

PROGRAMAS DE APOYO A EMPRESAS

ICEX



PANAMÁ – OCTUBRE 2007



PROGRAMAS DE
EMPRESA

- CONSORCIOS DE EXPORTACIÓN
- PLAN DE IMPLANTACIÓN EN EL EXTERIOR
- PROGRAMA DE APOYO A MARCAS
- FAIP / ASIST
- PROGRAMA PIPE
- PROGRAMA DE SEGUIMIENTO PIPE
- PROGRAMA APRENDIENDO A EXPORTAR

INDICE

- PROGRAMA DE APOYO A MARCAS
- PLAN DE IMPLANTACIÓN EN EL EXTERIOR
- CONSORCIOS DE EXPORTACIÓN

PROGRAMA DE APOYO A MARCAS

PROGRAMA DE APOYO A MARCAS

- DIRIGIDO A EMPRESAS QUE DESARROLLEN UNA POLÍTICA DE CREACIÓN O CONSOLIDACIÓN DE MARCA PROPIA
- SÓLO PARA ACTUACIONES FUERA DE LA UNIÓN EUROPEA
- INVERSIÓN MÍNIMA ANUAL EN PROMOCIÓN DE MARCA: 60.000 €
- FINANCIACIÓN (SUBVENCIÓN) : 30%
- DURACIÓN DEL PROGRAMA: 3 AÑOS

■ LÍMITE MÁXIMO DE APOYO POR MERCADO
100.000 €.

■ CONCEPTOS APOYABLES

- PUBLICIDAD
- COMUNICACIÓN
- PROMOCIONES PUNTOS DE VENTA
- PATROCINIOS COMERCIALES
- OTROS GASTOS DE PROMOCIÓN

PLAN DE IMPLANTACIÓN EN EL EXTERIOR

- DIRIGIDO FUNDAMENTALMENTE A PYMES QUE ESTABLEZCAN UN FILIAL (O SUCURSAL) DE CARÁCTER COMERCIAL EN PAÍSES FUERA DE LA UNIÓN EUROPEA
- SE APOYAN LOS GASTOS DE CONSTITUCIÓN, FUNCIONAMIENTO Y PROMOCIÓN
- FINANCIACIÓN (SUBVENCIÓN) : 30%
- DURACIÓN DEL PROGRAMA: 3 AÑOS

- LÍMITE MÁXIMO : 120.000 € POR MERCADO Y 180.000 € EN DOS O MÁS MERCADOS (LÍMITE POR EMPRESA)

- CONCEPTOS APOYABLES
 - ESTUDIOS DE VIABILIDAD
 - GASTOS DE CONSTITUCIÓN
 - ALQUILERES
 - PERSONAL
 - ESTRUCTURA
 - GASTOS DE PROMOCIÓN
 - VIAJES

CONSORCIOS DE EXPORTACIÓN

INDICE

1. DEBILIDADES DE LAS EMPRESAS EXPORTADORAS ESPAÑOLAS
2. NECESIDAD DE COOPERACIÓN
3. TIPO DE ALIANZAS ESTRATÉGICAS
4. TIPOS DE CONSORCIOS ICEX
5. CONDICIONES DE APOYO A LOS CONSORCIOS
6. APOYO DEL ICEX A LOS CONSORCIOS
 - (1985/1996)
 - Por CCAA
 - (1985/2001)

INDICE

7. CONCLUSIONES PERIODO (1985/2001)
8. CONSORCIOS APOYADOS EN 2001/2004
 - Por CCAA
9. CONCLUSIONES ÚLTIMAS (2001/2004)
10. IMPACTO CONSORCIOS DE EXPORTACIÓN
11. CASOS DE CONSORCIOS DE EXPORTACIÓN EN ESPAÑA
12. CONSORCIO DE PROMOCIÓN : EL JAMÓN SERRANO ESPAÑOL

Debilidades de las empresas exportadoras españolas

Debilidades básicas que condicionan la competitividad de las empresas exportadoras españolas en los mercados internacionales:

- Reducido número de empresas exportadoras
- Reducido tamaño y falta de regularidad exportadora
- Falta de estrategias de marketing en muchos casos
- Insuficiente organización internacional

Para solucionar estos problemas, el ICEX tiene entre otros objetivos:

- incrementar su base exportadora e
- impulsar las alianzas y agrupaciones de empresas para conseguir una dimensión adecuada de cara a la exportación.

