

PROVINCIA
de
SANTIAGO del ESTERO

CONSEJO FEDERAL de INVERSIONES

PLAN para la CREACIÓN de la
UNIDAD de PROMOCIÓN de
INSERCIÓN de EXPORTACIONES
PROVINCIALES
(UPIEP)

INFORME FINAL

Mayo de 2012

DESARROLLO de NEGOCIOS INTERNACIONALES S.R.L.

INDICE

- Introducción.
Pág. 4.
- Indicadores generales provinciales.
Pág. 5.
- Necesidades que satisfecerá la UPIEP. Determinar las necesidades de sus productos y servicios.
Pág. 11.
- Plan Estratégico de la UPIEP. (Visión, misión, etapas y procesos a cumplir, Etc.),
Pág. 11.
- Diseño, Planificación y Desarrollo de los Productos y Servicios que brindará la UPIEP.
Pág. 12.
- Mercado que atenderá: Empresas provinciales, Cámaras, ONG's, Etc. de la Provincia, así como también a empresas mixtas y privadas de la misma.
Pág. 19.
- Marketing de la UPIEP: Público objetivo a quien se dirigen las acciones de la Unidad.
Pág. 19.
- Análisis del entorno económico actual y, previsión de posibles cambios: Tendencias macro económicas relacionadas con el comercio internacional.
Pág. 19.
- Oportunidades y Amenazas para el comercio exterior argentino: Análisis del intercambio comercial argentino, y el rol que juega la provincia dentro del mismo.
Pág. 27.
- Análisis F.O.D.A. de la UPIEP: Relevamiento de sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas en su primer ciclo de actividades.
Pág. 33.
- Sistematizar la relación con organismos que deberá interactuar.
Pág. 33.

- Desarrollo de un programa para la creación y sustentabilidad de consorcios de exportación entre PyMES de la Provincia
Pág. 35
- Metodología para la organización de Rondas de Negocios
Pág. 53.
- Lineamientos para organizar la participación exitosa de PyMES Santiagueñas en FERIAS INTERNACIONALES.
Pág. 54.
- Preparación de los funcionarios para la realización de Inteligencia e Investigación y Mercados.
Pág. 64.
- Talleres de exportación, establecimiento de un programa para poder replicar en distintas localidades de la Provincia.
Pág. 78.
- Definición de los criterios de selección de potenciales funcionarios de la UPIEP.
Pág. 91.
- Entrevistas con los funcionarios de La Provincia de Santiago del Estero.
Pág. 97.
- Logística para alcanzar los objetivos propuestos por la UPIEP.
Pág. 97.
- Organigrama de los recursos humanos de la UPIEP.
Pág. 98.
- Descripción de los puestos de trabajo y funciones.
Pág. 101.
- Capacitación en comercio internacional de los funcionarios seleccionados.
Pág. 104
- Preparación de un Plan de Capacitación integral en comercio internacional.
Pág. 105
- Fuentes.
Pág. 116

INTRODUCCIÓN

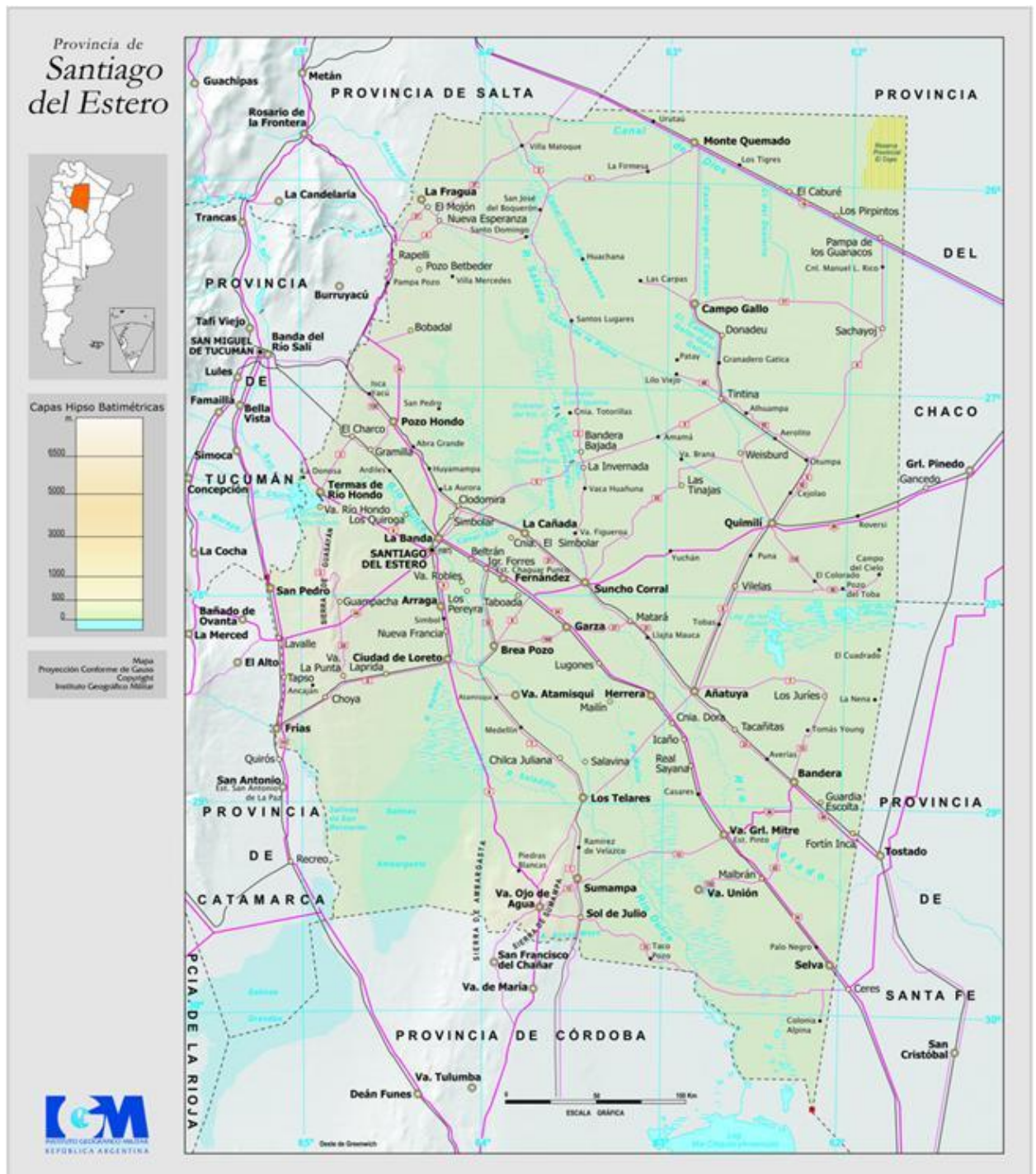
La Provincia de Santiago del Estero viene relevando sistemáticamente la oferta exportable, presente y futura de la provincia y, con el fin de lograr la inserción internacional de los productos, servicios y, lograr la internacionalización sustentable de sus empresas, definió evaluar la creación de una Unidad de Promoción e Inserción de Exportaciones Provincial (UPIEP) en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, con sede en La Casa de La Provincia.

La limitación que podemos encontrar es la oferta acotada de productos y servicios, absolutamente lógico tratándose de una Provincia que interactúa con las otras veintitrés de la República Argentina pero, esa aparente limitación obligará a profundizar la aplicación de la oferta exportable presente, sino también futura.

En síntesis, las razones que motivan la creación de la Unidad de Promoción e Inserción Internacional es que impulse el trabajo originado en la provincia de Santiago del Estero, ya sea en producto y servicios, colaborando a insertar el valor agregado de la Provincia en el mundo entero.

La provincia de Santiago del Estero se sitúa en el centro norte de la República Argentina. Integra la región conocida como NOA - Noroeste Argentino -, entre los meridianos 61° y 64° y los paralelos 30° y 26° y, por su ubicación estratégica, constituye el portal de acceso de esta región, por donde circulan los dos corredores bioceánicos.

Esta provincia, cuya capital lleva su mismo nombre, tiene una superficie de 136.351 km. ², se divide en 27 departamentos y su población es de 804.457 habitantes, un 66% concentrado en centros urbanos y el resto distribuido en localidades y zonas rurales.



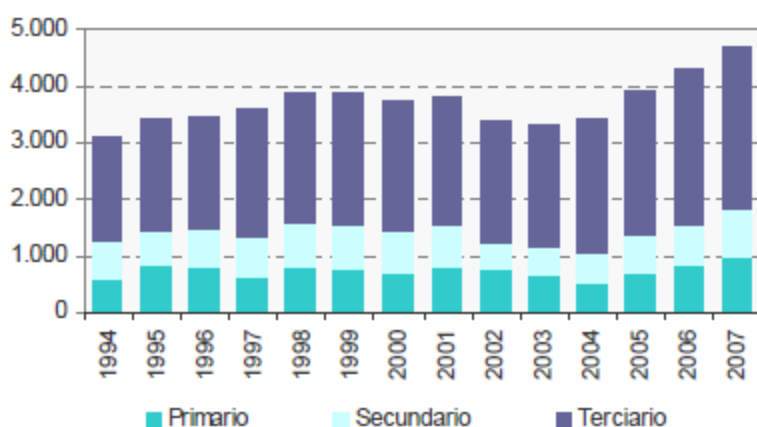
INDICADORES GENERALES PROVINCIALES

SUPERFICIE y POBLACIÓN

	Santiago del Estero	NOA	Argentina
Superficie continental (en Km ²)	136.351	470.184	2.791.810
Participación en el total nacional (en %)	4,9	16,8	
Población 2010	896.461	4.599.948	40.091.359
Participación en el total nacional (en %)	2,2	11,5	
Densidad de población 2010 (en hab/Km ²)	6,6	9,8	14,4

EVOLUCIÓN del PRODUCTO BRUTO GEOGRÁFICO (PBG)

Período: Año 1994 al Año 1997



PARTICIPACIÓN del PBG en el TOTAL NACIONAL

	1997	2002	2005
Participación del PBG en el total nacional (en %)	0,8	0,9	0,8
Participación del PBG en el total regional (en %)	15,0	14,0	14,0
Participación del PBG regional en el total nacional (en %)	5,1	5,9	6,0

INDICADORES SOCIO OCUPACIONALES

Indicadores Socio-Ocupacionales	Santiago del Estero-La Banda	Total País ⁽¹⁾	Santiago del Estero-La Banda	Total País ⁽¹⁾
	2006 - IV Trimestre		2009 - IV Trimestre	
Actividad (en %)	39,6	46,1	38,7	46,3
Empleo (en %)	37,8	42,1	36,6	42,4
Desocupación (en %)	4,6	8,7	5,4	8,4
Subocupación (en %)	8,5	10,8	10,8	10,3
Subocupación demandante (en %)	6,7	7,5	9,0	6,9
	2006 - II Semestre		2009 - II Semestre	
Pobreza (% de población en hogares debajo de la línea de pobreza)	44,2	26,9	23,7	13,2
Indigencia (% de población en hogares debajo de la línea de indigencia)	14,5	8,7	4,7	3,5

(1) Total País corresponde a los 31 aglomerados urbanos relevados por la EPH.

INDICADORES de DEMANDA

Indicador	UM	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	Participación en el total nacional (en %)	Fuente
Consumo cemento Portland	Tn	67.174	83.446	107.598	130.181	151.593	188.612	197.909	2,3	AFCP
Permisos de edificación ^(*)	m ²	53.355	52.340	71.049	92.294	69.068	123.973	80.056	0,9	INDEC
Consumo de energía eléctrica	MWh	489.685	534.199	583.710	637.069	714.586	771.907	821.106	0,8	Sec. Energía
Patentamiento de automotores	unid.	s/d	s/d	2.011	2.925	4.631	5.155	4.554	0,9	ACARA
Vta. de combustibles-gas oil	m ³	135.787	144.273	160.478	203.734	240.448	217.225	183.050	1,6	Sec. Energía
Vta. de combustibles-nafta	m ³	33.451	35.137	38.241	49.968	65.112	60.259	63.023	1,1	Sec. Energía

(*) Los permisos de edificación corresponden a la ciudad de Santiago del Estero.

INDICADORES de DESARROLLO

Indicador	Santiago del Estero	NOA	País	Fuente
Agua de red 2001 (en % de hogares con acceso)	75,0	90,0	85,0	INDEC
Desagüe a red 2001 (en % de hogares con acceso)	19,0	49,0	55,0	INDEC
Energía eléctrica de red 2001 (en % de hogares con acceso)	78,0	91,0	96,0	INDEC
Red de gas 2001 (en % de hogares con acceso)	32,0	46,0	65,0	INDEC
Gasto en actividades científicas y tecnológicas 2007 (en pesos por habitante)	25,0	62,1	104,9	MINCYT
PEA con secundario completo IV trim. 2009 (en %)	29,0	-	41,0	INDEC
PEA con instrucción superior completa IV trim. 2009 (en %)	10,2	-	16,0	INDEC
Internet: conexión a banda ancha Junio 2009 (en % de habitantes)	2,3	-	9,3	Barómetro CISCO
Mortalidad infantil 2008 (tasa por cada mil nacidos vivos)	10,4	-	12,5	Ministerio de Salud

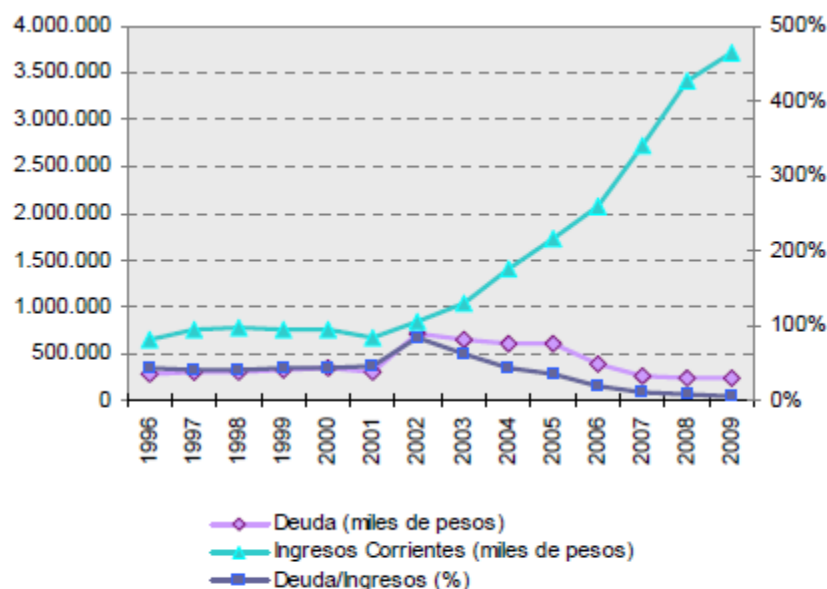
INDICADORES de SECTORES PRODUCTIVOS SELECCIONADOS

Producto	UM	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	Participación en el total nacional (en %) ⁽¹⁾	Fuente
Stock bovino	cab.	s/d	s/d	s/d	s/d	s/d	1.389.095	1.458.089	2,7	INTA-SENASA
Stock caprino	cab.	s/d	s/d	s/d	s/d	s/d	s/d	389.948	9,6	INTA-SENASA
Faena caprina	cab.	5.772	5.875	15.152	23.374	25.833	19.022	21.651	11,9	ONCCA
Soja	tn	1.473.600	1.219.900	713.920	1.572.281	1.974.800	1.550.000	394.082	1,3	MAGyP
Maíz	tn	289.650	408.240	210.280	426.400	496.710	482.800	87.210	0,7	MAGyP
Sorgo	tn	244.830	239.470	195.350	187.390	232.510	244.840	33.110	21,3	MAGyP
Algodón en bruto	tn	53.690	68.510	80.740	77.850	119.000	147.820	80.513	20,7	MAGyP
Poroto	tn	3.735	3.915	1.000	8.852	10.914	18.570	23.780	10,5	MAGyP
Cebolla	tn	35.000	35.000	35.000	s/d	s/d	s/d	s/d	4,5	Dir. Nac. Ctas. Nacionales
Leña de bosques nativos	tn	21.663	46.830	23.703	28.326	55.997	49.337	s/d	4,1	SAYDS
Carbón	tn	87.545	261.101	99.904	95.836	100.412	93.359	s/d	25,8	SAYDS
Postes de bosques nativos	tn	29.429	51.965	38.654	24.677	22.852	24.168	s/d	36,9	SAYDS
Rollizos de bosques nativos	tn	34.237	48.582	45.815	58.429	58.938	51.004	s/d	5,6	SAYDS

(1) La participación corresponde al último año para el que se presentan datos.

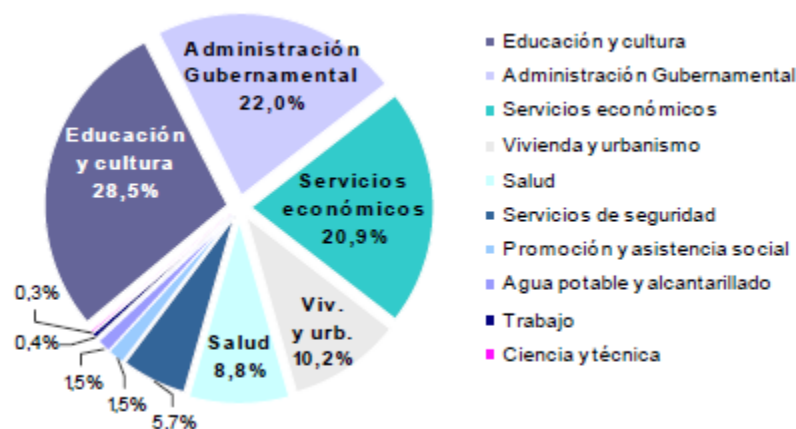
EVOLUCIÓN de la DEUDA PÚBLICA e INGRESOS PROVINCIALES

Período: Año 1996 – Año 2009



EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA por FINALIDAD y FUNCIÓN

Período: Año 2009

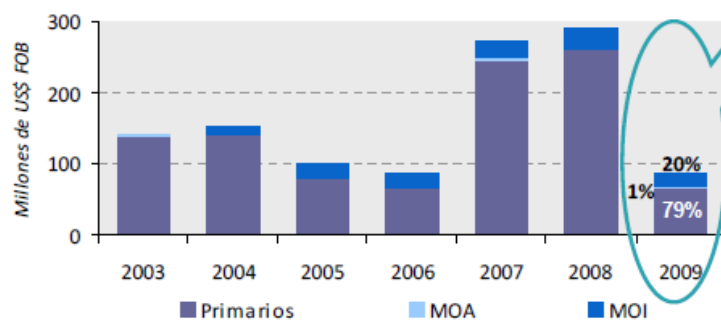


Indicador	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Ingresos tributarios provinciales/Ingresos corrientes (en %)	9,2	9,2	9,0	8,9	8,8	9,5	9,7
Stock de deuda por habitante (en pesos)	793	716	726	471	305	271	263

INDICADORES de EXPORTACIÓN

	Santiago del Estero	Total Nacional
Exportaciones 2009 (en millones de US\$)	87	54.693
Participación en el total nacional (en %)	0,2	
Posición en ranking provincial	23	
Tasa de crecimiento 2003-2009 (en %)	-38,7	85,0
Tasa de crecimiento 2008-2009 (en %)	-70,0	-21,9

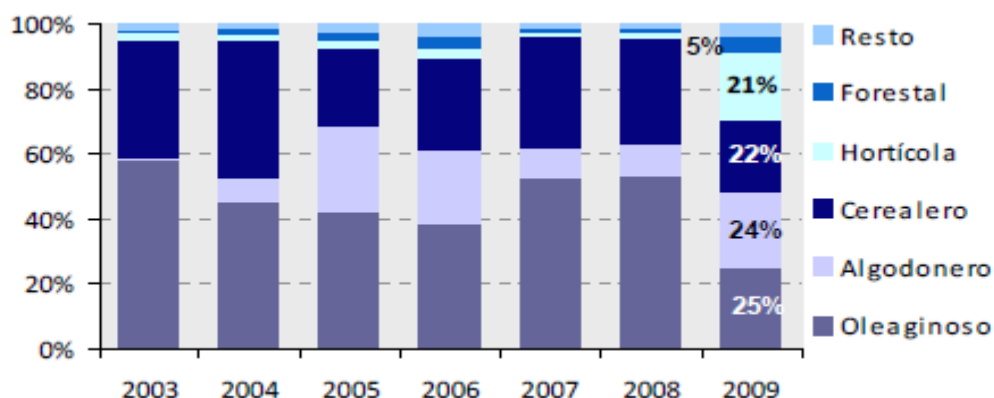
Evolución de las Exportaciones según Grandes Rubros
Años 2003-2009



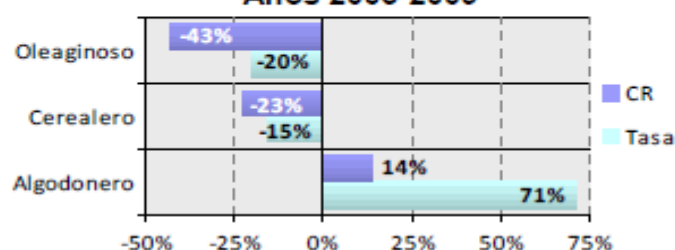
Principales productos exportados

Producto	Complejo	Valor (millones de US\$)	Participación en el total provincial (%)
Porotos de Soja	Oleaginoso	21,0	24,2
Tejidos de algodón	Algodonero	16,8	19,3
Maíz	Cerealero	9,9	11,4
Poroto blanco	Hortícola	9,1	10,5
Trigo	Cerealero	5,6	6,4
Carbón vegetal	Forestal	4,3	5,0
Poroto negro	Hortícola	4,1	4,7
Algodón	Algodonero	3,2	3,7
Otros porotos secos	Hortícola	2,3	2,6
Sorgo	Cerealero	2,2	2,6
Total 10 Productos		78,5	90,6

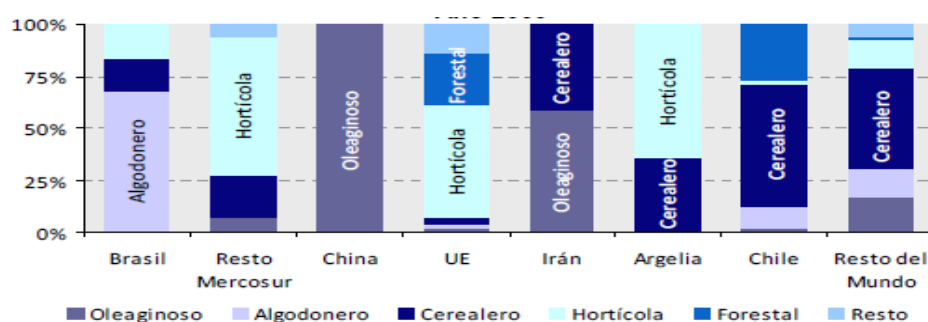
Evolución de las Exportaciones de los Principales Complejos Productivos Años 2003-2009



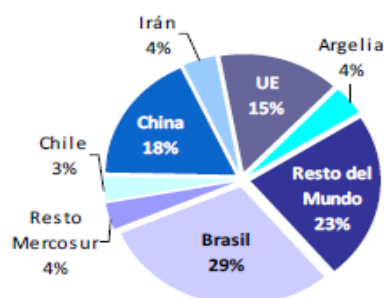
Tasa de Crecimiento Promedio Anual y Contribución Relativa al Crecimiento de los Principales Complejos Años 2003-2009



Complejos Exportadores según Mercados de Destino Año 2009



Principales Mercados de Destino Año 2009



1.1 Necesidades que satisfacerá la UPIEP.

Las necesidades que deberá satisfacer la Unidad de Promoción de Inserción de Exportaciones Provinciales (UPIEP) son coincidentes con los objetivos que perseguirá la misma: Buscar proactivamente la oferta exportable en todas las regiones de la Provincia de Santiago del Estero, generando y/o fortaleciendo las capacidades exportadoras de los potenciales usuarios /clientes, las empresas de la Provincia.

Orientará los servicios de la institución hacia las necesidades y requerimientos de las empresas de Santiago del Estero, sean exportadoras o con potencial exportador.

Coordinará y difundirá de forma efectiva los diferentes programas de asistencia a empresas, incluyendo los servicios de promoción de exportaciones que están a disposición desde el Estado nacional y, entes descentralizados.

1.2 Plan Estratégico de la UPIEP

La Misión consistirá en contribuir al desarrollo económico de la Provincia de Santiago del Estero a través de su promoción en el exterior, y de la internacionalización sostenible de sus empresas, agregándole valor a los productos y servicios para colaborar en transformarlos en oferta exportable.

Etapas y Procesos a cumplir

- Incorporar elementos diferenciadores en las exportaciones de la provincia para abordar los desafíos de una exportación sustentable.
- Detectar anticipadamente elementos que mejoren competitividad y ofrezcan sustentabilidad de las exportaciones de la provincia internacional.
- Promover el ajuste y la compatibilización de la estructura exportadora con exigencias de sustentabilidad.
- Promover el desarrollo de una oferta exportable provincial que aproveche nuevos segmentos de mercado: Diferencias la oferta.
- Desarrollar e implementar, estrategias de promoción comercial, que permitan una mejora continua del posicionamiento de la Provincia de Santiago del Estero y de sus empresas y de la diversificación de mercados.
- Contar con una red externa de excelencia en los principales mercados de exportación de bienes y/o servicios con especialistas preparados para responder a las necesidades tanto de temas comerciales como agrícolas, servicios, inversiones y turismo.
- Apoyar la promoción del turismo, incluyéndolo como un sector más dentro de la oferta exportable provincial.

1.3 Diseño, Planificación y Desarrollo de los Productos y Servicios que brindará la UPIEP

Los próximos años de Argentina se caracterizarán por la aparición de oportunidades de posicionamiento en el escenario internacional.

En efecto, la Argentina ha venido agilizando vínculos con países y organismos internacionales y ese camino deparará oportunidades. Además, la superación de la crisis internacional generará chances de mejor interacción en actividades políticas, comerciales de inversión, turísticas, Etc.

Por ello proponemos un desarrollo de productos y servicios previstas con actores económicos internacionales, que apuntan a aprovechar que un nuevo momento está despertando interés de empresas, empresarios y organizaciones extranjeras en ámbitos externos, y en Argentina y en Santiago del Estero en particular se puede poner en marcha un plan consecuente que consiste en las diversas siguientes actividades.

Breve enunciación de cinco propuestas iniciales:

- Organización de rondas de negocios con empresas extranjeras invitadas especialmente para tener reuniones con empresas locales.
- Reuniones con potenciales inversores invitados a la provincia. Con la misma metodología, en condiciones de detectar políticas o intereses de inversión de empresas o empresarios internacionales en el mundo y convocarlos.
- Organización intercambio de información y vínculos de eventos de la provincia con el Mundo, para sus empresas (comercio) o para la difusión de la provincia (turismo, cultura, instituciones, Etc.).
- Programas de creación y crecimiento de consorcios entre empresas pequeñas, como instrumento para mejorar la capacidad de acción de esas empresas.
- Un plan de desarrollo de la vinculación comercial sistemática con una perspectiva regional, entre actores productivos y comerciales de países vecinos y aledaños.

Mediante acciones deliberadas dirigidas a insertar emprendedores individuales o pequeños y sus productos (sean bienes intermedios o productos finales) en cadenas de producción o comercio (que, si se trata de agentes que actúan en zonas de frontera se convierten en internacionales y si se trata de quienes están en zonas fronterizas en el MERCOSUR están ayudados por la condición jurídica del acuerdo, que hace que se puedan comerciar bienes y servicios sin carga arancelaria entre los

países miembro), se trata de que éstos mejoren sus capacidades de relacionamiento comercial, en busca de estrechar relaciones entre ellos y desarrollar acciones conjuntas referidas a la producción, distribución, publicidad, promoción o presentación de productos, con el fin de incrementar la demanda final en beneficio de todos los integrantes de la cadena.

Desarrollo de los Productos y servicios enunciados

- Rondas de negocios internacionales celebradas con empresas extranjeras

Es de gran utilidad por lo que enseña la experiencia, montar unas misiones de compradores internacionales invitados a la provincia. Herramienta de promoción esta que es una vía cada vez más exitosa y que por ello se organiza cada vez más en este país.

La misión de compradores internacionales puede celebrarse en diversos rubros. Es un ámbito especial de desarrollo comercial internacional, una acción apoyada en traer a nuestro lado a los grandes compradores de productos del mundo o a menores pero adecuados a nuestra oferta, para que vean esa oferta *in situ*, y para tener con ellos contactos que se completan con exhibiciones, demostraciones, y relevamiento del entorno de modo de lograr encontrar en un tiempo corto la oferta y demanda internacional adecuada tras tareas de inteligencia de mercados que permiten detectar complementariedad.

Esto es, como lo demuestran experiencias anteriores en la misma línea, una excelente ocasión que se basa en una previa detección de complementariedad para identificar empresas, precisar que productos necesitan, contactar a sus responsables de compra, avanzar en una agenda de manera previa, y entonces organizar sus desembarco en Santiago del Estero en base a la certeza de su demanda, y completar esto con una asistencia técnica para adaptar la oferta exportable a los criterios de los mercados elegidos y luego generar un útil contacto directo y preparado con importadores extranjeros, para lograr negocios.

- Las rondas de promoción de inversiones

Por intermedio de la UPIEP, se podrá contactar a actores internacionales permitiendo la detección de intereses y de allí la invitación a extranjeros a venir a Santiago del Estero a mantener reuniones con autoridades o con empresas locales para explorar proyectos de inversión.

Estas actividades tienen la ventaja de que venir, el inversor potencial percibe el entorno, las herramientas, el estado del mercado, los actores, etc. La percepción esta generada por la apertura, gran atributo surgido del contacto *in situ*.

La organización de estos encuentros a los que empresarios extranjeros son invitados especialmente, es un ámbito especial de desarrollo comercial internacional, una acción apoyada en traer a nuestro lado a importantes actores, para que vean la oferta *in situ*, para tener con ellos contactos que se completan con exhibiciones y relevamiento del entorno, para lograr encontrar en un tiempo corto la oferta y demanda internacional y las necesidades de proyectos de empresas extranjeras, tras tareas de inteligencia de mercados que permiten detectar complementariedad.

Esto es, como lo demuestran experiencias anteriores en la misma línea, una excelente ocasión. Esta tarea se basa en una previa inteligencia de mercados (porque la información, y especialmente la información aplicada, hace la diferencia); una asistencia técnica para adaptar proyectos a los criterios de los mercados o empresas extranjeras elegidos (porque no se trata de vender lo que se hace sino de hacer lo que se vende) y la consistente promoción comercial (contacto directo y preparado con estos actores extranjeros, para lograr negocios). Esto es, provisión a las empresas de asistencia que genera utilidad de forma, de lugar, de tiempo, de posesión y de información.

