de visitas y misiones comerciales , y la confección de catálogos y folletos .

El objetivo de estas acciones, es dar a conocer el producto ofertado y la empresa que lo produce, para que de esta manera, se establezcan contactos, los cuales pueden derivar en una exportación .

B – Estudios de Mercado: Para investigar las oportunidades de ingresar en nuevos mercados . A través de éstos , se van a conocer los distintos segmentos de la demanda , competidores , etc , para así aumentar la información disponible y poder llevar a cabo las acciones necesarias según el mercado al cual se quiera acceder .

Es muy importante que la información esté actualizada constantemente .

C- Obtención de las Normas de Calidad : Para insertarse en algunos mercados , se debe cumplir con algún tipo de estándar, sea de calidad o sanitario, por lo cual es necesario la obtención de certificaciones que acrediten dicho estándar. Éstas, pueden ser un medio de diferenciación del producto ofrecido .

D – Otras Actividades : Capacitación de los empresarios en temas específicos, adaptación de productos, de procesos, etc .

Flujo de Fondos :

Es conveniente que se realice una proyección con la cantidad de dinero que involucrará cada actividad, y el momento del desembolso .

Para ello, se debe prever cuáles serían las fuentes de financiación: fondos propios de las empresas, asistencia financiera oficial, financiamiento bancario, etc.

Se debe estimar la participación de cada una de estas fuentes y del momento en que ingresan los fondos.

2-1-3 Sobre el Coordinador o Gerente de un Grupo de Exportadores:

El Coordinador es el encargado de "gerenciar" la actividad exportadora. Una de sus funciones es asesorar a las empresas del Grupo acerca de los productos que cada una estaría en condiciones de exportar, de los mercados de destino, actividades de promoción que se deben implementar, modificaciones a introducir en los productos para adaptarlos, por ejemplo, a las necesidades internacionales. Por lo tanto, es muy importante la selección del Coordinador.

Características que se deben considerar para realizar un adecuado proceso de Selección del Coordinador:

- Título universitario específico – no excluyente
- Capacitación profesional acreditable en comercio exterior
- Buen dominio de un segundo idioma, como por ejemplo podría ser inglés, portugués.
- Experiencia en materia de comercialización internacional
- Capacidad para armonizar los distintos intereses individuales de las empresas, para que no se impongan sobre los intereses y objetivos del Grupo.
- Habilidad para diseñar y ejecutar estrategias y acciones de marketing internacional

1 Algunos consorcios no tienen a un gerente como coordinador del Grupo , sino que ese rol es ocupado en forma rotatoria o permanente – por un empresario de algunas de las firmas . Si bien se la considera como a una opción válida , la mayoría de los casos exitosos de consorcios de exportación cuentan con un coordinador de grupo “ profesional “ .

2-1-4 Financiamiento del Coordinador :

Puede provenir de :

- Fuentes oficiales de financiación
- Contribución anual de los asociados
- Cuota de participación al fondo del Consorcio
- Venta de Servicios
- Eventuales comisiones sobre ventas al exterior de productos de los consorciados
- Otras según reglamento interno

3. Asociatividad empresarial orientada a la exportación. Experiencias internacionales y locales recientes.

3.1 EXPERIENCIA INTERNACIONAL.

En esta sección se expondrán las políticas de promoción y fomento a la conformación de consorcios de exportación que llevan a cabo determinados países de Europa y América Latina.

Los consorcios de exportación de PyMEs de España e Italia cuentan con apoyo directo del Estado que en muchas de sus regiones compiten con el mundo entero. Por su parte, Chile y México también contabilizan importantes experiencias sobre formas de organización asociativa de PyMEs, dado los resultados exitosos obtenidos de enfrentar a la competencia internacional de

forma unificada. En el caso de Brasil y Colombia, si bien están menos desarrollados en la materia, dirigen varios de sus esfuerzos a la internacionalización de sus empresas por medio de la conformación de consorcios de exportación.

CHILE

La Corporación de Fomento de la Producción (CORFO) es el órgano que diseña y aglutina las políticas PyME en Chile.

La CORFO cuenta con distintos Proyectos de Fomento (PROFOS), entre los que se destacan los *Proyectos Asociativos de Fomento*, destinados a cofinanciar las acciones que sean emprendidas por grupos integrados inicialmente por, al menos, cinco empresas productoras de bienes o servicios, que tienen por objetivo común e individual potenciar su competitividad.

Los beneficiarios de estos proyectos son las pequeñas y medianas empresas que demuestren ventas netas anuales en el último año entre 2.400 UF (*) y 100.000 UF (200.000 UF como máximo de ventas netas anuales si se trata de empresas del sector manufacturero).

Etapas a seguir

Inicialmente se realiza un diagnóstico de la potencialidad asociativa de las empresas y se elabora un proyecto para el grupo. Luego, se realizan acciones tendientes a incorporar a las estructuras de las empresas, técnicas modernas de gestión y/o nuevas tecnologías a sus procesos productivos y de comercialización.

