

**MERCOSUR/CMC/DEC. N° 04/10**

**FONDO PARA LA CONVERGENCIA ESTRUCTURAL DEL MERCOSUR  
PROYECTO "PYMES EXPORTADORAS DE BIENES DE CAPITAL, PLANTAS  
LLAVE EN MANO Y SERVICIOS DE INGENIERÍA"**

**VISTO:** El Tratado de Asunción, el Protocolo de Ouro Preto y las Decisiones N° 45/04, 18/05, 24/05, 15/09, 16/09 y 01/10 del Consejo del Mercado Común.

**CONSIDERANDO:**

Que las Decisiones CMC N° 45/04, 18/05 y 24/05 aprobaron la creación, integración y reglamentación del Fondo para la Convergencia Estructural del MERCOSUR (FOCEM).


Que la Decisión CMC N° 16/09 aprobó el presupuesto del FOCEM para el año 2010.


Que, conforme lo establece el Art. 47 de la Decisión CMC N° 24/05, la Unidad Técnica FOCEM (UTF/SM), conjuntamente con el Grupo Ad Hoc de Expertos del FOCEM, evaluó el Proyecto "PYMES exportadoras de Bienes de Capital, Plantas Llave en mano y Servicios de Ingeniería", presentado por la República Argentina.

Que la UTF/SM emitió un dictamen técnico en el que se determina la viabilidad técnica y financiera y en el que se incluyen recomendaciones que deberán ser incorporadas en el instrumento jurídico a suscribirse oportunamente.

Que la Comisión de Representantes Permanentes del MERCOSUR y el Grupo Mercado Común evaluaron el dictamen técnico presentado y elevaron el mencionado proyecto, considerado técnica y financieramente viable, para su aprobación.

**EL CONSEJO DEL MERCADO COMÚN  
DECIDE:**

 Art. 1 - Aprobar el Proyecto "PYMES exportadoras de Bienes de Capital, Plantas Llave en mano y Servicios de Ingeniería", presentado por la República Argentina, por un monto total de US\$ 672.000,00 (seiscientos setenta y dos mil dólares estadounidenses), de los cuales US\$ 552.500,00 (quinientos cincuenta y dos mil quinientos dólares estadounidenses) son aportados por el FOCEM y US\$ 119.500,00 (ciento diecinueve mil quinientos dólares estadounidenses) son aportados por la República Argentina en carácter de contrapartida nacional. Dicho proyecto consta como Anexo y forma parte de la presente Decisión, únicamente en idioma español.

 Art. 2 - Instruir al Director de la Secretaría del MERCOSUR a elaborar, por intermedio de la UTF/SM, el instrumento jurídico relativo a la ejecución y al cronograma de financiamiento del proyecto mencionado en el Artículo 1 de la presente Decisión y a suscribirlo con la República Argentina.





En el citado instrumento jurídico se incluirán las recomendaciones formuladas por la UTF/SM en su Dictamen Técnico N° 12.

Art. 3 - Esta Decisión no necesita ser incorporada al ordenamiento jurídico de los Estados Partes por reglamentar aspectos de la organización o del funcionamiento del MERCOSUR.

**XXXIX CMC – San Juan, 02/VIII/2010.**





Ministerio de Relaciones Exteriores,  
Comercio Internacional y Culto

DOCUMENTO DE EVALUACIÓN  
DEL PROYECTO FOCEM

***PYMES EXPORTADORAS DE BIENES DE  
CAPITAL, PLANTAS LLAVE EN MANO Y  
SERVICIOS DE INGENIERIA***

*04 de mayo de 2010*

*Sh*  
*JG*  
*F.D.*  
*AM*

## INDICE

- I Ficha electrónica – Síntesis del proyecto
- II Análisis técnico
  - i) Contexto estratégico y justificación del proyecto.
    - A. Importancia estratégica del sector
    - B. Restricciones que enfrentan las Pymes y evolución reciente
    - C. Fines a los que contribuye el proyecto
    - D. Justificación para diseñar un proyecto FOCEM.
  - ii) Descripción del proyecto.
    - A- Jerarquía de objetivos.
    - B- Componentes.
    - C- Alternativas consideradas.
  - iii) Implementación.
    - A- Unidad ejecutora y arreglo institucional
    - B- Monitoreo y evaluación de resultados
    - C- Sustentabilidad
    - D- Riesgos y actividades para mitigarlos.
    - E- Análisis legal.
    - F- Cronograma de ejecución
- III Análisis financiero
- IV Análisis socioeconómico
- V Análisis ambiental
- VI Análisis Costo-Beneficio
- VII Detalle de gastos estimados por Componente - Nomenclador FOCEM.

### GLOSARIO

Ad words: Sistema de enlaces patrocinados en Internet vinculados a los buscadores de palabras.

Banners: Publicidad fija en páginas de Internet.

Clics: Visitas al portal.

E-commerce : compra y venta de bienes y servicios a través de Internet.

MRECI: Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto

PDCEX: Programa de Apoyo al Comercio Exterior.

Portal B2B: Sitio de intercambio de bienes, servicios e información entre empresas en Internet.

Pymex: Empresas pequeñas y medianas exportadoras.

TORs: Términos de Referencia

UEP: Unidad Ejecutora del Proyecto.

sh  
F.D. 86 M

## I.- FICHA ELECTRÓNICA – SÍNTESIS DEL PROYECTO.

- a) Número de solicitud:
- b) Título: Pymes exportadoras de bienes de capital, plantas llave en mano y servicios de ingeniería.
- c) Componente y programa FOCEM al que se vincula: El proyecto guarda relación con varios componentes específicos del *Programa de Competitividad* previsto en el artículo 30. Se trata de los componentes iv) promoción del desarrollo de encadenamientos productivos en sectores económicos dinámicos y diferenciados; v) promoción de la vitalidad de sectores empresariales, formación de consorcios y grupos exportadores; vi) fortalecimiento de la reconversión, crecimiento y asociatividad de las Pymes, su vinculación con los mercados regionales y promover la creación y desarrollo de nuevos emprendimientos; vii) capacitación profesional y en auto-gestión, organización productiva para el cooperativismo y el asociativismo e incubación de empresas.
- d) Datos Institucionales:
- ❖ Unidad Ejecutora del proyecto: Programa de Apoyo al Comercio Exterior (PDCEX) dependiente de la Secretaría de Comercio y Relaciones Económicas Internacionales (SCREI) - Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto (MRECIC);
  - ❖ Dirección: Arenales 761, Casa 2, Piso 3 – Ciudad Autónoma de Buenos Aires.
  - ❖ Responsable de la ejecución del proyecto: Embajador Carlos F. García.
  - ❖ Teléfono: +5411 4819 7000, interno 8730 / 8644 /8728
  - ❖ Fax: +5411 4310 8216
  - ❖ Coordinador Unidad Ejecutora: Cons.Alfredo Bascou
- e) Alcance y localización geográfica: El proyecto generará un show room virtual que permitirá exhibir en todo el mundo los bienes de capital, plantas llave en mano y servicios de ingeniería producidos o generados en toda la República Argentina.