- La organización de intercambio de información con el mundo

Vender, comparar, competir, adaptarse, diferenciarse, obtener información para la estrategia de marketing, son consecuencias de una adecuada participación en cadenas de comunicación. Se concibe esta tarea como un proceso de aprovechamiento de oportunidades y por ello se trabaja a partir del contacto, las nuevas tecnologías, el conocimiento de los espacios de comercio internacionales y las tendencias de inversión.

Asimismo, en muchos casos, el acompañamiento con viajes, misiones y visitas permite la participación en eventos que generan alianzas estratégicas, efectuadas con grandes actores extranjeros.

La presencia, además, de la provincia en ferias y exposiciones donde no solo se muestren sus empresas y productos sino también su imagen institucional, cultural, geográfica y política, la organización de actos promocionales en grandes espacios de referencia, la generación de presencia de imagen y productos santiagueños en espacios, todo puede ser utilizado para posicionar productos o la misma provincia.

- Desarrollo de consorcios

En el nuevo mundo que nos toca vivir, para muchas empresas medianas y pequeñas que quieren insertarse en mercados internacionales, lograr acuerdos que les permitan cooperar, a través de la promoción del asociativismo, significa la diferencia entre ganar y perder.

Son ideales para pequeñas y medianas empresas y, la formación de grupos - algunos de asociación para venta conjunta, otros de asistencia, otros de cooperación técnica y otros de valorización de productos-, para asistir de ese modo a las empresas que ganan mercados sin ser las más grandes.

Solas las PyMEs no pueden. En conjunto logran escala, complementación, aprendizaje, fortaleza para obtener financiamiento, y mejoras de calidad.

Los consorcios pueden crearse para lograr más volumen, pero también para posicionar un producto desconocido en un mercado, o incluso pueden crearse entre grandes empresas que apadrinan pequeñas (Que pueden ser clientes o proveedores de las grandes).

- Puesta en marcha de un programa de vinculación de municipios con sus pares de la región para un plan de desarrollo común Interregional

Una importante manera de producir una mejora en la condición social de emprendedores, comerciantes, pequeños productores y trabajadores autónomos es la inserción de los mismos en cadenas de producción, distribución o comercialización.

La población argentina en particular posee un índice de emprendimientos (en general producidos por la dificultad de las personas de vincularse de manera estable y sistemática con procesos productivos organizados), que genera la aparición de emprendedores con capacidad de desarrollar oferta de valor, pero que tiene dificultades de lograr utilidades, las que solo se producen si se obtiene la inserción comercial.

El auge del comercio como modo de vinculación entre fuerzas productivas, propio de esta etapa del desarrollo económico que se vive a nivel mundial y particularmente que se observa entre nuestras economías, pone en la obligación de lograr la adecuada incorporación de quienes tiene capacidades de producción pero no están adecuadamente organizados, en cadenas.

Debe, para ello, buscarse un incremento sistemático de la oferta de un servicio crítico para el crecimiento buscado: la facilitación y el incentivo de la vinculación comercial -el acceso a cadenas de producción y comercialización- que favorezca las estrategias dirigidas a aquel salto cualitativo. Esto, que es útil para las grandes empresas, lo es sobre todo para las pequeñas, los emprendedores, autónomos, o comerciantes.

Para ello, el desarrollo de políticas públicas, puestas en marcha a través de agencias dedicadas a detectar la capacidad de producción, por un lado, y la necesidad de consumo, por el otro, puede producir esta adecuada inserción que espontáneamente no se produciría. Ayudar a comerciar es tan valioso como asistir para al producción de bienes. Preparar la vinculación a través de transacciones comerciales (Y, más aún si esto se produce sistemáticamente) es proveer un valor central para quienes están fuera de los circuitos económicos.

Se trata de acciones deliberadas dirigidas a insertar emprendedores individuales o pequeños (podríamos llegar a llamarlos incluso empresas) y sus productos (Sean bienes intermedios o productos finales) en cadenas (que, si se trata de agentes que actúan en zonas de frontera se convierten en internacionales y si se trata de quienes están en zonas fronterizas en el MERCOSUR están ayudados por la condición jurídica del acuerdo, que hace

que se puedan comerciar bienes y servicios sin carga arancelaria entre los países miembro), que mejoren sus capacidades de relacionamiento comercial.

Es lo que en la teoría del desarrollo comercial social española se conoce como “trade marketing”, que consiste en alianzas estratégicas entre fabricantes o productores y los diversos integrantes de cadenas de distribución y comercialización, que buscan estrechar relaciones entre ellos y desarrollar acciones conjuntas referidas a la producción, distribución, publicidad, promoción o presentación de productos, con el fin de incrementar la demanda final en beneficio de todos los integrantes de la cadena. Algo que, entre los más alejados de la sofisticación comercial, está totalmente ausente.

A esto podemos llamar, hoy, la promoción comercial. Y que en zonas de cercanía con el resto del MERCOSUR es también promoción comercial internacional. El objetivo ya no es llevar adelante sólo la promoción comercial convencional, sino lograr la “inserción” de emprendedores o pequeñas empresas y sus productos -con mayor o menor diferenciación, según el caso- en cadenas de producción y comercialización que se extienden más allá de las fronteras. Introducirse en las cadenas adecuadas es tan valioso como producir los bienes demandados.

Esto es: detectar lo que se puede producir, identificar dónde está la demanda actual o potencial para esa oferta, ayudar a mejorar la oferta para que de adegue a las necesidades detectadas, asistir en la vinculación comercial para lograr la inserción en la cadena, y de ese modo sostener un sistema que se genera y puede continuar funcionando.

Pero esto requiere una tarea de inicio que es crítica: la investigación de las necesidades a ser satisfechas, la definición de la realidad: la demanda, en base a la cual luego se orientará a los beneficiarios del programa. Obteniéndose información (inteligencia, porque es información relevante y aplicada) se puede entonces propender a la oferta para satisfacer necesidades a través de las vinculaciones comerciales.

Para ello hay que proveer un servicio público: la facilitación y el incentivo de la vinculación comercial -el acceso a cadenas de producción y comercialización- que favorezca las estrategias dirigidas a aquel salto cualitativo.

Lo que existe en el mundo son organizaciones, y como ha señalado Robert Hass, para ganar en ese terreno hay que lograr la confluencia de quienes tienen o pueden tener buenos productos y de quienes pueden incorporar servicios anteriores o posteriores a la venta, asistencia técnica para al puesta a punto o información que genere inmediatez y garantías de suministro. La promoción, es, así, ahora, la inserción.

¿Cómo puede contribuirse a que los emprendedores que están fuera de los circuitos de comercio (que podrían vender bienes finales o, generar oferta de bienes intermedios que como insumos se inserten en esas cadenas) o aún las empresas pequeñas y medianas, se transformen en actores persistentes, consolidados, maduros, sistemáticos en el comercio (que, una vez más, en zonas de frontera es además comercio internacional)?

Pues bien: además de la satisfacción de las necesidades generales básicas (mínimo financiamiento o asistencia técnica, por caso) hay necesidades puntuales de este grupo particular de emprendedores.

Por ello, sumar actores al lote de eslabones de estas cadenas requiere mirar a este segmento. Y prestarles servicios para esas particulares necesidades.

Desde la tarea de “inteligencia de mercados” (información sobre qué y cómo producir y dónde dirigir la oferta), pasando por los ajustes en los procesos de producción o comercialización, siguiendo por la confección de un adecuado plan estratégico de cada emprendimiento, que incluye -entre otras cosas- la formación de una red de vinculación con proveedores de bienes y servicios necesarios para el comercio, y terminando por una eficaz tarea de desembarco en los mercados; los emprendedores, trabajadores autónomos, comerciantes o las medianas y pequeñas requieren sus propias soluciones.

Una vía para ello, es la confección de programas estratégicos de inserción comercial, que incluyen la identificación de necesidades que pueden ser satisfechas a través del desarrollo comercial, la adaptación de la oferta a las condiciones de los mercados detectados y el desembarco consecuente en esos mercados mediante modernas acciones de promoción comercial.

Existen ya casos de grupos de empresas y productores que han puesto en marcha acciones en este marco (los grupos de exportadores que han asociado a pequeñas empresas para el comercio exterior a través de técnicas de asociativismo permiten aprovechar la experiencia y trasladarla a esta situación).

Esta metodología de trabajo, así, apunta a avanzar en el desarrollo de la vinculación comercial sistemática, pero no ofreciendo inconsistentemente lo que los potenciales consumidores de la zona no quieren o pueden comprar, sino agregando valor y adecuando la oferta.

Si se analizan los fenómenos con una perspectiva regional, más allá del pequeño escenario que suele tomar como referencia el pequeño productor o comerciante, se percibe que pueden existir una necesidad o demanda en la región, pero más allá del mínimo ámbito geográfico, la que puede ser satisfecha si se percibe y se reacciona ante ella con adecuada asistencia para que se logre un sistema de aprovisionamiento.

Se trata de estudiar mercados y detectar oportunidades, y de prepararse para abordarlas, trabajar para la valorización y la promoción; plantear las vías de desarrollo de cadenas de vinculación comercial o productiva que incluyan, acciones dirigidas a lograr los puntos de equilibrio para agregarse valor recíprocamente entre las partes en un auténtico proceso de vinculación sostenible.

Se propone desarrollar desde Santiago del Estero una red de relaciones estables, continuas, confiables, espontáneas y útiles que una empresa o emprendedor debe crear para tener éxito, y cree que cuánto mayor capacidad se tiene en la creación de esas redes, mayor éxito se tendrá.

Mucha de toda esa actividad se lleva adelante en base a lo que el profesor español José Carlos Jarrillo ha denominado “la cooperación”, que permite a las empresas o emprendedores concentrarse en sus competencias mientras quienes lo asisten logran la provisión de asistencia que genera utilidad de forma, de lugar, de tiempo, de posesión y de información.

De tal modo que, así, se está trabajando, sabiendo que el éxito del emprendedor o la pequeña empresa depende de dos encajes, el encaje entre la estrategia del emprendedor o la pequeña empresa (que hay que ayudar a concebir) y su estructura interna (sus características propias, sus habilidades, sistemas, cultura, motivación, etc.) y, por el otro lado, un segundo encaje: el encaje entre la estructura del sector o el mercado (que se agranda porque la asistencia que se le brinda le trae las oportunidades de vinculación comercial que antes no conocía) y la estrategia de la empresa.

Esto es, poner en marcha algo que ningún emprendedor o pequeño productor o comerciante puede hacer sin la tarea técnica de una agencia que brinda “inteligencia” (definición de las oportunidades) y asistencia (servicios para que puedan aprovecharse esas oportunidades).

La proliferación de nuevas formas institucionales de acceso a mercados permite una variedad de opciones, nuevas formulas mixtas que permiten un despliegue ágil y flexible de capacidades competitivas en contextos cambiantes; y es pertinente pensar en integrarse en una red de acuerdos “interempresariales”, erigida incluso (en la región MERCOSUR) por encima de las fronteras, completando las vías directas de proyección internacional con nuevos métodos de cooperación.

Por ende, definiendo la asistencia como inserción en procesos, un rol de una organización que presta servicios al efecto es integrar redes, proveyendo inteligencia de mercados (información, y especialmente información aplicada), asistencia técnica (para adaptar la oferta a los criterios de los mercados elegidos) y promoción comercial (contacto directo y preparado con eslabones de la cadena de producción, distribución o comercialización, clientes o socios potenciales, para lograr éxitos comerciales sostenibles), sabiendo que, además de tener buenos productos, hay que saber venderlos.

Estos pasos de inserción, que incluyen, como se ha dicho, la identificación de necesidades, la adaptación de la oferta individual o sectorial a las condiciones de los mercados detectados y el desembarco consecuente en esos mercados mediante modernas acciones de promoción comercial, hoy están dando resultados en diversos sectores.

El trabajo, así, se basa en pensar el crecimiento comercial desde lo estratégico (Porque las empresas no venden productos, sino estrategias comerciales).

1.4 Mercado que atenderá la UPIEP

Empresas provinciales, Cámaras, Cooperativas, Organizaciones No Gubernamentales (ONGs), micro-emprendedores, emprendedores, profesionales, así como también a empresas mixtas y privadas de la Provincia de Santiago del Estero.

1.5 Marketing de la UPIEP: Público objetivo a quien se dirigen las acciones de la Unidad

Posicionar a la UPIEP y sus servicios en los potenciales usuarios de la Provincia de Santiago del Estero (Ver punto 1.4), y en la mente de los emprendedores, profesionales y, empresarios de santiagueños.

1.6 Análisis del entorno económico actual y, previsión de posibles cambios: Análisis de las tendencias macro económicas relacionadas con el comercio internacional.

La economía mundial se encuentra al borde de otra crisis importante. El crecimiento de la producción se ha desacelerado considerablemente durante el año 2011 y para los años 2012 y 2013 se prevé que el crecimiento será anémico.

Los problemas que acosan a la economía mundial son múltiples e interconectados.

Los desafíos más urgentes son afrontar la crisis del empleo y evitar el descenso continuado del crecimiento económico, especialmente en los países desarrollados. Ya que en éstos la tasa de desempleo sigue siendo alta, bordeando el 9 por ciento, y el crecimiento de los ingresos se ha estancado, la falta de demanda agregada entorpece la recuperación económica en el corto plazo. Aún más, como cada vez más trabajadores se encuentran desempleados durante un largo período, las perspectivas de crecimiento en el mediano plazo se ven también afectadas por la pérdida paulatina de habilidades y capacitación de los trabajadores.

El rápido enfriamiento de las economías desarrolladas ha sido tanto causa como efecto de la crisis de deuda soberana en la zona del euro y de los problemas fiscales en otros lugares.

Los problemas de deuda pública en varios países de Europa empeoraron en 2011 y han acentuado las debilidades del sector bancario. Incluso algunas medidas audaces de los gobiernos de la zona del euro enfocadas a la reestructuración ordenada de la deuda soberana de Grecia han encontrado mayor turbulencia en los mercados financieros como respuesta, incluyendo crecientes preocupaciones sobre la capacidad de pago de algunas de las economías más grandes de la zona euro, como Italia.

Las medidas de austeridad fiscal que se han adoptado tenderán a debilitar aún más el crecimiento y las perspectivas de empleo, haciendo el ajuste fiscal y la reparación de los balances del sector financiero aún más difícil. La economía de Estados Unidos también padece de tasas de desempleo altas y persistentes, del tambaleo de la confianza de los consumidores y de las expectativas empresariales, así como de la continua fragilidad del sector financiero.

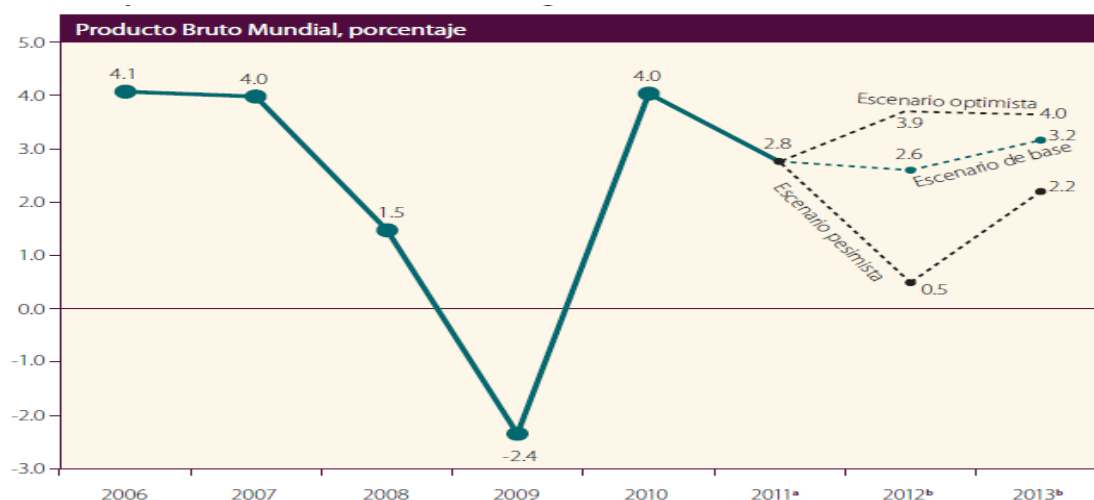
La Unión Europea (UE) y Estados Unidos de América equivalen a las dos economías más grandes del mundo, y están intrínsecamente entrelazadas. Sus problemas se pueden transmitir fácilmente de una a otra y dar lugar a otra recesión mundial. Los países en desarrollo, que se había recuperado fuertemente de la recesión mundial de 2009, se verían afectados a través de sus vínculos comerciales y financieros.

En base a un conjunto relativamente optimista de condiciones, incluyendo el supuesto de que la crisis de la deuda soberana en Europa se circunscribirá a unas pocas economías pequeñas permitiendo un ajuste relativamente ordenado, el crecimiento de producto bruto mundial (PBM) podrá alcanzar 2,6 por ciento en 2012 y 3,2 por ciento en 2013.

Sin embargo, un fracaso de los hacedores de política, especialmente en Europa y los Estados Unidos, en resolver la crisis del empleo y evitar problemas de deuda pública o de fragilidad del sector financiero, llevarían a la economía global a otra recesión.

Por tanto, en un escenario pesimista el crecimiento del PBM se desaceleraría a 0,5 por ciento en 2012, lo que implica una caída de la renta media global per cápita. Resultados más benignos centrados en el empleo y el crecimiento sostenible requerirían acciones más contundentes y concertadas a nivel internacional de las que se contemplan actualmente. De allí que en un escenario optimista, que presupone enfoques de política económica muy distantes de las posiciones actuales, el crecimiento de la producción mundial podría acercarse a 4,0 por ciento en 2012 y 2013.

Perspectivas de Crecimiento Económico Global



La adversidad económica en muchos países desarrollados, remanente de la crisis financiera mundial, es causa importante de la desaceleración mundial.

El crecimiento en Estados Unidos se desaceleró notablemente en 2011 y se prevé que el crecimiento del producto interno bruto (PIB) se ralentizará aún más en 2012, llegando a una contracción leve durante parte del año, bajo los supuestos del escenario de base.

Ya en agosto de 2011 se temía que el estancamiento político podría haber llegado al punto de un potencial incumplimiento de las obligaciones de deuda. La incertidumbre de las expectativas continúa exacerbando la fragilidad del sector financiero, lo que explica el debilitamiento de los préstamos a las empresas y los consumidores.

El crecimiento en la zona del euro se ha ralentizado considerablemente desde principios de 2011, y el colapso de la confianza demostrada ampliamente por medio de varios indicadores de punta y censos de opinión sugiere una mayor desaceleración de aquí en adelante, quizá dando lugar a un estancamiento entre fines de 2011 y principios de 2012.

Japón cayó en otra recesión en el primer semestre de 2011, debido en gran parte, pero no exclusivamente, a los desastres provocados por el terremoto de marzo. Aunque los trabajos de reconstrucción darían lugar a un crecimiento por encima del potencial, alrededor de 2 por ciento anual en los próximos dos años, los riesgos a la baja persisten.

Se espera que los países en desarrollo y economías en transición continúen alimentando el motor de la economía mundial, pero su crecimiento en 2012-2013 estará muy por debajo del ritmo alcanzado en 2010 y 2011.

A pesar de que las relaciones económicas entre los países en desarrollo se han fortalecido, estos países siguen siendo vulnerables a cambios en las condiciones económicas de las economías desarrolladas.

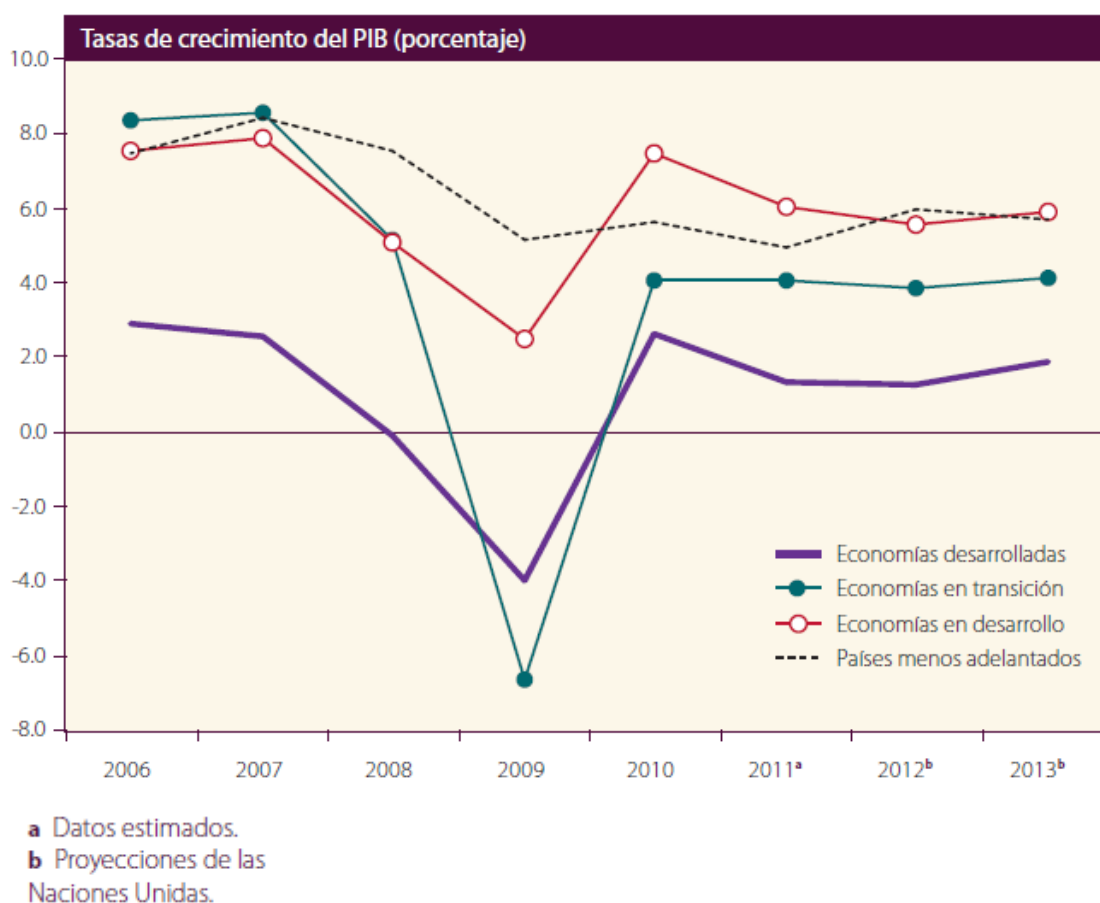
Desde el segundo trimestre de 2011, el crecimiento económico en la mayoría de los países en desarrollo y economías en transición comenzó a disminuir notablemente. Entre los principales países en desarrollo, el crecimiento en China e India se prevé que seguirá siendo fuerte.

El crecimiento en China, aunque se ralentizará con respecto al año anterior, se mantendrá por debajo de 9 por ciento, mientras que India podrá crecer entre 7,7 y 7,9 por ciento. Brasil y México sufrirán una desaceleración económica más visible.

Los países de bajos ingresos han experimentado una desaceleración, aunque leve. En términos *per cápita*, el crecimiento del ingreso se redujo de 3,8 por ciento en 2010 a 3,5 por ciento en 2011, pero dicha tasa podrá verse ligeramente superada en 2012 y 2013, a pesar de la desaceleración mundial.

Lo mismo ocurre con el crecimiento promedio dentro de la categoría de países menos adelantados (PMA), según la clasificación de las Naciones Unidas. Aún así, el crecimiento se mantendrá por debajo del potencial en la mayoría de estas economías.

Las Economías en Desarrollo siguen Alimentando el Crecimiento Mundial



Comercio Internacional y Precios de Bienes Primarios

La recuperación del comercio mundial se desaceleró en 2011; el crecimiento del comercio de mercancías disminuyó a 6,6 por ciento, de 12,6 por ciento en 2010. En el escenario de base, el crecimiento del comercio mundial continuará a un ritmo menor, registrando 4,4 y 5,7 por ciento en 2012 y 2013, respectivamente. El débil crecimiento económico mundial, especialmente entre las economías desarrolladas, es el principal factor detrás de dicha desaceleración.

Los países en desarrollo han mostrado ser más resistentes a la crisis y su importancia en el comercio mundial sigue en aumento. Entre 1995 y 2010, su participación en el volumen del comercio mundial aumentó 28,5 a 41,2 por ciento.

En 2011, los países en desarrollo lideraron la recuperación de la demanda externa, contribuyendo a la mitad del crecimiento mundial de importaciones, en comparación con un promedio de 43 por ciento en los tres años anteriores a la crisis. Los patrones cambiantes del comercio están asociados con el rápido crecimiento industrial en los principales países en desarrollo.

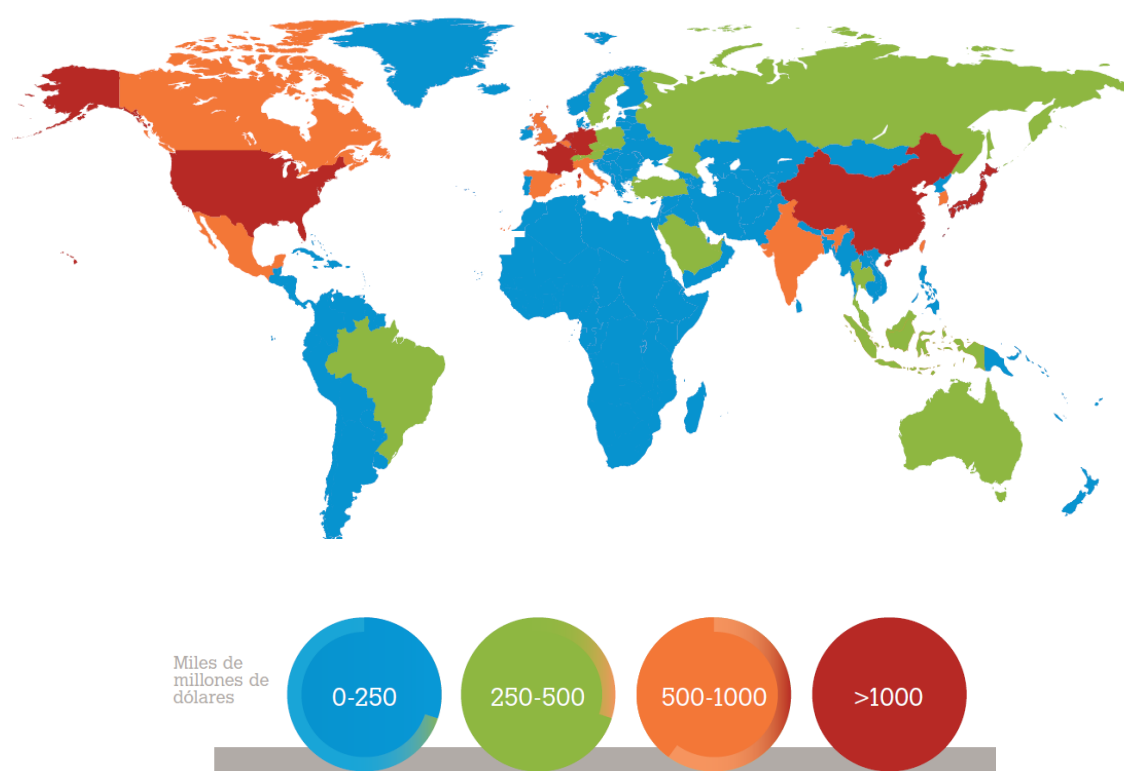
Entre 1995 y 2011, el comercio Sur-Sur creció a una tasa anual del 13,7 por ciento —muy por encima de la media mundial de 8,7 por ciento.

Para muchos productos, la tendencia al alza de los precios que comenzó en junio de 2010 se extendió hasta entrado el año 2011. Tras alcanzar un máximo durante la primera mitad del año, los precios bajaron ligeramente. Sin embargo, en el caso del petróleo, los metales, las materias primas agrícolas y las bebidas tropicales, los niveles de precios medios para el año 2011 en su conjunto superaron los promedios récord alcanzados en 2008.

En adelante, los exportadores de productos básicos que se han beneficiado de mejores términos de intercambio en los dos últimos años se verán expuestos a presiones a la baja de los precios, lo que bien podría ser significativamente amplificado por la especulación financiera si la economía mundial vuelve a caer en recesión.

A pesar de que la especulación financiera ha sido parte de la agenda de discusión en varios foros internacionales en 2011, incluido el Grupo de los Veinte (G20), ninguna decisión ha sido adoptada hasta ahora a nivel internacional para regular mejor los mercados de futuros de bienes primarios ('commodity futures markets').

ECONOMÍA según la MAGNITUD del COMERCIO (Año 2010)



- **28%** está concentrando en sólo tres países: Estados Unidos, Alemania y China.
- **30%** es lo que representa ASIA en el comercio mundial de mercaderías.
- El Continente AFRICANO no sobrepasó los **USD 250 mil millones** a lo largo del año 2010.

EXPORTACIONES MUNDIALES por DESTINOS en el AÑO 2010

REGIÓN	%
EUROPA	40%
ASIA	29%
América del Norte	17%
América del Sur y Central	4%
Oriente Medio	4%
Africa	3%
CEI*	3%
	100%

* Comunidad de Estados Independientes



Europa sigue siendo el principal destino y, consumidor de las exportaciones mundiales, aunque inmerso en una severa crisis, tracciona el consumo.

Asia y, principalmente CHINA, con sus tasas de crecimiento de PBI de más del 8% sostenidas en el último lustro, es el segundo destino de las exportaciones mundiales y, en pleno crecimiento.

En el último lugar de aquellos destinos de dos dígitos, aparece América del Norte con una participación del 17% del total mundial de los destinos de exportaciones.

COMPARATIVA entre los AÑOS 2009 y 2010

REGIÓN	2009	2010	VARIACIÓN
EUROPA	44%	40%	-4%
ASIA	25%	29%	4%
América del Norte	21%	17%	-4%
América del Sur y Central	3%	4%	1%
Oriente Medio	3%	4%	1%
Africa	2%	3%	1%
CEI*	2%	3%	1%
	100%	100%	

Ahora cuando comparamos los dos últimos años de los cuáles hay datos completos, encontramos la pérdida de cuatro puntos porcentuales de EUROPA, que marcan el comienzo de la crisis del Euro y, seguramente se acentuará cuando estén los datos definitivos del año 2011 comparados con los del año 2010.

Igual pérdida porcentual muestra América del Norte, con la diferencia que en este caso la crisis hace pico en el año 2010 y, probablemente recupere uno o dos puntos porcentuales a lo largo del año 2011; esto se debe al éxito, moderado, pero éxito al fin de la política económica implementada por la Administración Obama para salir de la crisis.