Finalmente, hay una etapa de Proyecto Específico, que consiste en el desarrollo de un proyecto de un grupo de empresas, que habiendo participado en un PROFOS exitoso, tienen un plan de trabajo orientado a obtener un valor adicional significativamente superior al logrado en la etapa anterior. Es de

destacar que CORFO apoya con cofinanciamiento en cada una de las etapas de los PROFOs.

Por último, como muestra de los resultados de este programa, merece ser resaltado el caso del Proyecto de las "Manufacturas en Red" dentro del sector metalmeccánico. Su génesis se basó en el compromiso empresarial para acordar estrategias, en la implementación de tecnología de información, en la construcción de protocolos y procedimientos para administrar el negocio asociativo y en la capacitación en recursos humanos. El costo total del proyecto de internacionalización fue de USD 350.000. A través de uno de sus PROFOs, la CORFO financió al "cluster" en un 27% lo que dio como resultado que la red generase ventas por USD 99 millones desde el inicio de la etapa productiva (5 meses).

BRASIL

La institución encargada de la política PyME en Brasil es el Servicio Brasileño de Apoyo a las Micro y Pequeñas Empresas (SEBRAE). Fue creado en 1990 por iniciativa del Poder Ejecutivo pero es principalmente administrado por el sector privado.

Dentro de los principales programas del SEBRAE está el de Capacitación de "fornecedores" y redes. Este programa se basa en un conjunto integrado de acciones destinadas al desarrollo y fortalecimiento de redes verticales y flexibles de empresas y/o "clústers", con la finalidad de aumentar la competitividad sistémica de las cadenas productiva y su inserción en la economía internacional. Las principales acciones de este programa consisten en la articulación institucional, la consultoría, la promoción comercial, la asociación/ cooperación, el intercambio y la inteligencia competitiva.

Por otro lado, dentro del SEBRAE está la Agencia de Promoción de Exportaciones (APEX), entidad que tiene como fin la promoción de las

exportaciones brasileñas. APEX dispone de cuatro clases de proyectos: individual, sectorial, horizontal y de consorcio o cooperativo. Este último tiene por objetivo la formación de consorcios de exportación.¹

MEXICO

El gobierno mexicano apoyó la asociatividad empresaria a través de "Empresas Integradoras de Exportación". El objetivo fue conformar grupos de exportación de pequeñas y medianas empresas (PYMES) que fabriquen un producto homogéneo con poca capacidad de producción y que se interesen en exportar. Por medio de esta estrategia se buscó lograr grandes volúmenes de oferta exportable que permitan satisfacer las exigencias del mercado internacional.

El Gobierno a través de la gestión de un Grupo Promotor Estatal recibía a la empresa interesada por formar una Empresa Integradora de Exportación.

El Grupo Promotor Estatal identificaba empresas interesadas en agruparse para constituir volúmenes apropiados de oferta exportable y competir con éxito en el mercado internacional. Realizaba una reunión para sensibilizarlas sobre las ventajas que representa en los mercados internacionales la unión de capacidades productivas. Acto seguido, el grupo Promotor Estatal emitía un reporte que determinará qué tipo de apoyos se les brindará a las empresas y se les presenta un plan de trabajo.

A continuación las PYMES interesadas en formar una empresa integradora de exportación firmaban una carta compromiso para trabajar de manera conjunta con el Grupo Promotor Estatal y se comenzaban a atender las necesidades en materia de consultoría que pudieran surgir.

¹ En la actualidad, APEX tiene ingresados 397 proyectos de promoción de exportaciones estando en ejecución 177 de ellos.

COLOMBIA

Proexport es el organismo gubernamental de apoyo a la exportación de empresas PyME en Colombia. Entre sus programas más importantes, se destacan los "Proyectos Especiales de Exportación" que asocia a varias empresas con iniciativa gubernamental, empresarial, gremial o particular.

Todo proyecto debe tener un número plural de empresas y un programa de trabajo en el que se definan el tiempo y los costos de su ejecución. También debe permitir una medición de sus resultados en las exportaciones que realicen. Estos proyectos pueden ser presentados por las Cámaras de Comercio, los Gremios, el Ministerio de Comercio Exterior, Bancoldex, los empresarios o por PROEXPORT.

Iniciativa del sector privado colombiano. El caso ACOPI

También el sector privado ha desarrollado iniciativas en materia asociativa, tendientes a facilitar la inserción internacional de las Pymes colombianas. Un claro ejemplo de esto es la creación de la Asociación Colombiana de la Pequeña y Mediana Empresa (ACOPI) y el posterior lanzamiento de su programa PRODES. Este programa fue una iniciativa surgida en el año de 1996, diseñada y construida, particularmente por la Asociación Colombiana de Pequeñas y Medianas Industrias, que hoy aglutina alrededor de 500 empresas. Actualmente, el programa cuenta con cincuenta grupos distribuidos en las principales ciudades del país.