82  
F.A.  
M

f) Matriz de Marco Lógico

Objetivos	Preguntas relevantes – Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
<b>FIN</b> Promover la competitividad de Pymes exportadoras de maquinaria y equipo.	<b>IMPACTO.</b> ¿Qué impacto tuvo el proyecto en las exportaciones de las Pymes en el sector de maquinaria y equipo? ¿Qué impacto tuvo el proyecto en el <i>market share</i> de las Pymes? <u>Indicadores / Impacto:</u> ✓ Mayores exportaciones de Pymes proveedoras de bienes de capital <i>vis a vis</i> escenario sin proyecto. <u>Línea de base:</u> exportaciones empresas beneficiarias de u\$s 212 millones (2007); <u>Meta:</u> exportaciones de u\$s 265,2 millones (2012). ✓ Incremento en el <i>market share</i> de las Pymes en las exportaciones del sector bienes de capital <i>vis a vis</i> escenario sin proyecto. <u>Línea de base:</u> ratio expo empresas beneficiarias / expo totales de bienes de capital= 6,6% (2007); <u>Meta:</u> ratio de 10% (2012)	✓ Bases de Aduana. ✓ Estadísticas de comercio exterior del INDEC. ✓ Encuesta cualitativa. ✓ Estimaciones Fundación Observatorio Pyme.	<u>Sostenibilidad.</u> ✓ Los grupos de exportadores contribuyen al éxito del portal actualizando su oferta exportable e incrementando el valor de la marca. ✓ Las condiciones macro permiten sostener la estrategia diseñada por el grupo de expertos.
<b>PROPOSITO</b> Mejorar la performance exportadora de 300 Pymex exportadoras de maquinaria y equipo con la incorporación de instrumentos de marketing profesional.	<b>RESULTADOS.</b> ¿Generaron la estrategia de marketing profesional, el portal B2B, el valor de la marca grupal, la campaña de publicidad y mejores estudios de mercado negocios que justifican la inversión? <u>Indicadores / Resultado:</u> ✓ Registro en la UEP de los negocios generados o iniciados a través del portal. <u>Línea de base:</u> exportaciones generadas por el portal u\$s 0 (2007); <u>Meta (mínima):</u> exportaciones generadas por el Portal u\$s 7,2 millones (2010 / 2012) y u\$s 50 millones (2013-2022). ✓ Evolución exportaciones de Pymex proveedoras de bienes de capital <i>vis a vis</i> el escenario sin proyecto. <u>Línea de base:</u> crecimiento exportaciones empresas beneficiarias de 3%, 6,1% y 9,2% en 2010, 2011 y 2012; <u>Meta:</u> crecimiento expo de 3%, 7,1% y 10,2%	✓ Bases de Aduana. ✓ Encuesta cualitativa. ✓ Registros en la UEP.	<u>Propósito a fin.</u> ✓ La productividad de las Pymex del grupo (excluyendo marketing) crece a la par de sus competidores.

Objetivos	Preguntas relevantes – Indicadores	Medios de V.	Supuestos
<b>COMPONENTES</b>			<u>De componentes a propósito.</u> La estrategia diseñada por el grupo de expertos sigue siendo consistente con las condiciones macro. Riesgo:BAJO
1.-Diseño de una estrategia de marketing profesional.	a) ¿Consiguió la UEP contratar a un grupo de consultores con probada experiencia internacional en el marketing de maquinaria? B) ¿Pudieron los consultores contratados elaborar recomendaciones concretas a partir de las cuales diseñar un plan estratégico de internacionalización para cada uno de los grupos exportadores. <u>Indicadores / Productos:</u> ✓ <u>Plan de acción estratégico Grupos de Exportadores e instrumentos de promoción comercial (PF).</u> Diagnóstico y recomendaciones para optimizar la estrategia de marketing internacional de las Pymex; identidad corporativa, libros presentación y videos institucionales. <u>Línea de base:</u> Un Grupo exportador piloto (Grupo Maquinar, 2009); <u>Meta:</u> Diez grupos exportadores (2010). ✓ <u>Plan de acción estratégico (PF)</u> en base a las recomendaciones del panel. <u>Línea de base:</u> Proyecto de Portal B2B siguiendo un benchmark (globalsources.com); <u>Meta:</u> Diseño estratégico del portal acorde a las necesidades locales.	✓ Reclutamiento de consultores internacionales. ✓ Participación de las Pymex en el proceso de selección. ✓ Términos de Referencia.	<u>De componente 1. a componente 2.</u> El <i>mix de skills</i> del grupo de expertos refleja adecuadamente la heterogeneidad de los sectores beneficiados por el proyecto. Riesgo: MEDIO [Mitigado por una exhaustiva selección de los consultores en el ámbito de la UEP].
2.- Creación de marca, logo y slogans.	¿Consiguió la UEP contratar a una agencia o creativo con probada experiencia internacional en marketing de maquinaria? ¿Logró la agencia incorporar las recomendaciones del grupo de expertos? <u>Indicadores / Productos:</u> ✓ Creación de marca, logo y slogan (PF). ✓ Elaboración del manual de uso de marca, logo y slogans (PF). ✓ <u>Línea de base:</u> Necesidad de generar una mayor identificación de marcas nacionales en el sector bienes de capital. <u>Meta:</u> Creación de una marca que identifique a los bienes de capital argentinos.	✓ Términos de Referencia.	


  
 F.M.

Objetivos	Preguntas relevantes – Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
COMPONENTES (cont...)			
3.- Programación de un portal B2B para generar transacciones a través de Internet.	<p>¿ Incorpora el portal las mejores prácticas comparadas? ¿es un vehículo eficaz para promover negocios internacionales?</p> <p>Indicadores / Productos:</p> <p>✓ Programación de un portal B2B estado del arte (PF) con la descripción técnica de los productos de más de 300 Pymes, interactividad, <i>inquiry management</i>, sistema de alerta de nuevos productos, etc. En inglés, español y portugués. <i>Línea de base</i>: Inexistencia de un Portal B2B para promover exportaciones de bienes de capital argentinos; <i>Meta</i>: Construcción de un Portal que exponga en el mundo los productos de un grupo inicial de 300 Pymes argentinas (2010).</p>	<p>✓ Identificación de las mejores prácticas comparadas.</p> <p>✓ Términos de referencia.</p>	<p>De componente 3. a componente 4.</p> <p>Las Pymes proveen en tiempo y forma los recursos que dan vida al portal (videos, fotos, descripción técnica, nuevos productos).</p> <p>Riesgo: MEDIO-ALTO</p>
4.- Diseño y ejecución de una campaña publicitaria efectiva.	<p>¿Es el marketing en Internet costo-eficiente <i>vis a vis</i> las alternativas existentes?. Cuántos clics generó la publicidad en Internet?</p> <p>Indicadores / Productos</p> <p>✓ Análisis costo-eficiencia de las alternativas publicitarias existentes (PI).</p> <p>✓ Diseño y ejecución de una campaña de publicidad (PF) en la web para dar visibilidad al portal, utilizando el sistema ad-words de Google y otros instrumentos de acuerdo al análisis costo-eficiencia y recogiendo las recomendaciones del grupo de expertos. <i>Línea de base</i>: Cero visitas al portal (2009); <i>Meta</i>: Promedio de 200 visitas diarias al Portal (2010-2012).</p> <p>Transferencia de <i>know-how</i> y operación de la publicidad del portal a los grupos de exportadores (PF).</p>	<p>✓ Estadísticas de visitas al portal.</p> <p>✓ Estadísticas de clics del sistema <i>adwords de Google</i>.</p> <p>✓ Registros de la UEP sobre negocios generados por el portal.</p>	<p>De componente 4. a componente 5.</p> <p>Los instrumentos de marketing <i>online</i> mantienen o incrementan su relevancia durante la vida del proyecto.</p> <p>Riesgo: BAJO.</p>