El ICEX cuenta para ello con una serie de programas de empresa que contemplan las distintas fases del proceso de internacionalización, entre los que se encuentran el programa de consorcios de exportación.

Necesidad de cooperación

Los consorcios de exportación se justifican por la necesidad de cooperación de las empresas para abordar nuevos proyectos y de establecer alianzas estratégicas con otros socios.

La realización de alianzas para aprovechar las oportunidades de internacionalización presenta notables ventajas, como:

- Ayudar a la empresa que se expande a superar la primera barrera que surge al traspasar las fronteras nacionales
- Reducir riesgos y costes
- Acelerar la expansión internacional.

Tipos de alianzas estratégicas

Según ámbito de actuación:

- Locales: Acuerdos con socios extranjeros –normalmente locales– para introducirse en un país determinado
- Globales: Acuerdos con socios extranjeros para coordinar actuación en varios países
- Domésticas: Acuerdos de cooperación con socios del mismo país para facilitar la internacionalización de todos ellos (Consortios).

Según tipología de cooperación:

- Joint venture, Subcontratación, Licencias, Spin-off o externalización, Franquicia, Consortios de exportación, Redes, Proyectos auspiciados por gobiernos o instituciones internacionales, Acuerdos de distribución cruzada, etc...

Tipos de consorcios de exportación

Según ubicación de la sede del consorcio:

- Consorcios en origen
- Consorcios en destino

Según actividades que realizan:

- Consorcios de promoción
- Consorcios de venta

Por el sector a que pertenecen las empresas:

- Consorcios multisectoriales
- Consorcios sectoriales o unisectoriales

Condiciones de apoyo a los consorcios

Descripción Apoyo a la agrupación de pymes para la comercialización de sus productos en mercados exteriores y promoción internacional de los mismos de forma conjunta (Consortios en Origen).

También apoya la implantación comercial agrupada de pymes en el exterior (Consortios en destino).

A quien va dirigido Pymes españolas / El Consorcio debe estar constituido por un mínimo de 3 empresas (Consortios en destino) o 4 empresas (Consortios en origen).

Financiación 45% lineal durante los 3 años de participación en el programa.

Topes ayuda 180.000 euros al año por Consorcio.

Conceptos apoyables **Gastos de estructura:** estudio viabilidad, gastos de constitución, gastos personal, alquileres, equipamiento oficina, material de oficina, comunicaciones, suministros, asesores externos, servicios.

Gastos de promoción en el exterior: investigación de mercados, material de difusión y promoción, publicidad, acciones promocionales, gastos de referenciación, RRPP, ferias, exposiciones permanentes, viajes comerciales.

Duración 3 años

Apoyo del ICEX a los consorcios de exportación (1985 / 1996)

Consortios apoyados periodo 1985-1996

Productos Industriales	52 consorcios	26%
Bienes de Equipo	31 consorcios	15%
Agroalimentarios Frescos	27 consorcios	13%
Agroalimentarios transformados	27 consorcios	13%
Equipamiento doméstico	27 consorcios	13%
Resto sectores	42 consorcios	20%
Total	206 consorcios	100%

Apoyo del ICEX a los consorcios de exportación (1985 / 1996)

% Consorcios por CCAA (1985-1996)

País Vasco	30%
Valencia	19%
Cataluña	12%
Madrid	9%
Resto CCAA	30%

100%

Apoyo del ICEX a los consorcios de exportación (1985 / 2001)

Consortios apoyados periodo 1985-2001		
Productos industriales	68 consorcios	26%
Bienes de equipo	41 consorcios	15%
Agroalimentarios	38 consorcios	14%
Equipamiento doméstico	35 consorcios	13%
Agroalimentarios frescos	30 consorcios	11%
	212 consorcios	79%
Resto sectores	118 consorcios	21%
	330 consorcios	100%