Una vez más, ASIA, con CHINA como “locomora” de crecimiento de la región, “gana” los cuatro puntos porcentuales que perdió EUROPA por su crisis.

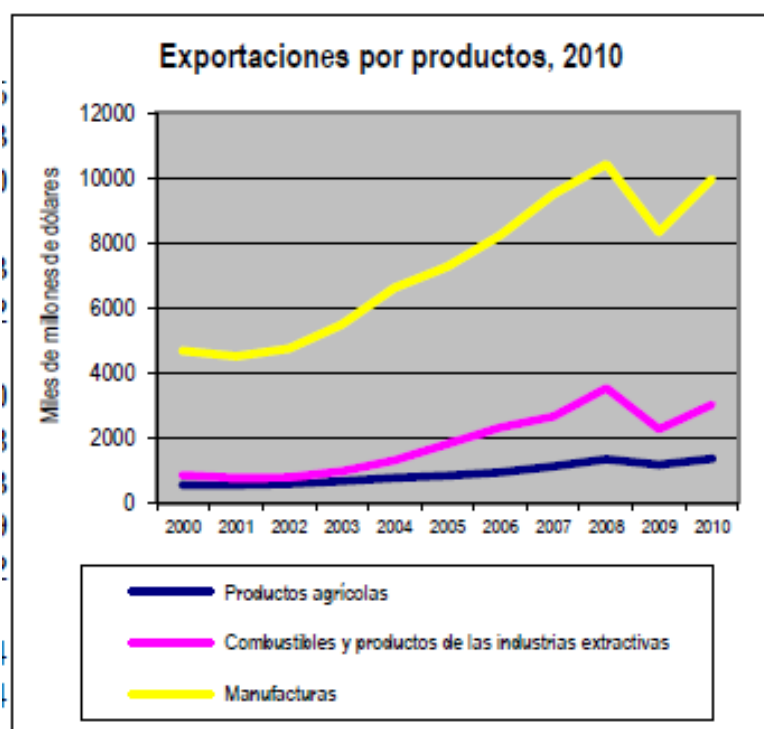
Este dato no es menor y, todo apunta que ASIA se consolidará como segunda región receptora de exportaciones mundiales, insistimos liderado este crecimiento por CHINA; sin dudas este crecimiento provendrá vía productos primarios, agropecuarios y las manufacturas de éstos (MOA).

El otro continente con crecimiento muy interesante presente y, sobre todo futuro es AFRICA. Si bien su participación es bajísima, su crecimiento porcentual es el más alto de todas las regiones: 50%.

Cuando repasamos los datos de América del Sur y Central, su participación actual es baja, sin dudas crecerá en forma sostenida (Lo hizo en un 33% comparativamente año 2010 versus año 2011) y, el crecimiento se explicará al ser destino de exportaciones de manufacturas de origen industrial (MOI), bienes de capital y, partes y piezas para éstos.

EXPORTACIONES MUNDIALES por PRODUCTOS en el AÑO 2010

PRODUCTOS	%
Manufacturas	69%
Combustibles, Ind. Extractivas	21%
Productos Agrícolas	10%
	100%



Las manufacturas, tanto las de origen agropecuario (MOA), como las de origen industrial (MOI), lideran las exportaciones mundiales con casi el 70% del total de las mismas.

En el gráfico mostrado más arriba, en línea amarilla, muestra la evolución de las manufacturas que, como todos los rubros tiene un quiebre en el año 2009, debido a la crisis internacional que, en el caso de las manufacturas fue más pronunciado que en el resto de los rubros.

Cuando comparamos porcentualmente la estructura de las exportaciones mundiales, la principal “nota” que podemos resaltar es que el último lustro, las alícuotas antes mostradas permanecieron prácticamente sin variación.

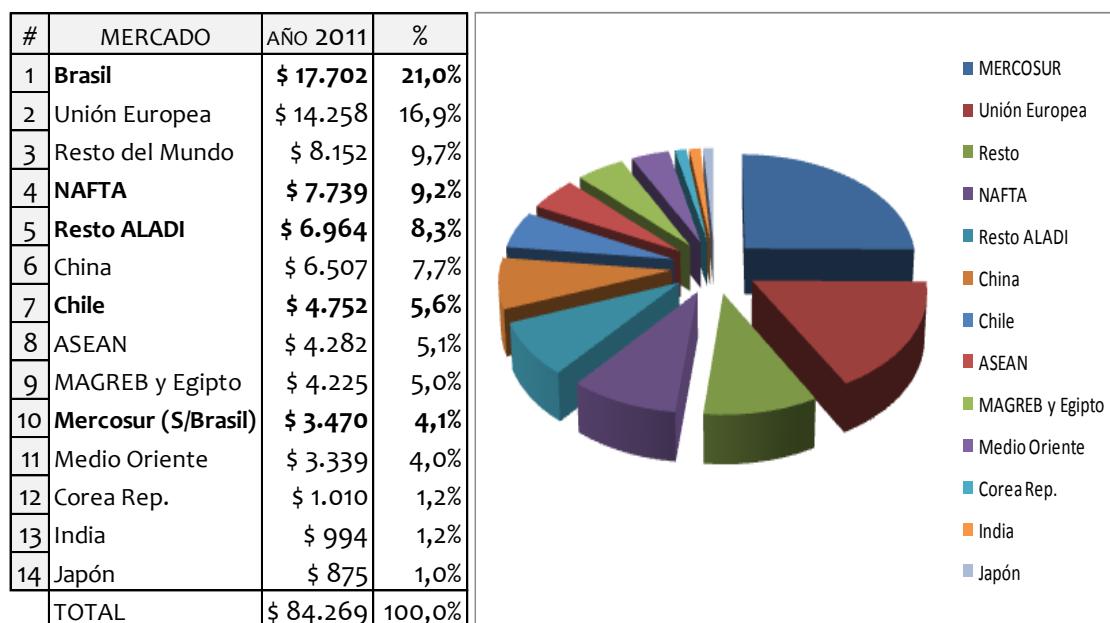
1.7 Oportunidades y Amenazas para el comercio exterior argentino: Análisis del intercambio comercial argentino, y el rol que juega la provincia dentro del mismo.

a. Evolución de las EXPORTACIONES Argentinas, últimos nueve años

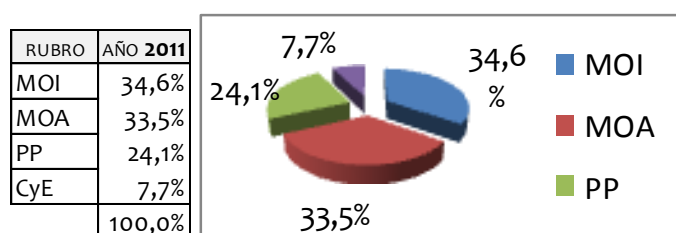
AÑO	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Millones USD	\$ 29.565	\$ 34.550	\$ 40.107	\$ 46.459	\$ 55.779	\$ 70.023	\$ 55.668	\$ 68.134	\$ 84.269

185,0%	143,9%	110,1%	81,4%	51,1%	20,3%	51,4%	23,7%
--------	--------	--------	-------	-------	-------	-------	-------

- ✓ Las exportaciones alcanzaron los **USD 84.269 millones**, el monto más alto de la historia.
- ✓ Crecieron un **23,7%** respecto del año 2010.
- ✓ Desde el año 2003 casi se multiplicaron por **tres**. (Exactamente 2,85 veces).

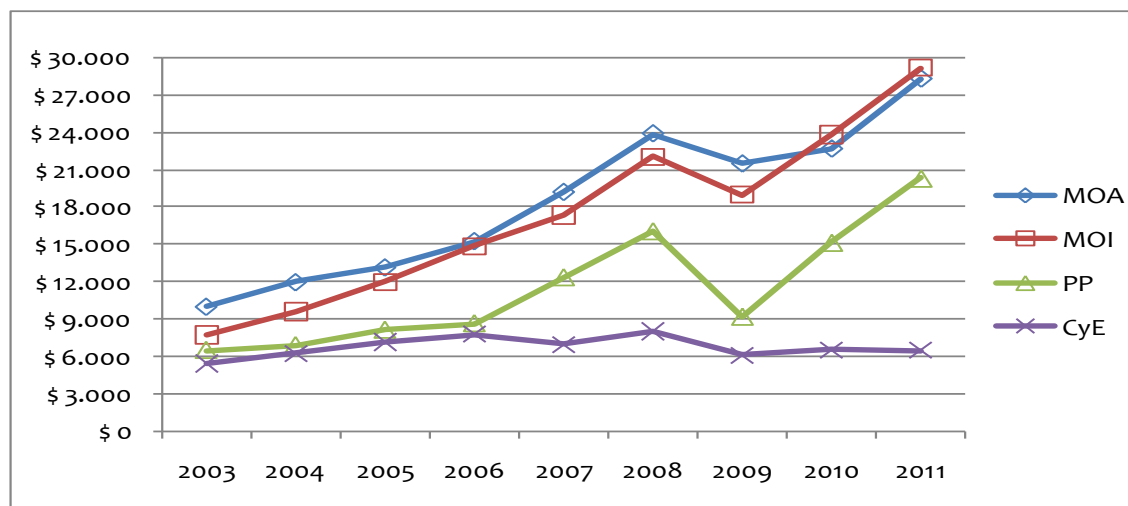


COMPOSICIÓN de las EXPORTACIONES



Por segundo consecutivo, las Manufacturas de Origen Industrial (MOI) lideran el ranking de rubros exportados.

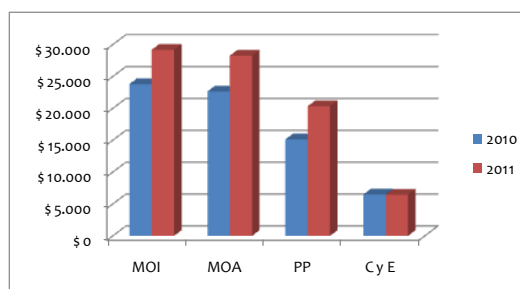
Evolución desagregada por RUBROS en el tiempo



COMPARATIVA: Año 2010 vs Año 2011

Promediando, todos los rubros crecieron (Excepto combustibles y Lubricantes) **16% por precio** y **6% por cantidad**, arrojando un crecimiento total (Valor: Precio x Cantidad) de las exportaciones del 24%.

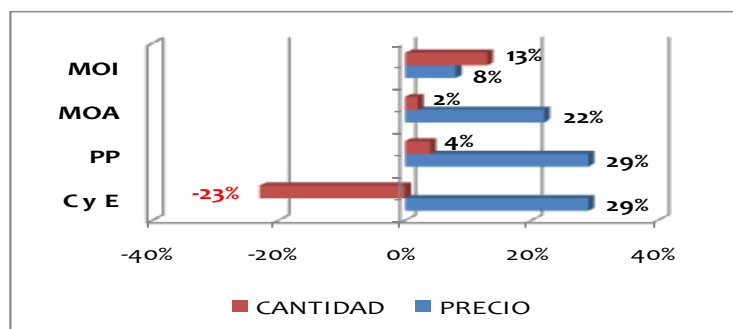
RUBRO	AÑO		VARIACIONES		
	2010	2011	VALOR	PRECIO	CANT.
MOI	\$ 23.816	\$ 29.193	23%	8%	13%
MOA	\$ 22.661	\$ 28.268	25%	22%	2%
PP	\$ 15.142	\$ 20.341	34%	29%	4%
Cy E	\$ 6.515	\$ 6.467	-1%	29%	-23%
TOTAL	\$ 68.134	\$ 84.269	24%	16%	6%



En el gráfico mostrado más abajo, queda evidenciado que el gran crecimiento es explicado por el aumento de precios de los productos primarios (PP) con el 29% y, las manufacturas de origen agropecuario (MOA) con el 22%.

Otro dato interesante, para la industria argentina en general es el aumento en cantidades exportadas de las manufacturas de origen industrial (MOI) que crecieron en forma interanual un 13%.

En cuanto a combustibles y lubricantes (CyL), si bien el aumento en precios fue del 29%, en cantidades hay un retroceso del 23%.



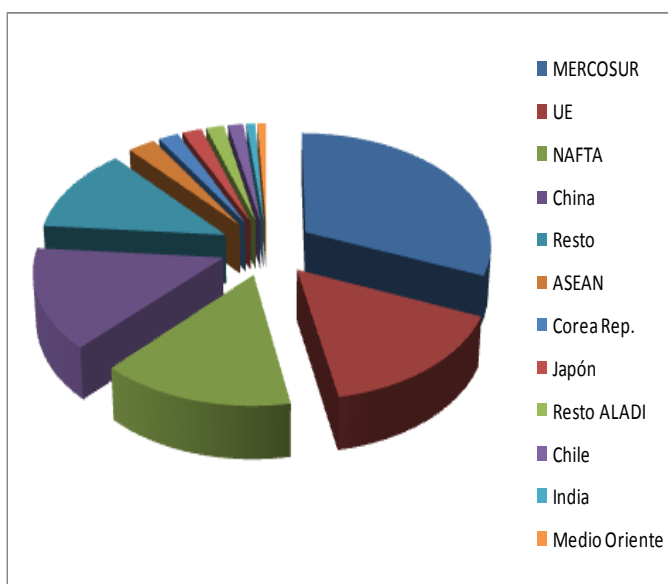
b. Evolución de las IMPORTACIONES Argentinas, últimos nueve años

AÑO	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Millones USD	\$ 13.834	\$ 22.447	\$ 28.687	\$ 34.151	\$ 44.708	\$ 57.423	\$ 38.781	\$ 56.502	\$ 73.922

434,4%	229,3%	157,7%	116,5%	65,3%	28,7%	90,6%	30,8%
--------	--------	--------	--------	-------	-------	-------	-------

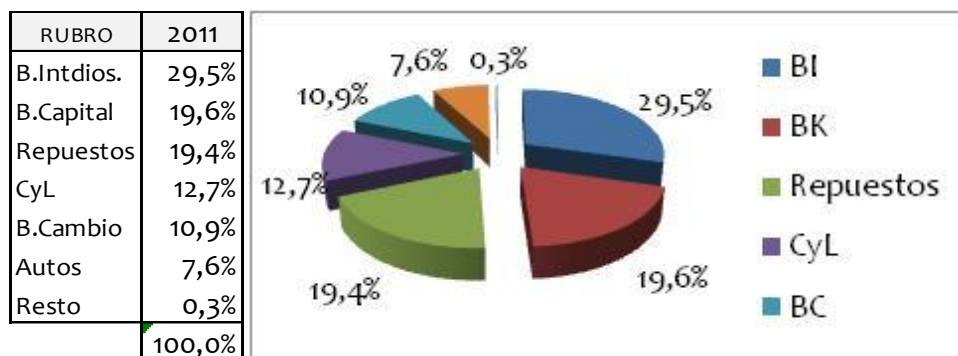
- ✓ Las importaciones alcanzaron los **USD 73.922 millones**, el monto más alto de la historia.
- ✓ Crecieron un **30,8%** respecto del año 2010.
- ✓ Desde el año 2003 casi se multiplicaron por **CINCO**. (Exactamente 5,34 veces).

#	MERCADO	AÑO 2011	%
1	Brasil	\$ 21.944	29,7%
2	Unipon Europea	\$ 11.619	15,7%
3	NAFTA	\$ 10.940	14,8%
4	China	\$ 10.611	14,4%
5	Resto	\$ 9.031	12,2%
6	ASEAN	\$ 1.965	2,7%
7	Corea Rep.	\$ 1.423	1,9%
8	Japón	\$ 1.415	1,9%
9	Resto ALADI	\$ 1.282	1,7%
10	Mercosur (S/Brasil)	\$ 1.139	1,5%
11	Chile	\$ 1.092	1,5%
12	India	\$ 631	0,9%
13	Medio Oriente	\$ 602	0,8%
14	MAGREB y Egipto	\$ 228	0,3%
	TOTAL	\$ 73.922	100,0%

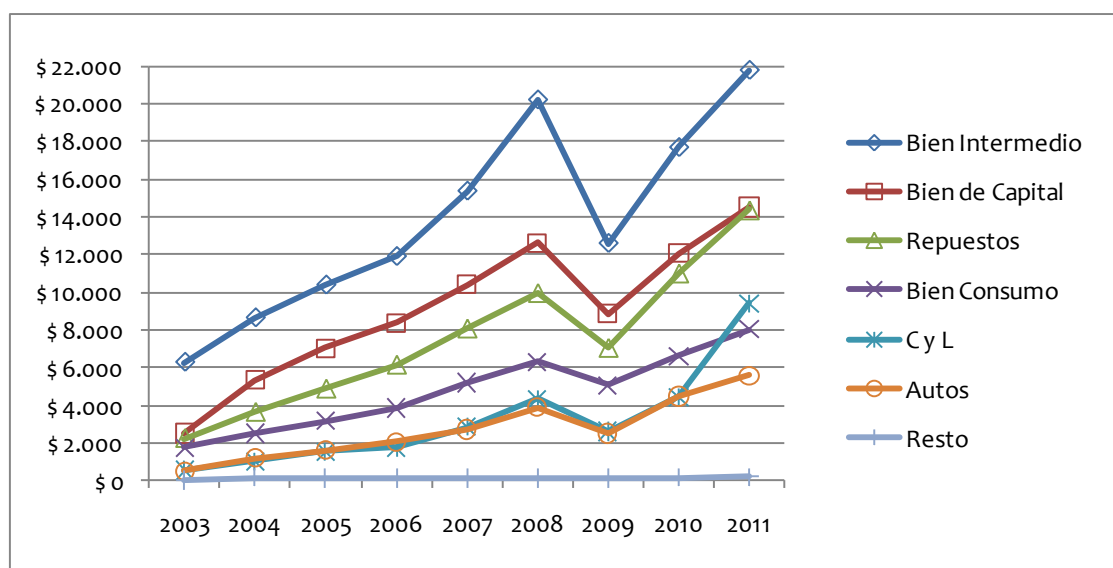


La PROCEDENCIA de casi **la mitad** de las importaciones (49,2%) fue del continente AMERICANO.

- ✓ Más del 80% de las mercaderías importadas tiene como destino, directo o indirecto, la industria.
- ✓ Los repuestos prácticamente igualaron las importaciones de bienes de capital.



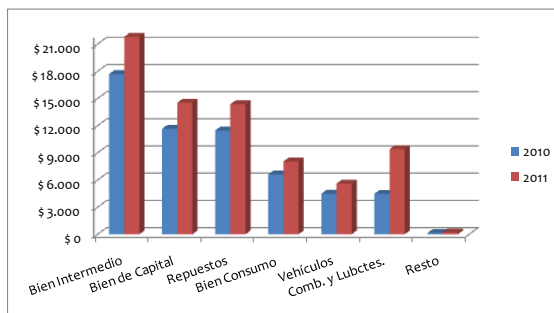
Evolución desagregada por RUBROS en el tiempo



COMPARATIVA: Año 2010 vs Año 2011

- ✓ Promediando, todos los rubros crecieron **10% por precio** y **19% por cantidad**, arrojando un crecimiento total (Valor:Precio x Cantidad) de las importaciones del 31%.
- ✓ El rubro **Combustibles y Lubricantes (CyL)**, duplicó el valor de lo importado, **más de USD 9.000 millones**, respecto de las importaciones del año 2010.

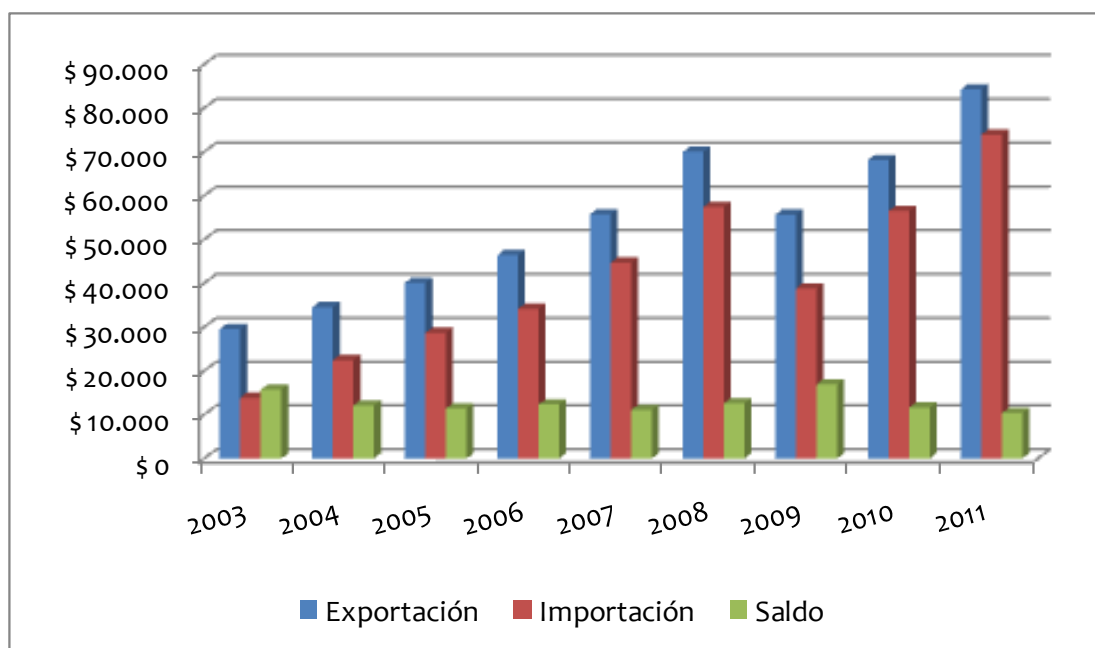
RUBRO	AÑO		VARIACIONES		
	2010	2011	VALOR	PRECIO	CANT.
B. Intermedio	\$ 17.687	\$ 21.800	23%	13%	9%
B.Capital	\$ 11.647	\$ 14.521	25%	3%	21%
Repuestos	\$ 11.459	\$ 14.367	25%	-1%	27%
B. Consumo	\$ 6.611	\$ 8.040	22%	-	-
Vehículos	\$ 4.482	\$ 5.593	25%	-	-
Comb. y Lubctes.	\$ 4.474	\$ 9.397	110%	36%	55%
Resto	\$ 142	\$ 204	44%	-	-
Total	\$ 56.502	\$ 73.922	31%	10%	19%



c. Evolución del SALDO COMERCIAL Argentino, últimos nueve años

AÑO	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Millones USD	\$ 15.731	\$ 12.103	\$ 11.420	\$ 12.308	\$ 11.071	\$ 12.600	\$ 16.887	\$ 11.632	\$ 10.347
	-34,2%	-14,5%	-9,4%	-15,9%	-6,5%	-17,9%	-38,7%	-11,0%	

- ✓ La República Argentina continúa con los 5 dígitos de superavit comercial, que comenzaron en el año 2003, aunque el año 2011 muestra el saldo más bajo de la serie (Año 2003 – año 2011).
- ✓ Respecto del año 2010, el saldo comercial del año 2011, aunque positivo, decreció un 11%.



COMPOSICIÓN del SALDO COMERCIAL

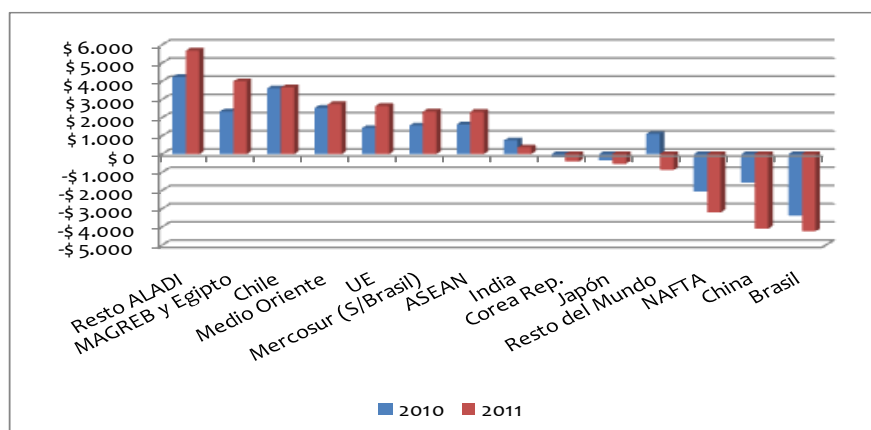
MERCADOS	2011
Resto ALADI	\$ 5.682
MAGREB y Egipto	\$ 3.997
Chile	\$ 3.660
Medio Oriente	\$ 2.737
UE	\$ 2.639
Mercosur (S/Brasil)	\$ 2.331
ASEAN	\$ 2.317
India	\$ 363
Corea Rep.	-\$ 413
Japón	-\$ 540
Resto del Mundo	-\$ 879
NAFTA	-\$ 3.201
China	-\$ 4.104
Brasil	-\$ 4.242
TOTAL	\$ 10.347

- ✓ Los mercados superavitarios alcanzaron los USD 23.726 millones.
- ✓ Los mercados deficitarios explicaron USD 13.379 millones, cabe destacar que sólo dos países (Brasil y China) representan el 62% del total de los mercados – países con déficits comerciales con Argentina.

COMPARATIVA: Año 2010 vs Año 2011

- ✓ Todos los mercados – países con déficits comerciales en el año 2010, los incrementaron en el año 2011, siendo el caso más significativo **CHINA con un incremento nominal de USD 2.544 millones y, porcentual de más del 160%.**

MERCADOS	2010	2011	VARIACIÓN
Resto ALADI	\$ 4.226	\$ 5.682	34,5%
MAGREB y Egipto	\$ 2.334	\$ 3.997	71,3%
Chile	\$ 3.607	\$ 3.660	1,5%
Medio Oriente	\$ 2.533	\$ 2.737	8,1%
UE	\$ 1.424	\$ 2.639	85,3%
Mercosur (S/Brasil)	\$ 1.566	\$ 2.331	48,9%
ASEAN	\$ 1.619	\$ 2.317	43,1%
India	\$ 754	\$ 363	-51,9%
Corea Rep.	-\$ 189	-\$ 413	118,5%
Japón	-\$ 336	-\$ 540	60,7%
Resto del Mundo	\$ 1.098	-\$ 879	-180,1%
NAFTA	-\$ 2.066	-\$ 3.201	54,9%
China	-\$ 1.560	-\$ 4.104	163,1%
Brasil	-\$ 3.378	-\$ 4.242	25,6%
TOTAL	\$ 11.632	\$ 10.347	-11,0%



1.8 Análisis F.O.D.A. de la UPIEP: Relevamiento de sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas en su primer ciclo de actividades.

FACTORES INTERNOS	FACTORES EXTERNOS
<u>FORTALEZAS</u> * Fuerte apoyo gubernamental. * Cercanía de los potenciales usuarios. * Profesionales calificados y con experiencia en la función.	<u>OPORTUNIDADES</u> * Diferenciación del servicio desde la oferta. * Agilidad y flexibilidad en la toma de decisiones.
<u>DEBILIDADES</u> * Solapamiento de planes y organismos de promoción. * Asignación presupuestaria insuficiente para los planes previstos.	<u>AMENAZAS</u> * No alcanzar los mercados objetivos en tiempo y forma. * Fondos exiguos frente a otras organizaciones de promoción.

1.9 Sistematizar la relación con los diversos organismos:

Es fundamental para el éxito de la gestión, entre otros, un adecuado relacionamiento con todos y cada uno de los organismos que puedan intervenir directa o indirectamente en la relación cotidiana o esporádica con la UPIEP.

Por lo tanto se definirá con el área de comunicación de UPIEP y, con el apoyo del Gobierno de La Provincia la presentación que hará hincapié en ser el engranaje “local”, que articule las políticas con el conocimiento de la idiosincrasia que le otorga ser natural de la Provincia de Santiago del Estero.

Están contemplados, entre otros, organismos Provinciales, Nacionales, Ministerios, ONG's, a través de propuestas de intercambio de información que enriquezca a todos los actores involucrados.

Esto incluye también a los organismos internacionales, esto es: Embajadas, Cámaras Bi Nacionales, Entidades de fomento, Etc.

2. Definición Estratégica de las herramientas que proveerá y/o utilizará la Unidad de Promoción e Inserción de Exportaciones Provincial (UPIEP)

2.1 Desarrollo de un programa para la creación y sustentabilidad de CONSORCIOS de EXPORTACIÓN entre PyMEs de la Provincia.

a. Ley N° 26.005: Consorcios de Cooperación

Creación. Se dispone que las personas físicas o jurídicas, domiciliadas o constituidas en la República Argentina, podrán constituir por contrato "Consortios 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 Cámara de Diputados de la Nación Argentina reunidos en Congreso, etc. sancionan con fuerza de Ley:

ARTICULO 1° - Las personas físicas o jurídicas, domiciliadas o constituidas en la República Argentina, podrán constituir por contrato "Consortios 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.

ARTICULO 2° - Los "Consortios de Cooperación" que se crean por la presente ley no son personas jurídicas, ni sociedades, ni sujetos de derecho. Tienen naturaleza contractual.

ARTICULO 3° - Los "Consortios de Cooperación" no tendrán función de dirección en relación con la actividad de sus miembros.

ARTICULO 4° - Los resultados económicos que surjan de la actividad desarrollada por los "Consortios 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.

ARTICULO 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.

ARTICULO 6° - Los contratos constitutivos de "Consortios 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 tratare. Si los contratos no se registraren, el consorcio tendrá los efectos de una sociedad de hecho.

ARTICULO 7° - Los contratos de formación de los "Consortios de Cooperación" deberán contener obligatoriamente:

- 1.- El nombre y datos personales de los miembros individuales, y en el caso de personas jurídicas, el 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 "Consortio 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 deberán reunirse para tratar los temas relacionados con el cumplimiento del objeto cuando así lo solicite cualquiera de los participantes por sí o por representante, adoptándose 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, forma de elección y de sustitución, así como sus facultades, poderes y formas de actuación, en caso de que la representación sea plural. En caso de renuncia, incapacidad o revocación de mandato, el nuevo mandatario será designado por unanimidad, salvo disposición en contrario del contrato. Igual mecanismo se requerirá, para autorizar la sustitución de poder.
- 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. Si el contrato guardare silencio se entenderá que la admisión de nuevos miembros requerirá una decisión por unanimidad.