Cada PRODES se ha convertido en un consejo gerencial permanente, donde un grupo selecto de empresarios de la misma rama productiva y de una misma localidad, se encuentran semanalmente para intercambiar información, identificar problemas y buscar soluciones.

Asimismo, PRODES ha sido la fuente alrededor de la cual se ha iniciado la constitución de "clusters".

ESPAÑA

La figura del Grupo exportador en España desempeña un papel destacado en la economía española, donde un gran número de empresas son de reducida dimensión y escasa experiencia internacional. A lo largo de los últimos quince años, tanto el Gobierno Español como las Comunidades Regionales y entidades privadas han puesto en marcha e implementado exitosos programas de apoyo en temas, directa o indirectamente, vinculados a la exportación. Así, nacieron los Grupos Exportadores, al amparo de los programas del Instituto de Comercio Exterior de España (ICEX), dependiente del Ministerio de Economía.

Para poder ser parte de un Grupo Exportador, las empresas deben contar con personalidad jurídica propia e independiente de las empresas que lo componen, estar al día en el cumplimiento de sus obligaciones fiscales, seguridad social y materia laboral.

Las Cámaras de Exportadores constituidas en el país deben estar formadas por un mínimo de cuatro empresas fabricantes españolas que, por razones muy justificadas, pueden reducir sus miembros a tres. Si el Consorcio Exportador se ha establecido en el exterior, el número mínimo también es de tres.

Otras condiciones son contar con un gerente imparcial y en exclusiva, presentar un plan de actuación en el exterior y otro de viabilidad económico-financiero, ambos a cuatro años desde el inicio.

Dada la importancia del papel del coordinador en la formación y dinámica del grupo, las Cámaras de Comercio en cada autonomía participar en la preselección del candidato aunque son las empresas las que toman la decisión final y el ICEX quien paga el 50% de su sueldo.

Financiación

La financiación otorgada por el ICEX se estructura de la siguiente manera:

Se considera el primer año de ayuda aquel de constitución, excepto si la fecha de constitución fuera posterior al mes de presentación de solicitudes. El tope máximo de ayuda son 180.000 Euros al año que se dividen de la siguiente forma:

- 50% del presupuesto estimado para los conceptos subvencionables (excluido el IVA), tanto relativos a la estructura del consorcio y sus filiales como a la promoción exterior durante el primer año del consorcio
- 45% del presupuesto estimado (excluido el IVA) para los gastos subvencionables durante el segundo año de ayuda al consorcio
- 40% del presupuesto estimado (excluido el IVA) para los gastos subvencionables durante el tercer año de ayuda al consorcio

También las empresas son asistidas con una "Bolsa de Viaje" fijada anualmente por el ICES que se utiliza siempre como base, a la que se aplica un porcentaje del 75% para determinar el apoyo a los viajes.

Aprobación del programa

En caso de aprobación del programa por parte del comité de dirección del ICEX, se comunica al consorcio la documentación necesaria para justificar los gastos realizados.

Luego la liquidación de los gastos podrá hacerse en dos etapas: la primera una vez transcurridos los primeros seis meses de actividad, siempre que su hubiera presentado al menos el 40% del plan presentado, contra la presentación de la correspondiente documentación. La segunda, se realiza al finalizar el periodo de aprobación de ayuda contra la presentación del resto de justificantes.

Si la solicitud no fuera aprobada se le comunica al Consorcio por escrito las razones de la denegación del apoyo.

ITALIA

Italia es el país con mayor experiencia en materia de asociatividad empresarial y, en consecuencia, el caso a seguir si de buenas prácticas se trata.

En la zona norte y centro de Italia existen cerca de 400 Grupos Exportadores de exportación, formados por grupos que tienen desde 40 hasta 150 empresas chicas o medianas, según la cantidad de producción.

Italia tiene la particularidad de que las pequeñas industrias estén concentradas en pequeñas ciudades, dando lugar a que la tradición y proximidad geográfica acaben creando una red de confianza que facilite la asociación regional de las empresas (aglomeraciones o clusters) y la formación de Grupos Exportadores.

De acuerdo a la legislación italiana, el consorcio debe estar formado al menos por ocho Pymes (cinco si la empresa tiene sede en el sur de Italia), las cuales según el sector, la ubicación y las finalidades previstas, determinarán el tipo de consorcio.

En la zona norte del país se destaca el Ente Regulador para la Valorización Económica del Territorio (ERVET), como una de las instituciones más relevantes a la hora de tratar el tema de la asociatividad. Este ente es el instrumento de actualización de la estrategia industrial de desarrollo económico de la Región Emilia- Romagna. Creado en 1974 traduce la programación regional en acciones operativas elaborando y realizando proyectos innovadores de desarrollo e investigación difundiendo la información técnica, financiera y de mercado. El ERVET está organizado a partir de once centros de servicios, que actúan como estructuras especializadas a lo largo de la región, de acuerdo a la especialización de las ciudades en que están ubicadas.