Fuente: Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX). 2003

Conclusiones programa consorcios periodo 1985/2001

- 2/3 de consorcios formados por una media de **4,4 socios**
- **Capital repartido equitativamente** entre los socios (más 90% casos)
- **Productos complementarios** en más del 83% de los casos
- Sectores de actividad más frecuentes: industriales, agroalimentario y bienes de consumo.
- En general, son muy pocos los casos en los que el consorcio canaliza toda la actividad exportadora de los socios (el 18%).
- La formación de los consorcios obedece al deseo de **aprovechar oportunidades puntuales**, siendo pocas las empresas que se centran en el consorcio como única vía de expansión internacional.
- El **agente promotor** del consorcio era **distinto de las empresas** (más de la mitad de casos), por lo que el impulso para la formación del mismo suele ser externo a los socios del consorcio.

Conclusiones programa consorcios periodo 1985/2000

- **Amplia autonomía del gerente** en más de la mitad de los casos
- Principales áreas de destino de los consorcios: **UE y Latinoamérica**.
- En consorcios en destino, **empresas de elevado tamaño** con implantación internacional previa relevante que pasaban a formar parte de los consorcios para acceder a determinados países.
- Estos datos nos muestran que los consorcios han surgido principalmente para aprovechar oportunidades puntuales en países concretos donde el apoyo financiero público supone un impulso adicional para la formación de estas prácticas.
- En 2001 **tan sólo 90 de los 330** consorcios creados permanecían **activos**.

Consortios de exportación apoyados periodo 2001-2004

	2001		2002		2003		2004	
Productos Agroalimentarios	21	28%	18	26%	16	28%	17	29%
Bienes de Consumo	14	18%	16	23%	11	20%	13	22%
Productos Industriales y Tecnología	37	49%	30	44%	23	41%	19	32%
Servicios y Multisectoriales	4	5%	5	7%	6	11%	10	17%
	76	100%	69	100%	56	100%	59	100%

Consortios de exportación apoyados año 2004

Consortios por CCAA (2004)

Cataluña	14%
Valencia	14%
Madrid	13%
País Vasco	12%
Resto CCAA	47%
	100%

Conclusiones de los cuatro últimos años

- Mayor implicación de otras instituciones públicas en el apoyo a los consorcios, sobre todo de zonas no tradicionales.
- La formación de los consorcios requiere proximidad geográfica de las instituciones que los promueven.
- A pesar de la disminución de los consorcios en este periodo, el montante de inversión se mantiene, lo que indica un mayor tamaño de los consorcios y mayores gastos de promoción de los mismos.
- Creación de consorcios en sectores no habituales (audiovisual, logística, transporte, otros servicios, etc...) e incremento de consorcios con propuestas de mayor valor añadido.

Impacto de los Consorcios de Exportación

En el año 2001, seguían **activos 90 de los 330 consorcios** creados hasta la fecha.

Las instituciones se interesan en adoptar un enfoque que demuestre si los subsidios concedidos han tenido efectos deseados sobre los consorcios y sus empresas participantes. Sobre todo, se interesarán en **si un consorcio continúa sus operaciones después de la cesación paulatina de los subsidios.**

Los logros en mercados extranjeros (aumento volumen facturación, regularidad en exportaciones y nºmercados), las economías de gastos y tiempo, la continuación de las operaciones de un consorcio, la duración de una empresa en el mismo, la cohesión entre los socios, los conocimientos adquiridos, la capacidad de exportar por su cuenta o los resultados a nivel de redes y relaciones son **elementos que permiten medir el éxito o fracaso de un consorcio.**

Impacto de los Consorcios de Exportación

En tanto que sea una **escuela de aprendizaje**, será un instrumento transitorio y condenado a disolverse en 3-5 años, tan pronto como los socios sean capaces de exportar de forma independiente.