- 14.- Las sanciones por incumplimientos de los miembros y representantes.
- 15.- Las causales de revocación o conclusión del contrato y formas de liquidación del consorcio.
- 16.- Las formas de confección y aprobación de los estados de situación patrimonial, atribución de resultados y rendición de cuentas, reflejando adecuadamente todas las operaciones llevadas a cabo en el ejercicio usando técnicas contables adecuadas. El contrato establecerá una fecha anual para el tratamiento del estado de situación patrimonial, el que deberá ser tratado por los miembros del Consorcio, debiéndose consignar los movimientos en libros de comercio conformados con la formalidad establecida en las leyes mercantiles, con más libro de actas donde se consignen la totalidad de las reuniones que el Consorcio realice.
- 17.- La obligación del representante de llevar los libros de comercio y confeccionar los estados de situación patrimonial, proponiendo a los miembros su aprobación en forma anual. Asimismo estará a cargo del representante la obligación de controlar la existencia de las causales de disolución previstas en el artículo 10 precedente, informando fehacientemente a los miembros del Consorcio y tomando las medidas y recaudos que pudieren corresponder. El representante tendrá asimismo la obligación de exteriorizar, en todo acto jurídico que realice en nombre del Consorcio, la expresa indicación de lo que está representando, en los términos establecidos en el inciso 4) precedente; siendo responsable personalmente en caso de omitirlo.

ARTICULO 8° - Los contratos de formación de "Consortios 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.

ARTICULO 9° - Para el caso que el 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. de aquellas que pudieren haber sido previstas en el contrato de formación:

1. La realización de su objeto o la imposibilidad de cumplirlo.
2. La expiración del plazo establecido.
3. Decisión unánime de sus participantes.
4. Si el número de participantes llegare a ser inferior a dos.
5. La disolución, liquidación, concurso preventivo, estado falencial o quiebra de uno de los miembros consorciados, no se extenderá a los demás; como tampoco los efectos de la muerte, incapacidad o estado falencial de un miembro que sea persona física, siguiendo los restantes la actividad del Consorcio, salvo que ello resultare imposible fáctica o jurídicamente.

ARTICULO 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.

ARTICULO 12. Comuníquese al Poder Ejecutivo.
DADA EN LA SALA DE SESIONES DEL CONGRESO ARGENTINO, EN BUENOS AIRES, A LOS DIECISEIS DIAS DEL MES DE DICIEMBRE DEL AÑO DOS MIL CUATRO.

REGISTRADO BAJO EL N° 26.005-

EDUARDO O. CAMAÑO. - MARCELO A. GUINLE. - Eduardo A. Rollano. - Juan H. Estrada.

b. Ventajas y limitaciones de los consorcios de exportación que se forman en el marco de la ley 26.005

Pese a que la Ley 26.005 que permite la formación de consorcios para la exportación entró en vigencia el 12 de enero del año 2005, recién en la segunda mitad del año 2006 tuvo lugar la formación de los cuatro primeros, pero si se toman en cuenta aquellos que están en gestión habrá pronto al menos una decena.

El principal motivo por el que recién ahora esté creciendo el número de consorcios estuvo en que muchos grupos informales esperaban encontrar en la Ley 26.005 disposiciones que facilitaran el recupero del IVA cuando vendieran.

Tal cosa no fue posible debido a que en la AFIP se afirma que una disposición de este género abriría las puertas a la comisión de numerosos fraudes. Por esta razón quienes propiciaron la sanción de la Ley, la Fundación Exportar y la entonces Fundación BankBoston, no insistieron en reclamar la inclusión en ella de este punto. También influyó en esta decisión el convencimiento de que la ventaja que obtienen las empresas que se agrupan está, no en la posibilidad de obtener beneficios impositivos, sino en que así se potencia el esfuerzo exportador.

Por otra parte también se temió que el otorgamiento de sustanciales ventajas impositivas y crediticias, tal como estuvo previsto en varios proyectos de ley que finalmente no prosperaron, traería como consecuencia la repentina aparición de centenares de consorcios, no en busca de las ventajas que de la asociación resultan, sino para sacar provecho de esas concesiones. Algo así determinaría la destrucción de lo hecho en materia de asociatividad, prostituyéndose el sistema.

Una experiencia anterior confirma estos temores, ya que en el año 1985 el Poder Ejecutivo dictó el Decreto 174/85 modificado luego por el 256/96, reglamentarios ambos de la Ley 23.101. Con estas normas se procuró estimular la formación de consorcios de exportación al otorgárseles ventajas impositivas. Como contrapartida se les exigió que formaran una nueva

sociedad a lo que sumó la obligación de que contara con un capital mínimo de \$ 100.000.

La exigencia de que los grupos adoptaran la forma de una nueva sociedad hubiera dado lugar a una fuerte rigidez operativa, a mayores costos originados por la creación de una estructura societaria independiente y a la pérdida de la individualidad empresarial, jurídica, administrativa y patrimonial a manos de una tercera persona jurídica.

En un principio se previó que los consorcios que se formaran al amparo de este Decreto deberían tener como mínimo cinco firmas, pero frente al poco interés despertado entre las empresas se bajó esta exigencia a solo tres, sin que los resultados fueran mejores. Pero fundamentalmente motivó el desuso de esta figura la no reglamentación, por parte de la Dirección General Impositiva, de la disposición destinada a beneficiar a los consorcios no obligándolos a pagar el IVA al momento de efectuar las compras o de realizar los gastos vinculados a operaciones de exportación, hecho que hubiera resultado en una ventaja financiera para el consorcio. El pago del IVA se suplantaba, en este caso, con la entrega de un certificado constitutivo de un crédito fiscal a favor del proveedor.

Se dio así la situación de que, mientras la Ley exigía a las empresas el cumplimiento de pesadas obligaciones no se cumplían los beneficios en ella previstos, hechos que determinaron su casi nulo uso.

Fue por estos motivos que la Fundación Exportar y la Fundación BankBoston gestionaron la sanción de un nuevo decreto que reglamentara la Ley 23.101, pero sin insistir en el tratamiento del IVA que preocupaba a la DGI. Como éste no prosperó debido a que en el Gobierno se entendió que lo propuesto era materia de una ley y no de un decreto, ambas Fundaciones redactaron junto con destacados especialistas, como el Dr. Raúl Etcheverry y la Dra. Dolly Albergoli, un proyecto de ley que ingresó al Senado de la Nación a principios del año 2003. En este se contó para su media sanción con el decidido apoyo de las senadoras Miriam Curletti por la Provincia del Chaco y María Cristina Perceval por la de Mendoza.

En él se tipificó un nuevo contrato de los llamados de colaboración empresarial, bajo la denominación de "Consortios de Cooperación", estableciendo en su artículo 1° que "Las personas físicas o jurídicas, domiciliadas o constituidas en la República Argentina, podrán constituir por contrato "Consortios 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."

Dado que los Consortios de Cooperación operan con CUIT y son sujeto pasivo de IVA, las opciones que se pueden implementar estando inscriptos en el Registro de Importadores y Exportadores son las siguientes:

Puede exportar el consorcio por cuenta propia como propietario de la mercadería y en este caso recuperará el IVA exportación. Asimismo cobrará los beneficios por estímulos aduaneros por ser también documentante de la operación. Los miembros del consorcio pueden establecer la forma en que dichos montos se distribuirán entre ellos.

También puede darse el caso, que se constituya el Consorcio para desarrollar un nuevo producto para exportar y, en esta situación, el IVA exportación lo reclamará directamente el Consorcio. Este podrá restar el IVA facturado por bienes, servicios y locaciones que destinaren a la exportación o a cualquier etapa en la consecución de la misma.

- Puede exportar el Consorcio por cuenta y orden de sus miembros quienes así resultan propietarios de la mercadería exportada. En este caso el IVA exportación lo recuperará, mediante una solicitud dirigida a la AFIP, cada propietario en proporción a su participación en la exportación. Los beneficios por estímulos aduaneros los cobrará el Consorcio, por haber sido el documentante de la operación. Una vez percibidos los mismos se distribuirán entre los miembros de acuerdo a lo que ellos hayan pactado en el contrato, el reglamento interno o especialmente para esa operación.
- El Consorcio solamente es sujeto pasivo de IVA, no de Ganancias, por lo que no debe inscribirse ni pagar Ganancias. Estos los pagará cada empresa consorciada si corresponde por el resultado de su operatoria comercial. En su cálculo incluirá el resultado de la exportación de que se trate.
- Puede exportar también uno de los miembros por cuenta orden del resto sin hacer aparecer al Consorcio, recuperando entonces el IVA exportación cada miembro propietario de la mercadería y los beneficios aduaneros el miembro que documentó la operación, quien después podrá distribuirlos en la forma pactada.

Por otra parte, la formación del Consorcio no impide la exportación individual de cada miembro.

Todas estas alternativas dan flexibilidad a la operatoria de los consorcios que pueden optar por la modalidad que se considere mejor para cada operación comercial. Además el consorcio también está habilitado para operar en el mercado interno si su objeto contractual así lo determina.

Fuera de los beneficios jurídicos del que gozan los consorcios hay otros de tipo comercial. En algunos casos las operaciones solo pueden ser encaradas por los consorcios y no por los grupos informales. Estas son:

- Adquirir en conjunto bienes de capital destinados a la producción de bienes a exportar.
- Procesar, envasar y embalar en común los bienes a exportar.
- Desarrollar nuevos productos destinados a la exportación.

En otros casos tanto los consorcios como los grupos informales pueden encarar operaciones comerciales. Ellos son estos:

- Concentrar en una sola venta o un solo embarque volúmenes de bienes a exportar.
- Adquirir insumos a menores precios y en mejores condiciones en razón del mayor volumen de compras.
- Utilizar una marca común para todos los bienes a exportar.
- Unificar diversos procesos y procedimientos, tales como controles de calidad de los bienes a exportar, seguros, fletes, permisos, despachos, etc.
- Mantener una sola cadena de comercialización y distribución externa.
- Realizar en forma conjunta y compartida todas las actividades destinadas a la promoción y ventas, como folletos, participación en ferias, viajes de ventas, contratación de estudios de mercado, etc.
- Adecuar en forma conjunta los procesos de producción o prestación de servicios de cada firma a los requisitos internacionales.

Las ventajas y beneficios jurídicos resultantes de la Ley son los siguientes:

- Evita la constitución de una nueva sociedad y, en consecuencia, el mayor costo que ello implica, la rigidez operativa que deriva de una estructura societaria independiente, la pérdida de la individualidad empresarial, jurídica, administrativa y patrimonial a manos de una tercera persona jurídica, la nueva sociedad.
- Otorga seguridad jurídica a quienes participen en el Consorcio, ya que este se constituiría de acuerdo al tipo de contrato normado, eliminando cualquier vinculación con la sociedad de hecho y con la limitación establecida por el artículo 30 de la Ley de Sociedades con relación a las sociedades por acciones.

Sin embargo no todos los grupos informales de empresas exportadoras están en condiciones de firmar un contrato como el previsto en la Ley 26.005 pues la mayor parte de ellos aún no han alcanzado un suficiente espíritu asociativo como para hacerlo. Cuando los grupos llevan pocos meses de creados casi siempre sucede que algunas empresas lo abandonan, mientras que otras se le suman, hechos que dificultan la firma del contrato constitutivo. Por otra parte en el grupo debe darse un grado tal de entendimiento entre las partes como para que existan objetivos comunes que justifiquen la adopción de esta figura. Es por estos motivos que siempre existirán grupos informales no decididos a abandonar este estado.

Ventajas y limitaciones de otras formas distintas a la del Consorcio

La S.A. y la S.R.L.

La ventaja de adoptar la forma de una S.A. o de una S.R.L. está en que con cualquiera de ellas al vender al exterior no existirá para sus socios o accionistas responsabilidad solidaria e ilimitada por las operaciones que se realicen, respondiendo con el patrimonio social. Sin embargo, dado que por lo general estas sociedades no tendrán un capital propio relevante los compradores seguramente pedirán garantías adicionales, situación similar a la del Consorcio.

Por otra parte la figura del Consorcio tiene la ventaja respecto tanto de la S.A. como de la S.R.L. de que su funcionamiento implica un menor costo, que no adquiere la rigidez operativa propia de las otras dos figuras, que no supone para cada una de las firmas la pérdida de la individualidad empresarial, jurídica, administrativa y desmembramiento patrimonial a manos de una tercera figura jurídica.

La Cooperativa

La Cooperativa puede exportar por cuenta propia o por cuenta y orden de terceros tal como lo puede hacer el Consorcio, la S.A. y la S.R.L. De todos modos el Consorcio tiene la ventaja respecto de la Cooperativa de que su funcionamiento implica un menor costo, que no adquiere la rigidez operativa propia de esa figura, que no supone para cada una de las firmas la pérdida de la individualidad empresarial, jurídica, administrativa y patrimonial a manos de una tercera figura jurídica. Además la Cooperativa no puede tener finalidad de lucro, el Consorcio sí.

La ACE

Nuestros legisladores apuntaron en la reforma del año 1983 a crear un contrato de colaboración ACE que sirviera con características mutualísticas al "adentro" de las empresas asociadas y otro, UTE, con características de coordinación que se proyectara al "afuera" de estas, en ambos casos con el objetivo de otorgar seguridad jurídica ante la calificación de sociedad de hecho y sortear la limitación del artículo 30 de la ley de sociedades estableciendo, en cada contrato, sus propias definiciones limitantes de objeto.

La ACE ampara el establecimiento de una organización común entre sociedades y/o personas a fin de potenciar su actividad, y desarrollar actividades comunes para mejorar la performance individual de cada una, pero no podrá vincularse al mercado ni tener fines de lucro.

Una diferencia fundamental entre el Consorcio y la ACE está en que aquel puede abarcar en su objeto contractual tanto la fase interna destinada a la producción y elaboración como la comercialización y

exportación en conjunto de las empresas consorciadas, circunstancia esta vinculada directamente al mercado y a la obtención de lucro, que, según el texto del art. 368 de la ley 19550 (t.o) y la mayoría doctrinaria existente, está vedada a la figura de la ACE. En tal sentido existen autores que interpretan que su vinculación con el mercado las convierte en sociedades de hecho con la consiguiente inseguridad jurídica.

Otra diferencia importante es que los participantes de la ACE responden, en forma solidaria e ilimitada ante los terceros, por las obligaciones que asuma la ACE y no puede el contrato de constitución limitar dicha responsabilidad.

Además la ACE no puede tener finalidad de lucro, el Consorcio si.

La UTE

Una UTE debe constituirse para el cumplimiento o ejecución de una obra, servicio o suministro concreto. El objeto condiciona a través de su cumplimiento el plazo de duración contractual, que debe ser igual al de la obra, servicio o suministro que lo constituye. En el caso en el que el organismo controlador apruebe el contrato constitutivo, en el que se fije el número de años y se determine el objeto, no se presentará el peligro de que sea considerado una sociedad de hecho, cosa que sucedería de exceder cualquiera de estos dos límites: el plazo o el objeto.

En tal sentido la obra, servicio o suministro, en cuanto se trata de una operación que representa conceptualmente una unidad, debe estar individualizada al tiempo de suscripción del contrato de unión, no pudiéndose ejecutar un número indeterminado o ilimitado de obras, servicios o suministros. También excluye esta figura la posibilidad de ser utilizada para prestaciones por tiempo indefinido.

Por lo expuesto, si un número de firmas establece una UTE con un objeto que no responda a estas características puede caer bajo la normativa de la sociedad de hecho.

La figura del Consorcio no se limita, como es el caso de la UTE, a operaciones determinadas y de carácter transitorio sino, por el contrario, puede abarcar, si así lo determina el objeto contractual, actividades de producción, elaboración, comercialización interna y externa indeterminadas, y por todo el plazo de su constitución.

Ventajas y limitaciones de los Consorcios (Ley 26.005)

Para que los miembros de un Consorcio formado según la Ley 26.005 no tengan genéricamente responsabilidad solidaria e ilimitada se debe incluir una cláusula en el contrato de constitución donde se diga que

los socios tienen porcentajes iguales de responsabilidad -si participan en igual porcentaje- o en su caso de acuerdo a su participación en las operaciones que haga el Consorcio.

Dicha limitación de la responsabilidad será aplicable siempre y cuando no se haya estipulado por disposiciones establecidas en el contrato de constitución del consorcio, la solidaridad legal en determinadas obligaciones, como puede ser la del artículo 34 de la Resolución 13 51/2002 AFIP para quien sea documentante y exporte por cuenta y orden.

En cuanto a la responsabilidad relacionada con el monto del Fondo Común Operativo, como por lo general este no será de elevado monto, los compradores seguramente pedirán garantías adicionales.

Integrando un Consorcio inscripto, las empresas que lo forman, obtienen seguridad jurídica al eliminar cualquier vinculación con la sociedad de hecho y con la limitación establecida por el artículo 30 de la Ley de Sociedades con relación a la sociedades por acciones. Así las empresas que lo forman no corren el peligro, en el que si pueden estar los grupos informales, de tener que asumir las consecuencias de integrar una sociedad de hecho a partir de las siguientes características:

- Cualquiera de los integrantes administra al grupo.
- Cualquiera de los integrantes puede solicitar la disolución del grupo.
- Todos los socios responden solidaria e ilimitadamente por las obligaciones contraídas por alguno o todos los miembros del grupo.

En la medida en que las empresas exportadoras se fueron percatando de las ventajas que se obtienen al formar Consorcios en los términos de la Ley 26.005 ha venido creciendo el número de los que ya funcionan.

Contrato Modelo

CONSORCIO DE COOPERACIÓN ENTRE (VA EL NOMBRE DE LAS PERSONAS FÍSICAS O JURÍDICAS INTEGRANTES DEL CONSORCIO)

Entre (i) _____ C.U.I.T N° _____ una sociedad (tipo de sociedad) constituida en la República Argentina , representada en este acto por _____, en su carácter de _____, según acredita con _____, con domicilio en _____, (en adelante); (ii), C.U.I.T _____ sociedad (tipo de sociedad) constituida en la República Argentina, representada en este acto por _____, en su

carácter de _____, según se acredita con _____, con domicilio en _____, en adelante _____); (iii) , C.U.I.T., persona física, titular del D.N.I. N°..... con domicilio en _____

(iv) (Colocar el resto de los integrantes); en adelante denominados los "INTEGRANTES"; convienen en concertar el siguiente contrato de integración de CONSORCIO DE COOPERACIÓN en los términos de la ley 26005, (en adelante el "CONSORCIO"):

1.-DEFINICIONES: A los fines de este Contrato se adoptan las siguientes definiciones:

1.1: Comité Operativo: es el organismo de máxima autoridad del CONSORCIO.

1.2: Contrato: significa el presente acuerdo.

1.3: Operaciones Conjuntas: Determina todas las actividades necesarias realizadas de común acuerdo por las Partes para lograr el cumplimiento del objeto contractual.

1.4: Parte o Partes: También denominado indistintamente Integrante/s, son considerados la o las partes de este Contrato y sus sucesores por cualquier título.

1.5: Porcentaje de Participación: es la cuota parte que cada una de las partes adquiere como los derechos y obligaciones derivados de este Contrato.

1.6: Presupuesto anual: Significa la estimación detallada de los ingresos y erogaciones y previsiones correspondientes a un Programa Anual establecidos por el Comité Operativo.

1.7: Programa Anual: Son todas aquellas actividades, trabajos, inversiones y gastos aprobados por el Comité Operativo para el ejercicio de un Año Presupuestario.

1.8: Propiedad Conjunta: Son la totalidad de bienes que integran el Fondo Común Operativo.

1.9: Representante legal: Son la o las personas físicas o jurídicas a quienes les corresponderá la representación del CONSORCIO.

1.10: Tributo: Todo recurso público exigible por el Estado Nacional, Provincial o Municipal.

1.12: Fondo Común Operativo: Los bienes aportados o a aportar por los miembros del CONSORCIO para la realización del objeto contractual y los adquiridos con dichos aportes.

2.-DENOMINACIÓN

El CONSORCIO, se denominará "_____ " CONSORCIO DE COOPERACION " (en adelante el "CONSORCIO").

3.-DOMICILIO

Para todos los efectos que se deriven de presente CONTRATO, el CONSORCIO fija su domicilio especial en .El mismo regirá tanto entre las partes asociados como en su relación con terceros.

4.-FONDO COMUN OPERATIVO DEL CONSORCIO.

4.1 El Consorcio constituye inicialmente su Fondo Común Operativo con la suma de Pesos (\$)

El mismo se integrará de la siguiente forma:

4.1.1. La suma de pesos (\$) que los INTEGRANTES (aportarán) o (aportan en este acto) (detallar montos y forma y en su caso fechas)

4.1.2. La suma de pesos (\$) que los INTEGRANTES se obligan a aportar en (partes iguales de pesos \$ cada uno de ellos en las siguientes fechas: (Detallar) o para el caso de obligaciones con montos diferentes (de la siguiente forma: Detallar montos y fechas de cada aporte).

4.2. Integrarán también este Fondo Común Operativo los bienes que fueren adquiridos con recursos provenientes del mismo. y aquellos que en la aprobación de cada Presupuesto y Programa Anual los miembros del CONSORCIO, se obliguen a aportar.

4.3.-La conformación del Fondo Común Operativo no implicará limitación alguna para que el Representante/tes efectúen pedidos de aportes no previstos en los Presupuestos anuales ni a las obligaciones de las Partes de cumplir con la resolución que emane del Comité Operativo.-

4.4.- El Fondo Común Operativo, no podrá ser disminuido y permanecerá indiviso por todo el término de duración del contrato. En tal sentido, los aportes que se realicen durante su vigencia se considerarán efectuados en forma irrevocable, salvo decisión contraria de los miembros del CONSORCIO tomada en forma unánime por sus integrantes y lo establecido para el caso de disolución del CONSORCIO o el retiro anticipado de alguno de sus miembros.

5.-REPRESENTANTE/TES LEGAL

5.1 A los fines previstos por el artículo 7ª, inciso 11) de la ley se designa por decisión unànime a (PONER DATOS PERSONALES DEL REPRESENTANTE O REPRESENTANTES)

como representante/tes del CONSORCIO, quien fija su domicilio en el mismo constituido por aquel, o sea sito en la calle (COLOCAR DOMICILIO FIJADO PARA EL CONSORCIO). Este/os representante/es están , facultado/os a ejercer (en caso de representación plural deberá indicarse si ésta es, en forma conjunta o indistinta) los derechos y contraer las obligaciones necesarias y suficientes para el logro del objeto del presente contrato, debiendo cumplir y hacer cumplir el Programa y el Presupuesto Anual aprobado.

5.2 Son facultades y obligaciones del/de los Representante/tes legal:

Labrar las actas de las reuniones del Comité Operativo en el Libro respectivo.

Debitar del Fondo Comùn Operativo, el costo de todo los gastos necesarios y/o vinculados al cumplimiento del objeto contractual.

Mantener una detallada y ordenada documentación y contabilidad de las operaciones realizadas. A ese efecto, deberá llevar los libros de comercio que fueren necesarios conforme a la ley y confeccionar los estados de situación patrimonial, atribución de resultados y rendición de cuentas, proponiendo a las partes su aprobación en forma anual dentro de los sesenta días posteriores al cierre del ejercicio que se trate.- Dicha documentación, deberá reflejar adecuadamente y mediante técnicas contables usuales, todas las operaciones llevadas a cabo en ese período y los resultados económicos obtenidos.

Controlar la existencia de causales de disolución del CONSORCIO e informar de las mismas en tiempo y forma a los miembros de este.

Velar por la exteriorización del carácter de CONSORCIO DE COOPERACIÓN en su relación con terceros, siendo responsable personalmente en caso de haberse obviado la colocación de la leyenda referida en la denominación del CONSORCIO.

Proveer la guardia, custodia, mantenimiento y conservación de los bienes de Propiedad del Consorcio.

Efectuar todos los gastos previstos en el Presupuesto Anual, destinados a solventar las actividades dirigidas al cumplimiento del objeto, legal y contractual.

Adoptar todas las decisiones necesarias para asegurar vidas y bienes en caso de ocurrencia de un siniestro. El Representante comunicará a las Partes, tan pronto como fuese posible, las decisiones así adoptadas, cuyo costo será cargado al Fondo Comùn Operativo.

Proponer a los miembros del CONSORCIO los Presupuestos y Programas Anuales a aprobarse por el Comité Operativo, así como el programa para la liquidación y partición de los bienes que conforman el Fondo Comun Operativo en caso de disolución del CONSORCIO o en caso de retiro anticipado de alguno de sus miembros en lo que hace a la liquidación del porcentaje del que fuere titular .

Ejecutar las decisiones del Comité Operativo.

Cualquier otra que se hiciere al cumplimiento de la ley y del objeto del presente contrato.

5.3 El Representante cesará en su carácter de tal o podrá ser removido por alguno de los siguientes motivos:

Por renuncia escrita, notificada al Comité Operativo con no menos de 60 días de anticipación a la fecha de su efectivización la que deberá ser aceptada expresamente por dicho órgano.

Por decisión del Comité Operativo sin necesidad de que exista o se invoque justa causa para el cese.

Por disolución, declaración judicial de quiebra del Representante/es

6. OBJETO. PLAZO. INICIO DEL EJERCICIO.

El CONSORCIO DE COOPERACIÓN, tiene por objeto:

1. Facilitar, desarrollar, incrementar y concretar exportaciones de bienes producidos a través de la actividad económica de sus miembros, ya sea que se realicen a través del consorcio como exportador propietario de la mercadería o como exportador por cuenta y orden de alguno o algunos de sus integrantes.-
2. Realizar y concretar a través del Consorcio, mediante la efectivización de los aportes de inversión que se establezcan en cada caso, proyectos de elaboración, producción y/o transformación de bienes comprendidos dentro de la actividad económica de los integrantes, destinados a la exportación.-

Se entiende que el objeto del Consorcio, abarca en forma amplia todos los aspectos relacionados con la exportación de bienes, incluyendo aquellos que hacen a su producción, actualización e innovación tecnológica y comercial, promoción, distribución y comercialización en el exterior, así como cualquier otro que este vinculado en forma directa y/o indirecta a la exportación de los mismos.-

El plazo de vigencia del presente CONSORCIO, será de _____ años contados a partir de la fecha de (suscripción del presente contrato) o de (inscripción en la I.G.J.), la que se establece asimismo como fecha de inicio del primer ejercicio anual.

7.-PORCENTAJES DE PARTICIPACION

Las Partes serán titulares de los siguientes porcentajes de participación en el contrato de CONSORCIO y en los resultados económicos obtenidos:

(PONER PORCENTAJES DE PARTICIPACIÓN. ESTOS PUEDEN NO COINCIDIR ENTRE SI)

8. COMITE OPERATIVO.

8.1 A los efectos de la organización y administración del CONSORCIO se constituye un COMITE OPERATIVO, que será el organismo de máxima autoridad en la administración y conducción de los negocios del CONSORCIO.

8.2 El COMITE OPERATIVO está integrado por todos los miembros del CONSORCIO, ya sea en forma personal o por apoderado, según lo decida y comunique fehacientemente cada integrante.. Cada miembro podrá designar un suplente para que lo represente.

8.3 Las reuniones del COMITE OPERATIVO se realizarán como mínimo mensualmente en el domicilio sito en _____ o en cualquier otro lugar que convengan los INTEGRANTES. También podrán , previa notificación fehaciente por parte del representante, a excepción de

unanimidad en la asistencia, ser convocadas en cualquier momento por el Representante legal, por propia iniciativa, o a requerimiento escrito de cualquiera de los miembros del CONSORCIO. La convocatoria será notificada por el convocante por escrito a cada miembro del COMITÉ OPERATIVO y al Representante legal en su caso, con una anticipación no menor de cinco (5) días, con indicación del día, hora, lugar y temario de la reunión.

Las reuniones se llevarán a cabo validamente siempre que exista quórum formado por:

- a). La presencia del número de miembros del CONSORCIO, que representen la mayoría absoluta de los porcentajes de participación en el contrato y
- b). La presencia de la mayoría absoluta del número de miembros que integran el CONSORCIO.

Los miembros del CONSORCIO que participen de la deliberación, tendrán una cantidad de votos igual al porcentaje de participación en la constitución del contrato.-

En todos los casos, los votos de los miembros del CONSORCIO en el COMITE OPERATIVO serán ejercidos según criterios de razonabilidad.

El Representante legal podrá participar en las reuniones del COMITE OPERATIVO, en las que tendrá voz y no voto, salvo cuando sea integrante del CONSORCIO, en cuyo caso podrá votar en todas aquellas cuestiones que no hagan a su actuación como Representante .-

8.4 Para la aprobación de las cuestiones que se enumeran a continuación, se requerirá el ((%) por ciento) o (unanimidad) de los votos emitibles por la totalidad de los miembros que integran el CONSORCIO:

(i) nuevos aportes al FONDO COMUN OPERATIVO y/o inversiones relacionadas con el cumplimiento del objeto contractual no previstos en el Presupuesto Anual, que en cualquiera de los casos, representen aportes netos para el Fondo Común Operativo que superen en un ____% los previstos para ese período anual en el Presupuesto.

(ii) la modificación de alguna de las cláusulas del CONTRATO;

(iii) la renuncia, sustitución de poder, revocación, incapacidad y/o designación de Representante, y/o la modificación del número de ellos establecido en el contrato de constitución del CONSORCIO, y la aprobación de su gestión.-

(iv) la incorporación de nuevos miembros al CONSORCIO, salvo que la misma provenga por cesión total o parcial de la participación de uno de sus miembros a terceros, en los términos de la cláusula catorce del presente contrato.-

(v) la separación y/o exclusión de alguno de los miembros del CONSORCIO.

En todos los demás casos las resoluciones serán tomadas por la mayoría absoluta de los votos presentes, que puedan emitirse para lograr la respectiva decisión.

8.5 EL COMITE OPERATIVO tendrá las siguientes facultades:

Determinar y decidir la ejecución de acciones tendientes al cumplimiento del objeto del presente contrato.

Aprobar los estados de situación patrimonial, atribución y distribución de resultados y rendición de cuentas confeccionados por el Representante legal, los que deberán ser tratados dentro de los sesenta días calendario de haber vencido el período anual que se trate. .-

Considerar y aprobar el PROGRAMA ANUAL de actividades que proponga el Representante legal, sus modificaciones y ampliaciones, que tenderán a obtener la máxima rentabilidad y producción en las acciones que se desarrollen para el cumplimiento del objeto contractual.

Considerar y aprobar el PRESUPUESTO ANUAL que proponga el Representante legal, expresado en (dólares estadounidenses) o (pesos), sus modificaciones y ampliaciones

Adoptar o hacer adoptar todas aquellas decisiones necesarias para el cumplimiento de las obligaciones resultantes de las actividades del CONSORCIO.

Considerar y aprobar el programa para la liquidación y partición de los bienes que conforman el Fondo Común Operativo, en caso de disolución del CONSORCIO. En caso de retiro anticipado de alguno de sus miembros, resolver sobre la parte que le corresponda y modalidades de restitución.

9.- OBLIGACIONES DE LAS PARTES

Son obligaciones de los INTEGRANTES del CONSORCIO:

9.1.Cumplir con todos los aportes y obligaciones establecidas en este Contrato, en los Programas y Presupuestos Anuales y con las que determine en su caso el Comité Operativo.