El caso Federexport

La Federación de Consorcios de Exportación (FEDEXPORT), que agrupa 130 consorcios de los 400 que en promedio existen en el país. A su vez, estos 130 consorcios (55 monosectoriales y 75 plurisectoriales) asocian a más de 5000 empresas.

La importancia de la Federación está dada por el poder de negociación en materia de apoyo a los consorcios que la misma tiene con el Estado, la Unión Europea, y con las mayores asociaciones empresariales de Italia.

Las negociaciones van desde la promoción continua del modelo de consorcio hasta la redacción y presentación de modificaciones a la principal ley de defensa de los consorcios de exportación en Italia de 1989 ("Ley de sostenimiento a los consorcios de exportación entre Pymes") que otorga un

aporte financiero a los Grupos Exportadores dependiendo del balance que cada grupo presente.

El consorcio, bajo la guía del coordinador, presenta un plan anual de trabajo a través de las siguientes actividades:

- participación en muestras y ferias especializadas en el exterior;
- realización de misiones comerciales en los mercados de interés;
- organización de misiones comerciales extranjeras en visita a Italia;
- búsqueda de importadores, agentes y representantes en el exterior;
- posibilidad de crear una marca que individualice al grupo;
- prestación de servicios de traducción, interpretación y consultoría.
- creación de unidades operativas en los países de interés para las empresas.

Una vez presentado el plan de trabajo, la solicitud para a ser evaluada.

Los requisitos que deben cumplir los consorcios para acceder a los beneficios son los siguientes:

- regirse según los parámetros de la Unión Europea;
- contar con 8 o 5 empresas asociadas si se trata del sur de Italia;
- demostrar a través del Estatuto que el consorcio fue creado netamente para la exportación de productos y que la distribución entre las empresas consorciadas esté prohibida.

Financiación

Dentro de las actividades que cuentan con financiación gubernamental están los gastos de gestión (costo de la sede, del personal y de consultoría), las actividades promocionales (participación en misiones, ferias, publicidad, relaciones públicas y traducción) y actividades de formación (capacitación académica, asistencia a seminarios y conferencias).

Los porcentajes de importes cubiertos se dividen de la siguiente manera:

- 40 % de los gastos resultantes del balance del año anterior;
- 60 % de los gastos para los consorcios del sur de Italia;
- 70 % de los gastos para los consorcios en sus primeros 5 años de vida

De acuerdo al número de empresas que forman el consorcio los montos máximos cubren:

- € 77.500.- a consorcios con menos de 25 empresas,
- € 103.300.- a consorcios de 25 a 75 empresas,
- € 155.000.- a consorcios de más de 75 empresas.

3.2 ANTECEDENTES EN ARGENTINA DE LOS CONSORCIOS Y GRUPOS DE EXPORTACIÓN

En Argentina si bien las primeras experiencias asociativas con la finalidad de mejorar el acceso a los mercados internacionales se pueden encontrar en la década del 60 y del 70, fue recién en la década del '80 donde tuvieron su desempeño más importante

Un impulso importante fue la firma del Dto. 174/85 donde se creaba la figura de Consorcios y/o Cooperativas de Exportación. Además el Dto.

otorgaba un incentivo fiscal², durante los primeros cinco años de funcionamiento, de hasta el 4% del valor FOB de las exportaciones realizadas con el objetivo de financiar los gastos operativos.

También contemplaba que el BCRA debía establecer y fijar las condiciones de acceso a líneas de crédito para financiar hasta el 70% de los costos de constitución y puesta en marcha del consorcio, de hasta el 70% de los costos de apertura y puesta en marcha de filiales en el exterior y de hasta el 70% del costo de adquisición de patentes y nueva tecnología destinadas a mejorar los procesos productivos para la exportación.

Entre 1983 y 1991 se constituyeron 52 consorcios, aunque sólo 15 se inscribieron en el Registros de Consorcios y Cooperativas de Exportación y accedieron así a los beneficios de la promoción.

Junto con el proceso de desregulación económica, la búsqueda de una mayor solvencia fiscal por parte del Estado Nacional y la apertura comercial externa se produce la reversión de la tendencia recién mencionada, observándose la involución y el cierre de muchos de los consorcios.

Más recientemente en nuestro país se encuentra otra experiencia asociativa entre PyMEs con la intención de facilitar el acceso a los mercados externos.

Al respecto la **Fundación BankBoston** y la **Fundación Export.Ar** tienen en funcionamiento desde septiembre de 1998 el **Programa de Desarrollo Sectorial de las Exportaciones**³. En dicho Programa se fomenta

² Los beneficios recién detallados como los destinados a cubrir hasta el 80% de los gastos operativos, solo serían percibidos por los Consorcios de Exportación que exporten *unicamente los bienes y servicios promocionados de conformidad a la norma reglamentaria del Art. 8º de la Ley 13.101.*

³ Fundación Bank Bonston y Fundación Export.Ar financian la actividad de un coordinador para cada grupo, quien se encarga del asesoramiento en materia de comercio exterior. Fundación Export.Ar por su parte apoya al grupo en materia de promoción comercial en el exterior, provisión de estudios y perfiles de mercados y,

la formación de Grupos sin la necesidad de adoptar una forma jurídica en particular.

