

# **PLAZOS Y PASOS PARA DESARROLLAR PYMES EXPORTADORAS**

Dr. Raul Ochoa  
2008

# Características del Comercio Exterior Argentino

- El porqué desarrollar Pymes
- Hacia una mejor cadena de valor

# Características del Comercio Exterior Argentino

Cuadro 1: Exportaciones por tamaño exportador, 2006  
En número de empresas, valor en millones de dólares y participación en %

Grupo	Totales		Participación	
	N° emp.	Valor	N° emp.	Valor
1. Grandes	921	42.554	8%	92,2%
2. Medianas	2.076	2.742	17%	5,9%
3. Medianas chicas	2.643	619	22%	1,3%
4. Micro y pequeñas	6.327	260	53%	0,6%
<b>Total</b>	<b>11.967</b>	<b>46.175</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Fuente: CEP en base a DGA.

Cuadro 2a: Exportaciones por tamaño exportador (2003 – 2006)  
En millones de dólares

Grupo	2003	2004	2005	2006
1. Grandes	26.856	31.308	36.130	42.554
2. Medianas	1.816	2.183	2.485	2.742
3. Medianas chicas	450	541	584	619
4. Micro y pequeñas	206	241	260	260
<b>Total</b>	<b>29.329</b>	<b>34.273</b>	<b>39.460</b>	<b>46.175</b>

Fuente: CEP en base a DGA.

Cuadro 2b: Exportadores por tamaño (2003 – 2006)  
En número de empresas

Grupo	2003	2004	2005	2006
1. Grandes	672	716	806	921
2. Medianas	1.612	1.657	1.879	2.076
3. Medianas chicas	2.141	2.265	2.421	2.643
4. Micro y pequeñas	5.573	5.962	6.326	6.327
<b>Total</b>	<b>9.998</b>	<b>10.600</b>	<b>11.432</b>	<b>11.967</b>

Fuente: CEP en base a DGA.

# Importancia de las PYMEs en la generación de empleo y valor agregado

Cuadro 3: Exportadores por tamaño, permanencia\* (2003 – 2006)  
En número de empresas y participación en %

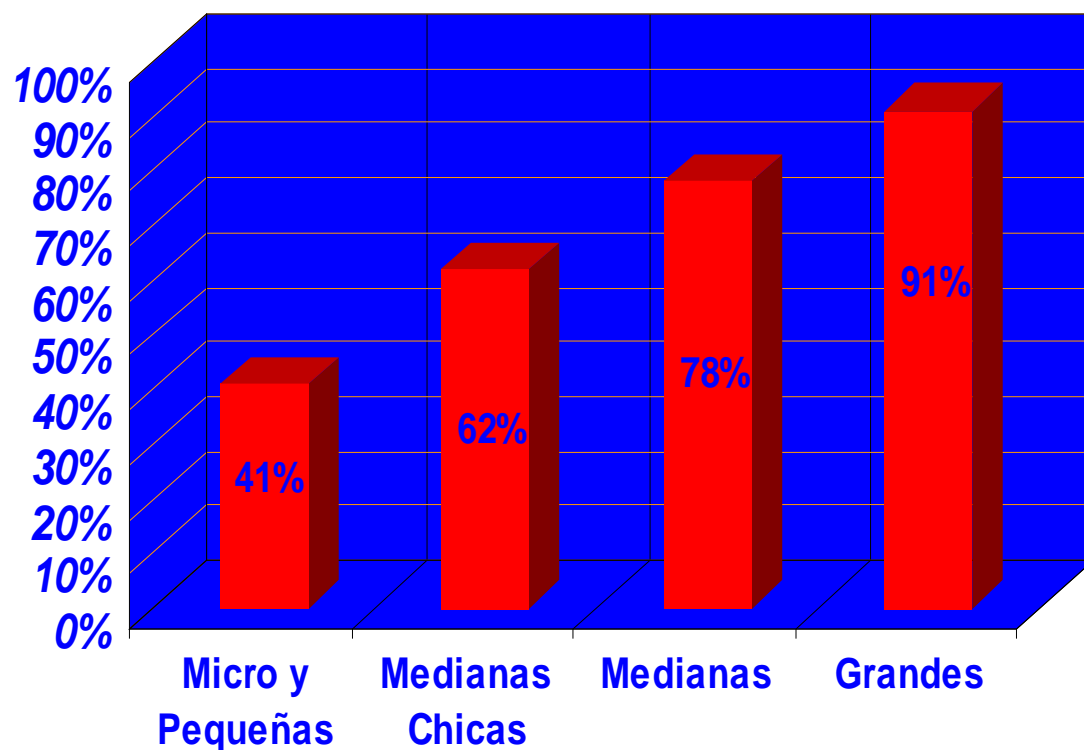
Grupo	2003		2004		2005		2006	
	N° emp.	%	N° emp.	%	N° emp.	%	N° emp.	%
1. Grandes	619	92%	657	92%	746	93%	840	91%
2. Medianas	1.230	76%	1.236	75%	1.419	76%	1.617	78%
3. Medianas chicas	1.241	58%	1.289	57%	1.469	61%	1.651	62%
4. Micro y pequeñas	1.849	33%	1.949	33%	2.267	36%	2.563	41%
<b>Total</b>	<b>4.939</b>	<b>49%</b>	<b>5.131</b>	<b>48%</b>	<b>5.901</b>	<b>52%</b>	<b>6.671</b>	<b>56%</b>

\*Empresas con exportaciones en cada año del periodo (2003-2006) y en los tres años precedentes.

Fuente: CEP en base a DGA.

# EXPORTACIONES PYMES: Menor Continuidad en el Negocio Exportador

Permanencia de Exportadores, por estrato porcentaje de empresas de cada grupo que exportaron en forma continúa durante los 3 últimos años



Una alta proporción de grandes exportadores lo hacen de manera continua y sistemática. A medida que el tamaño de las firmas disminuye, también lo hace esa proporción, resultando el 41% de las micro y pequeñas empresas exportadoras constantes en los últimos tres años.

Se consideran micro y pequeños exportadores a las empresas con ventas externas de entre U\$\$ 10.000 y U\$\$ 100.000 promedio últimos tres años de cada año, medianos chicos a los exportan entre U\$\$ 100.000 y U\$\$ 400.000, medianos entre U\$\$ 400.000 y U\$\$ 3.000.000 y grandes a los que superaron ese monto.

Cuadro 4: Movilidad de los exportadores constantes\*  
entre 2003 y 2006, por tamaño

En número de empresas y participación en %

Grupo	Constantes N°	Movilidad entre grupos					
		Permanecen		Ascienden		Descienden	
		N°	%	N°	%	N°	%
1. Grandes	603	548	91%	0	0%	55	9%
2. Medianas	1.268	848	67%	271	21%	149	12%
3. Medianas chicas	1.503	702	47%	561	37%	240	16%
4. Micro y pequeñas	2.775	1.714	62%	915	33%	146	5%
<b>Total</b>	<b>6.149</b>	<b>3.812</b>	<b>62%</b>	<b>1.747</b>	<b>28%</b>	<b>590</b>	<b>10%</b>

\*Para el cálculo de la movilidad se tuvo en cuenta al total de empresas que registraron exportaciones durante los cuatro años del periodo, incluidos los de la categoría resto (exportaciones menores a 10.000 dólares).

Fuente: CEP en base a DGA.