Objetivos	Preguntas relevantes – Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
COMPONENTES			
5.- Fortalecimiento institucional de grupos exportadores e instituciones de apoyo.	<p>¿Generó el proyecto capacidades en el área de marketing – especialmente a través de Internet- a nivel de las Pymex beneficiarias y de las instituciones de apoyo? ¿Fortaleció el proyecto a los consorcios exportadores? ¿Mejoraron los estudios y perfiles de mercados hechos en las representaciones en el exterior?</p> <p>Indicadores / Productos:</p> <p>✓ Capacitar Pymes en el dominio de instrumentos demarketing en Internet en veinte workshops (PF) organizados en distintas ciudades del país. <i>Línea de base</i>: Baja práctica de e-commerce en Pymes del sector; <i>Meta</i>: Capacitación a más de 300 Pymes para utilizar ad words y otros instrumentos de marketing en la web (2010-2012).</p> <p>✓ Diseño de una metodología objetiva para evaluar la calidad de estudios y perfiles de mercado para maquinaria y equipo (PI). <i>Línea de base</i>: Estudios y perfiles de mercado de calidad dispar (2009); <i>Meta</i>: noventa estudios / perfiles de mercado (PF) con asistencia técnica y evaluación de calidad ex post (2010-2012).</p> <p>✓ Formación de dos unidades piloto (independientes) en Cancillería destinadas a brindar asistencia técnica en la elaboración de estudios de mercado de maquinaria y equipo y evaluar la calidad de los productos. Evaluación de resultados al cabo de dos años. <i>Línea de base</i>: Ausencia de una práctica y una metodología para evaluar calidad de estudios y perfiles de mercado (2009); <i>Meta</i>: Introducir una experiencia piloto de evaluación de calidad ex post (2010-2012).</p> <p>Dictado de tres seminarios en el ISEN para capacitar a los funcionarios del servicio exterior (PF).</p>	<p>✓ Encuesta cualitativa a beneficiarios de <i>workshops</i> y de los estudios y perfiles de mercado.</p> <p>✓ Reportes semestrales de la unidad de evaluación independiente a la UEP sobre la calidad y progresión de los perfiles y estudios de mercado.</p> <p>✓ Reportes de la UEP sobre la cantidad de empresas Pymes que utilizan <i>adwords</i> u otros instrumentos de marketing en Internet.</p>	<p>De comp. 5 a propósito.</p> <p>La alta rotación de funcionarios del Servicio Exterior no impide la continuidad de las mejoras institucionales introducidas por el proyecto.</p> <p>Riesgo: BAJO.</p>



Objetivos	Insumos	Costos	Supuestos
<b>ACTIVIDADES</b>			
Componente 1.			
<p>1. Identificar y contratar a un grupo de expertos en marketing de maquinaria y equipo.</p> <p>2. Organizar visitas de campo a las Pymes beneficiarias.</p> <p>3. Identificar, en base al trabajo de campo del grupo de expertos, las fortalezas de las Pymes beneficiarias del proyecto y las sinergias posibles.</p> <p>4. Elaborar un plan de acción estratégico en base a las recomendaciones de un grupo de expertos en marketing internacional – incluyendo <i>e-commerce</i>–.</p> <p>5. Difundir los hallazgos, recomendaciones y el plan estratégico elaborado en base al trabajo del grupo de expertos.</p> <p>6. Elaborar material de difusión de los Grupos Exportadores, a ser impresión de libros presentación y edición de videos institucionales según la identidad corporativa definida específicamente para cada uno ellos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Aprox. 1,500 hs. de consultoría.</li> <li>✓ Visita de campo a 50 empresas representativas.</li> <li>✓ Consultores nacionales e internacionales con <i>expertise</i> específico en marketing de maquinaria y equipo.</li> <li>✓ Un consultor con <i>expertise</i> específico en <i>e-commerce</i>.</li> <li>✓ Un grupo de expertos que refleje la heterogeneidad sectorial de las empresas beneficiarias.</li> <li>✓ <i>Work-shops</i> de difusión.</li> <li>✓ Asistencia de la UEP al trabajo del grupo de expertos (términos de referencia, logística, apoyo).</li> </ul>	Estimados en USD 140,000.	Existen oportunidades comerciales desaprovechadas para las empresas del grupo por falta de aprovechamiento de sinergias o por estrategias de marketing subóptimas.

Objetivos	Insumos	Costos	Supuestos
<b>ACTIVIDADES</b>			
Componente 2.			
<p>1. Identificar y contratar a una agencia o creativo con experiencia en marketing de maquinaria y equipo.</p> <p>2. Elaborar una marca genérica, logo y <i>slogans</i> comerciales acordes con las recomendaciones y hallazgos del grupo de expertos.</p> <p>3. Elaborar el manual de uso de marca y logo y tomar las medidas para asegurar el uso apropiado de la marca y promover en el tiempo el acrecentamiento del valor del intangible creado.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Aprox. 400 hs. de consultoría.</li> <li>✓ Informe y recomendaciones del grupo de expertos.</li> <li>✓ Un creativo o agencia con <i>expertise</i> específico en <i>e-commerce</i>.</li> <li>✓ Asistencia de la UEP (términos de referencia, logística, apoyo).</li> </ul>	Estimados en USD 20,000.	La creación de una marca genérica que se valoriza en el tiempo agrega valor a las empresas beneficiarias consideradas individualmente.

  
 F.D.  