Completados cinco años de funcionamiento del programa existen en la actualidad 32 Grupos, que agrupan a 230 empresas, que exportaron durante el 2002 por encima de los U\$S 70 millones. Veinte de los grupos funciona en el Gran Bs. As. o la Pcia de Bs.As., cuatro en San Juan, tres en Santa Fe, dos en Mendoza, , uno en Misiones, uno en Córdoba y uno en Catamarca.

Por su parte, en el ámbito del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, la Dirección General de Industria y Comercio, a través de su programa "La Ciudad Produce y Exporta", se ha instrumentado la conformación de Grupos de Producción y Exportación, cuya finalidad es convocar a empresas de un mismo sector o afines, para que trabajen conjuntamente en la mejora de aspectos productivos claves como así también en el desarrollo de una imagen corporativa sólida. El objetivo es delinear una estrategia exportadora que permita intercambios continuos y a largo plazo.

La Dirección General de Industria y Comercio Exterior, también aporta personal capacitado para trabajar en áreas que puedan resultar críticas para algún sector, como por ejemplo, organización industrial, calidad, diseño, seguridad, asesoramiento jurídico-contable y costos, entre otros.

La oferta exportable de los grupos se concentra en: arquitectura y desarrollo urbano, autopartes, calzado y marroquinería, cosmética, indumentaria, ingeniería, joyería, mueblería y ambientación, robótica y automatización y, software.

participación en ferias y misiones comerciales.

En la Provincia de Mendoza, PROMENDOZA, organismo encargado de promocionar la oferta provincial de productos y servicios desarrolla un programa destinado a incentivar la formación de Grupos Exportadores, brindándole a cada uno asistencia técnica y material.

Actualmente hay siete grupos de promoción y venta, donde más de 30 empresas conforman una oferta exportable integrada por productos como ciruelas disecadas, vino, conservas y encurtidos, aceite de oliva, productos gourmet y, uvas y cerezas en fresco.

En el ámbito del Gobierno Nacional, la SUBSECRETARÍA DE LA PYMEYDR implementa desde septiembre de 2000 el Programa Promoción de Grupos Exportadores. Su objetivo impulsar el desarrollo de esquemas asociativos sectoriales para alcanzar una internacionalización más eficiente de las pequeñas y medianas empresas, prestando asistencia técnica para el diseño y la implementación de estrategias exportadoras.

Dentro de las herramientas que la Subsecretaría pone a disposición de las empresas interesadas en conformar un Grupo Exportador, se destacan:

- La asistencia técnica y capacitación en temas vinculados con el comercio exterior;
- Asistencia para el diseño de una estrategia de negocios de carácter asociativo;
- La asistencia específica a través de otros programas de la Subsecretaría PyME;
- El apoyo para el diseño de material promocional;

- La asistencia para la realización de estudios de mercado;

- El apoyo para la participación en eventos en el exterior; (*en conjunto con Cancillería y Export.Ar*)

En la actualidad el Programa cuenta con 26 grupos exportadores que reúnen a unas 200 empresas pertenecientes a diferentes sectores, ej.:

- alimentos textil e indumentaria
- construcción
- marroquinería
- foresto-industrial, muebles
- autopartes, maquinaria agrícola
- electricidad, iluminación
- herrajes

La Ley 26.005 de apoyo a los Consorcios de Empresas Exportadoras :

Con fecha 30 de diciembre de 2004 entró en vigencia la Ley 26.005 , que otorga seguridad jurídica a los consorcios de empresas exportadoras , hecho importante debido a que para lograr el monto de exportaciones que el desarrollo de nuestra economía reclama es necesario aumentarlas no sólo con materias primas , sino , con otros productos y servicios . Sólo así disminuirá el desempleo y la pobreza y se lograrán las divisas necesarias para atender una economía en sostenida expansión . Estos objetivos no se lograrán a menos que intervengan más empresas pequeñas y medianas en la exportación , ya que éstas por lo general tienen ventajas sobre las grandes cuando se trata de atender múltiples operaciones de monto

mediano o pequeño , o cuando hay que agregar al producto un servicio de pos venta .

Con frecuencia sucede que las PYMES ,aun cuando cuenten con un producto internacionalmente competitivo , no están en condiciones de emprender las tareas necesarias para convertirse en exportadoras debido a su pequeño tamaño , problema que puede tener solución si se agrupan en consorcios . Fue por este motivo que la Fundación Exportar y la Fundación BankBoston llevan a cabo desde hace siete años un Programa destinado a formar este tipo de asociaciones , y fue la razón por la que ambas impulsaron en el Congreso a comienzos del año 2003 la aprobación de una ley que le otorgara seguridad jurídica a esos consorcios .