### Cuadro 5: Exportaciones de manufacturas por tamaño exportador (2006)

Valores en millones de dólares y participación en %

Grupo	Alimentos		Otras manufacturas		Total manufacturas
	Valor	%	Valor	%	
1. Grandes	12.904	47%	14.315	53%	27.218
2. Medianas	631	29%	1.536	71%	2.167
3. Medianas chicas	78	15%	436	85%	515
4. Micro y pequeñas	23	10%	210	90%	233
<b>Total</b>	<b>13.636</b>	<b>45%</b>	<b>16.497</b>	<b>55%</b>	<b>30.133</b>

Fuente: CEP en base a DGA.

**Cuadro 6: Exportaciones PyMEx, 2006**  
Valores en millones de dólares y participación en %

<b>Productos</b>	<b>2006</b>	<b>Part. %</b>	<b>Part. % s/total</b>
Máquinas y aparatos mecánicos	474,2	13%	40,5%
Materias plásticas y artificiales	181,2	5%	14,9%
Frutas frescas	180,5	5%	25,3%
Máquinas, aparatos y material eléctrico	179,7	5%	40,5%
Vino de uva	108,7	3%	28,5%
Productos farmacéuticos	90,2	2%	20,8%
Mariscos	86,8	2%	13,8%
Carnes bovinas	85,6	2%	7,2%
Madera y sus manufacturas	83,9	2%	26,3%
Manufacturas de fundición, hierro o acero	79,4	2%	6,0%
Aparatos ópticos, de medición, médicos	76,3	2%	38,4%
Preparaciones alimenticias diversas	70,7	2%	15,0%
Papel cartón y manufacturas	66,8	2%	17,6%
Muebles, sillas, lámparas	66,7	2%	46,0%
Frutas secas o congeladas	65,6	2%	47,7%
Prendas de vestir y accesorios de tejidos	65,3	2%	83,3%
Libros, publicaciones, artes gráficas	64,6	2%	77,0%
Partes y piezas de vehículos y tractores	54,4	2%	5,6%
<b>Resto</b>	<b>1.539,7</b>	<b>43%</b>	<b>4,3%</b>
<b>Total</b>	<b>3.620,4</b>	<b>100%</b>	<b>7,8%</b>

Fuente: CEP en base a DGA.

**Cuadro 8: Destino de las exportaciones por tamaño exportador (2006)**  
 como % de las exportaciones totales de cada grupo

<b>Destinos</b>	<b>Grandes</b>	<b>Medianas</b>	<b>Medianas chicas</b>	<b>Micro y Pequeñas</b>
Mercosur + Chile	30%	40%	47%	51%
Union Europea	18%	18%	15%	13%
Nafta	13%	14%	14%	14%
Resto de ALADI	6%	10%	12%	12%
Asia Pacifico	15%	4%	2%	2%
Africa	7%	3%	2%	1%
Otros destinos	12%	11%	9%	7%
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Fuente: CEP en base a DGA.

**Cuadro 9: Principales destinos de los exportadores PyMEx (2003 y 2006)**  
 Valores en millones de dólares, variación 2006/2003 y participación en %

<b>Destinos</b>	<b>2003</b>	<b>2006</b>	<b>Var. % 06/03</b>	<b>Part. % 2006</b>
Brasil	514	674	31%	19%
Chile	314	457	45%	13%
Estados Unidos	279	363	30%	10%
Uruguay	155	270	74%	7%
España	137	188	38%	5%
Paraguay	57	122	114%	3%
Rusia	25	112	347%	3%
México	90	108	19%	3%
Italia	87	97	11%	3%
Venezuela	21	96	357%	3%
Bolivia	59	92	56%	3%
Alemania	72	85	18%	2%
Peru	51	77	50%	2%
Países Bajos	59	72	22%	2%
Colombia	36	67	85%	2%
Resto	515	740	44%	20%
<b>Total</b>	<b>2.473</b>	<b>3.620</b>	<b>46%</b>	<b>100%</b>

Fuente: CEP en base a DGA.

Cuadro 10: Principales destinos de los exportadores grandes (2003 y 2006)  
Valores en millones de dólares, variación 2006/2003 y participación en %

Destinos	2003	2006	Var. % 06/03	Part. % 2006
Brasil	4105	7406	80%	17%
Chile	3218	3929	22%	9%
Estados Unidos	2669	3629	36%	9%
China	2.404	3.470	44%	8%
España	1.254	1.723	37%	4%
Países Bajos	1.039	1.381	33%	3%
México	707	1.342	90%	3%
Alemania	704	1.224	74%	3%
Italia	848	1.009	19%	2%
Uruguay	375	982	162%	2%
India	566	930	64%	2%
Sudafrica	334	899	169%	2%
Rusia	173	795	358%	2%
Venezuela	119	671	465%	2%
Peru	369	631	71%	1%
Resto	7.973	12.534	57%	29%
<b>Total</b>	<b>26.856</b>	<b>42.554</b>	<b>58%</b>	<b>100%</b>

Fuente: CEP en base a DGA.

Cuadro 11: Importaciones de bienes de capital por tamaño exportador  
(2003/2006)

Valores en millones de dólares y participación en %

Grupo	2003		2004		2005		2006	
	Valor	%	Valor	%	Valor	%	Valor	%
<i>Exportadores</i>	1.155	82%	2.003	79%	2.535	77%	3.379	79%
1. Grandes	530	38%	872	35%	1.141	35%	1.548	36%
2. Medianas	329	23%	555	22%	634	19%	818	19%
3. Medianas chicas	137	10%	294	12%	364	11%	474	11%
4. Micro y pequeñas	159	11%	281	11%	396	12%	539	13%
<i>No exportadores</i>	259	18%	525	21%	771	23%	885	21%
<b>Total</b>	<b>1.413</b>	<b>100%</b>	<b>2.528</b>	<b>100%</b>	<b>3.307</b>	<b>100%</b>	<b>4.264</b>	<b>100%</b>

Participación de las importaciones de bienes de capital de los exportadores por tamaño (2003/2006).

En porcentajes

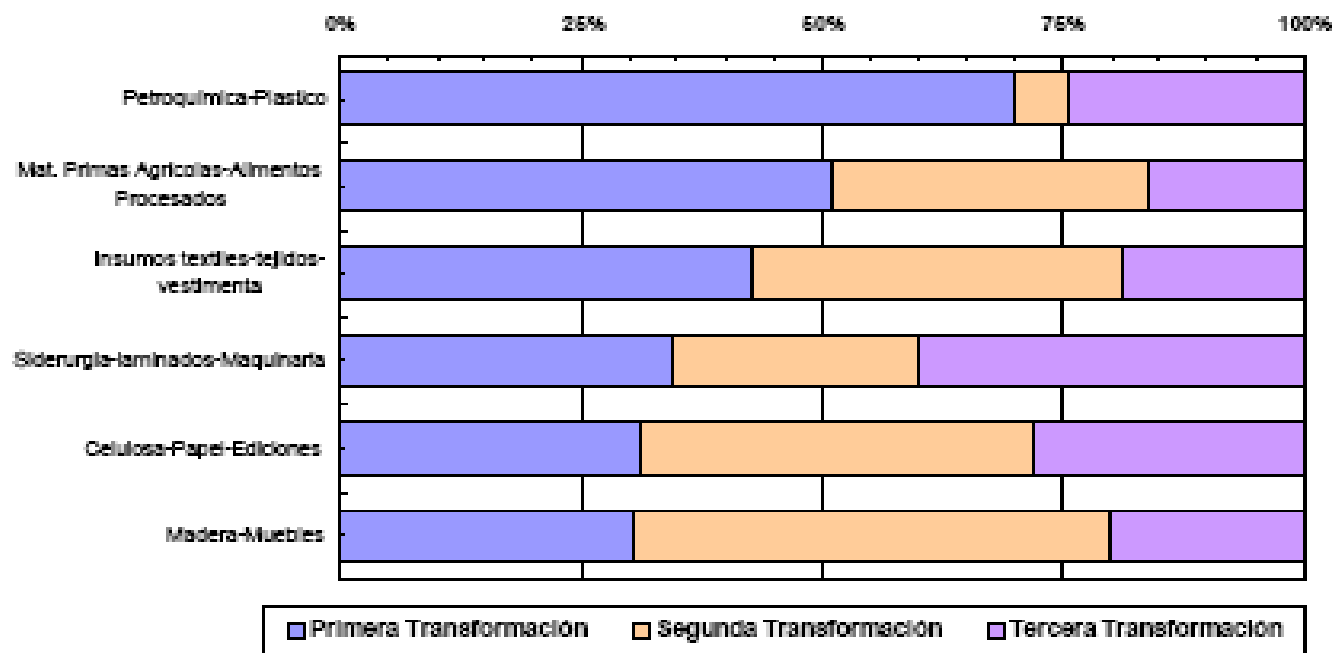
Grupo	2003	2004	2005	2006
Grandes	46%	44%	45%	46%
PyMEx	54%	56%	55%	54%
Medianas	29%	28%	25%	24%
Medianas chicas	12%	15%	14%	14%
Micro y pequeñas	14%	14%	16%	16%