Como instrumento destinado a lograr **objetivos ambiciosos**, un consorcio con una correcta gestación al principio y bien dirigido, puede tener una duración indefinida.

Una vez transcurrida la 1ª fase, pueden aparecer **nuevas oportunidades** en los mercados y el consorcio puede encontrar **otras vías de negocios**, entonces puede sobrevivir realizando funciones distintas a las iniciales

Si bien el abandono del consorcio pueda ser debido por unas ventas por debajo de las expectativas, otra razón puede ser la contraria: el éxito y el deseo de la empresa de desarrollar sus propias estrategias.

Casos de Consorcios de Exportación

Calidalia: Comercio electrónico de productos agroalimentarios transformados

Hortiberia: Productos agroalimentarios frescos

Norteco Machinery: Maquinaria de obras públicas

Chamo / Ofide: Mobiliario de oficina y colectividades

Enter: Logística

Grupo Pi: Audiovisual

CALIDALIA



The screenshot shows the Calidalia website interface. At the top, there's a navigation bar with 'Archivo', 'Edición', 'Ver', 'Favoritos', 'Herramientas', and 'Ayuda'. The address bar shows 'http://www.calidalia.com/'. The main content area features a yellow banner with the text 'El compromiso de las grandes marcas'. Below this, there are several sections: 'nuestros socios' (listing various brands), 'gastronomía' (with articles like 'Dulce sabor de Pascua' and 'Tomatitos rellenos'), 'nutrición y salud' (with 'La perla verde de las legumbres'), 'bodega' (with 'La vida de los vinos'), and 'saber vivir' (with 'Balnearios, un manantial de salud'). On the right side, there's a search bar and a 'disfruta del club calidalia...' registration prompt. The browser's taskbar at the bottom shows several open applications, including Microsoft Office and a marketing folder.

Casos de Consorcios de Exportación: Calidalia

Integrado por 21 empresas de alimentación y bebidas (300 marcas /40 tipos de productos), ha puesto en marcha una **plataforma tecnológica de comercio electrónico** con una oferta diferenciada, con alcance comercial hasta 130 países.

Este proyecto desarrolla su negocio en tres ámbitos: **entre proveedores (B2B), entre consumidores (B2C) y entre empleados (B2E)**. El objetivo del área B2B no es otro que hacer uso de las nuevas tecnologías para facilitar las relaciones con los proveedores y hacer las decisiones de compra más rápidas. Permite también una relación personalizada con los consumidores de sus marcas. El B2C de Calidalia es una vía de comunicación en dos sentidos, de la empresa al consumidor y de éste a la empresa (www.calidalia.com).

A partir de 12 empresas de Calidalia y con el objetivo de abordar de forma específica el mercado de los países Bálticos, se constituye el consorcio CalidaliaBaltic España con una filial en Estonia, que dispone de oficina, almacén regulador así como tienda-degustación en Tallín.

HORTIBERIA



Casos de Consorcios de Exportación: Hortiberia

Frente a una demanda internacional cada vez más concentrada que busca una oferta organizada que, con una sola gestión, pueda proveer una amplia gama de productos hortofrutícolas, procurando a la vez tratar, lo más directamente posible, con los propios productores, se crea el consorcio Hortiberia que agrupa a 9 empresas de frutas, cítricos y hortalizas, quienes además de aportar producción integrada, aseguran trazabilidad (seguimiento) en el producto bulto por bulto, así como todas las normas de calidad exigidas por la gran distribución. **Ofrece una amplia gama de productos (hasta 30), manteniendo una oferta continuada durante los 12 meses del año.**

Los pilares de este proyecto son la complementariedad de gama, presencia continuada, calidad y servicio y dedicación de un gerente con una importante trayectoria profesional en el sector.

Constituyen filiales y delegaciones en los mercados objetivos (Alemania, Países del Este, Reino Unido y Francia) para gestionar con cercanía y total garantía las negociaciones con las grandes cadenas.