9.2. Cumplir con las normas legales y reglamentaria nacionales, provinciales y municipales.

9.3.- Colaborar en la búsqueda de los fines y objetivos planteados en este contrato obrando con lealtad y la diligencia de un buen hombre de negocios.

10- PROGRAMA Y PRESUPUESTO ANUAL:

10.1 Treinta días antes de la finalización del ejercicio anual, el Comité Operativo se reunirá para aprobar el Programa y Presupuesto Anual correspondiente al ejercicio siguiente.

10.2 El Representante hará llegar a cada Integrante un proyecto del Programa y Presupuesto Anual, acompañado de una memoria técnica explicativa, con una anticipación no menor a sesenta días de la fecha de finalización del ejercicio vigente. Cada Parte podrá proponer modificaciones, las que serán consideradas en la reunión respectiva.

11- APORTES- EGRESOS E INGRESOS

Los aportes a cargo de las Partes serán pagados en la moneda que se requiera para llevar a cabo las operaciones.

12- INCUMPLIMIENTO:

12.1 El incumplimiento total o parcial por una de las Partes de cualquier obligación establecida bajo este CONTRATO o como consecuencia de su vigencia, producirá la pérdida para la Parte incumplidora de todos los derechos económicos y de voto en el COMITE OPERATIVO derivados de su participación en el CONSORCIO hasta tanto el incumplimiento hubiere sido subsanado.

12.2 Las Partes Cumplidoras deberán abonar en proporción a su participación los montos adeudados por la Parte incumplidora, si así lo resolviese el COMITÉ OPERATIVO por ser necesario para la consecución del objeto contractual. Los certificados contables profesionales que se emitan respecto de tales sumas constituirán título ejecutivo hábil en los términos del artículo 520 del Código Procesal Civil y Comercial de la Nación.

12.3 La Parte Incumplidora deberá pagar intereses por los montos que adeudare a las demás Partes a la tasa equivalente a la que cobra el BNA para las operaciones de descuento a 30 días vigente al día del incumplimiento por todo el período. La Parte Incumplidora será responsable por todos los daños que sufrieran las demás Partes.

13. CESION DE DERECHOS:

13.1 Si cualquiera de las Partes decide vender su participación en el CONSORCIO, las Partes no vendedoras tendrán derecho a realizar la primera oferta, ya sea en conjunto o en forma individual. La Parte vendedora no estará obligada a aceptar dicha oferta.

Si ninguna de las Partes no vendedoras ejercieran el derecho de realizar la primera oferta dentro de los treinta (30) días, la Parte vendedora podrá ofrecer la venta de su participación a terceros dentro de los noventa (60) días subsiguientes. Antes de concluir la operación, deberá comunicar en forma fehaciente a los miembros del CONSORCIO el monto y condiciones de la propuesta, quienes tendrán preferencia, a igualdad de precio y condiciones, en la adquisición, ya sea en forma conjunta o individualmente. En caso que solo algunos de los miembros participaren de la adquisición, los porcentajes acrecerán en proporción a sus respectivas participaciones.

14. SEGUROS Y LITIGIOS

14.1 El Representante legal contratará los seguros que el Comité Operativo resuelva tomar.

14.2 Todos los resarcimientos por daños ocasionados por las actividades del CONSORCIO, que no resulten cubiertos por las pólizas de seguros contratadas, serán absorbidos por las Partes en la forma establecida en la cláusula de responsabilidad ante terceros.

14.3 El Representante legal notificará con prontitud a las Partes las reclamaciones o litigios que pudieran plantearse referidos a las actividades del consorcio, y el Representante legal solucionará, transará o defenderá todas las reclamaciones o demandas entabladas por terceros contra el CONSORCIO derivadas de sus actividades siguiendo las instrucciones del Comité Operativo.

Toda transacción por un monto superior a _____ deberá requerir la previa aprobación del Comité Operativo.

15- INFORMACION CONFIDENCIAL:

Las PARTES se comprometen a no revelar a terceros, información acerca de asuntos o negocios del CONSORCIO y/o específica de sus miembros, excepto que tal información fuese solicitada por autoridad judicial competente o correspondiera en virtud de disposición legal.

16- RESPONSABILIDAD ANTE TERCEROS.-

La responsabilidad de los INTEGRANTES ante terceros, derivada de la existencia, actividades y/u obligaciones contraídas por el CONSORCIO, será simplemente mancomunada y divisible en forma proporcional a los porcentajes de participación en el contrato de CONSORCIO.- En cualquier caso, se limitarán como máximo, al monto de los aportes comprometidos destinados al Fondo Común Operativo.

17- REGIMEN TRIBUTARIO

El Representante legal tendrá la obligación de determinar y pagar los Tributos que correspondan abonar al CONSORCIO

18- LEGISLACION APLICABLE. JURISDICCION Y COMPETENCIA.

18.1 El CONTRATO se regirá e interpretará de acuerdo a las leyes de la República Argentina.

18.2 Las partes, resuelven desde ya someterse a la Jurisdicción de los Tribunales con asiento en _____, renunciando a cualquier otro fuero y/o jurisdicción que les pudiera corresponder.

(EVENTUALMENTE SE PUEDE PONER UNA CLAUSULA DE ARBITRAJE)

19- DOMICILIOS Y NOTIFICACIONES

Las Partes constituyen domicilio legal en los que a continuación se detallan:

Todo cambio de domicilio efectuado por alguna de las Partes sólo podrá ser comunicado a las demás Partes y al Representante legal mediante aviso fehaciente.

20. DISOLUCION DEL CONTRATO

20.1 El presente Contrato se extinguirá por:

Decisión unánime de los INTEGRANTES.

Expiración del plazo convenido, consecución del objeto o imposibilidad sobreviniente de lograrlo.

Reducción a uno del número de INTEGRANTES.

21- MISCELANEAS:

21.1 Los plazos mencionados en este Contrato, salvo estipulación expresa en contrario, se computará por días corridos.

21.2 El Impuesto de Sellos, de corresponder, será abonado por las Partes en proporción a sus Porcentajes de Participación.

21.3 En este Contrato (i) los títulos de las cláusulas se insertan para mejor referencia solamente y serán ignorados en la interpretación del mismo, (ii) cada término contable que no haya sido definido de otro modo tiene el significado que le asignen los principios de contabilidad generalmente aceptados en la República Argentina, (iii) si el contexto así lo requiere, las palabras en singular incluyen el plural y viceversa, y las palabras en género masculino, femenino o neutro incluyen el masculino, el femenino y el neutro.

22. DOCUMENTACION DE LAS PARTES

Las partes acompañan copia de la siguiente documentación que se agrega como Anexo :

Estatuto social y constancia de inscripción en el Registro respectivo.

Acta de ____ Nro. ____ de fecha __/__/__, donde se aprueba la participación societaria en el presente Contrato de CONSORCIO.

En _____, a los ____ días del mes de _____ de 2012 se firma el presente en _____ ejemplares de un mismo tenor a un sólo efecto, uno para cada una de las partes.

2.2 Metodología para la organización de Rondas de Negocios

Muchas pequeñas y medianas firmas no saben qué deben llevar, qué investigar previamente y, en general, qué aspectos deben cuidar para participar con éxito de un evento de estas características.

Cuando se participa de una Ronda de Negocios, hay tres momentos diferenciados, en lo que respecta a lo que se debe preparar, llevar y hacer en cada uno. Es importante tener en cuenta lo que le corresponde a cada uno, para que todo salga de acuerdo a las expectativas:

- La Pre-Ronda consiste en los preparativos previos necesarios para llevar a cabo las reuniones. Por ejemplo, hay que llevar catálogos, folletos, tarjetas personales y lista de precios; muestras comerciales (del producto o materiales). Pero además, hay que pensar en planificar la reunión (teniendo en cuenta el tiempo a dedicar a los distintos temas);

averiguar datos sobre la contraparte (quién es, sus antecedentes, etc.); y tomar conocimiento del mercado de la contraparte, fletes, competencia, normas, usos y costumbres.

- Durante la Ronda, las dos partes se presentan y, si hay interés en realizar el intercambio, negocian condiciones. Aquí sugerimos comenzar por tratar de captar el interés del potencial comprador, para lo cual, hay que destacar las características diferenciales de la empresa, explicar las cualidades de su producto y detallar la capacidad de producción, señalando cuál es la posibilidad para cumplir con los pedidos.
- La última etapa es la Post-Ronda. Muchas empresas creen que todo se termina con la reunión en sí misma, pero es fundamental hacer un seguimiento de lo que pasó en cada encuentro. En primer lugar, se acostumbra enviar un agradecimiento (por carta, fax o e-mail). Luego, se debe responder a los requerimientos, administrar los datos obtenidos y mantener el contacto con el comprador potencial, enviando ofertas, nuevos productos, etc.

Finalmente, debemos señalar una cantidad de recomendaciones:

- Sea puntual, su retraso afecta a la empresa que lo va a recibir y causa una mala imagen profesional. Pero además, también compromete al organizador del evento, y afecta al desarrollo de las reuniones posterior.
- Planifique los temas a tratar durante la reunión, para destacar los puntos sobresalientes del producto y la empresa.
- Determine su precio antes de llegar, para agilizar los cálculos, y evalúe cotizar con un precio que incluya flete y seguro.
- Arme una “ficha” como guía, para ser integrada durante la entrevista. Considere la posibilidad, si surge en la reunión, de ofrecer a su potencial cliente el envío de muestras, material gráfico, catálogos, etc.
- Piense en obtener resultados a mediano y largo plazo. La mayoría de las veces los resultados no son inmediatos.

2.3 Lineamientos para organizar la participación exitosa de PyMEs Santiagueñas en FERIAS INTERNACIONALES

Una de las formas más directas e inmediata de ingresar en un nuevo mercado es participando en Ferias Internacionales.

Estos eventos internacionales son ocasiones únicas que congregan, en un mismo tiempo y lugar, la oferta mundial de uno o varios sectores determinados. También cabe destacar que se han convertido en los últimos años en una instrumento muy eficaz debido a que proporciona más beneficios y determina más rápidos resultados que cualquier otro instrumento de promoción.

Participar en una feria internacional es también una ocasión para profundizar el estudio de un mercado y es, a su vez, un pasaje casi “obligatorio” para la empresa que desea hacerse conocer en el mismo.

A continuación se realiza una amplia invitación a las empresas de la Provincia con el fin de organizar y planificar la presencia de las mismas en las ferias. En este contexto, el presente folleto está destinado a señalar los aspectos fundamentales que las empresas que exportan o están en vías de hacerlo deben tomar en cuenta una vez que deciden participar con sus productos en una feria internacional.

Principales Ventajas de participar en una feria internacional:

- Ver de manera concentrada, en un mismo lugar y en breve tiempo, la oferta mundial de un sector, lo que permite realizar un elevado número de contactos personales, con clientes actuales y potenciales, intermediarios, etc.
- Evaluar el interés que despierta su producto, a través de degustaciones y/o demostraciones del mismo durante el evento
- . Analizar los productos, incluyendo el packaging, marketing, imagen, presentación y los precios de la competencia a nivel mundial.
- Conocer todas las novedades tecnológicas y las nuevas tendencias del mercado.
- Obtener documentación técnica y publicitaria de la competencia (catálogos y folletos, argumentos de venta, condiciones de entrega, forma de atención en la feria, etc).
- Analizar las estrategias utilizadas por los que ya están operando en ese mercado.
- Difundir la imagen de su empresa, darla a conocer y presentar sus productos ante una gran cantidad de potenciales clientes.
- Evaluar si el volumen que su empresa está en condiciones de producir es suficiente para responder con seriedad a los pedidos que puedan venir del exterior.
- Mantener y preservar su acción comercial sobre los compradores actuales y potenciales.
- Hacerse, en pocos días, de una gran cantidad de contactos los que le llevaría mucho más tiempo y dinero hacerlo por cualquier otro medio.

Expectativas generales de los visitantes

Entre las personas que concurren a las ferias tenemos importadores, distribuidores, comercializadores, brokers, periodistas especializados dan por supuesto el hecho de que todos los expositores proporcionan una serie de facilidades que incluye:

- Catálogo gratis
- Promotoras competentes
- Intérpretes profesionales
- Degustaciones

- Regalos promocionales

Debido a que las actividades que se llevarán a cabo en las ferias son muy intensas, es muy importante que se prepare adecuadamente. Entre las pautas a considerar tenemos:

- Las fechas de realización de las ferias se establecen con mucho tiempo de antelación, por lo que no pierda tiempo y evite las improvisaciones de último momento: PLANIFIQUE.
- Considere que los visitantes a su stand en las ferias no son homogéneos por lo que los diálogos no pueden ser muy extensos. Por eso es necesario que estructure los diferentes argumentos de venta, definiendo la folletería a entregar de acuerdo al nivel del visitante.
- Entrene al personal que asistirá a una feria, sobretodo en cuanto a la actitud y comportamiento, es decir salir a buscar clientes en vez de esperarlos sentados dentro del mismo, entre otras actividades.
- También es importante que el asistente hable otro idioma, básicamente inglés, para tener un diálogo más fluido con los visitantes al stand, ya que de esto puede depender que los mismos se transformen en clientes futuros. El inglés es considerado como el idioma del mundo de los negocios.
- Prepare imaginativamente el stand e incluya los elementos que identifiquen a su empresa.
- A tal efecto solicite cotizaciones para el armado de su stand, tanto al armador oficial de la feria como a otros que se ofrecen a tal efecto, teniendo en cuenta el presupuesto con que cuenta su empresa para ese fin.
- Organice una zona de “Atracción de Clientes”(de ser posible) que sea el centro de atención de los visitantes.
- Exhiba correctamente los productos, en un buen ambiente y con buena iluminación.
- Realice, dentro de las posibilidades, actividades de atracción de visitantes a su stand. Es decir sorteos de viajes, canastas de productos, números musicales y otras. En caso de participar dentro del pabellón Argentino y específicamente en el de Mendoza, se pueden programar actividades conjuntas con las demás empresas participantes con el fin de abaratar costos de las mismas.
- El objetivo principal es vender, por lo tanto apoye sus acciones personales con tecnología adicional, como ser TV, video, notebook, iluminación especial, etc.
- Extraiga información de cada visita que le hagan: situación de cada mercado, datos de clientes potenciales (nombre, fax, teléfono, dirección, etc.). Ármese una “Agenda de Contactos” que le permita ordenar las visitas comerciales que tendrá. Es decir complete su base de datos.
- De regreso a su empresa, continúe la comunicación con sus visitantes, ya que la mayor cantidad de ventas se realiza luego del seguimiento de los clientes potenciales encontrados. Este ítem es muy importante,

aunque no pueda cumplir con el cliente por no tener producto o por no llegar con los precios, es imprescindible mantener los contactos comerciales que se hacen en una feria, ya que eso permitirá optimizar el costo de participación.

Evaluación y Selección de las Ferias Comerciales

Antes de decidir la participación en una feria, es necesario saber:

- Tomar contacto con el ente organizador de la feria. Si existe Pabellón Argentino, contactarse con el Ministerio de relaciones Exteriores o, Fundación Export.Ar.
- Antigüedad de la feria comercial.
- Fecha de realización.
- Número de visitantes profesionales nacionales y extranjeros.
- Número de expositores nacionales y extranjeros.
- Si es abierta al público general o es especializada.
- Servicios que ofrecen a los expositores y el costo.
- Fecha límite para la presentación de solicitud de alquiler de espacio.
- Dimensiones y ubicaciones disponibles de los stands.
- Averiguar que tipo de asistencia puede otorgarle Cancillería y/o Fundación Export.Ar.

Prepararse para participar en la Feria Seleccionada:

- Enviar la solicitud de admisión y pago de la reserva del stand.
- Planificar las actividades a llevar a cabo antes de la participación.
- Armar el presupuesto de participación.
- Definir los productos a exhibir para incluir en el catálogo.
- Contactarse con los diseñadores del stand. En caso de participar dentro del pabellón argentino los stands que se reservan son “llave en mano”, es decir con el mobiliario básico para exponer.
- Envío de datos para incluir en el catálogo.
- Revisar la folletería y las etiquetas de los productos de la empresa, es decir si la misma está actualizada en los datos y demás información.
- Confeccionar las tarjetas personales en inglés, portugués u otro idioma.
- Seleccionar la agencia de viajes para la reserva de pasaje y alojamiento.
- Contactarse con el agente transportista de las muestras, por lo general dentro del Pabellón.
- Argentino se utiliza un mismo agente que se hace cargo de las muestras.
- Invitar a sus clientes actuales a visitarlo en la feria y obtener un mailing de los clientes potenciales para invitarlos al mismo fin.
- Contactar a los organizadores para la confección y retiro de las credenciales y también para la contratación de azafatas de promoción (en caso de ser necesario)

Muestras

- La mayoría de las ferias internacionales son visitadas por una gran cantidad de personas, por lo que se recomienda que las muestras del producto que se llevan se dividan en dos partes: aquellas se serán exhibidas y las que se utilizarán para la degustación.
- Considerando que la duración de las ferias es de aproximadamente 4 o 5 días, dependiendo el tipo de feria, es necesario llevar cantidad suficiente de productos para no dejar pasar ninguna oportunidad para promocionar su producto. Recuerde que la participación en ferias representa una inversión importante, por lo tanto hay que optimizar el tiempo y los recursos ya que la posibilidad de reunirse con potenciales clientes en tan corto tiempo se da sólo durante este tipo de eventos.
- Averiguar los documentos necesarios para ingresar las muestras al país en donde se realiza la feria. De acuerdo al tipo de productos, será necesario certificados sanitarios, fitosanitarios, calidad, origen, etc. En el caso de ingresarlas a Brasil, hace falta completar un formulario especial (OM- 2182) sin el cual no es posible ingresarlas.

Folletos

Es un elemento indispensable para establecer los primeros contactos con un cliente potencial, cuyo objetivo básico es informar y despertar el interés del mismo. Podemos mencionar algunas características a considerar:

1. Debe contener una descripción clara y exacta del producto, proporcionar los datos técnicos necesarios para que pueda ser evaluado.
2. Los títulos deben resaltar aquellas especificaciones y aspectos del producto que lo diferencien de la competencia.
3. Los diagramas deben ser claros y no precisar aclaraciones ni interpretaciones.
4. Debe prescindir de toda ilustración que no tenga que ver con el producto.
5. Si se incluyen fotografías deber ser de alta calidad, obligando al cliente a que dirija espontáneamente su atención a lo que se describe.
6. Cuando se traduce a otros idiomas, no basta con que se haga una mera traducción literal, sino que hay que tener en cuenta el aspecto local del país cuyo idioma se utiliza, por lo que se recomienda que sea revisado por un nativo experto. Si se utilizan varios idiomas es muy importante el orden de los textos.
7. Es conveniente dejar un espacio en blanco en la contratapa para poder imprimir, si es posible, el nombre y dirección del agente comercial o distribuidor que los representará.
8. Es necesario tener, al menos, dos tipos de folletos que permitan abarcar a dos tipos de clientes, como ser uno de “alta calidad” para entregar a aquellos visitantes que Ud. considere potenciales clientes y otros de menor calidad comúnmente denominados de “batalla”, para entregar a aquellos visitantes ocasionales de menor importancia que visiten su stand, con los cuales existen pocas posibilidades de formalizar algún contacto comercial ya que el interés de los mismos puede ser el sólo hecho de obtener información.

En definitiva, el folleto es una ayuda para argumentar y defenderse de las objeciones y el público objetivo son los clientes potenciales, cuya mentalidad

será distinta a la de la empresa, razón por la que deben cuidarse aspectos culturales e incluso investigar el propio nombre de la marca a fin de que no provoque rechazo.

Tarjetas Personales

- Es necesario e indispensable llevar un mínimo de 300 tarjetas personales para cada evento. Hay que considerar que este número deberá duplicarse o triplicarse en caso de incluir la tarjeta en los folletos que se entregan a los visitantes al stand.
- La misma debe tener un diseño sencillo y contener todos los elementos necesarios para lograr una efectiva comunicación entre Ud. y el potencial cliente.
- Cuando se participa de algún evento en el exterior, las mismas deben estar impresas en inglés en el caso que la feria se realice en un país no hispano parlante. Se puede imprimir de un lado en español y del otro en inglés. Para lograr mayor impacto se aconseja, si es posible, imprimir una cantidad en el idioma del país donde se realiza la feria.
- Los datos mínimos que debe a contener son:
 - Nombre completo de la empresa
 - Nombre de la persona y cargo
 - Logo de la empresa
 - Dirección(es) de la empresa. Especificar si la(s) oficina(s) es distinta(s) a la fábrica.
 - Número de teléfono y fax (Muchas empresas aún lo utilizan) incluyendo el código de país y de provincia
 - Dirección de correo electrónico.
 - Website.

Acciones a Desarrollar Previamente a la Participación en la Feria

- La primer pregunta a hacerse es ¿por qué exhibir?

Presentación de nuevos productos, envases y plan de marketing: considerando que la feria se lleva a cabo durante pocos días, hay que hacer en este tiempo lo que normalmente llevaría varias semanas de trabajo, es necesario tener en claro las actividades a desarrollar durante la feria. Los productos no tendrán mucho tiempo de exhibición y los clientes potenciales tendrán que observar todas las características posibles en un corto tiempo.

- Ordenar la Información: las tarjetas de negocios no tienen valor si no son clasificadas, otorgándoles un ranking de importancia con posterioridad al evento.
- Ventas directas: hay que considerar que es muy difícil recibir pedidos concretos por nuestros productos en una feria, esta sólo sirve como lugar de contactos.
- Mejorar la imagen de la empresa: tanto el personal, el stand y los productos, deben ser presentados en forma profesional.
- Averiguar la reacción y opinión de los clientes ante nuestros productos.
- Obtener información sobre la competencia.
- Si se toma la decisión de participar, establecer los objetivos a cumplir.

- Seleccionar la feria a exhibir, teniendo en cuenta el mercado al cual se quiere llegar.
- Solicitar el folleto de la misma y el formulario de inscripción.
- Reservar el espacio en la feria.
- Nombrar a la persona responsable del proyecto de participación.
- Seleccionar los productos a exhibir. Designar el presupuesto para participar en la feria, obtener la relación costo - beneficio.
- Completar y enviar la ficha de inscripción y asegurarse de ser incluidos en el catálogo
- oficial de la feria, ya que esto es indispensable para obtener el mayor beneficio. Preparar los documentos necesarios para ingresar las muestras al país en donde se llevará a cabo la feria. Ej: Certificado Sanitario y/o Fitosanitario, Origen, Calidad, etc.
- Contactar a la Agencia de Turismo para la reserva de pasaje y alojamiento.
- Contactar a la empresa de transporte de muestras (en general si va a exhibir a través de Fundación Export. Ar en el Pabellón Argentino, se cuenta con una empresa seleccionada)
- Reservar, si se requiere, los elementos para el stand, entre ellos:
 - TV y Video Reproductora
 - Luz adicional
 - Exhibidores, estantes y vitrinas adicionales y armarios de seguridad.
 - Teléfono, fax y conexión “wi-fi” a internet.
 - Máquina de Información de Visitantes, ejemplo: la utilizada en Fancy Food –USA.
 - Solicitar las credenciales correspondientes a los organizadores de la feria.
 - Preparar la folletería de la empresa y/o de los productos a exhibir.
 - Enviar “mailing” a los clientes actuales invitándolos a que lo visiten durante la exposición. En caso de no tener clientes en ese mercado, solicitar un listado de potenciales interesados a través de las Consejerías Comerciales de Argentina en el exterior, Cámaras de Comercio de ese país en Argentina, Etc.

Plan Previo a la Feria

- 1) Establecimiento de Metas
 - Tenga claro que quiere lograr en la feria (objetivos)
 - Seleccione el segmento de clientes al que apuntar. Debe determinarse que autoridad tiene la persona que lo visita, si decide o no la compra o puede recomendarla.
- 2) Nombre un Coordinador del Stand
 - Todos los detalles deberán ser supervisados por el coordinador: horarios, envío de muestras, objetivos, entrevistas, marketing, Etc.

3) Stand

- Localización
- Dimensión
- Apariencia (limpieza, orden, atracción a la vista del visitante)
- Mobiliario (estante, vitrina, mostrador, cesto, plantas)
- Alfombra
- Teléfono-Internet (wi-fi).
- TV y Video.

4) Materiales

- Muestras (considere la cantidad y forma de entrega, ya sea a todo el visitante que pasa o a clientes seleccionados).
- Folletería
- Material impreso

5) Seleccione y Determine el Personal del Stand

- Entrene al personal que atenderá el stand
- Hágale saber los objetivos de la participación de la empresa en la feria
- Fije el horario de atención y de descanso del personal.

6) Confeccione un “Check List “ de elementos Indispensables.

- Haga una lista con todos los elementos necesarios para llevar

7) Promocione su Stand

- Envíe una invitación especial a sus clientes para que visiten su stand. Envíeles en número de stand, y si es posible, algún incentivo que atraiga a los visitantes.

Acciones a Desarrollar Durante la Participación en la Feria

- Tan importante es el antes como el durante, es decir que la empresa debe planificar con tiempo la acción a desarrollar mientras se participa en algún evento internacional.

Que Hacer Durante la Feria?

- Debido a la gran cantidad de contactos que un expositor realiza durante su participación en una feria, es necesario organizar la información recibida para no desaprovecharla y obtener el máximo de beneficios.
- Por un lado está la gran cantidad de folletos de empresas de la competencia (de todo el mundo) que se pueden obtener en una feria, debido a que, como se sabe, en pocos días y en un lugar específico se concentra la oferta mundial de distintos sectores.
- Siempre que se pueda, hay que salir a recorrer la feria y ver y analizar cómo son y están presentados los productos de la competencia. Obtener, si es posible, un listado de precios para que lo ayude a ver si su producto está preparado para competir a nivel mundial.
- El Directorio Oficial de la Feria es de gran utilidad para conocer exactamente adonde están los stands de la competencia (ya sea en los

pabellones nacionales o en aquellos divididos por sectores específicos). Un buen análisis del mismo le evitará perder el tiempo en cuanto a buscar empresas sin ninguna orientación en particular. Es necesario optimizar al máximo el tiempo en la feria.

- Por lo general si su producto es novedoso o está diseñado especialmente para el mercado en el cual se realiza la feria y tiene mucha aceptación tendrá que tener en cuenta que no tendrá mucho tiempo para recorrer el salón y mucho menos para analizar los productos de la competencia. Para evitar esto se recomienda la asistencia a la feria de al menos dos personas de la empresa, ya que tan importante como exponer es observar cómo está posicionada la competencia. Sabiendo que los costos de participación de dos personas son muy elevados para las PyMES, recomendamos visitar los stands de la competencia, previamente identificados en el Directorio Oficial, a primera hora de cada día de exhibición ya que es cuando menor cantidad de visitantes concurre a la feria.
- Una vez en el stand es necesario organizarse ya que el volumen de información que se recibe es mucho y tiene que ser clasificado para que sea beneficiosa.
- La simple recolección de las tarjetas de las personas que visitan el stand constituye un sistema eficaz de información. Un buen sistema consiste en el diseño y posterior cumplimentación de la “Agenda de Contactos”, que servirá para registrar el contacto con los visitantes.
- A tal efecto presentamos un modelo de Agenda, la cual debería contener estos elementos:
 - Nombre y fecha de la feria
 - Nombre, empresa, dirección, teléfono, fax, sector y actividad.
 - Producto o servicio por el cual está interesado y necesidades específicas
 - Cargo del visitante e influencia en el proceso de compra
 - Nombre de los competidores a los cuales le está comprando
 - Comentarios del cliente: objeciones, propuestas, etc.
 - Clasificación del cliente

Acciones de post- feria, que hacer después:

- Envío de información y/o cotización
- Visita personal
- Enviar mail o llamar telefónicamente.

Cuando la empresa participa en forma individual o dentro de un espacio conjunto, es necesario que planifique y organice acciones de promoción que atraiga visitantes al stand, como ser:

- Realización de sorteos en el cual se invite al ganador a visitar nuestro país, provincia y empresa, creando así una relación de confianza y conocimiento entre las partes.

- Contratar promotoras bilingües (el idioma depende del país en donde se realiza la feria, pero si es fuera de Latinoamérica es necesario que sepa inglés como mínimo) que repartan folletos de la empresa no sólo en el stand sino que recorran la feria y atraigan visitantes al stand.
- Uso de tecnología soporte como ser: TV, video, música (si es posible y permitida).
- Contratar algún personaje conocido que promocioe los productos (si hay presupuesto). Considerando que este es un método muy usado en las ferias que se llevan a cabo en Brasil.

Acciones a Desarrollar Después de la Participación en la Feria

También es muy importante tener presente las acciones a desarrollar con posterioridad a la participación en la feria, ya que todo lo que se haga en esta etapa servirá para profundizar la relación con los contactos comerciales obtenidos.

Dentro de las acciones, tenemos:

- En primer lugar es necesario seleccionar la información obtenida en la feria como ser folletos de empresas competidoras, folletos de proveedores, estudios de mercado, tarjetas personales, fotos, videos, etc.
- Luego es importante enviar un fax de agradecimiento a los visitantes al stand, es decir a aquellos previamente seleccionados como importantes, ya que aunque no se tenga disponibilidad de producto en ese momento, se puede mantener la relación para un futuro cercano en donde el visitante se puede convertir en cliente.
- También es muy importante procesar la información, a través de un informe o gráficos, en forma rápida y derivarla a quien corresponda dentro de la empresa. De esta manera se puede obtener un mayor beneficio por participar en la feria.
- Con el mero hecho de participar en una feria no se logra nada sino se implementan los cambios positivos observados en la feria. Hay que aprender de nuestros competidores y adaptar nuestros productos de acuerdo al gusto del mercado al cual queremos ingresar.
- Si la participación en la feria fue exitosa, empezar a planificar la participación en la próxima edición para obtener un mejor resultado. Es decir conseguir el catálogo de la próxima edición, incluyendo el formulario de inscripción.

Elementos Indispensables para Llevar a una Feria Internacional

Aunque parezca obvio, es común cuando se participa en una feria, no llevar todos los elementos necesarios que faciliten tanto la exhibición como la atención de los visitantes, permitiéndonos un uso eficiente del tiempo y recursos durante la exhibición, entre estos podemos mencionar: Tijera, Cutter, Cinta gruesa para embalar paquetes Cinta de doble adhesivo para pegar carteles en los paneles, Tanza para colgar los carteles, Goma de pegar, Etc.

2.4 Preparación de los funcionarios para la realización de Inteligencia e Investigación y Mercados

Los mercados presentan un conjunto de características que es necesario tener presente para poder participar en él y, con un buen conocimiento, incidir de manera tal que los empresarios no pierdan esfuerzos ni recursos. De hecho cualquier proyecto que se desee emprender, debe tener un estudio de mercado que le permita saber en qué medio habrá de moverse, pero sobre todo si existen oportunidades reales para las empresas.