Fuente: CEP en base a DGA.

**A nivel de las principales cadenas, existen numerosas "oportunidades desaprovechadas".**

## Principales Cadenas Productivas y Exportaciones

Participación diferentes tramos en ventas de las principales cadenas

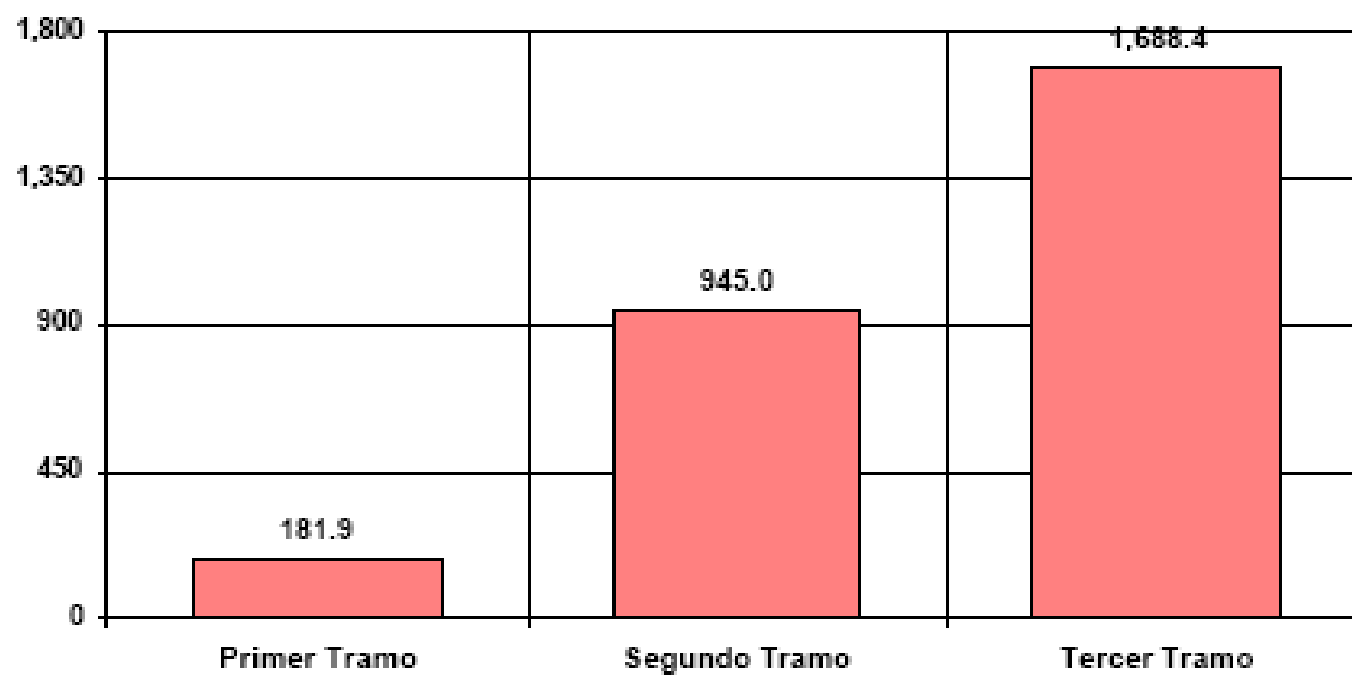


Fuente: CEP en base a datos de INDEC.

**lo que implica desperdiciar oportunidades de generación de empleos y valor agregado.**

## Cadenas Productivas y Valor Añadido

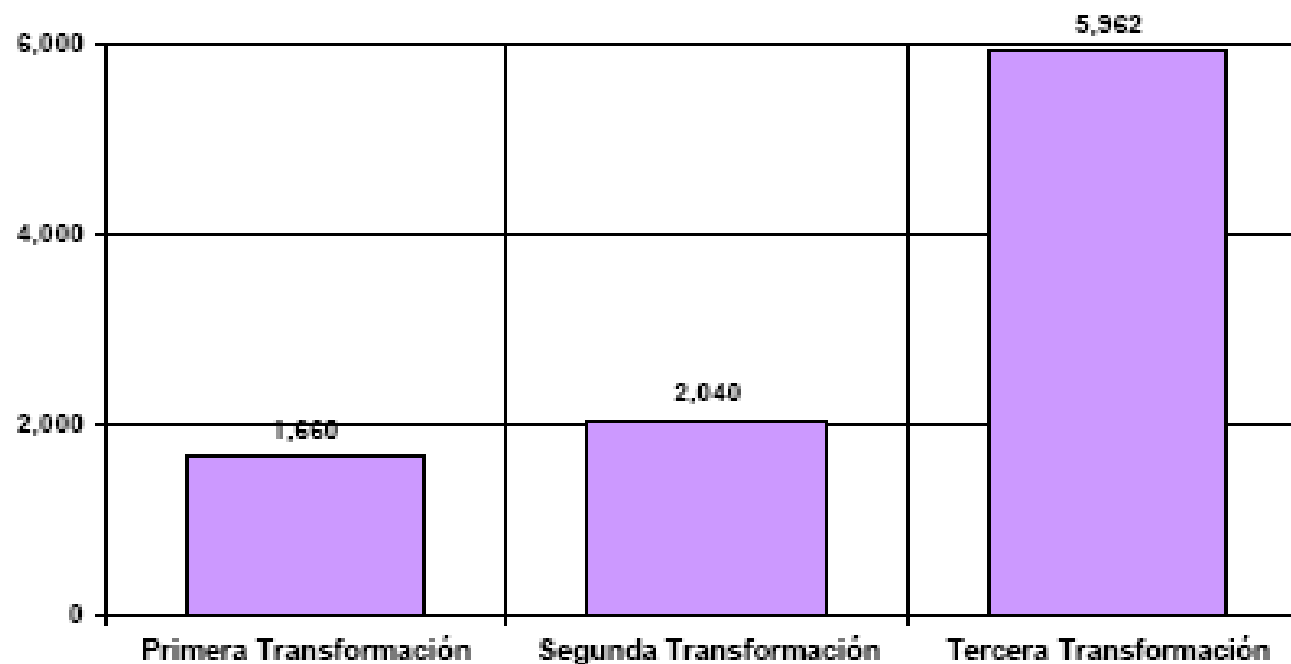
Valores promedio expo según tramo Cadena – dólares por tonelada



