
Experiencias

Programa de diversificación de mercados de exportación de pequeñas y medianas empresas (Diverpymex)

*Fundación Banco Credicoop/
COPCA*/BID**/FOMIN****

El Programa DIVERPYMEX supervisa e instruye a las PyMEs para evitar la concentración de los riesgos, centrándose sobre la diversificación del riesgo mercado. Para las empresas argentinas, por las circunstancias del país y las características del entorno, la diversificación del riesgo mercado significa extender la comercialización a varios mercados del área y a los mercados extrarregionales.

* Consorci de Promoció Comercial de Catalunya

** Banco Interamericano de Desarrollo

*** Fondo multilateral de inversiones

La Fundación Banco Credicoop -impulsada por su permanente disposición a brindar servicios nuevos y de utilidad para las PyMEs argentinas-, desde hace algunos meses, ha puesto a disposición de las pequeñas y medianas empresas, socias y no socias del Banco Credicoop Coop. Ltda., una propuesta novedosa tendiente a apoyarlas en su actividad exportadora: el programa DIVERPY-MEX.

Con la asistencia técnica del *Consorti de Promoció Comercial de Catalunya* (COPCA) y su red internacional de centros de promoción de negocios -en el marco de un convenio financiero suscripto con el BID/ FOMIN-, el programa DIVERPYMEX trata de mejorar el posicionamiento competitivo internacional de nuestras PyMEs exportadoras, ayudándolas *in company* con técnicas novedosas que les permiten ampliar y diversificar sus ventas al exterior, accediendo a un universo mayor de nuevos y más complejos mercados de exportación.

El COPCA, creado en 1987, es una entidad que dispone de una estructura integrada por 36 Centros de Promoción de Negocios distribuidos en más de 30 diferentes países, para la promoción internacional de la empresa catalana y su adaptación a las nuevas pautas de la economía mundial. Constituida como un consorcio permanente integrado por el gobierno catalán, todas las cámaras

de comercio e industria catalanas, asociaciones empresariales, asociaciones sectoriales y exportadoras, entidades financieras e instituciones académicas especializadas en comercio exterior, tiene pues una amplia experiencia en servicios a pequeñas empresas en temas de comercio exterior y en proyectos internacionales de asistencia técnica vinculados con la competitividad internacional y fomento de las exportaciones.

El Programa DIVERPYMEX supervisa e instruye a las PyMEs para evitar la concentración de los riesgos, centrándose sobre la diversificación del riesgo mercado. Para las empresas argentinas, por las circunstancias del país y las características del entorno, la diversificación del riesgo mercado significa extender la comercialización a varios mercados del área y a los mercados extrarregionales.

1. El proyecto piloto

El programa comienza con la ejecución de un proyecto piloto, que brinda asistencia técnica a un grupo inicial de 60 PyMEs exportadoras, con el fin de posibilitar la transferencia de la metodología del COPCA a la Fundación Banco Credicoop con un concepto de *learning by doing*. El mismo persigue que la PyME participante desarrolle sus habilidades exportadoras, cambie su mentalidad y adquiera la autoconfianza necesaria en su potencialidad para consoli-

darse en el mercado global. Esto se consigue a través del asesoramiento, la guía y la formación de los recursos humanos de la empresa, como también a través de la adecuación de la estructura productiva, logística, comercial y de gestión. El programa DIVERPYMEX les brinda un servicio acorde con sus necesidades y el grado de su experiencia exportadora. Cada una de las empresas cuenta con un consultor -financiado por la Fundación- adecuado a su perfil exportador, quien colabora para que accedan a un abanico mayor de mercados no tradicionales, incluyendo otros más distantes, preferentemente distintos de los limítrofes o regionales. El consultor es un especialista en comercio exterior que, coordinado y supervisado por la Fundación, presta los servicios de asesoramiento a la empresa, basándose sobre un principio de consultoría de proceso. Ello significa que se implica con su empresa, trabaja con ella día a día y "codo a codo", la aconseja pero no la sustituye. Es la empresa la que decide y ejecuta. La metodología, totalmente innovadora para nuestro país, ha sido convenientemente adaptada al contexto local; es un método enteramente pragmático, flexible y operativo, que se adapta a las características individuales de cada PyME, a sus necesidades y a su experiencia exportadora: un verdadero "traje a medida" que identifica los valores de la empresa, desarrolla sus capacidades y

la acompaña hasta concretar su venta de exportación en un nuevo mercado.