NORTECO



The screenshot shows a Microsoft Internet Explorer browser window displaying the website for NORTECO Machinery Oy. The browser's address bar shows the URL <http://www.norteco.fi/>. The website's header features the company logo "norteco machinery oy" and a navigation menu with the following items: Home, Company, Industry, Construction, and Services. The main content area is divided into two columns. The left column contains a photograph of a construction site with a worker on a steel beam, followed by the heading "Contact us:" and the contact information: "Pietarinkatu 23 A 1, 00150 Helsinki", "Tel +358 9 674 269 • Fax +358 9 674 268", and the email address info@norteco.fi. The right column features the heading "OUR COMPANY" followed by a paragraph describing the company as a group of five manufacturers of construction machinery located in N.E. Spain, with central offices in Finland. Below this is another paragraph stating that their products are used in more than 50 countries. The heading "PRODUCTS" is followed by a paragraph stating that their core product groups are focused in 5 different areas. A bulleted list of products is provided: "Generator sets" (3 to 1500 KVAS), "Dumper trucks" (up to 3.5 tons), and "Telescopic handlers and concrete mixers" (up to 1 m3). The browser's taskbar at the bottom shows several open applications, including "Inicio", "Bandeja de ent...", "Correo :: Entra...", "NORTECO Ma...", "Correo Yahoo! ...", "Reproductor d...", "Y:\MARKETING...", "Microsoft Powe...", and "ES". The system clock shows the time as 18:15.

norteco
machinery oy

Home Company Industry Construction Services

OUR COMPANY

Norteco Machinery Oy is a group of five manufacturers of construction Machinery located in N.E. Spain. Our central offices are in Finland. Our goal is to increase activities in Scandinavia and Baltic and supply a direct service to our customer in these areas.

Our products are in more than 50 countries having a long-term experience in the construction sector. The group employs 500 workers and our activities cover all the solutions for construction and industry.

Contact us:

Pietarinkatu 23 A 1, 00150 Helsinki
Tel +358 9 674 269 • Fax +358 9 674 268
info@norteco.fi

PRODUCTS

Our core product groups are focused in 5 different areas. We manufacture:

- **Generator sets** (from 3 to 1500 KVAS) producing 14 000 units per year.
- **Dumper trucks** of up to 3.5 tons, off road forklift trucks of up to 3.2 tons
- **Telescopic handlers and concrete mixers** of up to 1 m3

Casos de Consorcios de Exportación: Norteco Machinery

Se constituye con la intención de introducir e **incrementar la presencia** de cinco empresas fabricantes de maquinaria de construcción (Grupos Electrógenos Gesan, Fermar, Saltec, MZ Imer y Durher) **en Escandinavia, Báltico y Rusia**. La idea surge de la experiencia profesional del gerente en estos mercados y como fórmula de incrementar la actividad comercial de los socios en estos mercados (labor compleja desde España por la distancia física y de adaptación del producto)

Complementariedad de oferta dirigida a los mismos clientes, optimizando así la labor comercial y, por otro lado, el cliente obtiene un **beneficio** tanto en lo que a **gestión** se refiere (una sola empresa puede gestionar varios de sus clientes) como en lo **logístico** al estar en la misma ciudad las fábricas (Zaragoza) es más sencillo coordinar envíos de varias empresas y optimizar así los gastos de transporte (lo que hace los productos más competitivos).

En la actualidad se encuentran en la fase de introducción y expansión donde el consorcio les ha permitido la experiencia necesaria para poder ofertar un **producto más adaptado a cada mercado** a los que se dirigen.

OFIDE



OFIDE QATAR

A NEW SHOWROOM IN DOHA

IN JULY, OFIDE OPENS ITS DOORS IN THE PEARL OF THE GULF

YOU ARE INVITED TO VISIT US AT SALWA RD., P.O. BOX 24352, DOHA

SPANISH WAY OF WORKING, SPANISH WAY OF LIVING

DESIGNED AND CREATED IN SPAIN

ofide  BARCELONA | DUBAI | DOHA
www.ofidespain.com

Casos de Consorcios de Exportación: Chamo / Ofide

Origen en dos empresas del sector de mobiliario de oficinas y colectividades (Oken y Vilagrasa) con clientes comunes que deciden abordar el mercado del Golfo Árabe. Complementan su oferta con productos de otras tres empresas que se incorporan al proyecto, creando un Consorcio de Exportación

A pesar de encajar teóricamente el proyecto, los resultados no acompañaban, por lo que tuvieron que cambiar de gerente y, de ahí en adelante, el despegue. Después de las ayudas del ICEX, siguieron adelante y posteriormente abrieron un showroom en Dubai con marca OFIDE. Dado el éxito, abrieron otro showroom en Doha (Qatar).