**Un importante número de exportadores (pymes) se concentra en torno del último eslabón ...**

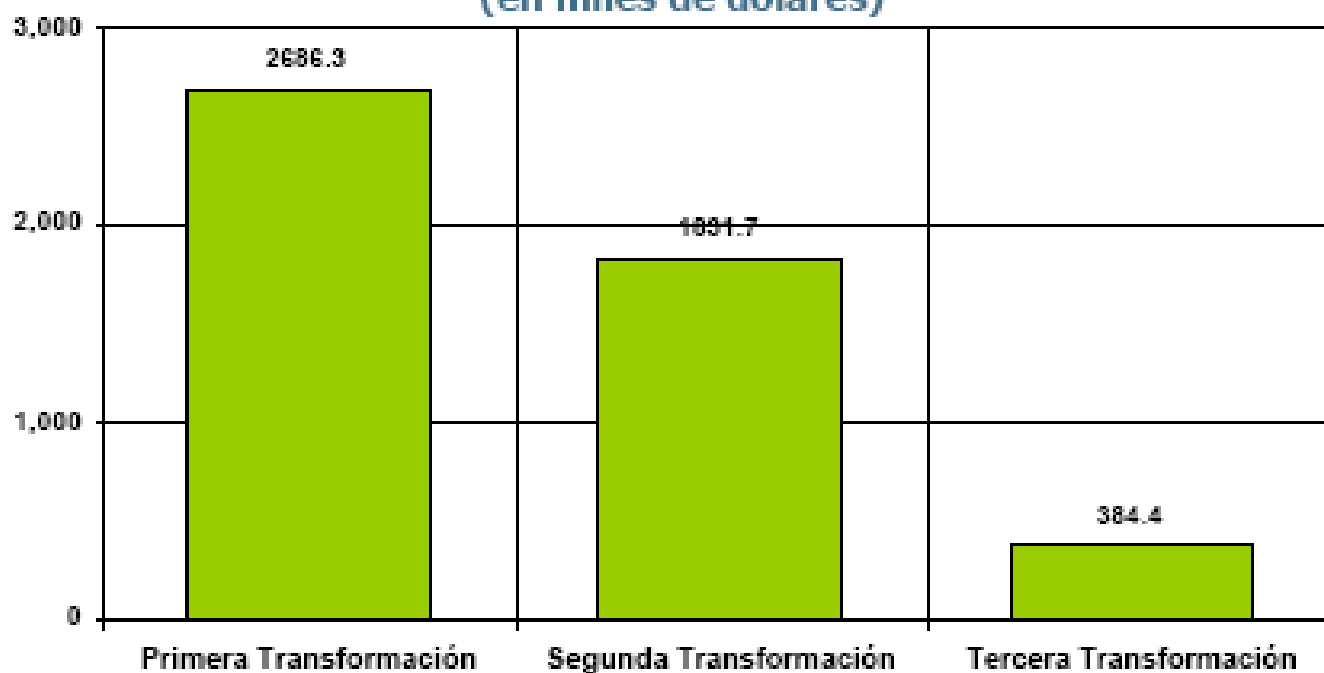
## Cadenas Productivas y Empresas Exportadoras

Cantidad empresas Exportadoras\*, por Tramos de la Cadena



**no obstante lo cual, son los primeros eslabones los que alcanzan los valores más relevantes.**

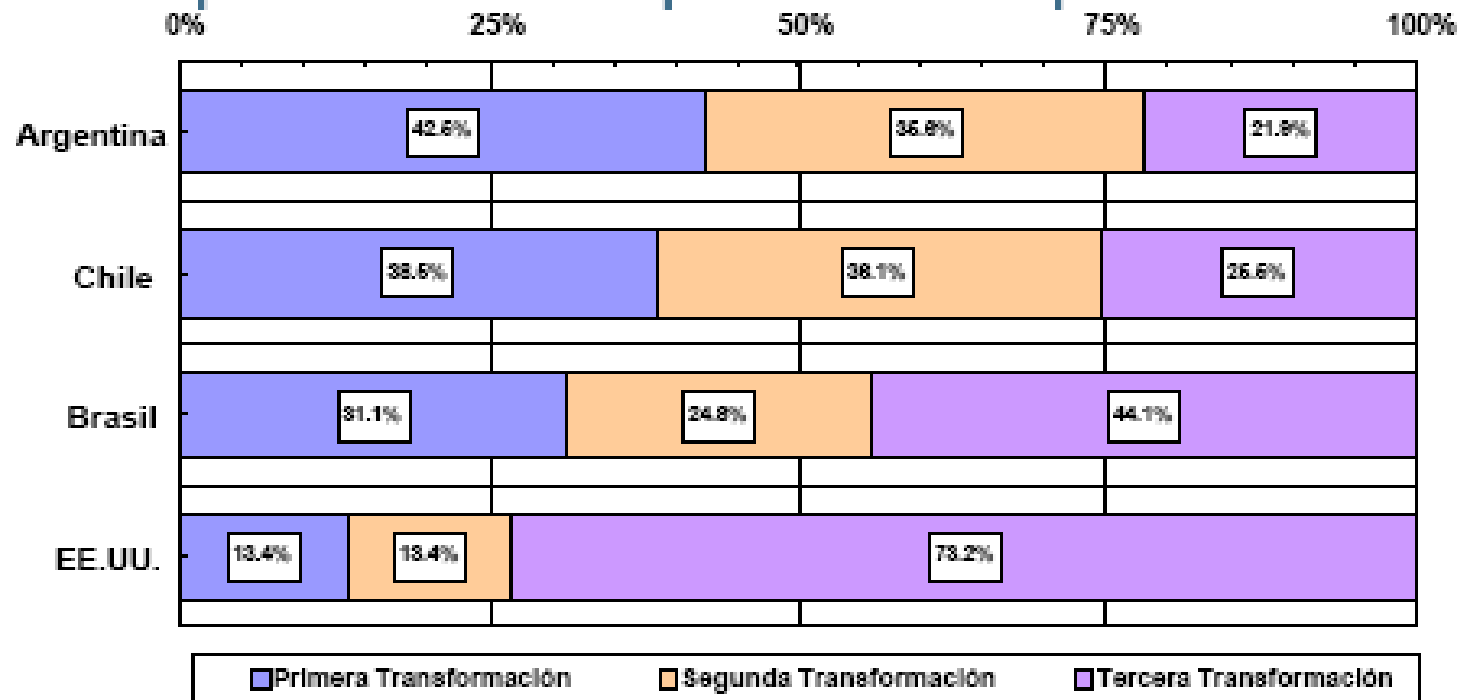
### **Cadenas Productivas y Perfil Empresarial** Exportaciones prom. por Empresa\*, por Tramos de Cadenas (en miles de dólares)



**Esta configuración productiva difiere fuertemente con la de otras economías más exitosas.**

## Cadenas Exportadoras Comparadas

Perfil exportador de las Principales Cadenas en países seleccionados



Fuente: SEPyME, en base a datos de Aduana e IADB

## El *alargamiento* de las cadenas exportadoras tendría un fuerte impacto en el empleo.

### Impacto en Empleo por cada U\$S 100 M Insumo empleos totales (directos + indirectos) por año

Sectores	Exportación del Insumo "en bruto" (primer tramo)	Exportación del Insumo "incorporado" a manufacturas (tercer tramo)
Trigo - Prod. panadería	3,250	17,600
Curtiembres - Calzado	3,914	15,269
Ins. Plásticos - Manuf. Plástico	2,030	6,400
Madera aserrada - Muebles	6,854	18,600

Si en vez de exportar bienes del "1er. tramo" de la cadena se exportara ese insumo transformado en manufactura (3er. tramo), el empleo sería tres o cuatro veces mayor

# Perfil de las Exportaciones (Recursos utilizados del 100% de cada grupo)

Cuadro 7: Exportaciones de manufacturas por tipo de tecnología y tamaño exportador (2003-2006)  
Participación en %

## a) Exportadores grandes

Tecnología	2003	2004	2005	2006
Alta	3%	2%	2%	3%
Media alta	23%	26%	28%	29%
Media baja	12%	11%	13%	13%
Baja	62%	61%	57%	55%
Sin clasificar	0%	0%	0%	0%
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

## b) Exportadores PyMEx

Tecnología	2003	2004	2005	2006
Alta	8%	9%	9%	9%
Media alta	32%	30%	30%	32%
Media baja	14%	15%	15%	14%
Baja	45%	45%	46%	44%
Sin clasificar	1%	1%	1%	1%
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Fuente: CEP en base a DGA.