Objetivos	Insumos	Costos	Supuestos
<b>ACTIVIDADES</b> Componente 3.			
<p>1. Contratar la programación de un portal B2B con las mejores prácticas comparadas con el objetivo de que las empresas beneficiarias puedan generar negocios a través de Internet.</p> <p>2. Administrar el portal asegurando el flujo de información requerido en la forma y tiempo necesarios de acuerdo a los estándares comerciales.</p>	<p>✓ Aprox. 3000 hs. de consultoría.</p> <p>✓ Asistencia de la UEP al trabajo de los programadores (términos de referencia, logística, apoyo).</p> <p>✓ Compromiso de la UEP para asegurar el flujo de información desde las empresas al portal y a los potenciales clientes.</p> <p>✓ Hosting adecuado a las necesidades del tráfico del portal.</p>	<p>Estimados en USD 120,000.</p>	<p>Las empresas Pymes se involucran activamente en la utilización de las herramientas de e-commerce que provee el portal.</p>

Objetivos	Insumos	Costos	Supuestos
<b>ACTIVIDADES</b> Componente 4.			
<p>1. Diseñar en base a las recomendaciones del grupo de expertos y usando el portal B2B una campaña publicitaria online con <i>adwords</i> de Google o instrumentos similares para aumentar la visibilidad y el tráfico del portal.</p> <p>2. Administrar la campaña publicitaria.</p> <p>3. Adaptar flexiblemente la estrategia publicitaria a los resultados.</p> <p>4. Difundir el uso de las herramientas de marketing disponibles en Internet.</p>	<p>✓ Un analista contratados por la UEP.</p> <p>✓ <i>Hosting</i> adecuado a las necesidades del tráfico del portal.</p> <p>✓ <i>Work-shops</i> de difusión.</p>	<p>Estimados en USD 142,000. (financiados por el proyecto en 2010-2011 y administrados por la UEP); otros USD 50,000 serían aportados por las empresas beneficiarias en 2012, y la campaña administrada por los aportantes con asistencia de la UEP.</p>	<p>Las empresas Pymes se involucran activamente en la utilización de las herramientas de e-commerce que provee el portal.</p>

  
 F.N.  


Objetivos	Insumos	Costos	Supuestos
<b>ACTIVIDADES</b>			
Componente 5.			
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Difundir a las Pymes exportadoras de bienes de capital las recomendaciones del grupo de expertos, el portal B2B y los instrumentos de marketing en la web.</li> <li>2. Diseñar una metodología para producir estudios y perfiles de mercado de bienes de capital.</li> <li>3. Diseñar de metodología para evaluar la calidad de estudios y perfiles de mercado para maquinaria y equipo</li> <li>4. Organizar una unidad piloto en MRECIC encargada de evaluar la calidad de los informes y perfiles de mercado.</li> <li>5. Organizar una unidad de asistencia técnica en MRECIC destinada a asistir a los funcionarios del Servicio Exterior en la elaboración de informes y perfiles de mercado de maquinaria y equipo.</li> <li>6. Organizar cursos de capacitación en el Instituto del Servicio Exterior de la Nación para los aspirantes y para los funcionarios del Servicio Exterior en particular los destacados en las secciones comerciales en las representaciones diplomáticas del país.</li> <li>7. Diseñar, con apoyo del INTI, un mecanismo de verificación técnica que permita constatar cualidades de las empresas beneficiarias (aspecto que deberá evaluar el Grupo de Expertos del Componente 1).</li> <li>8. Auditoría</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Dos consultores con expertise específico en marketing de maquinaria y equipo.</li> <li>✓ <i>Work-shops</i> de difusión.</li> <li>✓ Asistencia de la UEP al trabajo de las unidades (términos de referencia, logística, apoyo).</li> <li>✓ Equipamiento de la UEP.</li> <li>✓ Un asistente técnico de la UEP (junior).</li> <li>✓ Material de oficina, folletería, conexión banda ancha.</li> <li>✓ Asesoramiento del INTI</li> <li>✓ Auditoría interna y externa del proyecto.</li> </ul>	<p>Estimados en USD 250,000.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Las embajadas y representaciones confieren prioridad a la promoción de maquinaria y equipo.</li> <li>✓ La evaluación de calidad genera el incentivo a mejorar los productos.</li> </ul>

SL  
F.N.

Handwritten signatures and initials.

g) Beneficios esperados: Se potenciará la competitividad y las exportaciones de las Pymes argentinas proveedoras de bienes de capital, plantas llave en mano y servicios de ingeniería (se estima un universo de 2,500 empresas) con un plan de acción estratégico de marketing internacional siguiendo las recomendaciones de expertos, un portal B2B para hacer negocios que les permita tener visibilidad internacional con una estrategia de publicidad adecuada, una marca genérica que agregue valor a las empresas beneficiarias e indirectamente a un conjunto potencial más amplio de Pymes que podrían sumarse en el futuro y con la introducción de mejores prácticas institucionales en el MRECIC y en las propias empresas beneficiarias del proyecto.

El proyecto busca nivelar el campo de juego para empresas Pymes que compiten en condiciones desfavorables frente a empresas de mayor tamaño y que, en particular, por las limitaciones inherentes a su propia escala carecen de visibilidad en los mercados internacionales. Fortaleciendo estos eslabones más débiles en el tejido industrial argentino y promoviendo su consolidación como actores en el mercado regional y global, se reducirá la vulnerabilidad de la industria local, su dependencia al ciclo de la economía doméstica y, en definitiva, se contribuirá a reducir las asimetrías en el seno del MERCOSUR.

h) Estimación potenciales beneficiarios: En su fase inicial el portal y los demás componentes del proyecto beneficiará a 300 empresas Pymex que ya tienen una relación establecida con el PDCEX y que fabrican maquinaria para sectores diversos como son frigoríficos, refrigeración, maquinaria vial, máquinas herramientas, industria naval, industria del petróleo, industria farmacéutica, empaque, procesamiento de alimentos, industria aceitera. En la segunda etapa del proyecto se procurará extender su alcance, de ser posible, al universo de Pymex argentinas fabricantes de bienes de capital, plantas llave en mano y servicios de ingeniería.

i) Situación sin proyecto: No existe en Argentina un portal B2B que facilite la visibilidad de sus bienes de capital, plantas llave en mano y servicios de ingeniería, como sucede por ejemplo con globalsources.com en el caso de la maquinaria china.

Las empresas Pymes se encuentran en una posición desigual, respecto de las grandes, para hacer frente a los desafíos que se vislumbran en el futuro próximo, a saber, i) aumentar la productividad para compensar el aumento de los costos de producción; ii) ampliar el acceso al financiamiento bancario para reducir los costos de financiamiento; iii) ampliar el acceso a las nuevas tecnologías de información y comunicación; iv) aprovechar las oportunidades de acceso a mercados externos.