Consolidan la marca en la zona además de las ventas.

Consorcio basado en el entendimiento e **implicación de las empresas** en la evolución del consorcio. Las ayudas sirvieron los tres primeros años para aguantar el tipo mientras llegaban los pedidos. El consorcio sigue operativo habiendo consolidado marca propia en la zona.

Casos de Consorcios de Exportación: Enter (Consortio Logístico Español de Distribución Exterior)

Consortio logístico para el mercado ruso y compuesto por un grupo de importantes empresas españolas del sector inicialmente agroalimentario con el fin de **controlar mejor la distribución en Rusia** que se encontraba en manos de especuladores mas que distribuidores profesionales

Las empresas integrantes del Consortio son: Aceites del Sur, Campofrío, Keraben, Expansión Exterior, Grupo Leche Pascual, Difrusa, Flamagas, Sos-Cuétara-Koipe, Kelme y Conservas Garavilla.

ENTER ha tenido que superar graves problemas (alquileres naves, crisis rusa 98, etc..), teniendo que adaptarse a las circunstancias. Actualmente actúa como empresa independiente en el mercado logístico ruso, teniendo como clientes a sus socios (10) además de empresas rusas, alemanas, británicas y de otros países. Para ello, han adquirido en propiedad el centro logístico compuesto de almacenes de carga y descarga y oficinas.

Varias de empresas españolas ha creado su propios canales de distribución e incluso han abierto filiales productivas y siguen utilizando los servicios de ENTER.

GRUPO PI



Casos de Consorcios de Exportación: Grupo Pi

Consortio de exportación compuesto por 4 empresas productoras audiovisuales (Arbol, BocaBoca, Cartel, Cerezo). Incorpora además productos del catálogo de otras empresas (10)

Las empresas deciden unir esfuerzos para **solventar las dificultades de ventas internacionales y conformarse en distribuidora**, ofreciendo en el mercado internacional un catálogo de productos amplio y variado, reforzando su capacidad de negociación frente a los compradores internacionales.

La incorporación de productos de no-socios permite tener mayor volumen y un amplio espectro de productos para poder cubrir la demanda de la programación de televisiones (animación, documentales, teleseries, etc..) Con ello, también están apoyando a aquellos productores nacionales independientes que por si mismos no podrían acceder a la internacionalización.

A medio plazo, el objetivo del consorcio consiste en **ofrecer paquetes de contenidos personalizados**, diseñados con base en estudios de audiencia y análisis de rankings de programación. A largo plazo, pretende convertirse en el referente mundial de distribución de producción española.

FACTORES A CONSIDERAR EN EL MOMENTO DE FORMAR UN CONSORCIO

1. Factores de éxito y factores de riesgo
2. La figura del promotor
3. El plan de marketing internacional
4. El plan económico financiero
5. Normativa interna
6. Selección del gerente

1. FACTORES DE ÉXITO Y FACTORES DE RIESGO

Factores de éxito

- **Tamaño, capacidad económica** y experiencia internacional similares de las empresas que componen el Consorcio
- Todos los socios deben tener **vocación exportadora**. No pensar que se van a obtener beneficios inmediatamente y no utilizar el Consorcio para dar salidas a excedentes de producción
- Productos **complementarios** entre si. Si productos competitivos establecer acuerdos para el reparto de beneficios
- **Calidad homogénea** de los productos
- **Compromiso económico**
- **Cultura de empresa** y filosofía de trabajo similares de los directivos de las empresas consorciadas
- **Gerente consensuado** por todos los socios