## Exportaciones per capita 2006 Países Seleccionados

Promedio Mundial Per Cápita U\$S 1,821

PAIS	Expo en miles mill. U\$S	Expo per cápita
Irlanda	113	26683
Canadá	388	11775
Taiwan	224	9786
Israel	43	6014
Malasia	161	5985
Australia	123	5905
Japón	647	5066
Corea	326	4506
Chile	59	3621
USA	1037	3438
Méjico	250	2327
Rusia	305	2157
Tailandia	131	2085
Sudáfrica	58	1312
Turquía	85	1171
Argentina	46	1143

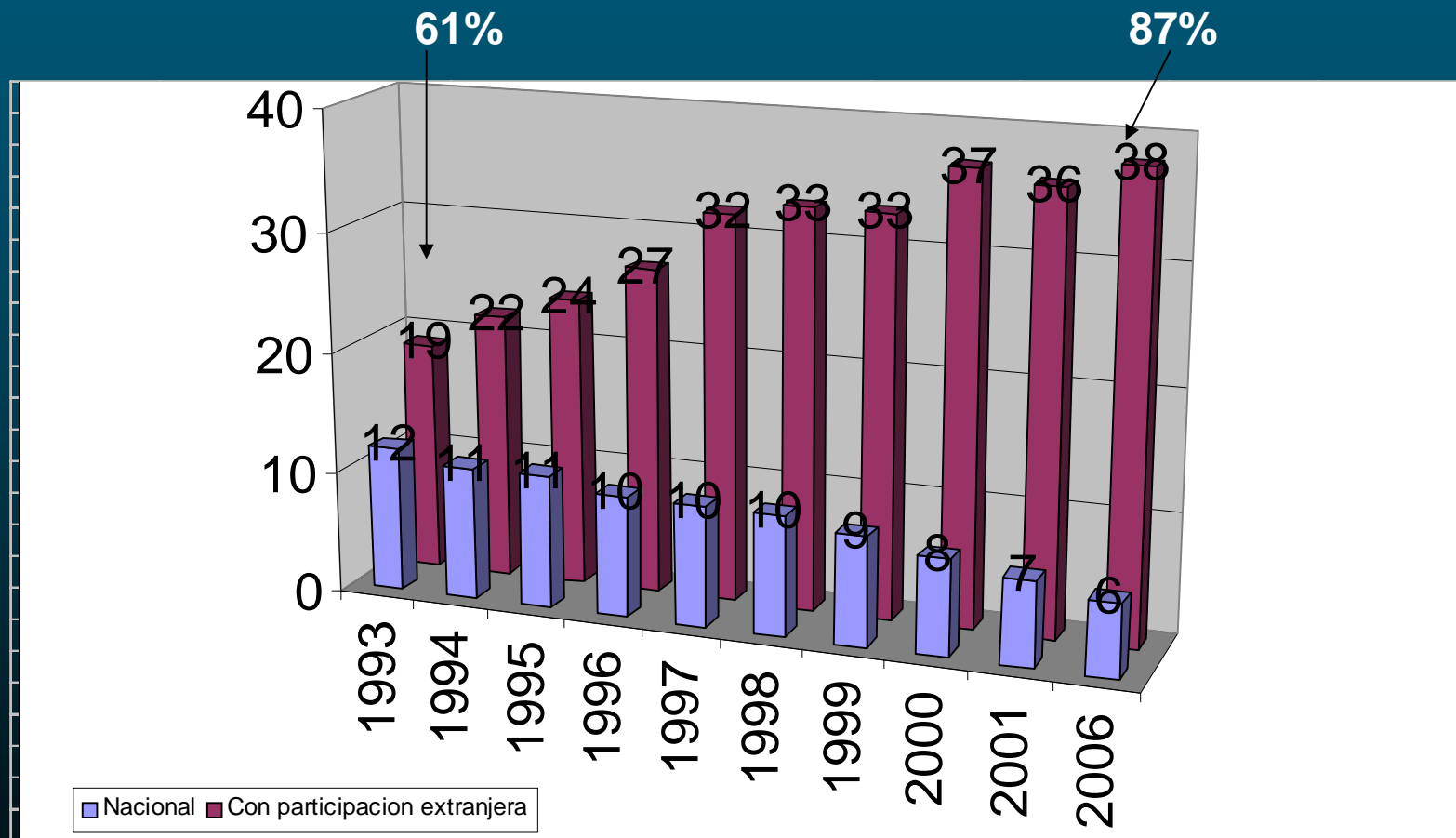
# Nuevas realidades- Nuevos desafíos

- Generar ambiente propicio a la inversión.
- Desarrollo de productos globales por las ET.
- Desarrollo integral de los recursos naturales.
- Acciones en búsqueda de mayor valor agregado:
  - Crecimiento de la productividad y la innovación
  - articulación de las tramas con desarrollo de proveedores y clientes
  - fortalecimiento del sistema educativo
  - Estimulo al desarrollo local
  - Inversión en infraestructura y servicios de apoyo
- Fortalecer tramado de las PyMes
- Desarrollar una política comercial estratégica.
- Participación activa en las negociaciones internacionales.
- Nuevos productos e instituciones financieras.
- Fomento de la asociatividad.
- Nuevas empresas de manufactura y servicios.
- Clusters agroalimentarios y de recursos naturales.

# Características del Crecimiento de las Exportaciones (Debilidades)

- Alta concentración en pocas empresas y pocos productos.
- Fuerte extranjerización.
- Importancia del comercio intra firma.
- Expansión de la frontera productiva y especialización en Recursos Naturales.
- Innovación Tecnológica: modernización de equipamientos y reducción de la brecha tecnológica en producto, con pérdida de capacidades endógenas.
- Evidencias exportadoras dinámicas y exitosas: una señal del camino, pero aun insuficiente.
- Escasa inserción internacional multipolar.
- Ausencia de capital de riesgo para nuevos emprendimientos

# Valor Agregado por origen del capital (1993 / 2001-2006)



# **Creación y Fortalecimiento de nuevas empresas**

- **Creciente importancia de la creación de nuevas empresas en la dinámica productiva**
- **Nuevas empresas en sectores intensivos en conocimiento como actores privilegiados en una estrategia de desarrollo emprendedor**
- **Limitaciones producto de debilidades en los ámbitos institucionales de formación y vinculación que impactan sobre el desarrollo de vocaciones y competencias**
- **Consolidación de un nuevo modelo de gestión institucional centrado en el proceso emprendedor y en el protagonismo del sector privado. Ampliar la oferta de instrumentos que promueven la actividad innovativa**