En lo que respecta a las tecnologías de información y de comunicación, un 98,1% de las Pymes industriales tienen acceso a Internet. Sin embargo, solamente el 17,3% practica o se beneficia del e-commerce (datos de 2008).

j) Alternativas posibles: Se evaluaron dos alternativas al proyecto. A saber, i) establecimiento de show rooms en ciudades estratégicas. La identificación de los elevados costos de marketing para las Pymes exportadoras, y en especial los costos de logística que enfrentan las Pymes para mostrar sus productos en ferias internacionales, llevó a estudiar como alternativa a este proyecto el establecimiento de show rooms permanentes localizados en ciudades estratégicas como San Pablo, Ciudad de México o Milán. Solventados por el estado nacional, los *show-rooms* permitirían a las Pymes exponer sus productos sin premura y sin tener que pagar costos desmedidos en actividades promocionales que por definición comportan un

riesgo considerable. El objetivo era romper la lógica circular de empresas que no exportan porque no son visibles y no son visibles porque no exportan; ii) *Un portal B2B enteramente privado*. La gestión privada de un portal B2B fue otra alternativa considerada al proyecto. En teoría, el portal B2B previsto para promover las exportaciones de las Pymes beneficiarias puede ser un emprendimiento de capital privado como lo es, por ejemplo, el sitio diseñado por una empresa argentina: engormix.com.

k) Indicadores económicos.

De la evaluación con el método ACB se obtuvieron los siguientes indicadores de rentabilidad del proyecto.

VAN (en dólares)	195.084
TIR	41%
Relación Beneficios / Costos (en VP)	1,32
Relación VAN / Inversión (en VP)	0,32

Es el caso base "conservador" que asume: incremento en las exportaciones de las empresas beneficiarias de 1 punto porcentual sobre la tendencia sin proyecto; tasa de descuento de 12% y valor residual cero.

En el análisis de sensibilidad se analizaron dos shocks adversos y se los evaluó separadamente primero y combinados después con los siguientes indicadores:

Escenarios	Indicadores	
Reducción crecimiento tendencial de las exportaciones de 35%. (1)	VAN	173.758
	TIR	38%
Caída en el margen de exportación de 15%. (2)	VAN	74.771
	TIR	24%
Shock combinado (1) + (2)	VAN	56.643
	TIR	21%

l) Justificación de la alternativa seleccionada.

Montar y operar shows rooms en ciudades estratégicas exige una inversión de magnitud considerable. La existencia de una alternativa potencialmente costo-eficiente como la creación de un *show-room* virtual y de alcance universal que prevé el Componente 3 del proyecto, con instrumentos de marketing estado del arte e inversiones menores prevaleció como punto de partida óptimo para un plan de acción destinado a fortalecer las capacidades comerciales de las Pymes exportadoras de bienes de capital, plantas llave en mano y servicios de ingeniería.

El mercado en Argentina no ha generado un portal B2B en parte porque el negocio de las llamadas *puntocom* sufrió un golpe del que todavía no se ha logrado recuperar y en parte porque hay asimetrías de información entre potenciales inversores privados y el sector público que ponen a este último en mejor posición relativa para incubar un proyecto de esta naturaleza. La existencia del PDCEX como Unidad Ejecutora comporta una ventaja comparativa muy grande porque al contar con una trayectoria en el trabajo con grupos exportadores de bienes de capital, un acervo de conocimiento específico adquirido en los sectores involucrados y recursos humanos calificados que

Handwritten signatures and initials on the left margin.

no irrogan gastos al proyecto permite reducir drásticamente los gastos administrativos y de gestión.

El proyecto apunta a fortalecer el segmento más vulnerable de un sector dinámico con un enorme potencial de integración y especialización intraindustrial en el MERCOSUR.

La demanda del proyecto por parte de las PYMES se basa en la debilidad que presentan respecto a la visibilidad en los mercados internacionales.

m) Relación con otros proyectos. El proyecto se apoya en el trabajo previo efectuado en los últimos años en el marco del PDCEX con cámaras empresariales y grupos exportadores de bienes de capital, plantas llave en mano y servicios de ingeniería.

El esquema de incentivos para apoyar a las exportaciones de las Pymes en Argentina comprende un conjunto amplio de políticas e instrumentos diseñados y ejecutados en distintos niveles y organismos del sector público nacional: el Ministerio de Economía y Finanzas Públicas, el Ministerio de Industria y Turismo a través de la Subsecretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional, la Cancillería, la Fundación ExportAr, el Instituto Nacional de Tecnología Industrial y el Banco Nación Argentina entre ellos.

Específicamente en lo que hace a la capacidad competitiva de las PYMES se destaca el programa PRE de la Sepyme, el régimen de bonificación de tasas, el FONAPYME, el MIPYMES, el FOGAPYME así como el FONTAR –Fondo Tecnológico Argentino- y la asistencia que brinda el Instituto Nacional de Tecnología Industrial.

En lo que respecta a la relación del proyecto con otras actividades de promoción comercial que realiza la Cancillería, se da una situación de complementación y especificidad. La Fundación ExportAr apoya, esencialmente, la participación de empresas argentinas en ferias internacionales mientras que la Subsecretaría de Comercio Internacional (SURCI) organiza, a través de la red de representaciones argentinas en el exterior, misiones multisectoriales a distintos mercados.

El PDCEX, unidad ejecutora del proyecto, tiene por misión apoyar específicamente a las Pymes exportadoras de bienes de capital, plantas llave en mano y servicios de ingeniería porque se las considera actores relevantes en un sector de importancia estratégica para el país y para el MERCOSUR. Lo hace principalmente a través de la coordinación de grupos exportadores y mantiene con ellos, a diferencia de la tarea que puede efectuar la SURCI o la Fundación ExportAr, una relación permanente que no se agota en el resultado de una misión comercial o la participación en una feria.

Otros portales como el de ProArgentina y Argentina Trade Net, tienen por foco a las Pymes exportadoras que son sus usuarios finales. Por ambición y por la naturaleza de su programación, no son portales ni pueden serlo dirigidos a los potenciales compradores de productos argentinos. Esta necesidad, en lo que respecta puntualmente a las Pymes exportadoras de bienes de capital, planta llave en mano y servicios de ingeniería, será cubierta con el Portal que prevé el componente 3 del proyecto. También en estos casos se da una relación de complementación y especificidad.

En materia de financiamiento es oportuno destacar, por su relación con el proyecto, la línea de financiamiento a las exportaciones de bienes de capital de 200 millones

dólares recientemente lanzada por el Banco Nación Argentina (BNA) -fruto del trabajo conjunto con PDCEX- y que está disponible para las empresas beneficiarias.

El financiamiento a las exportaciones de bienes de capital con la línea del BNA permite que i) el exportador cobre contado (por la vía del descuento en el Banco Nación de los créditos a plazo), ii) el importador pague hasta a cinco años de plazo y iii) requiere que un banco local habilitado para canalizar operaciones a través del Convenio de Pagos y Créditos Recíprocos de la ALADI –o un banco que satisfaga al Banco Nación cuando el mercado no es uno de los países de ALADI- avale las letras de cambio que instrumentan la operación.