1. FACTORES DE ÉXITO Y FACTORES DE RIESGO

Factores de riesgo

- **Diferencias** en tamaño, calidad del producto y experiencia internacional
- **No consenso** sobre las empresas que formarán parte del Consorcio
- **Liderazgo excesivo** de alguna de ellas
- Productos **competitivos**
- Falta de **transparencia fiscal**
- Recursos **financieros escasos**
- Ausencia de **normativa interna**
- **Diferencias de resultados** obtenidos a través del Consorcio entre las empresas que lo constituyen
- **Conflicto** por los objetivos y mercados prioritarios

2. LA FIGURA DEL PROMOTOR

Puede ser:

- Un organismo externo (Cámaras de Comercio, Asociaciones de Exportadores, Administración Pública...)
- Un consultor independiente
- Algún directivo de los potenciales socios

Funciones:

- Buscar empresas que estén interesadas
- Informarlas del proceso y de los requisitos
- Preseleccionar mercados exteriores prioritarios
- Proponer alternativas de financiación
- Detectar posibles ayudas públicas
- Participar activamente en la búsqueda del gerente

3. EL PLAN DE MARKETING

Una vez identificadas las empresas que formarán parte del Consorcio se define la estrategia de marketing internacional del Consorcio

- Mercados exteriores objetivo
- Descripción de la oferta de productos y servicios exportables
- Identificación de los segmentos de mercado
- Posicionamiento de los productos del Consorcio en relación a los productos de la competencia
- Canales de distribución para cada mercado
- Política de precios y márgenes
- Actividades de promoción y publicidad
- Organización operativa del Consorcio

4. EL PLAN ECONÓMICO FINANCIERO

Plan de viabilidad del Consorcio como mínimo a cuatro años

Mínimo de dos años para que se alcance un volumen de ventas

Fijación de los objetivos de ventas del Consorcio:

- Como porcentaje de facturación total o del volumen de exportación de las empresas consorciadas
- En relación a las exportaciones totales de El Salvador de esos productos hacia los distintos mercados
- Como cuota del volumen de importación de cada uno de los mercados seleccionados

4. EL PLAN ECONÓMICO FINANCIERO

Fuentes de financiación:

- Capital social
- Cuotas de mantenimiento
- Ingresos por gestión comercial
- Ayudas institucionales
- Financiación ajena

5. NORMATIVA INTERNA

A parte de los estatutos de constitución del Consorcio, es necesario redactar una normativa interna que sirva para regular sobre todo las relaciones comerciales entre los socios.

- Volumen de producción que cada empresa está dispuesta a comercializar a través del Consorcio
- Requisitos sobre niveles de calidad
- Tiempo mínimo de permanencia en el Consorcio
- Descripción detallada de los productos que cada empresa comercializará a través del Consorcio
- Sistema de asignación de pedidos en aquellos consorcios cuyos socios comercialicen productos competitivos

5. NORMATIVA INTERNA

- Tratamiento de los clientes que cada empresa tuviera antes de unirse al Consorcio
- Posibilidad de comercializar productos complementarios a aquellos que compongan la oferta del Consorcio para rentabilizar la red comercial
- Fijar los precios de cesión en el caso de los Consorcios trading
- Condiciones de admisión de nuevos socios
- Creación de una marca o contramarca común

5. NORMATIVA INTERNA

- Sistema de distribución de beneficios
- Causas de disolución
- Funcionamiento de los órganos de gestión

6. SELECCIÓN DEL GERENTE

Es la figura clave para el éxito del Consorcio

Perfil idóneo

- Titulación superior
- Formación complementaria
- Dominio de inglés y otros idiomas
- Profesional senior al menos con 10 años de experiencia
- Conocedor del sector y de los productos que se vayan a comercializar
- Conocimiento y experiencia directa en ventas
- Habilidad para negociar internamente con los socios
- Capacidad de gerencia

PROGRAMAS DE APOYO A EMPRESAS

ICEX



PANAMÁ – OCTUBRE 2007