# **Debilidad del proceso de innovación Tecnológica**

- Bajo nivel de inversión total en IyD y, especialmente, reducida contribución del sector privado**
- Retroceso en los gastos en actividades de innovación respecto a la primer encuesta de innovación**
- Aumento del numero de firmas innovadoras pero alto porcentaje de empresas que no realizan actividades de innovación**
- Escasa vinculación entre agentes del SIN en actividades directamente ligadas a la innovación**
- Los programas y agencias publicas que disponen de fondos para actividades de innovación son relativamente poco conocidos.**

# Las fallas del mercado y los cuellos de botella para las pymes

- **Acceso a la información, asimetrías en el tratamiento del crédito, innovación: acceso y difusión, políticas no adaptadas a los tamaños.**
- **Cuellos de botella: Acceso a los mercados – especialización vs. escala -, gastos cadena logística, prácticas gerenciales, financiamiento.**

# Formas de desarrollo de PYMEs exportadoras

**Basada en la promoción de una cultura exportadora y de una activa política de acceso a los mercados**

**El escenario post-negociaciones**

- Redes horizontales - Grupos asociativos
- Redes verticales - Proveedores o clientes de una gran empresa
- Las SIPIS - Inducción a una mayor exportación de las ET
- Desarrollo de clusters exportadores
- Promoción de los servicios exportables

# Grupos Asociativos

- Obtener escala.
- Abaratar costos.
- Sufragar los costos de un gerente o coordinador.
- Elaborar un plan de actividades exportador sostenible en el tiempo.
- La exportación como negocio permanente.
- Disminuir riesgo de fracaso.

# Redes Verticales

(Proveedores o clientes de una gran empresa)

- Facilitar acceso a financiamiento ( por ejemplo SGR)
- Precios internacionales o menores para los insumos.
- Redes de logística y distribución confiables.
- Adquisición de capacidades gerenciales.
- Mejor relación con organismos públicos.
- Mayor información, menores costos acceso a mercados.
- Mejores posibilidades de acceso a la innovación y a la calidad requerida.
- Internacionalización, menores plazos de adaptación.

# Desarrollo Vertical – Propyme, Siderar

- Clientes de Siderar – Detección de oportunidades de desarrollo competitivo
- Núcleo de 130 empresas:
- Maquinaria agrícola, bienes de capital, autopartes, artículos del hogar, construcción, silos y galpones, acoplados y otros metalmecánicos.
- Apoyo al financiamiento a través de la SGR
- Ampliación de las posibilidades de exportación, escala y complementación de productos.
- Búsqueda de representantes en el exterior.
- Estudios de innovación tecnológica.

# Propyme (Cont.)

- La visión del sector metal – mecánico permite la elaboración de propuestas en materia de política industrial y de comercio exterior vinculado al desarrollo pyme.
- La comparación con experiencias internacionales facilita el análisis de la situación argentina en materia de articulación pública – privada para una estrategia de desarrollo.

# Propyme (Cont.)

- Asesoramiento aduanero y tributario
- Apoyo en logística y distribución
- Detección de cuellos de botella
- Componentes de management y capacitación

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

---

**Complejos con posibilidades para el desarrollo de programas de clientes pyme exportadores**

- ✓ Petroquímica-Polímeros-Manuf. Plástico
- ✓ Insumos textiles-Indumentaria
- ✓ Papel-Industria Gráfica
- ✓ Curtiembres-tapicería-muebles
- ✓ Siderurgia-Maquinaria Agrícola-Autopartes
- ✓ Forestación-Madera-Industria del Mueble
- ✓ Aluminio-Manufacturas de Aluminio

# Las SIPIS de las ET

- De mercado interno a base para la exportación
- Promoción y negociación de las inversiones.
- Radicación de inversiones de alto valor/centros de innovación tecnológica.
- Atracción de inversiones greenfield en sectores de la agroindustria.  
(Proyectos exportadores de agregado de valor).
- Valor estratégico de las negociaciones comerciales.

# Clusters o polos productivos exportadores

- La necesidad de un entorno favorable: centro universitario (I&D), entidad financiera, plataforma comercial, acción pública - institución local-.
  - Resolución de fallas de mercado PYMEs: escala, ataque conjunto a mercados, información y acceso a la innovación.
  - Mejor capacitación, *learning by doing*.
  - Interacción pública - privada, enfoque *business approach*.
  - Proceso extenso requiere ciertos elementos de la cultura que son los que marcan la diferencia.
- Los foros de competitividad son un aporte para avanzar en el desarrollo de las cadenas de valor.
-

# CLUSTERS

Pasa por 4 etapas:

**1ª. Fase:** Explotación del recurso natural con mínimo procesamiento.

**2ª. Fase:** Comienza etapa de procesamiento del recurso, se producen algunos insumos básicos, se fabrica algún equipamiento bajo licencia y se provee localmente la ingeniería del proceso.

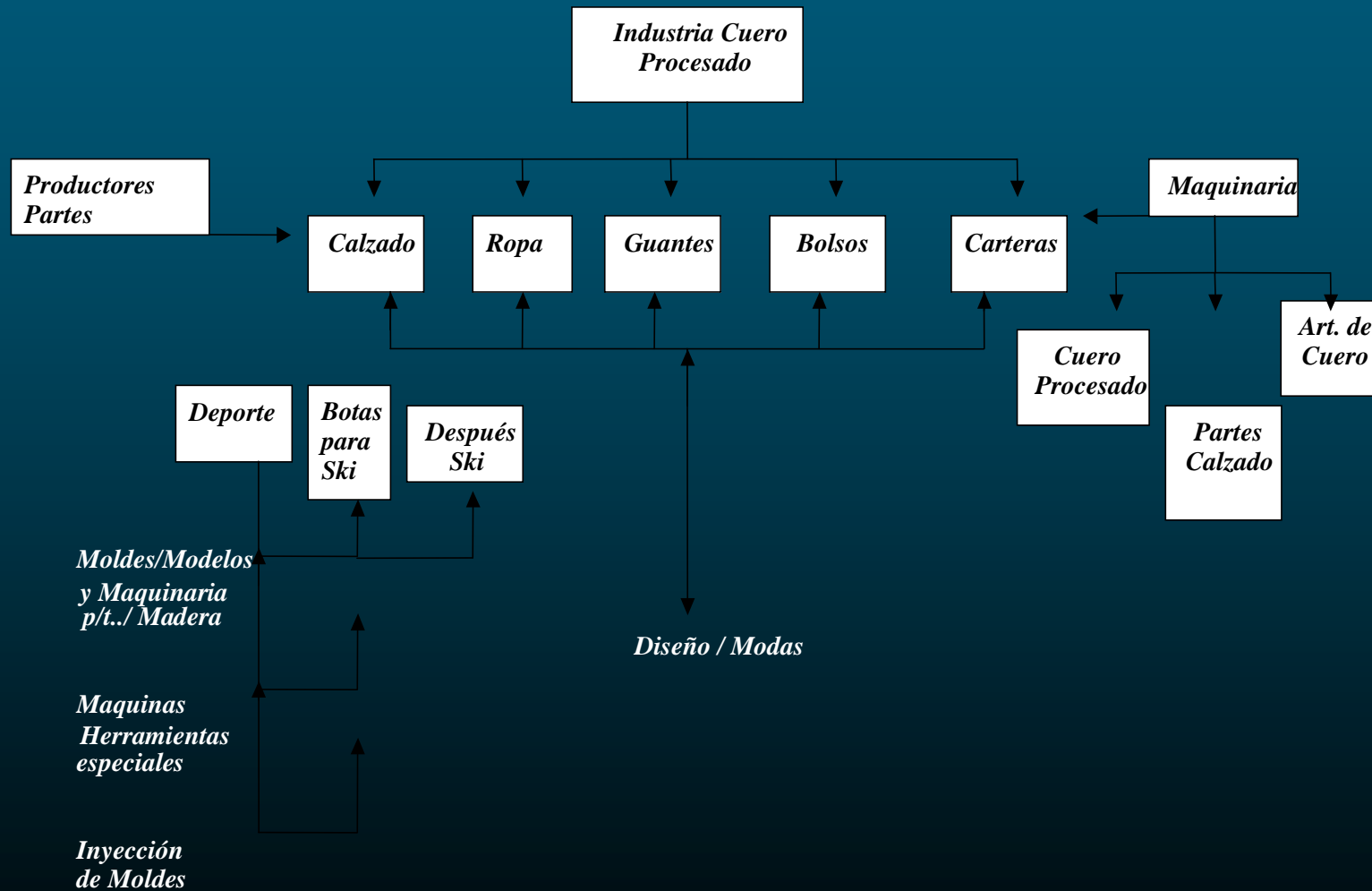
**3ª. Fase:** Se profundiza el procesamiento del recurso - mas de un producto procesado -, se reemplazan mas insumos , avanza la fabricación de equipos y comienza la exportación de productos procesados y maquinaria - generalmente a mercados poco exigentes. La ingeniería de proceso es nacional y parte del diseño también.