A través de un estudio de mercado se puede adquirir una noción clara sobre las necesidades de los consumidores, y por ende de las características y especificaciones que debe poseer el servicio o producto para que pueda responder a estas exigencias, precios del mercado, competencia, canales de distribución que más se adaptan a las necesidades de la empresa. Todo estudio de mercado plantea una serie de interrogantes sobre aspectos básicos como son: ¿cuáles son sus objetivos?, ¿qué métodos utilizar?, ¿qué es el análisis de la oferta y la demanda?, ¿cómo determinar el precio de un producto o servicio?, ¿cómo presentar un estudio de mercado?.

A éstas y otras interrogantes se les da respuesta en este punto enfocado al Estudio de Mercado Internacional que los funcionarios de la UPIEP deberán utilizar casi a diario.

El Estudio de Mercado lo podemos definir como la compilación sistemática de los datos históricos y actuales de demanda y oferta de un producto en articular para un área determinada que permite estimar el comportamiento futuro de los elementos básicos. Antes de contemplar la posibilidad de exportar, es necesario obtener suficiente información que sirva de base para la toma de decisiones; la identificación y selección de las oportunidades comerciales son fundamentales para lograr la inserción exitosa en los mercados externos.

Con base en el análisis de las oportunidades comerciales se toman decisiones estratégicas que influyen en el desarrollo integral de la empresa. Para tener un acercamiento con el mercado meta al cual se desea incursionar es recomendable realizar un análisis sobre las estadísticas comerciales de las exportaciones e importaciones, los índices de precios, socios comerciales, canales de comercialización, etc. Sin embargo, para identificar oportunidades comerciales específicas se recomienda realizar un estudio de mercado, ya que este brinda información pertinente y orienta los esfuerzos de forma más efectiva.

La importancia de los estudios de mercado radica en los siguientes aspectos:

- Las necesidades del consumidor cambian constantemente.
- El tiempo para la toma de decisiones se ha reducido. La empresa necesita decidir entre numerosas alternativas que conllevan un riesgo importante, en un tiempo reducido. Ello implica la necesidad de disponer de información fluida y rápida.

- Adelantarse a la competencia.

Debido a que las decisiones tomadas con base en los resultados del estudio de mercado tienen efectos a largo plazo en la empresa, se recomienda obtener asesoría profesional en este campo, así como asignar los recursos necesarios para el desarrollo adecuado del estudio.

Según las necesidades de la empresa los estudios de mercado se pueden dar a partir de dos puntos de vista:

Investigaciones orientadas a identificar oportunidades de negocios en los mercados con mayor potencial para el desarrollo de relaciones comerciales con el país. En este caso se trata de descubrir variables relevantes que permitan identificar los mercados y países con mayor potencial.

Investigaciones orientadas a identificar oportunidades comerciales para un producto en un sector o nicho de mercado, se determina el grupo de consumidores a los que se puede dirigir y el potencial del mercado específico.

Desde cualquier punto de vista se debe considerar que una Investigación de Mercados eficaz abarca una serie de pasos, que son:

La investigación

En la definición del problema de estudio es fundamental identificar claramente la pregunta que se quiere responder con la ejecución del proyecto de investigación. Por lo tanto se recomienda hacer una descripción clara, precisa y completa de la naturaleza y magnitud del problema.

Las PyMEs que deseen incursionar en el Proceso Exportador deben describir el problema en términos concretos, explícitos y específicos, de manera que los argumentos puedan ser investigados por medio de los procedimientos o técnicas de mercado.

Objetivos de la investigación

La segunda etapa de la investigación consiste en delimitar el estudio a través de la formulación de objetivos que determinen su rumbo.

La fijación de un objetivo o de varios objetivos es necesaria, ya que a través de ellos se conoce que es lo que se pretende con el esfuerzo investigativo. Los objetivos representan la razón de ser de la investigación, estos deben estar orientados a la obtención de un conocimiento y ser congruentes entre sí.

Se recomienda formular un solo objetivo general global, coherente con el problema planteado, más objetivos específicos que conduzcan a lograr el

objetivo general. Entre las características principales de los objetivos se encuentran:

- Los objetivos debe ser claros en su redacción, medibles y alcanzables.
- No deben permitir desviaciones durante el proceso de la investigación.
- Utilizarlos como guías de estudio durante el proceso de la investigación.
- Deben mostrar una relación clara y consistente con la descripción del problema.

Plan de la investigación

Para el desarrollo de la investigación se requiere crear el plan más eficiente posible para obtener la información necesaria. En el diseño de este plan se deben tomar decisiones en cuanto a las fuentes de información, los tipos y métodos de investigación, los instrumentos de investigación, plan de muestreo y métodos de contacto.

Fuentes de información

A través del estudio de mercado se recopila una serie de datos que al ser codificados e interpretados, se convierten en valiosa información para la toma de decisiones estratégicas. Los investigadores pueden recavar información primaria, información secundaria o ambas.

La información secundaria:

Es aquella que ha sido obtenida para otro fin y existe en algún lugar. Las principales fuentes de datos secundarios son fuentes bibliográficas, estudios de mercado elaborados por terceras personas, Internet.

La información primaria:

Es aquella que se recopila para cumplir con los objetivos del proyecto de investigación. Este tipo de información proviene de encuestas, casos prácticos y simulaciones, experimentos, Etc.

La pequeña y mediana empresa tiene a disposición una gran cantidad de información, sin embargo lo importante es determinar cual es la información útil para la toma de decisiones. Entre las principales fuentes de información para la PYME exportadora se encuentran las ferias, Internet y los centros de documentación. Es importante destacar que Internet es el más grande de los centros de información, sin embargo no ofrece instrumentos para seleccionarla, además debido a la gran cantidad de datos y de información disponible, la localización de información útil se torna difícil. Los estudios de mercado, generados por la propia empresa, o bien por instituciones constituyen una importante fuente de información.

Estudio de Mercado

Para obtener información sobre un determinado mercado, las empresas pueden desarrollar Estudios de Mercado. Generalmente a través de estos de estudios se recopilan datos relacionados con:

Elementos macroeconómicos del mercado meta, se realizan análisis de diferentes e importantes variables culturales, sociales, económicas. Información del perfil general del consumidor con énfasis en las necesidades, estilo de vida y preferencias (hábitos, patrones de gasto, tendencias del consumo, motivos de compra).

Información sobre el producto y la competencia, considerando bienes sustitutos y competidores, cantidades consumidas, precios, empresas distribuidoras, características (presentaciones, empaque y canales de distribución empleados) y su participación en el mercado, centros de mayoreo y costo de fletes.

De igual forma en Costa Rica, existen instituciones que brindan información que no siempre está disponible en Internet; tal es el caso del Centro de documentación de PROCOMER, donde por ejemplo se encuentran los directorios internacionales de agentes, distribuidores y mayoristas, con volúmenes completos dedicados a zonas como Europa, Norte América, Asia y Africa: "The International Directory of Agents, Distributors and Wholesalers", de igual forma estas instituciones ponen a disposición del público estudios de mercado especiales, por producto, por país, e información arancelaria entre otros. También la página www.sirzee.itcr.ac.cr brinda información específica de mercados relevantes de productos que genera la Región Huetar Norte, así como las principales noticias de los sectores de interés de esta zona.

Tipos y métodos de investigación

Existen diferentes tipos de investigación, que son:

La investigación exploratoria:

Es apropiada para las primeras etapas del proceso de toma de decisiones. Esta investigación se diseña con el objeto de obtener una investigación preliminar de la situación, con un gasto mínimo en dinero y tiempo. Está caracterizada por su flexibilidad para que sea sensible a lo inesperado y para descubrir ideas que no se habían reconocido previamente. Es apropiada en situaciones en las que la gerencia está en busca de problemas u oportunidades potenciales de nuevos enfoques, de ideas o hipótesis relacionadas con la situación; o desea, una formulación más precisa del problema y la identificación de variables relacionadas con la situación de decisión. El objetivo es ampliar el campo de las alternativas identificadas, con la esperanza de incluir la alternativa "mejor".

Investigación concluyente (descriptiva o causal):

Suministra información que ayuda al gerente a evaluar y seleccionar la línea de acción. El diseño de la investigación se caracteriza por procedimientos formales. Esto comprende necesidades definidas de objetivos e información relacionados con la investigación. Algunos de los posibles enfoques de investigación incluyen encuesta, experimentos, observaciones y simulación.

Investigación de desempeño:

Es el elemento esencial para controlar los programas de mercadeo, en concordancia con los planes. Una desviación del plan puede producir una mala ejecución del programa de mercadeo y/o cambios no anticipados en los factores de situación.

La información primaria se puede recabar por medio de diferentes métodos, los más comunes son las encuestas, la observación y la experimentación.

Las encuestas

Son idóneas para realizar investigaciones descriptivas. Las empresas realizan encuestas para enterarse de los conocimientos, creencias, preferencias y satisfacción de las personas.

Observación:

A través de la observación los investigadores pueden captar ciertos comportamientos de los consumidores, sus expresiones a la hora de adquirir o probar un producto.

Experimentación:

El propósito de un experimento es analizar relaciones de causa y efecto, es decir examinar los resultados obtenidos tras el desarrollo de un evento particular.

Instrumentos de investigación

El instrumento más común utilizado para obtener datos primarios es el cuestionario. Un cuestionario consiste en una serie de preguntas que son presentadas a los encuestados con el fin de capturar sus respuestas.

Debido a su flexibilidad el cuestionario es el instrumento más común. Es necesario desarrollar, probar y depurar los cuestionarios antes de aplicarlos a gran escala. A la hora de prepararlo se deben seleccionar cuidadosamente cada una de las preguntas, que posean una redacción sencilla y directa y que además sigan un orden lógico. Las preguntas pueden ser cerradas (se especifican las posibles respuestas) o abiertas (permiten a los encuestados contestar con sus propias palabras).

Plan de muestreo

Una vez que se seleccionan los métodos e instrumentos de investigación, es necesario diseñar un plan de muestreo. El plan de muestreo permita determinar tres elementos clave en la investigación:

Unidad de muestreo:

¿A quién se encuestará?, se debe seleccionar la población o mercado meta sobre la cual se aplicarán los instrumentos de investigación. Los exportadores pueden definir como su unidad de muestreo a aquellos individuos con que de acuerdo a sus características pueden consumir de una u otra forma el producto que la empresa ofrece.

Tamaño de la muestra:

¿a cuánta gente se debe encuestar?

Procedimiento de muestreo: ¿cómo se debe escoger a los encuestados?

Métodos de contacto

Una vez que se ha diseñado el plan de muestreo, los investigadores deben decidir cómo ponerse en contacto con los individuos, con el fin de recopilar la información pertinente. Algunos métodos son: cuestionario por correo, teléfono, entrevistas personales, o en línea.

Recolección de la información

La fase de la recopilación de datos de la investigación suele ser la más costosa y la más propensa a errores. Dado que con base en la información recopilada se emite el criterio final (conclusiones y recomendaciones) se debe de tener mucho cuidado en el proceso y metodología para su recolección.

Al desarrollar el procedimiento de recolección de datos, se debe previamente establecer un vínculo eficaz entre las necesidades de información y las preguntas que se formularán. Algunas personas opinan que el diseño del cuestionario tiene tanto de arte como de ciencia. Aunque esto puede ser verdad, hay mucho más en el diseño de un cuestionario que en su aspecto literario. Un principio científico en el diseño de un cuestionario es que las preguntas deben de proceder de lo general a lo específico. Es importante que el cuestionario se someta a una preprueba sobre una muestra de conveniencia de alrededor de 15 consumidores, para asegurar de que existía el flujo apropiado y que las preguntas puedan ser comprendidas por las distintas personas.

Organización y análisis de la información

Una vez que se ha recopilado toda la información, esta debe ser organizada de tal manera que pueda ser analizada, con el fin de determinar los resultados y conclusiones más importantes de la investigación.

En esta fase los investigadores tabulan los datos y calculan distribuciones de frecuencia, promedios y medidas de dispersión para las principales variables. Además se emplean diferentes técnicas estadísticas avanzadas y modelos de decisión con la esperanza de que en el análisis se descubran hallazgos relevantes, los cuales se pueden utilizar en beneficio para la compañía y sus penetración y posicionamiento en el mercado.

Presentación de los resultados

Como es costumbre una presentación profesional cuenta con una portada, índice, introducción y con Capítulo I sobre el planteamiento del problema, Capítulo II su fundamentación teórica, Capítulo III las hipótesis y variables, una vez establecidos estos primeros pasos el informe de los resultados requiere que se retomen los objetivos, se explique en forma breve la metodología y se expongan las conclusiones y las recomendaciones dentro de un capítulo llamado metodología de la investigación.

Análisis del mercado

Un mercado se puede definir como el conjunto de compradores reales y potenciales de un producto determinado. Una de las razones para realizar investigaciones de mercado es identificar las oportunidades existentes en este, para ello las empresas deben antes seleccionar con claridad el mercado de interés al cual se desea incursionar, evaluar y pronosticar el tamaño real y potencial del mercado, con el fin de identificar la competencia en el mercado de interés.

Segmentación y selección de mercado meta

La selección del mercado es una de las decisiones estratégicas más importantes ya que afecta directamente toda la logística que se va a desarrollar para llevar el producto a los destinos internacionales. De ello dependen las adaptaciones que se necesite realizar al producto para cumplir con requerimientos especiales. De la selección del mercado depende también el grado de competencia que enfrente y la estabilidad de las relaciones comerciales que se desarrollen. En el caso de las PyMEs se recomienda considerar primero aquellos países socios comerciales con los cuales ya existe experiencia por parte de otros exportadores.

El proceso de selección del mercado debe considerar al menos los siguientes aspectos:

- Identificar los principales mercados internacionales para el producto y determinar cuáles de ellos constituyen socios comerciales de importancia.
- Analizar los gustos y preferencias de los consumidores para determinar si el producto tiene mercado.
- Estudiar los aspectos financieros y de logística como los canales de distribución, costos, márgenes de intermediación de medios de transporte utilizados, embalaje requerido, períodos y medios de pago utilizados.
- Distribución de la participación del mercado para identificar los nichos o segmentos en las cuales estaría participando la empresa exportadora.
- Analizar el riesgo del país desde un punto de vista económico y político con el fin de seleccionar aquellos destinos de menor riesgo dentro de lo que la empresa considere aceptable.

- Considerar los impuestos que se han de pagar y analizar la ventaja o desventaja arancelaria.
- Considerar las especificaciones técnicas u otras barreras no arancelarias que varían de mercado a mercado.
- Reconocer los principales competidores y considerar la posible reacción de éstos.
- Conocer el volumen de producción, el valor del mercado meta y cómo se distribuye éste entre los diferentes competidores, para identificar los grandes competidores y los mercados de mayor interés.

Sin embargo en el mercado existen una gran cantidad de consumidores con necesidades diferentes, por lo que las empresas tienen que identificar los segmentos de mercado a los que pueden satisfacer de forma más eficaz, con el fin de seleccionar un mercado meta. Para ello se requiere que las empresas realicen los siguientes pasos:

- Segmentar o agrupar los consumidores de un mercado, de acuerdo a factores o elementos que posean en común.
- Seleccionar los segmentos de mercado de acuerdo a las posibilidades de la empresa de satisfacer las necesidades de éstos.

Los mercados se pueden segmentar con base en diferentes variables:

Segmentación geográfica: implica dividir el mercado por sectores geográficos como país, ciudad, región. Las empresas pueden decidir no enfocarse en todo un país sino en una sola ciudad.

Segmentación demográfica: el mercado se divide en grupos con base en variables como la edad, género, tamaño de la familia, nacionalidad, clase social, etnia entre otras.

Segmentación psicográfica: en esta segmentación los consumidores se dividen de acuerdo a su estilo de vida o personalidad y a sus valores.

Segmentación socioeconómica: se toman en cuenta aspectos como nivel de ingreso, actividad o profesión, propiedades (casa, carro, teléfono, tarjetas de crédito).

Segmentación por hábitos de compra y consumo: se analizan aspectos sobre lugares, horarios y medios de compra, productos que consumen los individuos regularmente.

Una vez que el mercado ha sido segmentado, es necesario seleccionar los segmentos más atractivos para la empresa. Es muy común que las empresas inicialmente se centren en un segmento (ciudad importante) y luego se expandan a otros; al seleccionar se debe tomar en cuenta la capacidad de la

empresa para satisfacer eficientemente las necesidades y exigencias de los consumidores de un mercado determinado.

Demanda actual o tamaño del mercado actual

La demanda actual de un producto corresponde a la cantidad de ventas realizadas por las empresas competidoras, en un mercado o área geográfica determinada (país, ciudad), dentro de un período definido.

Demanda potencial de la empresa

La demanda potencial de la empresa es la participación estimada de la empresa en la demanda de mercado, en un período de tiempo determinado. La

participación de la empresa en el mercado depende de la forma en que los consumidores perciben sus productos, servicios, precios, Etc, en relación con los de los competidores.

Análisis de la competencia

En el estudio de mercado, es necesario realizar un análisis de la competencia para determinar la industria o sector productivo en el cual se desenvuelve la empresa. Una industria se define como el grupo de empresas que ofrecen un producto similar, y que por lo tanto está dirigido a solventar las mismas necesidades de los consumidores.

Una vez que se ha identificado el tipo de industria, las empresas deben analizar la competencia tomando como base la siguiente información:

- El número de empresas competidoras, así como los productos que ofrecen y el grado de diferenciación entre estos.
- Las características de los competidores, sus canales de distribución, debilidades, estrategias de comunicación.
- Grado de competencia en la industria: monopolio puro (sólo una empresa ofrece cierto producto en un determinado mercado), oligopolio (un número reducido de empresas ofrecen productos similares o con cierto grado de diferenciación), competencia monopolística (muchos competidores ofrecen los mismos productos pero con cierto grado de diferenciación), y competencia pura (muchas empresas ofrecen productos idénticos).
- Las facilidad y las barreras para entrar, permanecer o salir de una industria o mercado: necesidad de recursos financieros, requisitos de exportación, Etc.

Análisis del producto

El concepto de producto no se limita a los objetos físicos, puede ser cualquier cosa capaz de satisfacer una necesidad. Un producto es un bien con características tangibles a través de las cuales puede satisfacer necesidades y deseos de los clientes.

Las características tangibles o físicas de los productos son por ejemplo, su peso, su tamaño, etc. Entre tanto, las características intangibles hacen referencia a lo que el cliente percibe de él, como por ejemplo prestigio, durabilidad, exactitud, etc. Las características del producto son inherentes a él y son las que dan lugar a las percepciones del cliente. Las pequeñas y medianas empresas al incursionar en el mercado internacional deben analizar muy bien las características y atributos de los productos, además de los aspectos relacionados con la marca y empaque de estos.

La Introducción de la marca

La marca es un nombre, término, signo, símbolo o diseño, o una combinación de estos, cuyo propósito es identificar los productos de una empresa y de esta forma diferenciarlos de los de la competencia. La marca es en esencia la promesa de una empresa de proporcionar un conjunto específico de características, beneficios y servicios de forma consistente a sus compradores.

A través de la marca las empresas pueden comunicar aspectos relacionados con atributos y beneficios de los productos, valores y la cultura de las empresas.

Las principales ventajas de las empresas que desarrollan marcas son:

- Facilita el procesamiento de pedido y la investigación de problemas.
- La marca protege legalmente características exclusivas del producto.
- El uso de marcas le da a la empresa la posibilidad de atraer clientes leales.
- Las marcas ayudan a construir la imagen corporativa.

La marca adquiere valor y poder en el mercado, por lo tanto las empresas que deseen incursionar en un nuevo mercado, deben prestar atención al tema de marca o en forma más precisa, al patrimonio de la marca (brand equity). El patrimonio de la marca y su valor en el nuevo mercado está determinado por una serie de variables, entre ellas, las principales son:

- Concepto natural

El concepto se refiere a la facilidad que tiene el consumidor para asociar una marca con un producto, al momento de leerla o pronunciarla. Lo importante es diseñar una marca que sugiera un concepto o proporcione ideas claras sobre el producto.

En la historia de los negocios existen algunas marcas que se convirtieron por si mismas en conceptos o genéricos. Ejemplos de esto son Gillette, Kleenex y Kotex.

- Fonética

La marca debe ser fácil de pronunciar, con el fin de que resulte agradable de al ser escuchada por los consumidores. Se recomienda que la marca sea corta, con el fin de que sea fácil de reconocer, pronunciar y recordar.

- Cultura e idioma

La marca debe carecer de connotaciones o sugerencias negativas en países o idiomas, se recomienda adaptar las marcas a las diferentes culturas e idiomas de los mercados en que se desea incursionar.

Esta tendencia muestra además el creciente número de marcas que se han transformado en siglas. Ejemplos de este fenómeno de consideración de los mercados globales son: L.G., Sony, B.M.W., K.F.C., G.E., E!, H.B.O., entre otras.

- Facilidad de posicionamiento

La marca debe ser desarrollada de tal modo, que adquiera una posición en la mente de las personas, lo cual se logra cuando los consumidores están expuestos continuamente a observar o escuchar la marca y que esta brinde satisfacción a sus necesidades.

- Presupuesto de comunicación

La última de las variables, que muchas veces se convierte en la variable determinante para el éxito de la marca, es el presupuesto de comunicación. Los empresarios deben valorar el factor costo/beneficio de invertir en un sistema de comunicación exitoso que les permita posicionar sus productos (a través de la marca) en la mente de los consumidores.

Para una PyME, el presupuesto destinado a la comunicación es la variable que presenta más dificultades, sin embargo existen una serie de opciones para superar la carencia de presupuesto.

Muchos empresarios creen que la única opción de transmitir un mensaje sobre productos, marcas o incluso sobre sus propias empresas es a través de la publicidad, lo cual en la mayoría de los casos esta opción exige un gran presupuesto, sin embargo se debe tomar en cuenta que los tipos de anuncios que normalmente funcionan para las PYMEs incluyen las páginas amarillas, listas en directorios de negocios, volantes y avisos colocados en diferentes lugares.

Estos tipos de anuncios permiten a las empresas dar a conocer y posicionar su marca con mayor éxito a un costo menor que al hacer uso de la publicidad.

Otro factor que deben cuidar las empresas se enfoca en su imagen y reputación en el mercado, de lo cual depende en gran parte la posibilidad de hacer negocios con proveedores, clientes, aliados. Se recomienda de igual forma la lectura de “¿Cómo desarrollar marcas sin medios de comunicación masivos?” y mercadeo sin publicidad.

Empaque

El envase o empaque se refiere al diseño de la caja o envoltura de un producto.

El envase forma parte integral del producto; sirve para proteger la mercancía y distinguirla de otros artículos. El principal motivo para diseñar y hacer uso del

empaques es para proteger al producto en su ruta del fabricante hasta el consumidor final. Las principales funciones del empaque son las siguientes:

- Protección: el envase debe ser diseñado de tal modo que proteja al producto, contra el calor, el frío, el aire, la humedad, dependiendo de la naturaleza del mismo.
- Costo del envase: el envase debe de cumplir sus objetivos a un nivel eficiente de costo, de manera tal, que asegure una continuidad de ventas con un buen margen de utilidad
- Utilización: el envase debe facilitar la distribución del producto y contribuir a un uso más eficaz del contenido; debe facilitar su dosificación y, según sea el caso poder abrirlo o cerrarlo y almacenarlo.

Producto

El constante cambio en el entorno del mercado y en las necesidades del cliente exigen que las empresas orientadas hacia el mercado mundial estén constantemente mejorando sus productos tradicionales o creando otros nuevos, si desean ser o continuar siendo rentables y competitivas. La adaptación del producto implica alterar ciertas características de modo que este responda a las necesidades o preferencias de los consumidores.

A través de los Estudios de Mercado se puede recopilar información sobre lo que el cliente realmente desea obtener al comprar un producto. De igual forma es esencial examinar la competencia, en torno a las características de sus productos, canales de comercialización, marcas, sistema de comunicación, etc., ya que lo que realmente importa es lograr que los consumidores prefieran un determinado producto antes que el de los competidores.

La diferenciación de los productos se puede basar en los siguientes aspectos:

- Calidad del producto (adaptado al mercado)
- Forma, características específicas
- Empaque y etiquetado
- Marca
- Canal de distribución efectivo
- Sistemas de promoción que capten la atención de los clientes
- Crear sistemas de entrega, instalación y mantenimiento de los productos de tal modo que a empresa proporcione un valor agregado a sus productos.
- Sistemas de información sobre la forma adecuada del uso de los productos
- Políticas de devoluciones o cambios, atención de quejas o inquietudes.

Como se mencionó y explicó en el capítulo anterior, existen diferentes métodos de diferenciación que las empresas pueden utilizar. Estos son la diferenciación en:

- Productos
- Servicios
- Personal
- Canales
- Imagen

Plaza

Muchos empresarios creen que cumplieron con su tarea en el momento en que el producto sale de sus manos, sin embargo es conveniente prestar atención a la forma en que el producto se desplaza hasta el consumidor final. Los canales de distribución varían de un país a otro, no sólo en eficiencia sino también en costos.

Para tomar decisiones en torno a la Plaza es necesario evaluar tanto la competencia como las características de los mercados. La plaza está compuesta por dos factores básicos que son la presentación y la posición de los productos.

Presentación

En la presentación se debe considerar aspectos como medios de transporte, procesos y requisitos de exportación, almacenaje, etc. Además se debe contemplar la presentación propia de los productos, es decir, aspectos que involucran principalmente el empaque y el etiquetado.

Posición

La posición en mercadeo se enfoca en dos elementos que son el posicionamiento y la participación de mercado. El posicionamiento se refiere al lugar que ocupa la marca, producto o empresa en la mente del consumidor, y ayuda a medir el Brand equity o patrimonio de la marca. Por otro lado la posición de mercado se refiere a la cuantificación de los resultados de las ventas, es decir al porcentaje de las ventas de una empresa en proporción a las ventas totales de todos sus competidores, en un mercado específico.

Esto se conoce como participación de mercado o market share .

Si se considera el monto vendido, el dato se conoce como cuota de mercado.

Precio

Las decisiones de Precio influyen de forma determinante en la competitividad de las empresas. Las PyMEs deben analizar el precio que los consumidores finales (en el mercado de interés) pagan por productos similares a los que estas ofrecen, así como los precios que los intermediarios están dispuestos a pagar. Esto se hace con el fin de determinar precios potenciales, es decir los posibles precios a los que las empresas podrían vender sus productos.

Posteriormente es necesario determinar los costos de producción y los costos ligados a las actividades de exportación. Los costos que se deben contemplar son los materia prima, empaque, costos de transporte, promoción, aranceles, seguros, entre otros.

Una vez que se han determinado los precios potenciales y se han cuantificado los costos, es necesario calcular la brecha entre ambos, con el fin de determinar las posibles ganancias de la empresa, y su rentabilidad.

Promoción

La promoción es un factor clave que las PyMEs deben aprovechar para incursionar con éxito en el mercado internacional. Para diseñar un sistema de comunicación o promoción es necesario analizar las características del producto, el público al cual se desea llegar, así como las herramientas que más se adaptan al mercado de interés y las expectativas de la empresa.

Entre los principales etapas que se deben desarrollar en el Proceso de Promoción se encuentran las siguientes:

- Identificación del público meta: compradores potenciales del producto.
- Objetivos de la promoción: ¿qué se quiere alcanzar o qué respuesta se quiere obtener del consumidor, a través de la promoción?
- Diseño del mensaje: ¿qué se quiere comunicar a través de la promoción?
Selección de los canales y las herramientas de promoción: canales y herramientas eficiente, que transmitan el mensaje al público o consumidor meta
- Presupuesto del programa de promoción: debe ajustarse a las posibilidades de la empresa, pero debe ser eficiente.

LOS CANALES INTERNACIONALES DE DISTRIBUCIÓN

El canal de distribución se puede definir como el conjunto de participantes que ejecutan todas las funciones necesarias para conseguir que un producto llegue hasta el consumidor final. El sistema de distribución internacional de productos puede incluir intermediarios: primarios, especializados y facilitadores.

- Primarios: mayoristas y minoristas
- Especializados: empresas transportadoras, agentes de carga, bodegas, comisionistas, Etc.
- Facilitadores: bancos, firmas de comunicación.

Estos intermediarios obtienen una utilidad por su gestión ya que ellos aportan entre otros: punto de venta, acceso a puntos de venta, distribución.

La estructura de un canal internacional de distribución está determinada por tres elementos básicos, que son; las tareas y actividades que involucra la exportación de los productos, el o los tipos de distribuidor a utilizar y la cantidad de cada tipo de distribuidores. Los empresarios son los encargados de determinar esta estructura, de acuerdo con sus posibilidades y expectativas.

En la mayoría o en todos los casos, las PyMEs que están interesadas en participar en el Proceso de Internacionalización, deben valerse de

intermediarios que se encarguen de llevar los productos hasta los clientes finales, para ello deben valorar minuciosamente el tipo y número de intermediarios que participarán en el canal de distribución, tomando en cuenta las ventajas y desventajas que cada uno ofrece en cuanto a al aprovechamiento de las redes de comercialización, el tamaño de mercado que se desea abarcar, Etc.

Se debe tomar en cuenta que para seleccionar un canal de distribución es necesario no sólo evaluar el número de intermediarios, sino también los costos de transporte, los puntos de venta existentes, redes de distribución en el mercado de interés, etc. Por ello es importante que las PyMEs busquen información sobre la experiencia de otros empresarios de la zona o bien realicen consultas a instituciones que brindan información sobre las relaciones comerciales con casas importadoras reconocidas y de empresas mayoristas en los mercados de interés.

2.5 Talleres de exportación, establecimiento de un programa para poder replicar en distintas localidades de la Provincia

Más abajo se adjuntan las diapositivas que forman parte la estructura vertebral del plan de capacitación de Talleres de Exportación.

Cada uno de los temas estan enunciados y, en cada uno de los talleres que los funcionarios brindarán en las distintas localidades de la Provincia se desarrollarán con la profundidad y extensión que requiera cada caso.

Cabe destacar que ya comenzó la capacitación a los funcionarios encargados de replicar estos talleres en las distintas localizaciones de la Provincia de Santiago del Estero.