Una vez finalizado el programa, la empresa habrá logrado no sólo exportar a nuevos clientes y mercados, sino también habrá generado un cambio en su mentalidad empresarial y en la puesta en práctica de su estrategia de internacionalización, la cual se reflejará en la profesionalidad de su gestión de los mercados externos.

2. Estructura de la metodología

Para alcanzar los objetivos del programa se desarrolla un trabajo conjunto entre el consultor y la empresa, basado sobre 3 etapas, que se modulan según la realidad de cada una de las empresas:

1) Diagnóstico de la empresa, a efectos de evaluar su potencialidad exportadora

Con este fin, se analizan sus políticas y estrategias actuales, se recorre la empresa en su conjunto, a través de sus diferentes áreas (producción, productos, dirección y gestión, comercial, comunicación, etc.), se identifican sus aspectos favorables y desfavorables de cara a una estrategia de captación de nuevos mercados.

2) Elaboración de un plan de diversificación de mercados de exportación.

Es el eje del programa. El desa-

rollo de un plan individual de negocios de exportación implica definir el o los productos a exportar, su volumen, la capacidad de respuesta de la empresa, el perfil del cliente objetivo, los sectores objetivo o de aplicación del producto, seleccionar y definir los mercados que se abordarán, las formalidades y exigencias para ingresar en cada mercado, el transporte, la forma de pago, los canales de comercialización, el diseño del producto, su envase y empaque, el costo y precio de exportación, los medios de comunicación (catálogos, página web, folletos, carta de presentación), las pautas de las acciones que se instrumentarán y su intensidad, según el grado de desarrollo de cada mercado (ferias, misiones, viajes de prospección y de negocios, alianzas).

3) *Ejecución del plan de diversificación de mercados de exportación, con el apoyo de los CPN del COPCA.*

Esta es la fase fundamental del programa y principal objetivo del mismo. Las acciones previstas en la etapa anterior se llevan a la práctica, se ejecutan, se controlan y, si es necesario, se adaptan a la realidad y circunstancias del mercado. Los CPN del COPCA secundan a cada empresa y la apoyan con un servicio a medida, en alguna de estas acciones en un mercado.

3. Las PyMEs del programa

Actualmente, el proyecto piloto cuenta con 43 empresas exportadoras, algunas del interior del país (Rafaela, Santa Fe y diversas localidades de las provincias de Córdoba y Buenos Aires). La mayoría de ellas (70%) están transitando la segunda fase, esto es, la adecuación de la empresa y definición de objetivos y, a la vez, la identificación de mercados, canales y clientes. El programa está preferentemente orientado a empresas exportadoras de productos no tradicionales para nuestro país, sean bienes finales o intermedios. A la fecha, las PyMEs participantes pertenecen a los más variados sectores productivos: químicos, odontológicos, petróleo, plásticos, cosméticos y perfumería, colorantes y pinturas, maquinaria y equipo para diversas industrias, metalmecánica, equipos de iluminación, textiles, muebles, diseño de proyectos e ingeniería. Muchas de estas empresas han modificado ya su imagen y comunicación o lo están realizando y han introducido cambios en nivel de productos o procesos. Un número importante ha identificado nuevos clientes y contactos y, a pesar del escaso tiempo transcurrido desde el comienzo del programa, una de ellas ha concretado su primera exportación en su marco. Todas las PyMEs que estén exportando -o lo hayan hecho con anterioridad- a no más de 3 mercados, que dispongan de ca-

pacidad productiva para ampliar sus exportaciones y que estén dispuestas a asumir el compromiso de desarrollar una novedosa estrategia de comercialización internacional, pueden ingresar al **Programa DIVERPYMEX**. Su costo es muy reducido y adecua-

do al período de labor dentro de la empresa. De esta manera mejorarán la eficiencia de la gestión comercial, tendrán posibilidades de ampliar la cartera de clientes y incrementarán sus ventas en el corto plazo, consolidando y armonizando la empresa*.

* Para más datos, consulte la página: www.fundacioncredicoop.com.ar o envíe un e mail a: diverpymex@credicoop.com.ar Lic.Rubén N.Bozzo, Director Ejecutivo, Fundación Banco Credicoop, Reconquista 468 Piso 7º, C.P.1003 Ciudad Autónoma de Bs.As. , T.E. 54 11 4320 5288, funpymes@credicoop.com.ar