**4ª. Fase** (cluster maduro). Se exporta de todo a todo mercado: productos procesados de gran variedad y complejidad, insumos y maquinaria, servicios de ingeniería de diseño y consultoría especializada. Comienza la faz de inversión de empresas locales en el exterior en el mismo complejo.

## Desarrollo de un cluster

	Fase I	Fase II	Fase III	Fase IV
<b>1. Exportación</b>	Recurso natural en bruto	Primer nivel de procesamiento	Procesamiento más especializado de primer nivel  Segundo nivel de procesamiento	Inversión en el exterior
<b>2. Insumos</b>	Importados	Sustitución de importaciones de insumos principales para mercado nacional	Exportación de insumos	Exportación de insumos
<b>3. Maquinarias</b>	Importadas (reparación local)	Producción bajo licencia para mercado interno	Exportación de maquinaria básica a mercados poco exigentes.	Exportación de maquinarias de todo tipo a mercados sofisticados
<b>4. Ingeniería</b>				
<b>a) Producción</b>	Semi importada	Nacional	Nacional	Nacional
<b>b) Diseño de proyecto</b>	Importado	Parcial nacional	Nacional	Exportación
<b>c) Consultoría</b>	Importada	Parcial nacional	Nacional salvo especialidades	Exportación

# El cluster - Industria del Cuero – Italia



# Promoción de los servicios exportables

- No pensar solo en **Bienes**, como generadores de valor agregado.

**Debemos considerar a:**

- **Turismo**
- **Servicios Profesionales:**  
Ingeniería, Diseño, Medicina
- **Software**
- **Industria Cultural:**  
Cine, Teatro, TV, Libros

**INTERACCION  
ENTRE EL SECTOR  
PUBLICO Y PRIVADO**

# Promover una cultura exportadora implica:

- Que exportar resulte tan simple como el vender en el mercado interno.
- Generar un ambiente favorable: un *friendly approach* a los proyectos de inversión exportadores nuevos y a los actuales o potenciales exportadores.
- Establecer políticas públicas con metas de corto, mediano y largo plazo en interacción con el sector privado.

## En este sentido, 4 ejes fundamentales para la definición de objetivos:

- 1/** Las áreas de promoción (programas).
- 2/** Los tamaños relativos de las PYMEs (los distintos universos).
- 3/** Las actividades de las PYMEs (industriales, turismo, agro, servicios, tecnológicas).
- 4/** Las regiones, las provincias.

# LOS PROGRAMAS

## 1. Asistencia técnica

- Capacidades de dirección, calidad, adecuación de producto, adquisición de tecnología y marketing.

## 2. Capacitación

- Administración, logística y tecnología.

## 3. Fomento a la asociatividad

- Grupos exportadores, grandes empresas y clusters

# LOS PROGRAMAS ( Cont.)

## 4. Acceso a los mercados

. Participación profesional en los foros internacionales – negociaciones –

## 5. Acceso al crédito

- Información, garantías supletorias

## 6. Apoyo a la innovación

- Universidades, laboratorios, centros de investigación, polos tecnológicos.

# LOS PROGRAMAS ( Cont.)

## 7. Atracción de ET para los SIPIS

- Estímulos para la inversión en centros de desarrollo e innovación.

## 8. Promoción Comercial externa

- Misiones, ferias y exposiciones, estudios de mercado e información, depósitos en el exterior, centralización de los esfuerzos.

## 9. Simplificación administrativa, tributaria y aduanera.

# Coordinación en el Sector Público

- Diversos organismos operan en el ámbito de las pymes por lo tanto la articulación y coordinación resulta un elemento central para la eficiente utilización de los recursos humanos y financieros disponibles.
- No es casual que muchos países hayan adoptado para la atención de la problemática pyme la creación de agencias con alto grado de autonomía, dirección por resultados y gran flexibilidad para el diseño de programas y de los incentivos disponibles.

## ¿Qué significa que ejecuta el programa (por ejemplo un grupo asociativo) una entidad intermedia?

- Que el agente operador -la entidad intermedia- verifica que existe real voluntad asociativa, que el target fijado es alcanzable y que el plan de actividades o de negocios es elegible (cumple con las pautas del programa).
- Lleva a cabo la formulación del plan del grupo y de la presentación de los proyectos.
- Vela por la correcta administración y uso de los fondos o componentes del programa.
- Su labor es profesional y por lo tanto remunerada.

# **CASOS EMPRESAS INTERNACIONALIZADAS**

# Internacionalización de Empresas

## EMPRESA: HAVANNA CAFÉ

En 1947 en Mar del Plata, nace la empresa argentina líder en repostería artesanal, a partir de la visión de sus tres socios, Elíados, Sbaraglini y Sisterna. Los productos eran elaborados en una fábrica con vista al público.

Paso el tiempo y Havanna se expandió a lo largo y a lo ancho del territorio nacional, convirtiéndose en una marca emblema en el país y con fuerte presencia en Latinoamérica.

Havanna es pionera en las “*cafeterías especializadas*”, locales diseñados con confort y ambiente distendido para que el cliente disfrute de la calidad premium de sus productos.

En 1998 El Exxel Group y Havanna sostenían negociaciones. El grupo liderado por Juan Navarro intentaba quedarse con la más famosa de las marcas de alfajores.

En 2002 La fábrica de alfajores, que supo ser la de mejor imagen de la Argentina, no puede hacer frente a una deuda externa de 32 millones de dólares. El Exxel Group la había endeudado por ese monto, en 1998, para cancelar la compra de la propia empresa.

Havanna, que pasó a manos del grupo inversor en marzo de 1998 por alrededor de 85 millones de dólares, cuenta actualmente con 60 locales, de los cuales 48 son propios y el resto funciona mediante el sistema de franquicias. También exporta a los Estados Unidos y México, donde el año último vendió productos por alrededor de 500.000 dólares y para este año tiene previsto llegar a un millón.

Entre sus planes se encuentra finalizar el año con la apertura de entre 10 y 15 cafeterías, así como el lanzamiento de una nueva línea de tortas congeladas y postres.

2008 Actualmente posee 156 puntos de venta en territorio nacional, en Capital Federal, Gran Buenos Aires y el Interior del país.