Detalle de las dispositivas que resumen los Talleres de Exportación:

LA DECISIÓN DE EXPORTAR



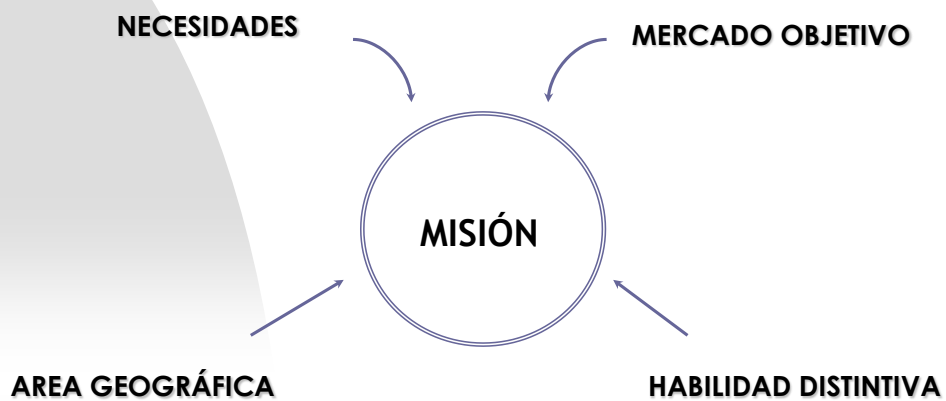
1

LA DECISIÓN DE EXPORTAR

- **VISIÓN,**
Cómo nos vemos en el futuro...

2

LA DECISIÓN DE EXPORTAR



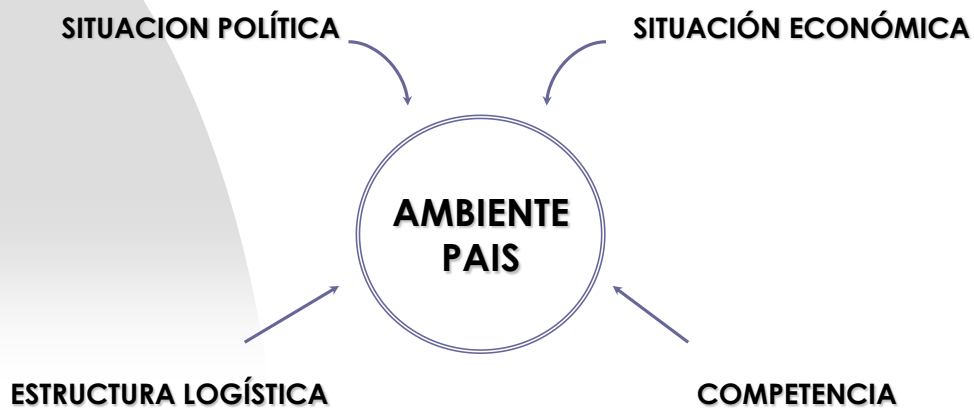
3

LA DECISIÓN DE EXPORTAR



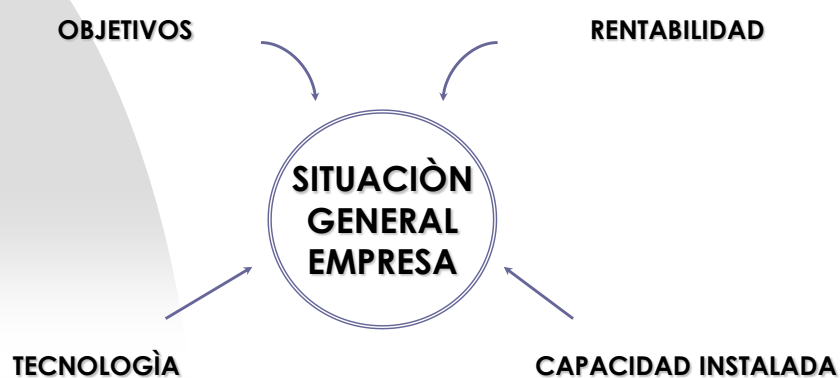
4

LA DECISIÓN DE EXPORTAR



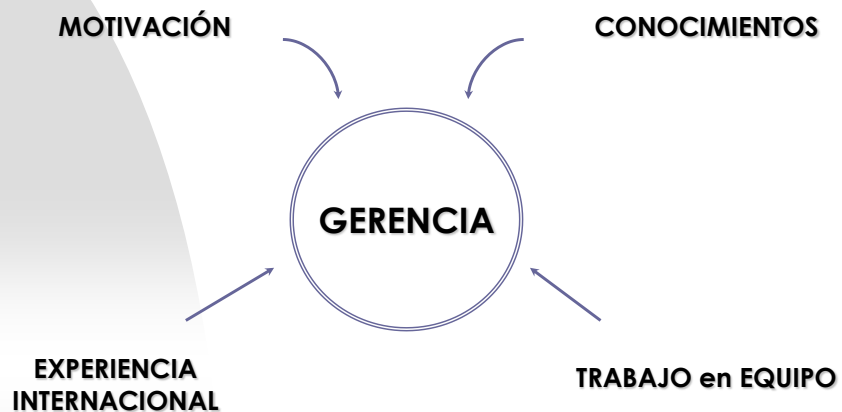
5

LA DECISIÓN DE EXPORTAR



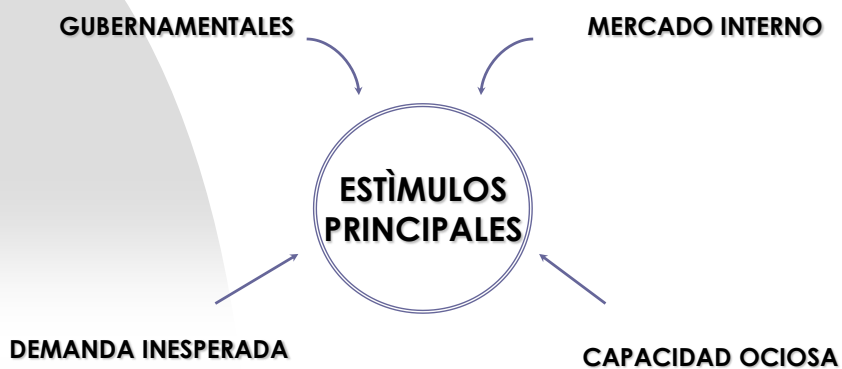
6

LA DECISIÓN DE EXPORTAR



7

LA DECISIÓN DE EXPORTAR



8

LA DECISIÓN DE EXPORTAR

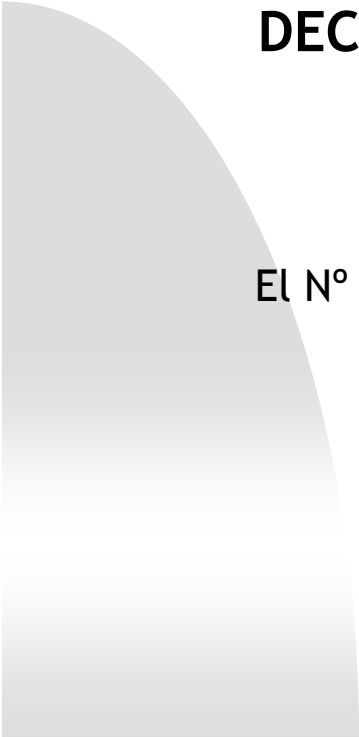


9

EXPORTAR, POR QUE ?

- Utilización Capacidad Productiva
- Distribución Costos Fijos
- Crecimiento
- Calidad y Competitividad
- Fluctuaciones Estacionales
- Poder de Negociación
- Seguro de Cambio

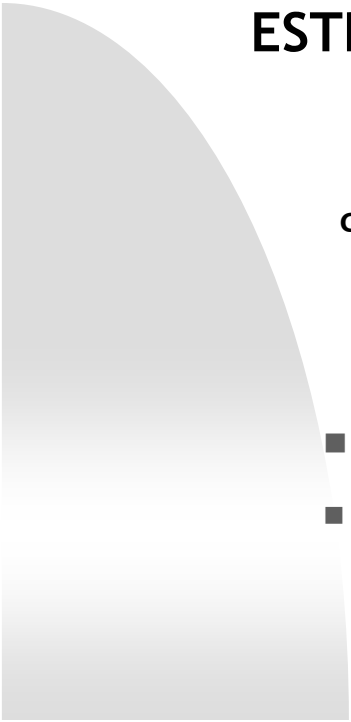
10



DECISION ESTRATGICA

**El N° 1 de la empresa decide INTENTAR
EXPORTAR**

11

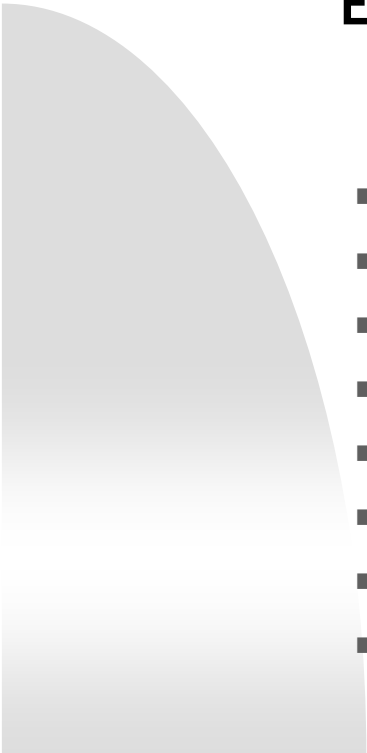


ESTRATEGIAS DE ACCESO

**En cuanto a distintos grados de
compromiso estratégico, comercial y
operativo:**

- **DIRECTA**
- **INDIRECTA**

12



ESTRATEGIA DE ACCESO DIRECTA

- Empresa Fabricante-Exportadora
- Agente Comercial
- Distribuidor
- Filial – Sucursal
- Franquicia
- Radicación
- Consorcio
- Grupo de Exportación

13



ESTRATEGIA DE ACCESO INDIRECTA

- Comerciante Exportador
- Representante de Compra
- Representante de Venta
- Trading Company
- Cooperativa
- U.T.E.

14

ACTORES EN UNA EXPORTACIÓN

- Importador
- Exportador
- Despachante de Aduana
- Aduana
- Banco Comercial
- Empresa de Transporte
- Compañía de Seguro
- Empresa Control Cal./Cantidad

15

EL MERCADO OBJETIVO



ACCESO AL MERCADO

- Regulaciones Arancelarias
- Regulaciones No Arancelarias
- Acuerdos Preferenciales
- Prácticas Comerciales

16

EL MERCADO OBJETIVO



DIMENSION DEL MERCADO

- Evolución de la Producción Local
- Evolución del Consumo Local
- Estadísticas de Importaciones
- Identificación de Proveedores
- Hábitos de Consumo

17

OFERTA / COTIZACION

- Mercadería (Descripción y Cantidad)
- Posición Arancelaria
- Precio (Moneda y Unidad de Venta)
- INCOTERMS (Condición de Venta)
- PAGO (Instrumento, Plazo y Forma)
- Embalaje
- Medio de Transporte
- Validez de la Oferta

18



SECUENCIA DE UNA EXPORTACION

- Envío de la Oferta
- Aceptación de la Oferta
- Apertura de la Carta de Crédito
 - Confirmación
 - Transferible
 - Embarques parciales
 - Plazos
- Notificación de la Carta de Crédito

19



SECUENCIA DE UNA EXPORTACIÓN

- Prefinanciación y Financiación
- Seguro de Crédito a la Exportación
 - Riesgos Ordinarios
 - Riesgos Extraordinarios
- Admisión Temporal ?

20



SECUENCIA DE UNA EXPORTACIÓN

- Preparación de la Mercadería
- Contratación del Transporte
 - ◆ General / Pallet / Contenedor
 - Terrestre
 - Fluvial / Marítimo
 - Aéreo
 - Multimodal

21



SECUENCIA DE UNA EXPORTACIÓN

- Contratación del Seguro de Transporte
 - LAP
 - Todo Riesgo

22



SECUENCIA DE UNA EXPORTACIÓN

- **Confección de la Documentación**
- **Aduana**
- **Despacho de la Mercadería**
- **Presentación de la Documentación**

23



SECUENCIA DE UNA EXPORTACIÓN

- **Cobro de la Exportación**
- **Pago de la Prefinanciación**
- **Pago del Derecho de Exportación**
- **Cobro Reintegros Impositivos**

24

3.1 Definición de los criterios de selección de potenciales funcionarios de la Unidad de Promoción e Inserción de Exportaciones, Perfil de los mismos, Nivel Académico, Conocimiento de la Producción de la Provincia.

La selección del personal en la administración en general y, en la pública en especial está referida básicamente a la obtención de los recursos humanos.

Como en todo proyecto, es difícil encontrar el personal que cumpla con todos los requerimientos necesarios y es por esta razón que el equipo de trabajo debe seleccionar adecuadamente el recurso ya que de aquí depende el buen desarrollo del proyecto.

Con el fin de explicar el proceso de selección del personal, se prosiguió a realizar una recolección de información que contiene una serie de técnicas y métodos para una buena selección del recurso humano. A continuación se presentan los principales resultados de dicha compilación de datos.

ANTECEDENTES

Desde tiempos remotos se puede conocer a través de la historia, que el hombre hacía selección de sus congéneres por ciertas cualidades; tales procedimientos selectivos eran desde luego muy rudimentarios. Por ejemplo en la antigua Roma se prefería para trabajos rudos a los esclavos de color por su fortaleza. Al paso del tiempo se evoluciona hacia una selección más adecuada con base en la observación objetiva de las cualidades y características de los individuos, pero no es sino en los orígenes de la psicología aplicada, cuando se empiezan a hacer las primeras evaluaciones psicométricas de los hombres. La psicología aplicada es todo aquel procedimiento y método utilizado en la aplicación práctica de los resultados y experiencias proporcionados por la psicología.

La sicotecnia o psicometría es la rama de la psicología aplicada, destinada a obtener resultados prácticos de cuantificaciones en cualquier dominio de la actividad humana. Los medios selectivos de personas para su empleo pueden destacarse en dos grupos fundamentales:

a. Procedimientos tradicionales: Son formas de selección basadas en la costumbre, dentro de estas se pueden señalar las siguientes:

- Recomendaciones: Son producto del compadrazgo, la amistad y las componendas, de ahí que no sea una adecuada forma de selección.
- Cartas de referencia: Inadecuado porque no siempre se ajustan a la realidad.
- Referencias orales: Mejores que las anteriores, se puede ahondar en determinados aspectos que se deseen conocer.
- Impresión personal: La simple apreciación puede ser errónea, pues basta que intervengan sentimientos involuntarios de simpatía o antipatía para que la elección sea ineficaz.
- Curriculum Vitae: Presenta dificultad en que la capacidad del aspirante no es verificada en la práctica.

- Entrevista: Se observan muchos rasgos de la personalidad, pero no se profundiza en aspectos prácticos.
- Período de prueba: Efectivo, pero si la admisión fue errónea se convierte en una pérdida de tiempo para ambas partes.

b. El procedimiento científico: Consta de un sistema selectivo cuya parte esencial es la aplicación de pruebas psicotécnicas, a través de las cuales se logra apreciar al individuo, en lo relativo a su personalidad, inteligencia, conocimientos y aptitudes. El sistema selectivo contiene en parte procedimientos tradicionales debidamente mejorados y tiene la siguiente secuencia:

- Reclutamiento de candidatos a través de fuentes apropiadas.
- Llenado de solicitud conteniendo la información que necesita la empresa.
- Preparación de la entrevista con base en los datos de la solicitud.
- Realización de la entrevista preparada.
- Aplicación del examen adecuado a la labor a desempeñar.
- Comprobación de referencias.
- Práctica de encuesta socioeconómica.
- Examen médico adecuado al puesto.
- Otra u otras entrevistas si se requiere.

Se hace evidente entonces que este método es superior a los tradicionales, por cuanto obtiene características esenciales para el desarrollo de cada tipo de oficio, y no incurre en parámetros poco objetivos que lleven a errores de selección.

La selección de personal es sin duda uno de los problemas más significativos que afrontan en la actualidad las organizaciones. Esto debido a que el recurso humano de una empresa está directamente relacionado con la productividad o improductividad de la misma. A causa del desborde de la tasa de desempleo que afecta al país, el número de aspirantes a cada vacante ha aumentado en forma considerable y por lo tanto el trabajo de los seleccionadores de personal se hace cada día más dispendioso y exigente.

Los encargados de esta labor dentro de las organizaciones tienen sobre si una gran responsabilidad, por esto no pueden caer en los vicios comúnmente desarrollados en nuestra sociedad, las componendas y el tráfico de influencias; vicios estos que tienen sumidos al estado y sus instituciones en una total improductividad, ya que las personas que laboran en él no tienen las capacidades para desarrollar eficientemente su trabajo.

La selección de personal debe realizarse mediante un estudio anterior del cargo que se desea sea ocupado, se debe delimitar la objetividad del trabajo y las características que debe satisfacer el individuo que vaya a realizarlo.

Luego de este estudio se debe proceder a emitir información acerca de la vacante en medios adecuados, si se desea se puede buscar en agencias y bolsas de empleo, en centros educativos o por traslados y adiestramiento dentro de la misma empresa. Además se debe tener un estudio acerca del salario aproximado que se pague en otras empresas para el mismo cargo, para no caer en excesos o defectos.

Como conclusión, se observa la importancia de la selección de personal a todo nivel en una organización, ya que la relación trabajador-productividad es directa, una selección irresponsable implica pérdidas tanto económicas como de tiempo.

SELECCIÓN DEL PERSONAL SEGÚN EL PMI (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE)

El PMI, describe el proceso de selección del personal en forma esquemática, basado en tres aspectos base (FIG.1), donde el primero se refiere a las ENTRADAS (Inputs) que apoyan al proceso, en segundo lugar las TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS (Tools and Techniques) que se utilizarán para el desarrollo del mismo, y por último las SALIDAS (Outputs), que se refieren específicamente a los resultados obtenidos del proceso de selección.

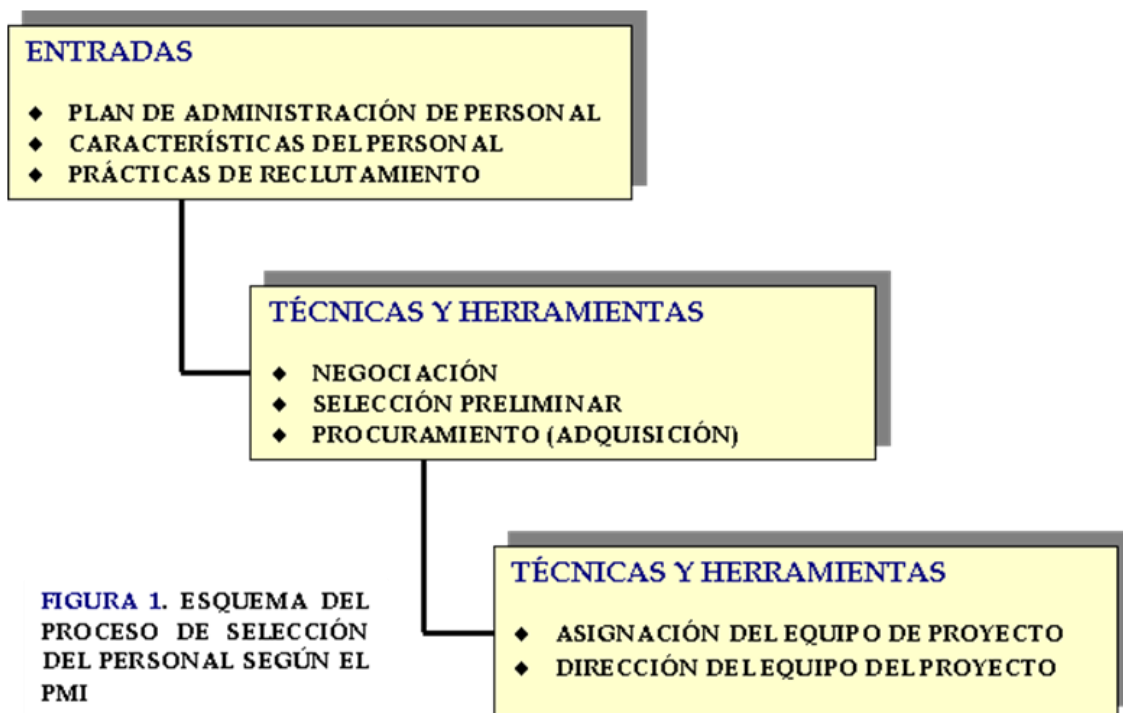


FIGURA 1. ESQUEMA DEL PROCESO DE SELECCIÓN DEL PERSONAL SEGÚN EL PMI

ENTRADAS AL PROCESO DE SELECCIÓN DEL PERSONAL

A. PLAN DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

Este primer aspecto se refiere principalmente a la descripción de cuando y cómo se va a distribuir el personal encargado del proyecto. Esta información se desglosa en un plan de trabajo, el cual puede ser formal o informal y muy detallado o muy general. Es importante detallar en este plan los momentos en que van a participar cada uno de los integrantes del proyecto, y que va a pasar con estas personas mientras no estén desempeñando alguna función.

B. CARACTERÍSTICAS DEL PERSONAL

Para que el proceso de selección de personal sea exitoso es importante tomar en cuenta algunas características de estas personas como:

- Experiencia previa
- Interés del personal en participar en el proyecto
- La habilidad de trabajar en grupo
- Disponibilidad

C. PRÁCTICAS DE RECLUTAMIENTO

Generalmente muchas de las organizaciones involucradas en los proyectos tienen políticas, donde aplican una guía para el reclutamiento de personal. En este caso es importante tomar esta guía para la selección del personal.

TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS PARA EL PROCESO DE SELECCIÓN DEL PERSONAL

Las tres técnicas que menciona el PMI son:

- Negociación, la
- Selección preliminar
- Adquisición.

A. NEGOCIACIÓN

La negociación juega un papel muy importante en la selección del personal. El equipo director debe de negociar con muchas partes dentro del proyecto para hacer coincidir el personal que se va a contratar con los requerimientos necesarios que establece el proyecto.

B. SELECCIÓN PRELIMINAR

Esta técnica se aplica principalmente en proyectos donde los requerimientos que se piden hacen una selección competitiva. Por lo que la preselección evita una contratación precipitada y sin fundamentos.

C. PROCURAMIENTO

La adquisición es la etapa que prosigue a una preselección. Esta técnica se aplica en el momento en que hay seguridad del equipo o personal que se va a seleccionar.

SALIDAS DEL PROCESO DE SELECCIÓN DEL PERSONAL

A. ASIGNACIÓN DEL PERSONAL DEL PROYECTO

El equipo del proyecto se ha completado en el momento en que se haya asignado al personal que trabajará en el mismo. Este personal puede ser asignado tiempo completo o medio tiempo, dependiendo de la función que vaya a desempeñar.

B. DIRECCIÓN DEL EQUIPO DEL PROYECTO

La dirección del equipo del proyecto formará a los miembros del mismo y a stakeholders claves. La dirección será formal o informal y detallada o general, dependiendo de las necesidades del proyecto.

EL PROCESO DE LA SELECCIÓN DEL PERSONAL

INTRODUCCIÓN

Una vez que se dispone de un grupo idóneo de solicitantes obtenido mediante el reclutamiento, se da inicio al proceso de selección. Esta fase implica una serie de pasos que añaden complejidad a la decisión de contratar y consumen cierto tiempo. Estos factores pueden resultar irritantes, tanto para los candidatos, que desean iniciar de inmediato, como para los gerentes de los departamentos con vacantes.

El proceso de selección consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir qué solicitantes deben ser contratados. El proceso se inicia en el momento en que una persona solicita un empleo y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes.

LA CONTRATACIÓN

En muchos departamentos de personal se integran las funciones de reclutamiento y selección en una sola función que puede recibir el nombre de contratación. En los departamentos de personal de grandes dimensiones se asigna la función de contratación a un gerente específico. En los más pequeños, el gerente del departamento desempeña esta labor.

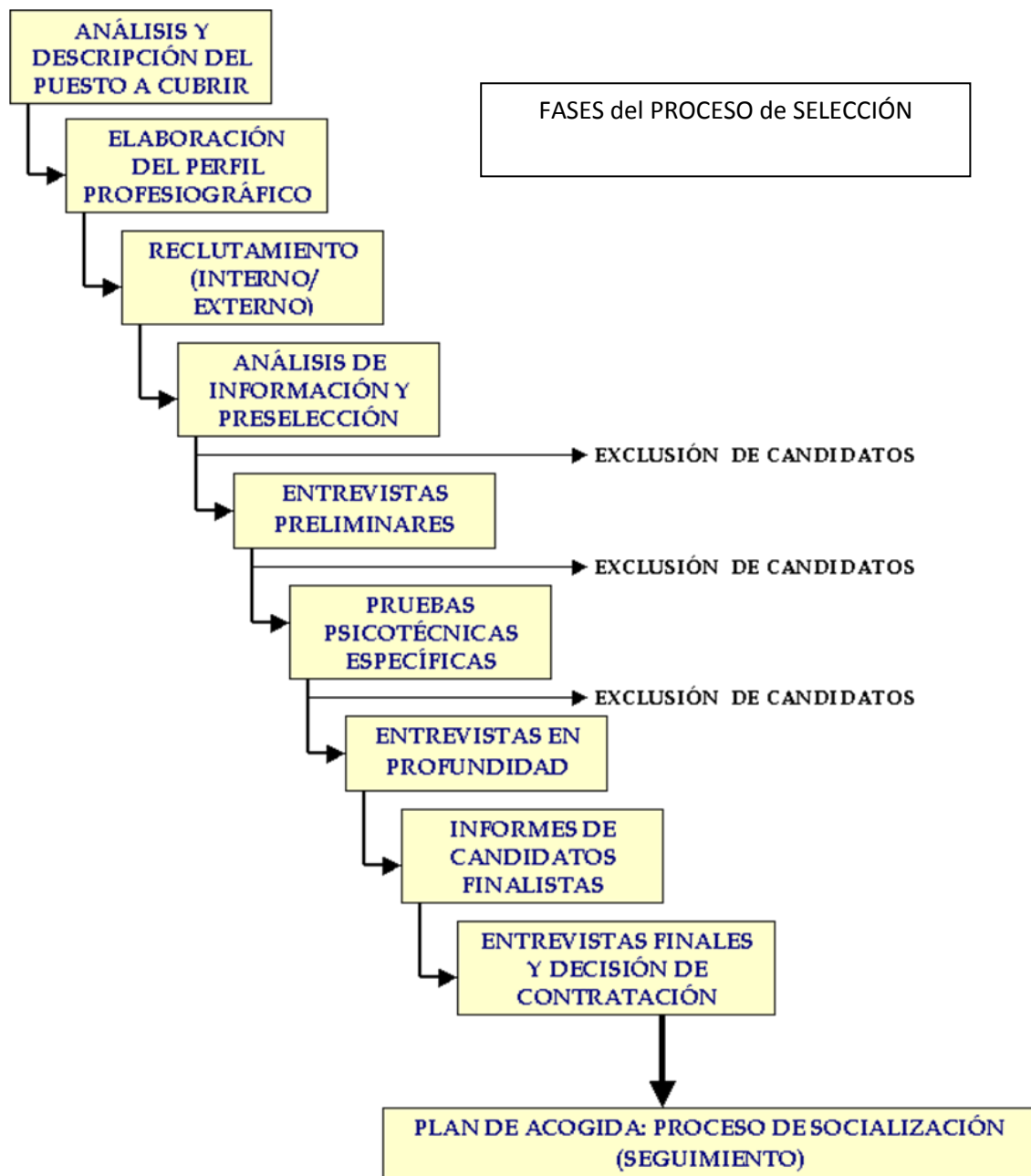
La función de contratar se asocia con el departamento de personal, pero además el proceso de selección tiene importante radical en la administración de recursos humanos. Por lo tanto, la selección adecuada es esencial en la administración de personal e incluso para el éxito de la organización.

FASES DEL PROCESO DE SELECCIÓN

La selección de personal consiste en un proceso mediante el cual a través del uso de técnicas adecuadas, determinamos cuáles de entre varias personas son las más idóneas por sus aptitudes y cualidades personales, para desempeñar las funciones y actividades del puesto a cubrir, a satisfacción tanto del propio trabajador como de la empresa que lo contrata (Zona Empresarial, 2002)

La selección de personal es un proceso integral, el cual está conformado por los siguientes pasos:

1. Análisis y descripción del puesto de trabajo a cubrir.
2. Elaboración del perfil profesiográfico.
3. Reclutamiento.
4. Preselección.
5. Entrevistas preliminares.
6. Pruebas.
7. Entrevista a profundidad.
8. Redacción de informes de candidatos finalistas.
9. Entrevista con personal directivo de la empresa. Contratación.
10. Plan de Acogida.
11. Integración a la empresa. Socialización.



Cuando llegamos a la síntesis de los perfiles requeridos para el desarrollo exitoso de la UPIEP, podemos mencionar los siguientes:

- Profesional universitario con Maestría en Administración de Negocios / Políticas Públicas, para la Dirección General.
- Profesionales universitarios para las gerencias.
- Profesionales terciarios – universitarios para los ejecutivos de cuenta.

En cuanto a la especialización de cada uno de ellos, lo deseable es que tengan experiencia práctica en comercio internacional, más allá de la lógica teórica.

Es de capital importancia que conozcan el presente de la economía de Santiago del Estero y, sobre la potencialidad de la misma; hacemos especial hincapié en la potencialidad dado que los funcionarios de la UPIEP no deberán ser meros recopiladores de oportunidades de negocios que, no es poco en si mismo sino que, deberán detectar oportunidades potenciales, calificarlas, cuantificarlas, proponerlas y, desarrollarlas.

3.2 Entrevistas realizadas con los funcionarios de la Provincia de Santiago del Estero (Realizadas en forma personal a quienes ocuparán posiciones en la UPIEP.

Las entrevistas fueron realizadas durante Abril de 2012 a los candidatos a ocupar las distintas posiciones en la UPIEP; los resultados y comentarios de las mismas, al involucrar con nombre y apellido a actuales funcionarios, están en poder de las autoridades de la Provincia que encargaron el presente trabajo.

3.3 Logística para alcanzar los objetivos: Equipos, acceso a insumos técnicos, fuentes de información, conectividad, Etc.

Afortunadamente para el comercio en general y para el comercio internacional en particular, los avances tecnológicos han acercado a los compradores con los vendedores de forma vertiginosa, sobre todo en la última década.

Cuando se pensó en la logística de la UPIEP, se dividieron las necesidades en:

- Edilicias / mobiliarias / Computadoras / Teléfonos:

Con una planta libre de 70 a 100 metros cuadrados, el mobiliario básico de oficina (Escritorios, sillas y muebles para archivo), “lay-out” tipo boxes, despachos cerrados para Dirección y Gerencias y, una sala de reunión lo más amplia posible que servirá para las diversas reuniones internas, externas y, para capacitación.

Es indispensable, que cada funcionario cuente con su computadora y acceso a internet ilimitado, a toda hora del día.