CONSORCIOS DE COOPERACIÓN :

Ley 26.005 :

Creación. Se dispone que las personas físicas o jurídicas o constituidas en la República Argentina , podrán constituir por contrato “ Consorcios de Cooperación “ estableciendo una organización común con la finalidad de facilitar , desarrollar , incrementar o concretar operaciones relacionadas con la actividad económica de sus miembros , definidas o no al momento de su constitución , a fin de mejorar o acrecentar sus resultados . Naturaleza de los mismos . Contenido obligatorio de los contratos de formación . Autoridad de Contralor . Causales de disolución . Beneficios .

Sancionada : Diciembre 16 de 2004

Promulgada de Hecho : Enero 10 de 2005

El Senado y la Cámara de Diputados de la Nación Argentina reunidos en Congreso , etc .sancionan con fuerza esta Ley :

ARTÍCULO 1 : Las personas físicas o jurídicas , domiciliadas o constituidas en la República Argentina , podrán constituir por contrato “ Consorcios de Cooperación “ estableciendo una organización común con la finalidad de facilitar , desarrollar , incrementar o concretar operaciones relacionadas con la actividad económica de sus miembros , definidas o no al momento de su constitución , a fin de mejorar o acrecentar sus resultados .

ARTÍCULO 2 : Los Consorcios de Cooperación que se crean por la presente ley no son personas jurídicas , ni sociedades , ni sujetos de derecho . Tienen naturaleza contractual .

ARTÍCULO 3 : Los Consorcios de Cooperación no tendrán función de dirección en relación con la actividad de sus miembros .

ARTÍCULO 4 : Los resultados económicos que surjan de la actividad desarrollada por los Consorcios de Cooperación serán distribuidos entre sus miembros en la proporción que fije el contrato constitutivo , o en su defecto , en partes iguales entre los mismos .

ARTÍCULO 5 : El contrato constitutivo podrá otorgarse por instrumento público o privado , con firma certificada en este último caso , inscribiéndose conjuntamente con la designación de sus representantes , en los Registros indicados en el artículo 6 ° siguiente .

ARTÍCULO 6 : Los contratos constitutivos de Consorcios de Cooperación deberán inscribirse en la Inspección General de Justicia de la Nación o por ante la autoridad de contralor que correspondiere , según la jurisdicción provincial que se trate . Si los contratos no se registraren , el consorcio tendrá los efectos de una sociedad de hecho .

ARTÍCULO 7 : Los contratos de formación de los Consorcios de Cooperación deberán contener obligatoriamente :

1- El nombre y datos personales de los miembros individuales , y en el caso de personas jurídicas : nombre , denominación , domicilio y datos de inscripción del contrato o estatuto social , en su caso de cada uno de los participantes . Las personas jurídicas además , deberán consignar la fecha del acta y la mención del órgano social que aprobó la participación contractual en el Consorcio a crearse .

2- El objeto del contrato

3- El término de duración del contrato

4- La denominación , integrada con la leyenda " Consorcio de Cooperación "

5- La constitución de un domicilio especial para todos los efectos que pudieren derivarse del contrato , el que regirá tanto respecto de las partes como con relación a terceros .

6- La determinación de la forma de constitución y monto del fondo común operativo , así como la participación que cada parte asumirá en el mismo , incluyéndose la forma de actualización o aumento en su caso .

7- Las obligaciones y derechos convenidas entre los integrantes

8- La participación de cada contratante en la inversión del proyecto consorcial si existiere y la proporción en que cada uno participará de los resultados si se decidiere establecerla .

9- La proporción en que se responsabilizarán los participantes por las obligaciones que asumieren los representantes en su nombre .

10- Las formas y ámbitos de adopción de decisiones para el cumplimiento del objeto .Obligatoriamente se deberán reunir para tratar los temas relacionados con el cumplimiento del objeto cuando así lo solicite cualquiera de los participantes por sí o por representante ,

adaptándose las resoluciones por mayoría absoluta de las partes , salvo que el contrato de constitución dispusiere otra forma de cómputo .

11- La determinación del número de representantes del Consorcio, nombre, domicilio y demás datos personales .

12- Las mayorías necesarias para la modificación del contrato constitutivo, para la que se necesitará unanimidad en caso de silencio del contrato .

13-Las formas y mayorías de tratamiento de separación, exclusión y admisión de nuevos participantes .

13- Las sanciones por incumplimientos de los miembros y representantes .

14- Las causales de revocación o conclusión del contrato y formas de liquidación del consorcio .

ARTÍCULO 8 : Los contratos de formación de Consorcios de Cooperación deberán establecer la inalterabilidad del fondo operativo que en el mismo fijen las partes . Este permanecerá indiviso por todo el término de duración del acuerdo .