Havanna exporta “el concepto havanna” a Inglaterra, Francia, Bélgica, España, Israel, Australia, Canada, USA, Costa Rica, Panama,, Venezuela, Brasil, Chile.

# Internacionalización de Empresas (2)

## EMPRESA: CARO CUORE

1960 Nace Demibell S.A.C.I.F.I, empresa fundada por Adolfo Drescher en Buenos Aires, Argentina.

1993 Reforzando la imagen de marca, Caro Cuore abre sus primeras tiendas propias en la Argentina.

1997 Acompañando la fidelidad del mercado se lanza la línea de prendas deportivas, Caro Cuore Sport. Las primeras Tiendas Exclusivas de Caro Cuore se instalan en Europa.

2000 La marca se consolida en el exterior con nuevas aperturas de franquicias en América Central y México. Y continúa el crecimiento de la distribución en Portugal, contando en la actualidad con 12 franquicias exclusivas. Caro Cuore ha incursionado en un nuevo nicho de mercado con Minicuore, ropa para niñas de entre 2 y 12 años, con colecciones completas de ropa interior, trajes de baño, lencería, pantuflas, camisetas y accesorios.

2002 Caro Cuore posee alrededor de 50 locales en el mundo, más de la mitad de los cuales se encuentran en Europa, especialmente en España, con 10 puntos de venta, 11 en Portugal y uno en Toulouse, Francia y el resto se ubican en Latinoamérica: Paraguay, Bolivia, Chile, Uruguay, Costa Rica, Ecuador, México y Colombia. Caro Cuore apuesta a la apertura del juego en el mercado externo, instalando recientemente un centro de distribución en España, para manejar desde cerca el mercado europeo buscando en dos años triplicar la cantidad de franquicias en esa región y un centro de distribución en Brasil desde donde se controlan las necesidades del mercado latinoamericano.

Cuenta con 300 puntos de venta en Argentina, 22 locales propios exclusivos, más de 50 puntos de venta en el exterior y 30 años de trayectoria, dedicados al diseño y la producción de ropa íntima de mujer.

Desde 1980, Caro Cuore lidera la preferencia en el mercado de ropa interior femenina en Argentina. .

# Internacionalización de Empresas (3)

## EMPRESA: LA MARTINA

La Martina ha sido designada Proveedor Oficial de FIP – La Federación Internacional de Polo, para todos los torneos internacionales.

Su firma es un éxito en el mundo. Sus camisetas se venden como una exclusividad en Madrid, Saint Tropez, Puerto Banus, Megev, Deauville, Porto Cervo, Cerdeña, Sylt, Mykonos, Zurich. Todos locales exclusivos y corners como en el caso de Harrods, en Londres. A pesar de este boom, Simonetti se detiene y repiensa su estrategia. El próximo desafío: volver a sus orígenes, al material más noble, el cuero. Sus próximas aperturas en Milán, París y Londres, en locales que rondan entre los 800 y 1000 m<sup>2</sup>, que replicarán la casa La Martina en Belgrano.

Simonetti comenzó en Estados Unidos en 1985 vendiendo los primeros bolsos y las camisetas de polo. A su regreso de Estados Unidos volvió a la Argentina y siguió financiando su emprendimiento. Hoy cuenta con 13 locales propios y 20 franquicias. Después mandaba circulares a todas las universidades: Oxford, Harvard, etcétera. Les donaba la ropa a los equipos oficiales. Y comenzaron a fabricar botas, monturas y cascos.

Empezó a ganar dinero hace unos siete años. Durante los primeros 10 fue inversión. En 1991 abrió el local de la calle Paraguay.

Consumidores: Un 60%, hombres, y un 40%, mujeres. Ahora hay un boom en la parte chicos.

El fenómeno La Martina ya está en Europa y Estados Unidos, y los próximos mercados que están por venir, los asiáticos. El mercado llevó a la ropa, camisas de polo, cuando deberían haber ido a otro segmento, que es un poco más clásico y duradero: el cuero.

Hay un grupo norteamericano que se va a dedicar a abrir locales La Martina Cueros, como el de la avenida Alvear, que es el primero, en 10 o 15 locales emblemáticos en capitales del mundo.

# Internacionalización de Empresas (4)

## EMPRESA: ISSUE GROUP

En 1976 dos empleados de una empresa americana dedicada a la fabricación de medicamentos (Squibb & Sons) comenzaron a producir y vender dos productos, uno quitaesmalte y el otro depilatorio.

Un día se propusieron el desarrollo de una formulación de Polvo Decolorante decidiendo iniciar la investigación en conjunto. Un año más tarde los Sres. Villalba y Hlase dejaban la empresa para dedicarse de lleno a esta embrionaria actividad.

Los locales de fabricación fueron cambiando en la medida en que la empresa crecía vertiginosamente, ampliando año a año la línea de productos y especializándose en el segmento capilar.

El último traslado se produjo en 1991 cuando la compañía adquirió una planta en Capital Federal y donde se desarrolla en la actualidad.

Entrados los años 90, ISSUE comenzó con un ambicioso proceso exportador y con la conformación de lo que hoy es ISSUE Group, que actualmente fabrica sus productos en tres países y comercializa sus marcas en más de una decena en América y Europa.

Este grupo se caracteriza por ser un conglomerado de compañías flexibles que se adaptan rápidamente a los cambios, con gran sensibilidad para estar atentos a las necesidades constantes de nuestros clientes.

La filosofía empresaria se basó siempre en darle al mercado lo que el mercado necesita, manteniendo el liderazgo y reinvertiendo utilidades para el desarrollo de nuevos productos.

\* Issue Group es una compañía de origen nacional reconocida internacionalmente en más de 12 países entre ellos Italia, México y toda América del Sur. Se inició hace 20 años en la industria cosmética con su línea líder de coloración capilar ISSUE. A través de los años la cartera de productos fue ampliándose, quedando establecidas dos grandes divisiones: la Masiva, que comparte su participación en el volumen total con dos grandes representaciones americanas (Personna y Biore-Jergens) y la Profesional, con el reciente lanzamiento Professional Style y Professional Color, productos con la mejor performance para el uso en el salón de peinado que se suman a la ya tradicional línea Issue Professional, líder en el mercado del Polvo Decolorante.

Mercados: Bolivia, Chile, Paraguay, Peru, Uruguay, México, Argentina, Brasil e Italia.

# Internacionalización de Empresas (5)

## EMPRESA: CAFÉ MARTINEZ

Café Martínez es una compañía que opera desde 1933.

Su eje principal es el café. Son importadores, elaboradores y distribuidores de dicho producto. Lo cuidan en todas sus fases y procesos desde de la planta hasta la taza, es así como consiguen una de sus metas mas preciadas que es la excelencia, tanto en calidad de producto como de atención.

35 Sucursales en Capital Federal, Gran Buenos Aires y en el Interior del País.

### Franquicias

A partir del año 1995 comenzó su crecimiento como cadena de cafeterías y a partir de allí inauguraron y manejan 5 sucursales propias.

En el año 2000, luego de varios años de experiencia en el manejo de 5 sucursales propias y cuando supieron que tenían la experiencia del management, a tal punto de poder transmitirla, comenzaron a otorgar franquicias de la marca.

### Franquicias en España

Los locales en España persiguen mantener el entorno cálido, acogedor y funcional que tanto éxito ha tenido en Argentina, buscando una adaptación acorde a los gustos españoles y a la evolución del concepto en Europa, sin embargo mantienen el espíritu original de la marca para establecer una diferencia comparativa con el resto de las cadenas que operan en este país. También dedican parte del diseño del establecimiento a relacionar el concepto "Café Martínez" con la historia local del lugar donde se establece cada cafetería.