- Membresías a empresas de servicios de información:

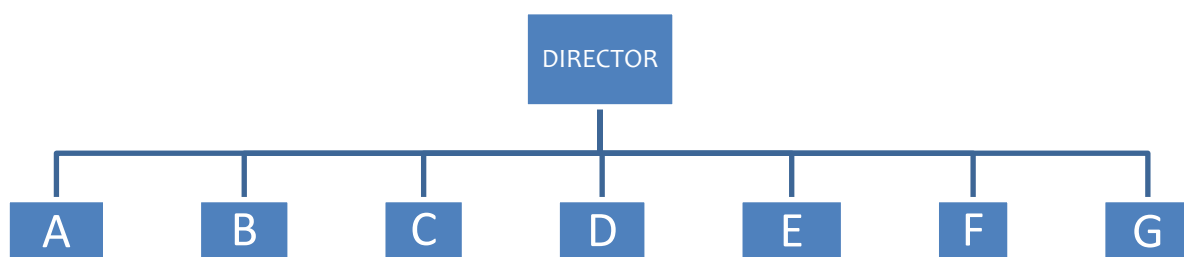
En este caso, la UPIEP deberá estar suscripta a revistas (Impresas y virtuales), sitios de internet de información, locales y del exterior, a la Cámara de Comercio Internacional (CCI), Organización Mundial del Comercio (OMC) y, todo otro elemento que sea de utilidad para recabar información, analizarla, Etc.

3.4 Organigrama de los Recursos Humanos: Plantila propuesta, flujo de información, periodicidad, niveles de reporte, Etc.

1. Director

2. Departamentos

- A. Desarrollo Estratégico y Planificación.
- B. Fortalecimiento y Capacitación Regional.
- C. Marketing Internacional.
- D. Ferias y Misiones.
- E. Industria
- F. Agropecuario
- G. Administrativo y Financiero



- Flujo de información entre los funcionarios:

Los flujos de información dentro de una organización son parte importante y su manejo debe ser cuidadoso es esencial además mantenerla organizada y siempre vigente para esto se pueden utilizar una serie de elementos como bases de datos o plataformas, los flujos dependen en gran medida de la actividad y el tamaño de la organización.

INDICADORES DE GESTION:

Un indicador es principalmente una herramienta que permite de una forma estandarizada y con argumentos cualitativos y cuantitativos definir en que estado de rendimiento se encuentra un determinado proceso, estos se emplean para ser aplicados y dejar en claro que la calificación o análisis debe ser imparcial, cuando nos referimos a los indicadores de gestión estamos hablando de aquellos que funcionan como su nombre indica para verificar y evaluar la gestión de una empresa y todo lo que contiene (personal, maquinaria, los procesos y actividades que los componen).

Además funciona también para comparar la gestión de una empresa, proveedor o cliente frente a los demás, para determinar en qué medida cumple con los requerimientos o tiene capacidades por ejemplo de pago en el caso de los clientes, producción y tiempos de entrega como en el caso de los proveedores y eficiencia en los procesos para las organizaciones en general.

Tanto las compañías como las personas deben conocer y aplicar métodos para la medición del desempeño para su análisis y en caso de fallas corregir el sistema, estos indicadores deben ser generalizados aunque cada campo tiene los suyos, para poder emplear un lenguaje coloquial que en momento de su aplicación encuentre los suficientes datos para su alimentación y cálculo.

Los indicadores pueden ser de tipo cualitativo y cuantitativo para apreciar los resultados desde estas dos perspectivas y tener un resultado más cercano al problema a la solución, para los cualitativos existe una subdivisión; cifras absolutas, porcentajes, tasas y medidas estadísticas, esto se deben confrontar con cifras anteriores o desempeños de otras áreas o empresas de la competencia.

Los cualitativos son los que corresponde a análisis más profundo de los datos arrojados, estos son principalmente aplicados a cuestiones intangibles como virtudes de la UPIEP (En el caso que nos ocupa) como eficiencia y nivel de servicio.

Existen dentro de la organización varias áreas que manejan distintos procesos dentro de la organización, pero encaminadas tras un mismo objetivo, por esta razón cuando alguno falla se presentan efectos transversales y nocivos para la organización, dichas áreas son Producción, calidad, y servicio las cuales tienen sus propios indicadores.

- **Periodicidad y Niveles de reporte:**

El vértigo del comercio internacional actual y, del futuro inmediato indican que la periodicidad de los reportes, informes y, seguimiento de los diferentes casos debe ser, si el tema lo amerita, hasta diario.

Esta periodicidad, hasta llegado el caso que sea diaria, sólo debe emplearse en la medida que se justifique la misma, de lo contrario los funcionarios ocuparán la mayor parte de su tiempo preparando reportes, en lugar de detectar, desarrollar y, culminar exitosamente negocios de comercio internacional para la Provincia.

Respecto de los niveles reporte, cada uno de los responsables de Departamento de la UPIEP (Desarrollo Estratégico y Planificación, Fortalecimiento y Capacitación Regional, Marketing Internacional, Ferias y Misiones, Industria, Agropecuario, Administrativo y Financiero) deberán elevar un reporte mensual “ex ante” y otro “ex post” de los temas más significativos de su departamento en el mes calendario.

Asimismo, el Director de la UPIEP elevará una síntesis de lo realizado durante el mes calendario a quien las autoridades provinciales definan como su nivel de reporte superior inmediato.

3.5 Descripción de las posiciones de trabajo y funciones: Detalles e incumbencias de cada posición de trabajo, metas y objetivos a alcanzar.

- **Director**

La Dirección de UPIEP enfrentará un escenario de gran dinamismo, los empresarios requieren de una gestión ágil y de herramientas de apoyo eficaces para enfrentar con éxito los crecientes desafíos que presentan los mercados internacionales.

LA UPIEP y, su Director tendrán una amplia gama de servicios de apoyo a los exportadores provinciales, desde sistemas de información de alta calidad, pasando por el apoyo en la participación de las más importantes ferias internacionales, hasta programas especialmente diseñados para desarrollar las capacidades exportadoras.

- Incorporar elementos diferenciadores en las exportaciones provinciales para abordar los desafíos de una exportación sustentable.
- Desarrollar e implementar, estrategias de promoción comercial, que permitan una mejora continua del posicionamiento de la Provincia de Santiago del Estero y de la diversificación de mercados.
- Buscar proactivamente la oferta exportable en todas las regiones de La Provincia, generando y/o fortaleciendo las capacidades exportadoras de las empresas de La Provincia de Santiago del Estero.
- Posicionar a la UOPIEP y sus servicios en las empresas provinciales, y en la mente de los emprendedores, empresarios y profesionales de Santiago del Estero.
- Lograr eficiencia en la administración y ejecución del presupuesto de la UPIEP.
- Departamentos
- Desarrollo Estratégico y Planificación:

Encargado de proponer las instrucciones anuales para el proceso de asignación de recursos, coordinar todas las actividades relacionadas con convocatorias para la presentación de proyectos, postulación a fondos, evaluación y selección de proyectos; apoyar la planificación presupuestaria de los fondos de promoción que maneja la institución.

Responsable de asesorar a la Dirección en la definición de sus lineamientos estratégicos; formular e implementar estrategias y líneas de acción que permitan alcanzar los objetivos de la UPIEP en materias de seguimiento, control y mejoramiento de la gestión institucional; diseño e implementación de herramientas tecnológicas para la UPIEP; planificación y coordinación de acciones transversales orientadas al mejoramiento de la competitividad de las empresas exportadoras; generación y mantención de vínculos interinstitucionales a nivel nacional e interlocución con entidades internacionales homólogas; así como, monitorear el comportamiento de las exportaciones, con énfasis en las no tradicionales y en la pequeña y mediana empresa exportadora.

Encargado de realizar control, seguimiento y evaluación de resultados de los instrumentos, programas y proyectos de promoción utilizados por la institución, con el objeto de generar información que permita mejorar la toma de decisiones; proponer e implementar mecanismos de monitoreo de impacto de las estrategias de promoción de exportaciones.

Proponer mejoras para el rediseño de procedimientos que permitan aumentar la eficacia de la gestión institucional vinculada a los instrumentos, programas y

proyectos; coordinar la implementación de las herramientas de control de gestión institucional; apoyar la realización de acciones de planificación estratégica institucional; y, coordinar la entrega de información oportuna para el cumplimiento del principio de transparencia de la función pública.

- Fortalecimiento y Capacitación Regional:

Encargado de detectar e implementar ámbitos de acción institucional que permitan mejorar la competitividad de las exportaciones nacionales, generar información estratégica ambiental como apoyo a la gestión exportadora del sector privado; y, apoyar la compatibilización de la estructura exportadora nacional con las normas medioambientales, entre otras.

- Marketing Nacional e Internacional:

Encargado de diseñar e implementar un plan de marketing que permita una difusión efectiva y eficiente de la imagen de Santiago del estero, de la calidad de su oferta exportable de bienes y servicios, del prestigio de las inversiones Santiagueñas, y de lo atractivo de su diversidad turística; diseñar e implementar un plan de marketing que permita una difusión efectiva y eficiente de Santiago del Estero y sus servicios en entre las pequeñas y medianas empresas de La Provincia exportadoras y con potencial exportador; y, evaluar e implementar las necesidades de material promocional que requiera la UPIEP.

Responsable en la conducción, monitoreo y evaluación de la gestión en el exterior; correspondiéndole direccionar la estrategia de promoción de oportunidades de inversión y turismo; y, coordinar la definición e implementación del calendario de participación oficial en ferias y eventos internacionales.

Para ello, deberá entre otros, definir e implementar un modelo de gestión de redes; definir conjuntamente con los demás departamentos y, el Director, los objetivos estratégicos de la UPIRP y, en función de éstos, la asignación de recursos; monitorear el desarrollo y evolución del comercio en los diferentes mercados y determinar cursos de acción; articular las relaciones con las instancias externas, privadas y públicas, vinculadas con el accionar de UPIEP con los diversos organismos privados, provinciales, nacionales e, internacionales.

También, deberá ocuparse de diseñar e implementar, en el ámbito internacional, un plan de comunicaciones para la difusión de la Provincia de Santiago del Estero y sus sectores, en los mercados internacionales de interés, generar contenidos temáticos de la Provincia y sus distintos sectores para las acciones de la institución en Argentina y en el exterior; estimular la presencia de la oferta exportable de Santiago del Estero en la prensa internacional a través de la invitación a la provincia de periodistas y generadores de opinión; como asimismo, en el ámbito nacional, diseñar e implementar un plan de comunicaciones para la difusión de la UPIEP y sus

servicios entre las empresas nacionales exportadoras y con potencial exportador; y, de generar interés y credibilidad sobre la imagen de la UPIEP y su quehacer en los medios de comunicación nacionales en general y, provinciales en particular.

- Ferias y Misiones:

Encargado de la planificación y de gestionar la construcción del calendario anual de ferias definidas por la institución; coordinar, organizar y producir la participación en las ferias contempladas en el calendario anual, de acuerdo con los lineamientos definidos para el posicionamiento económico – comercial de la Provincia de Santiago del Estero, coordinadamente con los organismos nacionales y La Cancillería Argentina; encargado de convocar a las empresas provinciales para participar en las ferias calendarizadas, en función de los insumos entregados por las diversas unidades involucradas; de apoyar en la gestión de las estrategias destinadas a concretar la presencia de empresas y productos de La Provincia en los eventos comerciales internacionales.

Coordinar e implementar la logística de los instrumentos promocionales denominados “Semana de Santiago del Estero”, “Sabores de Santiago del Estero”, “Semanas Gastronómicas”, “Macro ruedas de negocios” y otros.

- Industria – Agropecuario:

Las incumbencias más abajo detalladas, son de aplicación para los responsables de ambos departamentos, Industria y, Agropecuario.

Encargado de desarrollar e implementar las acciones tendientes a desarrollar, fortalecer y potenciar la plataforma web institucional; generar y difundir información comercial para que los agentes económicos de los mercados internacionales y para que las empresas exportadoras o con potencial exportador de La Provincia de Santiago del Estero tengan acceso a información y conocimientos pertinentes y de alta calidad; e implementar un proceso de Inteligencia Competitiva, que tiene como finalidad que las empresas tengan acceso a información debidamente tratada, filtrada y adecuada a sus necesidades.

- Administrativo y Financiero:

Encargado de administrar los presupuestos como una herramienta de gestión para alcanzar los objetivos Institucionales (eficacia) con un óptimo uso de los recursos (eficiencia) y planificar, controlar y evaluar la gestión para tomar las medidas correctivas pertinentes que permitan mejorar los resultados.

Le corresponde planificar, coordinar y elaborar el proyecto de presupuesto de la UPIEP, controlar el presupuesto vigente institucional; coordinar las acciones necesarias para su eficiente utilización en el ámbito administrativo e informar

sobre su estado de ejecución a las distintas Direcciones en apoyo a su proceso de toma de decisiones así como a otros organismos de la Provincia, cuando correspondiere; analizar los costos fijos de la institución y proponer su estructura de financiamiento y la contención de los mismos; registrar y gestionar la formalización de las autorizaciones presupuestarias para actividades del negocio y de proyectos de desarrollo institucional.

Coordinar con las unidades de negocio y de administración las modificaciones presupuestarias necesarias para optimizar el uso de estos recursos en actividades del negocio o en proyectos de desarrollo institucional; monitorear los controles definidos en las Leyes de Presupuestos del Sector Público y por la institución y generar información para la toma de decisiones.

- Cumplir la política de administración general.
- Apoyar al Director General en la formulación, tramitación y ejecución del presupuesto de la Dirección General.
- Efectuar las adquisiciones de los bienes y suministros que el Servicio requiere para el cumplimiento de sus funciones.
- Desempeñar la función de administración del personal.
- Confeccionar y controlar el inventario de bienes del Servicio.
- Organizar y llevar los registros de ingreso, distribución y despacho de la documentación de la UPIEP.
- Llevar los archivos generales de la UPIEP.
- Cumplir con las demás funciones que le delegue el Director.

3.6 Capacitación en Comercio Internacional de los funcionarios seleccionados de las diversas áreas

Se utilizó como base el seminario denominado “El ABC del Comercio Exterior” (Ver punto 2.5 del presente trabajo) dónde, se profundizó en cada uno de los temas de acuerdo al material expuesto más abajo ante los funcionarios, en sendos seminarios brindados en la segunda y tercera semana de Abril de 2012.

Entre otros, se abordaron las siguientes temáticas:

La Empresa y el Comercio Exterior

- Planificación de la comercialización internacional
- Fuentes de información utilizadas en comercio exterior
- Estrategias de comercialización internacional
- Contratos y documentos utilizados en comercio exterior

Transportes y seguros internacionales

- El sistema de transporte internacional
- Los embalajes y la “unitarización” de las cargas
- Seguros utilizados en comercio internacional
- Cotizaciones Internacionales

Operaciones de comercio exterior

- La operativa aduanera
- Clasificación y valoración aduanera de la Mercadería
- Destinaciones aduaneras y regímenes especiales
- Secuencia de una operación de comercio exterior

Modalidades internacionales de pago y financiamiento

- Política monetaria y cambiaria
- Medios de pago internacionales
- La financiación en el comercio internacional
- Herramientas de financiamiento no tradicionales

3.7 Preparación de un Plan de Capacitación integral en comercio internacional

El plan de capacitación y los temas a tratar son tan amplios como el comercio internacional en sí mismo; a raíz de esto, resolvimos con los solicitantes del trabajo avanzar en un plan piloto de capacitación en “Costo – Precio de Exportación” debido a que es uno de los temas más conflictivos y problemáticos para los noveles y, aunque parezca lo contrario, los avezados exportadores.

Por lo tanto, más abajo encontrará el lector, las filminas con las cuáles se capacitó a los funcionarios:

Costo – Precio de exportación

- a) Costo total por absorción (CTA).

$$P_x = CF + CV$$

- b) Costeo directo o marginal (CMg).

$$P_x = CV$$

- c) Sistema intermedio.

$$P_x = CV + \text{algunos gastos}$$

Costo – Precio de exportación – cont.

Estructura conformada por 10 rubros:

- | | | |
|--|---|--|
| ➤ Rubro 1: Costo de producción. | } | Uso habitual
para
operaciones
del
Mercado
Interno |
| ➤ Rubro 2: Gastos administrativos. | | |
| ➤ Rubro 3: Gastos comerciales. | | |
| ➤ Rubro 4: Costo financiero. | | |
| ➤ Rubro 5: Impuestos. | | |
| ➤ Rubro 6: Utilidad. | | |
| ➤ Rubro 7: Gastos de exportación directos (GXD). | } | Específicos
a la
operatoria
de
Exportación |
| ➤ Rubro 8: Gastos de exportación indirectos (GXI). | | |
| ➤ Rubro 9: Gastos de comercialización internacional (GCI). | | |
| ➤ Rubro 10: Incentivos promocionales (IP). | | |

Costo – Precio de exportación – cont.

Metodología del cálculo

El costeo de exportación se realiza en U\$S.

Rubro 1: Costos de producción

Refleja todos los costos de producir un producto.

- Materias primas CV
- Insumos CV
- Mano de obra CV
- Regalías por uso de tecnología CV
- Gastos generales de fabricación * CF

Costo – Precio de exportación – cont.

Metodología del cálculo

Rubro 3: Gastos comerciales CF

- Publicidad y promoción.
- Promoción de ventas.
- Vendedores.
- Regalías por uso de marca.

Costo – Precio de exportación – cont.

Metodología del cálculo

Rubro 4: Costo financiero

Se calcula costo oportunidad calculando el costo medio por los intereses que se pagarían por créditos de terceros para financiar la producción.

$$I = C [(1 + i) ^ n - 1]$$

C: Monto o valor del préstamo sobre el cual tomamos el capital ($\Sigma 1 + 2 + 3$).

i: Costo del financiamiento (del dinero).

n: Tiempo que media entre el inicio de la producción hasta el cobro de la exportación.

Costo – Precio de exportación – cont.

Metodología del cálculo

Rubro 5: Impuesto

Las X están exentas del pago de impuestos. Se utiliza para calcular el deterioro que surge por el recupero diferido de algunos impuestos, principalmente el IVA.

$$I = C [(1 + i) ^ n - 1]$$

C: Crédito fiscal.

i: Costo del dinero para la empresa.

n: Tiempo en que la empresa recupera el crédito fiscal.

Costo – Precio de exportación – cont.

Metodología del cálculo

Rubro 6: Utilidad

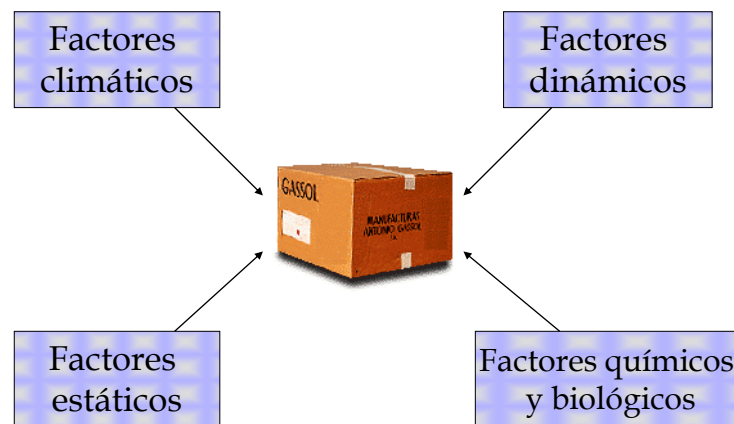
Se trabaja de 2 maneras:

- Como suma fija.
- Como % aplicable sobre el FOB.

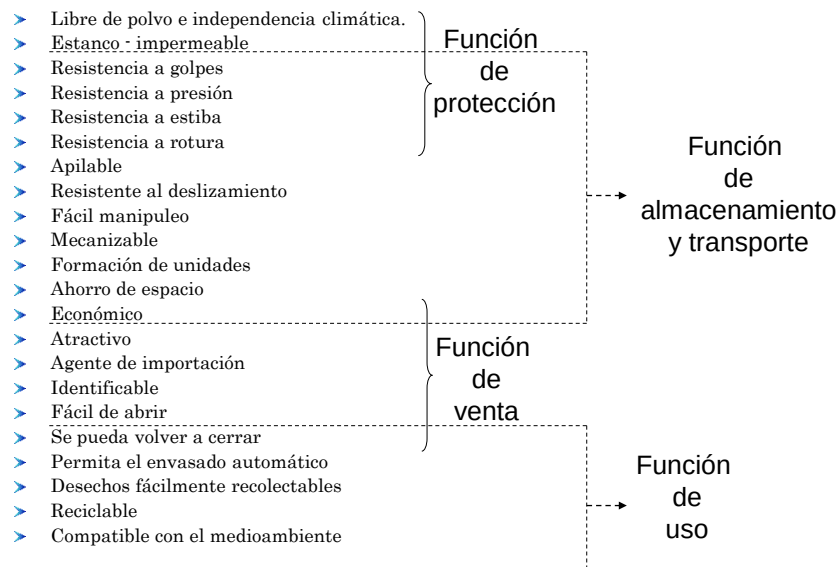
Se pueden plantear 2 situaciones:

- Utilidad bruta ⇨ antes de impuestos
- Utilidad neta ⇨ después de impuestos

Envase y embalaje de exportación



Exigencias que debe cumplir un envase



Tipos de cartón corrugado para embalajes



- > Cartón de cara sencilla



- > Cartón de pared sencilla



- > Cartón de pared doble
 - ◆ 3 liner
 - ◆ 2 acanaladas*Típico para exportación*



- > Cartón de triple pared
 - ◆ 4 liner
 - ◆ 3 acanaladas

Costo – Precio de exportación – cont.

Metodología del cálculo

Rubro 9: Gastos de comercialización internacional (GCI)

- Remuneraciones al agente o representante de ventas.
- Costos del Seguro de Crédito a la exportación.
- Amortización gastos comercialización internacional:
 - ◆ *Gastos para lograr que el producto y/o empresa entre en el mercado.*
 - ◆ *Gastos por envío de muestras.*
 - ◆ *Gastos por cumplimiento de servicio de post – venta.*
 - ◆ *Gastos de comunicación permanente (P y P).*

Intereses por financiación

- No hacen al valor en aduana de la mercadería.
- Deben facturarse por separado del precio FOB.
- Genera gastos bancarios.
- Ingreso financiero: tributa ganancias.

Tasa de interés real a aplicar

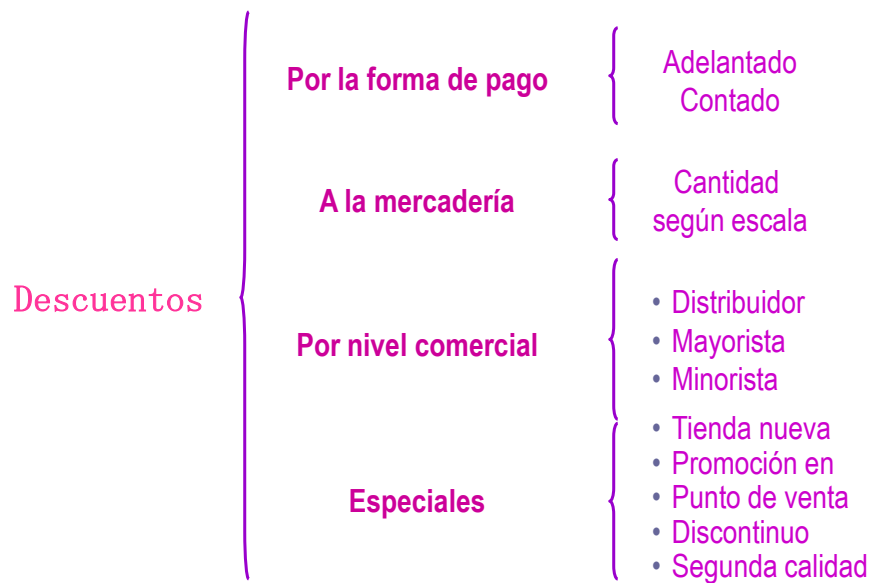
Cálculo

$$= 0,06 + (0,06 \times 0,03) + [((0,06 + (0,06 \times 0,03)) \times 0,4286] = 8,8289$$

Verificación

Tasa 180 días	8,828
Gtos. Bancarios. - 3%	(0,265)
	8,563
Imp. Gcias. - 30 %	(2,568)
Tasa neta a percibir	5,9941

Políticas de descuentos



El precio es el resultado de...

- Los costos de producción.
- Política de abastecimiento.
- Costos logísticos.
- Costos de comercialización.
- Capacidad Económico-Financiera.
- La misma política de precios.
- La aplicación y uso de los términos de cotización internacional.

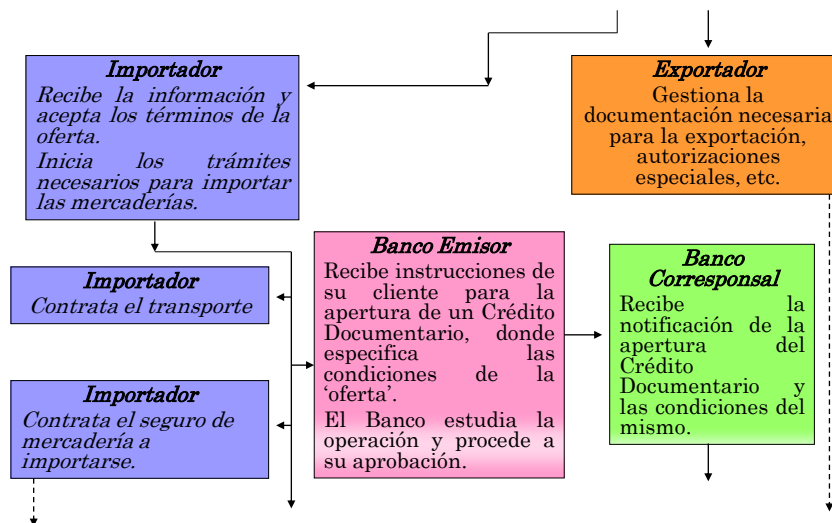
Elementos de la oferta/cotización

- Producto:
 - ◆ *Nombre comercial*
 - ◆ *Descripción*
 - ◆ *Posición arancelaria.*
 - ◆ *Precio por unidad de venta*
 - ◆ *Moneda de la transacción*
- Cantidad
- Condición de venta: Incoterm-2010

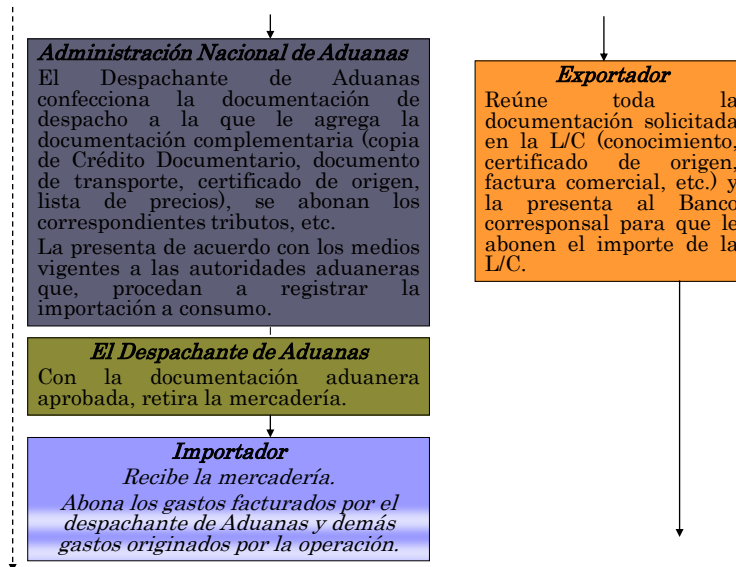
Elementos de la oferta/cotización

- Producto:
 - ◆ *Nombre comercial*
 - ◆ *Descripción*
 - ◆ *Posición arancelaria.*
 - ◆ *Precio por unidad de venta*
 - ◆ *Moneda de la transacción*
- Cantidad
- Condición de venta: Incoterm-2010

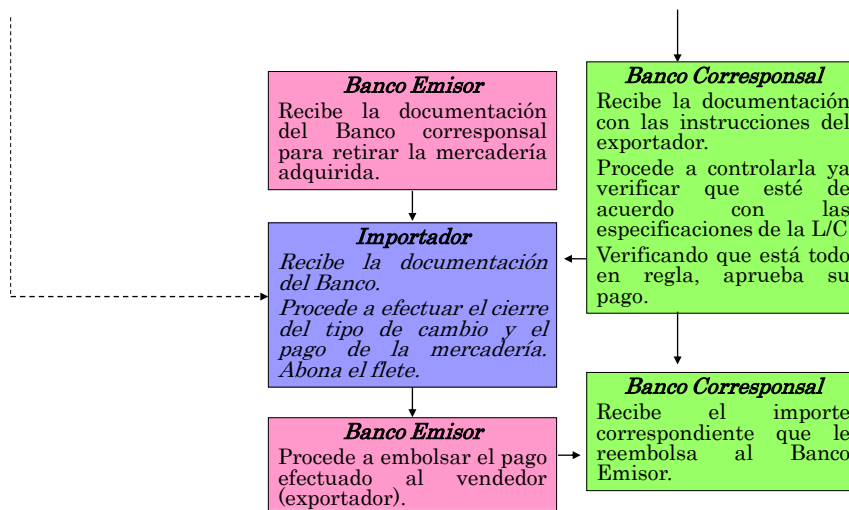
Secuencia de una exportación – cont.



Secuencia de una exportación – cont.



Secuencia de una exportación – cont.



Fuentes:

- “Aspectos del comercio exterior”, Lafuente, Fernando
- Comercio internacional en la pequeña y mediana empresa, Wilson, John.
- “Técnicas de Comercio Exterior”, Díaz Mier, Miguel Angel
- “Instrumentos financieros del comercio internacional”, García Pérez, Gloria.
- “Economía Internacional: Introducción a la teoría del Comercio Internacional”, González Fernández, Sara.
- “Comercio exterior y negociaciones internacionales”, Colaiácovo, Juan Luis.
- “Ventaja competitiva”, Porter, Michael.
- “Principios de comercio internacional”, Ledesma, Carlos A.
- “Marketing Estratégico”, Lambin, Jean Jacques.
- “Oportunidades estratégicas”, Hermida, Jorge – Serra, Roberto.
- “Estructuras empresarias para el comercio internacional”, Ullmann, Roberto.
- “Marketing, el valor de provocar”, Bilancio, Guillermo.
- “Mercadeo de servicios profesionales”, Kotler, Philip – Bloom, Paul.
- “Envases y embalajes como herramientas de la exportación”, Di Gioia, Miguel Angel.
- “Fundamentos de marketing”, Dvoskin, Roberto.
- “Proyectos de exportación y estrategias de marketing internacional”, Colaiácovo, Juan Luis – Assef, Antonio.
- “Cómo fijar el precio óptimo”, Cros, Víctor.
- “Consortios para la exportación”, Renart, José Luis.
- “Los consorcios de exportación”, Autores varios (Fundación Standard Bank).
- Instituto nacional de estadísticas y censos (INDEC).
- “Exports from small and médium enterprises in developing countries”, International Trade Centre – UNCTAD / GATT.