ARTÍCULO 9 : Para el caso que le contrato de constitución no fijare la proporción en que cada participante se hace responsable de las obligaciones asumidas en nombre del Consorcio , de acuerdo a lo estipulado en el inciso 9) del artículo 7 ° , se presume la solidaridad entre sus miembros .

ARTÍCULO 10 : Son causales de disolución del Consorcio :

- La realización de su objeto o la imposibilidad de cumplirlo
- La expiración del plazo establecido
- Decisión unánime de sus participantes
- Si el número de participantes llegare a ser inferior a dos

ARTÍCULO 11 : Facúltase al Poder Ejecutivo Nacional , a otorgar , de acuerdo a lo establecido en la Ley 24.467 , artículo 19 , beneficios que tiendan a promover la conformación de Consorcios de cooperación , especialmente destinados a la exportación , dentro de los créditos que anualmente se establezcan en el Presupuesto General de la Administración NACIONAL .

ARTÍCULO 12 : Comuníquese al Poder Ejecutivo .

En la Comisión de Comercio Exterior , se analiza en la Cámara Baja proyecto que reforma la legislación de Consorcios de Exportación en la Provincia .

La iniciativa partió del diputado bonaerense Alcides Sequeiro . La reforma propuesta tiene por objeto agilizar y promover la creación de Consorcios de exportación y la Cooperación Empresarial , con el objeto de favorecer el potencial exportador de las Pymes de la Provincia . Ya fue aprobado el expediente que compila el proyecto d ley por la Comisión de Industria .

CONCLUSIONES :

La Globalización y la apertura económica instaladas en el ámbito de las relaciones internacionales obligan a las pymes a asociarse , en el plano interno y externo , para mejorar su competitividad y para obtener un nuevo posicionamiento en el mercado .

La internacionalización para las pymes argentinas es una herramienta de subsistencia en muchos casos , además de mejora de resultados en otros .

La decisión para invertir en un país o región determinados dependerá de factores como la estabilidad política y económica , la apertura económica , los incentivos fiscales , la seguridad jurídica , y la disponibilidad de recursos , el tamaño del mercado , la infraestructura , los procesos de integración regional .

Por otra parte , cada Pyme analiza factores de estrategia propios de cada unidad productiva . En tal sentido , se reconocen las ventajas que surgen de la complementariedad al realizar las Pymes actividades conjuntas , las cuales pueden consistir en la participación en otra empresa en la gestión y desarrollo de una iniciativa , la transferencia de know how y tecnología para lograr la calidad exigida por el mercado internacional , marketing , benchmarking , entre otros.

Las pymes argentinas a través de diversos instrumentos de cooperación pueden participar como aliadas en el mercado argentino y en otros , como el italiano . Pueden realizar investigaciones y trabajos conjuntos relativos a nichos de mercados, nuevos productos, calidad, protección ambiental, etc .

El esquema asociativo representa una herramienta válida para recorrer el camino del Comercio Exterior por empresas Pymes que cuenten con estructura y recursos limitados.

Si bien dicha herramienta , de acuerdo a experiencias de casos exitosos resulta válida para tales fines , no necesariamente es aplicable en cualquier circunstancia y con todas las empresas . Existen ciertos factores que incidirán en los resultados obtenidos a través del grupo , por eso es necesario cumplir con todos los pasos previos a la conformación del mismo (identificación , análisis , y selección de empresas , selección del coordinador o gerente del grupo , definición de los objetivos para los cuales adoptarán un esquema asociativo , entre otros) además de continuar luego cumpliendo los necesarios para mantener en funcionamiento el mismo y cumplir los objetivos propuestos , para minimizar los riesgos de fracaso , que muchas veces generan dudas respecto de la efectividad de la asociatividad como herramienta

Entonces , un **grupo asociativo** , permite :

- Presentar al mercado internacional una oferta de productos adaptados a sus exigencias
- Optimizar los costos de introducción , promoción y comercialización distribuyéndolos entre los participantes
- Aumentar el poder de negociación para soportar una finalidad exportadora de crecimiento sostenido
- Contar con canales de comunicación entre sus miembros y organismos oficiales
- Identificar acciones tendientes a realzar la imagen y reputación del Grupo como productor y exportador
- Promover actividades asociativas de capacitación y/o consultoría que fortalezcan la competitividad

- Representar y defender los intereses comunes en el país y en el extranjero
- Servir de órgano y canal de difusión y relación con los medios de comunicación

Por lo tanto , la política de las pymes en los próximos años , va a girar en torno a :

- Alargar las principales cadenas de valor en que el país es productor – exportador de bienes ubicados en los primeros tramos de las mismas
- Ensanchar los eslabonamientos productivos sectoriales y regionales , aprovechando ventajas de localización y oportunidades de sub- contratación
- Profundizar las relaciones hacia adentro de las redes de clientes y proveedores de grandes empresas , incorporando más pymes a la exportación

El gran desafío es sinergizar las potencialidades de la economía argentina , aprovechando las ventajas que se derivan del nuevo contexto .