Las lecciones y recomendaciones que surjan de la ejecución del proyecto pueden servir para extender, adaptar o replicar la experiencia en otros sectores e incluso en otros países del MERCOSUR.

n) Descripción técnica del proyecto. El proyecto promueve el desarrollo de sinergias entre las Pymes adheridas al PDCEX y otras Pymes exportadoras de bienes de capital, plantas llave en mano y servicios de ingeniería con el objeto de desarrollar capacidades comerciales y emprender acciones coordinadas tendientes a maximizar el potencial exportador del sector. Este objetivo se persigue con la implementación secuencial de cinco componentes: i) diseño de una estrategia de marketing internacional con recomendaciones de un grupo de expertos; ii) creación de una marca genérica (incluyendo logo y manual de uso de marca y logo) consistente con las recomendaciones de un grupo de expertos; iii) programación y operación de un portal B2B con criterios de marketing que respondan a las mejores prácticas en la materia<sup>1</sup> iv) diseño de una campaña de publicidad del sitio -en los canales especializados- utilizando herramientas como adwords de google; con co-financiamiento privado y medición de resultados; v) desarrollo de un programa de asistencia técnica, *capacity building* y fortalecimiento institucional en apoyo de las empresas, asociaciones o grupos exportadores del sector así como de los funcionarios del servicio exterior cuya responsabilidad es producir o coordinar la producción de estudios de mercado y perfiles de mercado de maquinaria y equipo, servicios de ingeniería y plantas llave en mano; desarrollo de un programa piloto para sistematizar la evaluación de calidad de los estudios y perfiles de mercado.

o) Costos y cronograma de financiamiento. La estimación de costos y el cronograma de financiamiento<sup>2</sup> tienen una concentración fuerte en el primer año partiendo del supuesto de que los procesos de contratación especialmente de los tres primeros componentes del proyecto se desenvuelven sin mayores demoras o complicaciones.

COMPONENTES	INVERSION TOTAL	ELEGIBLE			NO ELEGIBLE		
		FOCEM	Contrapartida Local	Contrapartida Local	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
1. Diseño de una estrategia de marketing profesional	140.000	81.600	54.400	4.000	140.000	0	0
2. Creación de identidad corporativa	20.000	20.000	0	0	20.000	0	0
3. Programación Portal B2B	142.000	117.000	22.000	3.000	100.000	21.000	21.000
4. Diseño y ejecución campaña publicitaria	120.000	114.500	5.500	0	80.000	35.000	5.000
5. Fortalecimiento institucional de grupos exportadores e instituciones de apoyo	250.000	219.400	16.200	14.400	110.000	70.000	70.000
<b>Total</b>	<b>672.000</b>	<b>552.500</b>	<b>98.100</b>	<b>21.400</b>	<b>450.000</b>	<b>126.000</b>	<b>96.000</b>

<sup>1</sup> Un *benchmark* es, por ejemplo, el sitio privado que promueve máquinas chinas [www.globalsources.com](http://www.globalsources.com)

<sup>2</sup> La contrapartida local solventa el 15% de los gastos elegibles del proyecto acorde a lo establecido en la Dec.CMC N°24/05 Art.36.

**Cronograma desembolsos con origen y asignación de fondos**  
En u\$s.

COMP	ELEG	NOM	GASTO	AÑO 1				AÑO 2				AÑO 3			
				1er desembolso		2do desembolso		3er desembolso		4to desembolso		5to desembolso		6to desembolso	
				FOCEM	Local	FOCEM	Local	FOCEM	Local	FOCEM	Local	FOCEM	Local	FOCEM	Local
1	SI	349	Grupo de Expertos- Contrato Consultor 1 PERFIL Senior Manager globalsources.com		24000										
1	SI	349	Grupo de Expertos- Contrato Consultor 2 PERFIL Experto marketing bienes de capital	12000											
1	SI	349	Grupo de Expertos- Contrato Consultor 3 PERFIL Manager emgormix.com	5000											
1	NO	341	Grupo de Expertos- Contrato consultor 4 Relevamiento potencial asociativo sector bienes de capital		4000										
1	SI	349	Grupo de Expertos- Contratos creación identidad corporativa, diseño catálogos y estrategia promoción comercial externa	9600	15400										
1	SI	371, 372	Grupos de Expertos- Pasajes, viáticos, logística visitas de campo		15000										
1	SI	353	Impresión de 30.000 libros												
1	SI	353, 371, 372, 36	presentación/catálogos Grupos Exportadores			21000									
1	SI	353, 371, 372, 36	Grupo de Expertos - Gastos workshops y eventos de difusión recomendaciones	4000											
1	SI	349	Contrato producción videos institucionales Grupos Exportadores			30000									
2	SI	349	Contrato Agencia creación identidad corporativa Portal B2B	15000											
2	SI	349	Contrato creativo local - diseño e identidad corporativa Portal B2B	5000											
3	NO	341, 343	Contrato - Elaboración términos de referencia programación del Portal B2B		3000										
3	SI	346	Contratos - Programación del Portal B2B			68200									
3	SI	349	Hosting Portal B2B			15300		4100				4100			
3	SI	349	Contratos - Servicios de traducción			13500		2000				2000			
3	SI	335	Contratos - Mantenimiento del portal					3800	11000			3900	11000		
4	SI	38	Presupuesto Campañas Google ad words			65700	5500	20000		10000					
4	SI	36	Presupuesto banners fijos internet			7300		2000		1500		3000			
4	SI	36	Publicidad en ferias			1500				1500		2000			
5	SI	349	Contrato consultor - Metodología para producción de estudios y perfiles de mercado			12000									
5	SI	349	Contrato consultor - Metodología para evaluación de estudios y perfiles de mercado			5000									
5	SI	345	Contrato consultor - Capacitación becarios ISEN			1000		1000				1000			
5	SI	345	Contrato consultor - Capacitación SEN / Asistencia técnica agregados comerciales			12000		6000		6000		6000		6000	
5	SI	349	Contrato consultor - Estructura Unidad de Evaluación			12000		2500		2500		2000		2000	
5	SI	36, 371, 372, 39	Workshops de difusión y capacitación a empresas uso instrumentos de marketing on line.			9000		10000				11000			
5	SI	344	Programa de certificaciones / verificaciones			20000		7500		7500		7500		7500	
5	SI	12	Auditoría			4500				5000				5500	
5	SI	112, 113	Personal eventual - Analista marketing y asistente tecnico de la UEP	10800				10800				10800			
5	SI	4369	Cargas sociales y aportes personal eventual Equipamiento UEP (notebooks, proyector, camara, equipo)		2200				2200				2200		
5	SI	23, 292, 29	Material de oficina, folleteria, DVDs, conexión banda ancha UEP			12000									
5	SI	SD	Imprevistos (Comp. 1 a 5)				1500	1000				500			
5	NO	SD	Imprevistos (Comp. 1 a 5)					5400				5400			5400
5	NO	SD	Imprevistos (Comp. 1 a 5)					2600				2600			2600
<b>TOTALES</b>				<b>61400</b>	<b>63600</b>	<b>311500</b>	<b>13500</b>	<b>70800</b>	<b>13200</b>	<b>34000</b>	<b>8000</b>	<b>53800</b>	<b>13200</b>	<b>21000</b>	<b>8000</b>

p) Duración del proyecto. La identificación y análisis de pre factibilidad del proyecto se inició en el primer semestre de 2008. Se estima que, en caso de que el CMC apruebe el proyecto en julio 2010, el segundo semestre de ese año será dedicado a completar el complejo proceso de licitaciones y contrataciones necesarias para ejecutar las acciones previstas en los componentes del proyecto y que en el segundo semestre de 2011 estarán disponibles los productos finales de los primeros tres componentes del proyecto. Desde allí hasta su finalización -mediados de 2013- los componentes 4 y 5 concentrarán la mayor parte de las actividades del proyecto.

q) Fecha prevista de puesta en marcha. Se prevé que el portal B2B esté funcionando en el Primer Semestre de 2011.