En definitiva :

El crecimiento sustentable de una economía no depende de su capacidad de autosuficiencia ni de la competitividad de las empresas en forma aislada , sino de la conformación de una amplia trama de redes de negocios , que propicie y facilite una interacción eficaz entre los diferentes tramos eficientes de sus cadenas productivas estratégicas .

DIRECCIONES ÚTILES PARA EXPORTADORES

Entidad	Dirección	Teléfono	Página web – Mail
Administración Nacional de Aduanas	Azopardo 350, 1º, Bs. As.	54-11-4338-6400	www.afip.gov.ar
Asoc. Imp. y Export. De la Rep. Argentina	Belgrano 124, Bs. As.	54-11-4342-1312	www.aiera.org.ar
Banco de la Nación Argentina.	Bme. Mitre 326, Bs. As.	54-11-4347-8953 54-11-4347-8107	www.bna.com.ar
BICE	25 de mayo 526, Bs. As.	54-11-4317-6900	www.bice.com.ar
Fund. Buenos Aires Exporta	San Martín 140, 13º, Bs. As.	54-11-4343-7150/7152	www.buenosairesexporta.com.ar
Cámara Argentina de Comercio	Av. L.N. Alem 36, Bs. As.	54-11-4331-8051/55	www.cac.com.ar
Cámara de Exportadores (CERA)	Av. R. S. Peña 740 , 1º, Bs. As.	54-11-4394-4351	www.cera.org.ar
Eurocentro Buenos Aires	L.N. Alem 36 10º, Bs. As.	54-11-4331-8051	www.cac.org.ar
Fondo Tecnológico Argentino (FONTAR)	Av. Córdoba 831, Bs. As.	54-11-4311-5690 / 5478 / 5428	www.agencia.secyt.gov.ar
Fundación BankBoston	Riobamba 1276, Bs. As.	54-11-4820-2517/2920/2716	www.fundacionbankboston.com.ar
Fundación Export Ar	Paraguay 864, Bs. As.	54-11-4315-4841 0800-555-3976	exportar@mrecic.gov.ar
Instituto Comercio Exterior del Banco Ciudad.	Av. L.N. Alem 1051, Bs. As.	54-11-4311-1019/8619	www.bcba.com.ar

Inst. para el Desarrollo Bonaerense-IDEB	Calle 7, N° 1076. La Plata	0-800-666-4332	www.ideb.org.ar
Instituto Nacional de Tecnología Industrial	Av. L.N. Alem 1067, 7°, Bs. As.	54-11-4313-3013	www.inti.gov.ar
Ministerio de Rel. Exteriores	Esmeralda 1212, Bs. As.	54-11-4819-7000	www.mrecic.gov.ar
Fundación ProMendoza	Sarmiento 212, 1° (Mendoza)	54 -261-4201625	www.promza.com.ar
Secretaría de Agricultura	Av. Paseo Colón 982, Bs. As.	54-11-4349-2500/8	www.sagpya.mecon.gov.ar
SENASA	Av. Paseo Colón 367, 9no. Bs As.	54-11-4342-3231/1029	www.senasa.mecon.gov.ar

BIBLIOGRAFÍA :

- Roberto D. Bloch , Las pequeñas y Medianas Empresas .
La experiencia en Italia y en Argentina . AD –HOC – Buenos Aires ,
Octubre de 2002 .
- Sepyme .Financiamiento a Pymes - sepyme –Bid , 1999 .
- Exportación Pymes . Asociatividad para la Exportación .
Claves para una Estrategia Exitosa . Fonplata – Subsecretaría de la
Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional – Área de Comercio
Exterior –2004 .
- Subsecretaría PymeyDR – Programa de Comercio Exterior
– Consorcios de Exportación . Lic. Marcelo Wiñazky – Coordinador del
Grupo Industrial Argentino de Productos Eléctricos y del Grupo
Exportador “ MERCOSUR Electrónica ”
- Subsecretaría PymeyDR – Programa de Comercio Exterior
– Proyectos de Exportación : Un plan de trabajo para Grupo de
Exportadores Pyme .
- Subsecretaría PymeyDR – Secretaría de Industria ,
Comercio y Pyme – Ministerio de Economía y Producción – Programa de
Comercio Exterior- Lic. Jorge Tranchini .
Coordinador del Grupo Exportador de Equipamiento Hospitalario
y del Grupo Exportador de Material Plástico .
- Alberto Martínez Pérez – Canto : Gerente de los Proyectos
de Fomento de Internacionalización y Exportaciones de la Asociación de
Industriales Metalúrgicos de Chile (ASIMET) .

- Subsecretaría PymeyDR – Programa Comercio Exterior –
Asociatividad para Exportar - Lic . Oscar Grisetti .

- Consorcios de Exportación : su importancia para el
Desarrollo Exportador – Rev. Páginas del Comercio Internacional , N°
205 – 1999 .

- Irigoyen , H . y Puebla , F : Pymes , su economía y
organización . Macchi , Buenos Aires –1997 .