F.P.

## II.- ANALISIS TECNICO.

### ***1) CONTEXTO ESTRATÉGICO Y JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO.***

#### *A. Importancia estratégica del sector.*

Después de superar la peor crisis en los últimos cien años -con una caída del Producto Bruto Interno de 20 puntos porcentuales entre 1999 y 2002- la economía argentina se recuperó notablemente creciendo a un ritmo de 9% anual desde 2003.

El sector industrial participó activamente en este proceso de recuperación y crecimiento. No sólo el sector industrial creció en términos absolutos revirtiendo un proceso de desindustrialización de casi treinta años sino que incrementó su participación relativa en el PIB. Las exportaciones de origen industrial también experimentaron un aumento en su participación en el mix de exportaciones argentinas.

El Ministerio de Relaciones Exteriores Comercio Internacional y Culto (MRECIC) ha venido trabajando con grupos de empresas Pymes exportadores (Pymex) de maquinaria y equipo, plantas llave en mano y servicios de ingeniería. Este sector constituye una excelente plataforma para incrementar la diversidad exportadora argentina y es, además, un sector estratégico para promover la especialización intraindustrial y la complementariedad entre las economías del MERCOSUR. Argentina cuenta con un número importante de firmas que elaboran productos de un alto componente tecnológico, poseen una escala de producción adecuada y una competitividad en sus precios finales que les permitirían incrementar su participación en los mercados internacionales.

Este proyecto buscará potenciar la competitividad de las Pymes beneficiarias con un plan de acción estratégico de marketing internacional siguiendo las recomendaciones de expertos, un portal B2B para hacer negocios que sea visible, una marca genérica que agregue valor a las empresas beneficiarias e indirectamente a un conjunto potencial más amplio de Pymes que podrían sumarse en el futuro y con la introducción de mejores prácticas institucionales en el MRECIC y en las propias empresas beneficiarias del proyecto.

#### *B. Restricciones que enfrentan las Pymes y evolución reciente.*

Como observa Vicente Donato, Director de la Fundación Observatorio Pyme<sup>3</sup>, las condiciones favorables para la producción que han predominado en los últimos años no afectan de manera igualitaria a todas las empresas. En tal sentido, "[...] no sólo se observa una clara diferencia de desempeño entre la gran empresa y el conjunto de las PyME a favor de las primeras sino que, si profundizamos el análisis en el interior de este último segmento industrial, observaremos también importantes diferencias en el desempeño inversor y exportador entre las empresas pequeñas<sup>4</sup> y las empresas medianas: sólo la mitad de las empresas pequeñas invierte, mientras que el 75% de las medianas lo hace. Sólo el 13% de las empresas pequeñas exporta, mientras que aproximadamente la mitad de las medianas lo hace [.....] Argentina necesita más y mejores empresas para consolidar el crecimiento industrial que se verificó en estos últimos años y, por ende, las distancias en el desempeño deben disminuir".

<sup>3</sup> Informe 2007-2008 "Evolución reciente, situación actual y desafíos futuros de Pymes industriales".

<sup>4</sup> Aquellas que tienen entre 10 y 50 ocupados.



Las empresas Pymes se encuentran en una posición desigual, respecto de las grandes, para hacer frente a los desafíos que se vislumbran en el futuro próximo, a saber, i) aumentar la productividad para compensar el aumento de los costos de producción; ii) ampliar el acceso al financiamiento bancario para reducir los costos de financiamiento; iii) ampliar el acceso a las nuevas tecnologías de información y comunicación; iv) aprovechar las oportunidades de acceso a mercados externos.

Durante 2007 las exportaciones de las Pymes industriales aumentaron 8,6% en términos reales pero con un comportamiento dispar, crecieron 13,2% las ventas de las empresas medianas mientras que las ventas externas de las pequeñas empresas se estancaron.

El financiamiento, o mejor dicho su escasez, es uno de los principales limitantes de la expansión de las Pymes industriales. Sin embargo, pese a ser de un nivel subóptimo, la evolución reciente del crédito ha sido positiva. Mientras en 2005 el 83,4% de las Pymes financiaron sus inversiones con capital propio, el registro bajó a 77,2% en 2006 y a 65,8% en 2007.

La escasa oferta de crédito obliga a las empresas a exhibir excesivos niveles de capitalización, bajando el riesgo pero al mismo tiempo limitando la capacidad de expansión potencial.

En lo que respecta a las tecnologías de información y de comunicación, un 98,1% de las Pymes industriales tienen acceso a Internet. Sin embargo, solamente el 17,3% practica o se beneficia del e-commerce (datos de 2008).

Los datos aportados por la Fundación Observatorio Pyme eran alentadores respecto a la evolución de la producción y el empleo PYME hasta que se produjo la crisis internacional. En 2007 el empleo neto aumentó 5,1% y el proceso de crecimiento alcanzó al 80% de las empresas relevadas. Se espera retomar la senda de crecimiento en 2010 con la reversión paulatina de los efectos de la crisis financiera internacional.

### *C. Fines a los que contribuye el proyecto.*

El proyecto tiene como finalidad contribuir a poner a las Pymes exportadoras en un plano de mayor equivalencia respecto a los grandes jugadores en el mercado internacional de maquinaria y equipo, plantas llave en mano y servicios de ingeniería.

Esto es importante para Argentina por dos razones: i) la importancia del sector en términos de valor agregado, creación de ventajas dinámicas, potencial de generar una fuerte especialización intraindustrial en el MERCOSUR, etc. ii) el impacto que las Pymes tienen en términos de generación de empleo.

El proyecto persigue incorporar criterios de marketing y gestión comercial profesionales a un grupo de empresas Pymes proveedores de maquinaria y equipo con presente y potencial exportador para desarrollar mejor las oportunidades comerciales existentes, aprovechando economías de escala en las actividades señaladas y brindando el asesoramiento técnico que las Pymes requieren para competir con posibilidades de éxito.



El proyecto persigue también como objetivo fortalecer la capacidad institucional de áreas del MRECIC destinadas a la promoción de exportaciones de bienes de capital así como las capacidades existentes en las asociaciones empresarias y en las propias empresas.

Los objetivos planteados solo pueden ser alcanzados mediante la conjunción de recursos humanos, materiales y programas específicos diseñados con criterio y sujeto a una agenda de resultados.

#### *D. Justificación para diseñar un proyecto FOCEM.*

El proyecto "Pymes exportadoras de bienes de capital, plantas llave en mano y servicios de ingeniería" se inserta en el Programa de desarrollo de la competitividad previsto en el artículo 30 del reglamento del FOCEM (Dec. CMC 24/05 y Decreto del Poder Ejecutivo de la Nación 801/2007).

En particular, el proyecto guarda relación con varios componentes específicos del Programa de Competitividad previsto en el artículo 30. Se trata de los componentes iv) promoción del desarrollo de encadenamientos productivos en sectores económicos dinámicos y diferenciados; v) promoción de la vitalidad de sectores empresariales, formación de consorcios y grupos exportadores; vi) fortalecimiento de la reconversión, crecimiento y asociatividad de las Pymes, su vinculación con los mercados regionales y promover la creación y desarrollo de nuevos emprendimientos; vii) capacitación profesional y en auto-gestión, organización productiva para el cooperativismo y el asociativismo e incubación de empresas.

En primer lugar, el proyecto apunta a fortalecer el segmento más vulnerable de un sector dinámico con un enorme potencial de integración y especialización intraindustrial en el MERCOSUR. Es el caso de las empresas pequeñas y medianas exportadoras de maquinaria y equipo, plantas llave en mano y servicio de ingeniería. El establecimiento y el trabajo con grupos exportadores variados plantea el desarrollo de sinergias y encadenamientos potenciales. A título ilustrativo, la complementariedad y el trabajo conjunto en el proyecto entre el grupo exportador de máquinas-herramientas y el exportador de plantas llave en mano potencia los resultados de ambos.

En segundo lugar, el proyecto promueve y construye sobre el asociativismo y la conformación de grupos exportadores Pymes, fortaleciendo una práctica que registra como antecedente los trabajos realizados por el Programa de Apoyo al Comercio Exterior (PDCEX). En tal sentido, el proyecto intenta superar problemas de acción colectiva, aprovechar economías de escala y aprovechar a pleno externalidades positivas que se presentan a un grupo que hoy nuclea a unas 300 empresas Pymes exportadoras, buscando nivelar el campo de juego en el área de marketing respecto a otros actores de mayor peso económico en el mercado. En efecto, la metodología de trabajo adoptada en el ámbito del PDCEX implica un diálogo permanente de los funcionarios coordinadores con aproximadamente 300 empresas argentinas PYMES exportadoras de bienes de capital. De este monitoreo personalizado de la performance de las PYMES y del *feedback* aportado por las mismas en relación a las dificultades para competir en el mercado internacional surgió la necesidad de contar con una estrategia conjunta de marketing internacional que permita una mayor presencia de las empresas argentinas en el mundo.



Sumado a ello, la Fundación Observatorio PYME<sup>5</sup> en su "Informe sobre Inserción Internacional de las PyME Industriales" ha detectado, en base a una encuesta estructural, que el 54% de las PYMES industriales exportadoras demanda, además de un tipo real de cambio competitivo, mejoras en las políticas públicas comerciales e imagen país. El mismo estudio detalla que el principal motivo por el cual el 80% de las PYMES industriales no logra colocar sus productos y servicios en el mercado internacional es la "Insuficiente capacidad productiva / comercial para vender en el exterior".



Por una cuestión de escala, las empresas PYMES industriales, generadoras de empleo por excelencia en nuestro país, se encuentran en desigualdad de condiciones para competir con las grandes empresas en su inserción internacional por no utilizar las nuevas tecnologías de información y comunicación disponibles, desaprovechando las oportunidades de acceso a mercados externos.

El proyecto que nos ocupa se enmarca dentro de una acción de política pública que tiene por objetivo mejorar la inserción exportadora de las PYMES industriales, poniendo el foco en aquellas PYMES que han superado la limitación referente a la capacidad productiva y que presentan insuficiencias en la estrategia de internacionalización. Se trata de un proyecto que busca facilitar el acceso de estas PYMES a los instrumentos de promoción estado del arte que las coloque en igualdad de condiciones para competir respecto a las grandes empresas.

Cabe destacar que el PDCEX ha recibido, tanto de la Fundación Observatorio PYME (ver Nota en Anexo 1) como de la Asociación de Industriales Metalúrgicos de la República Argentina ADIMRA<sup>6</sup> (ver Nota en Anexo 2) el beneplácito al proyecto al considerar que la incorporación de instrumentos de marketing internacional constituye una herramienta efectiva y útil para que las empresas argentinas fabricantes de bienes de capital, plantas llave en mano y servicios de ingeniería puedan insertarse en los mercados internacionales en forma competitiva.

Por otra parte, el programa de competitividad previsto en el reglamento del FOCEM persigue como objetivo central reducir asimetrías en el territorio del MERCOSUR. Estas asimetrías se dan entre países pertenecientes al bloque regional y también dentro de cada país, región y departamento. Las diferencias estructurales pueden ser motivadas por el tamaño del mercado, el acceso a fuentes de financiamiento, la distancia a los centros de consumo, dificultades logísticas, etc.

El proyecto busca nivelar el campo de juego para empresas Pymes que compiten en condiciones desfavorables frente a empresas de mayor tamaño y que, en particular, por las limitaciones inherentes a su propia escala carecen de visibilidad en los mercados internacionales. Fortaleciendo estos eslabones más débiles en el tejido industrial argentino y promoviendo su consolidación como actores en el mercado regional y

  
F.O.  
  
<sup>5</sup> Entidad sin fines de lucro creada por la Università di Bologna, la Organización Techint y la Unión Industrial Argentina (UIA) con el objeto de promover la valorización cultural del rol de las pequeñas y medianas empresas en la sociedad, la investigación microeconómica aplicada y las políticas públicas de apoyo al desarrollo productivo. Para la realización de su informe anual realiza una encuesta estructural a un panel de 2500 PYMES industriales. El referido informe completo puede consultarse en: [http://www.observatoriopyme.org.ar/pdf/FOP-Insercion\\_internacional.pdf](http://www.observatoriopyme.org.ar/pdf/FOP-Insercion_internacional.pdf)

<sup>6</sup> ADIMRA, fundada el 5 de junio de 1904, es la única Entidad Gremial Empresaria de segundo grado representativa de la industria metalúrgica en el ámbito nacional. Reúne a 56 cámaras activas, tanto sectoriales como regionales totalizando más de 3000 empresas. ([www.adimra.com.ar](http://www.adimra.com.ar))

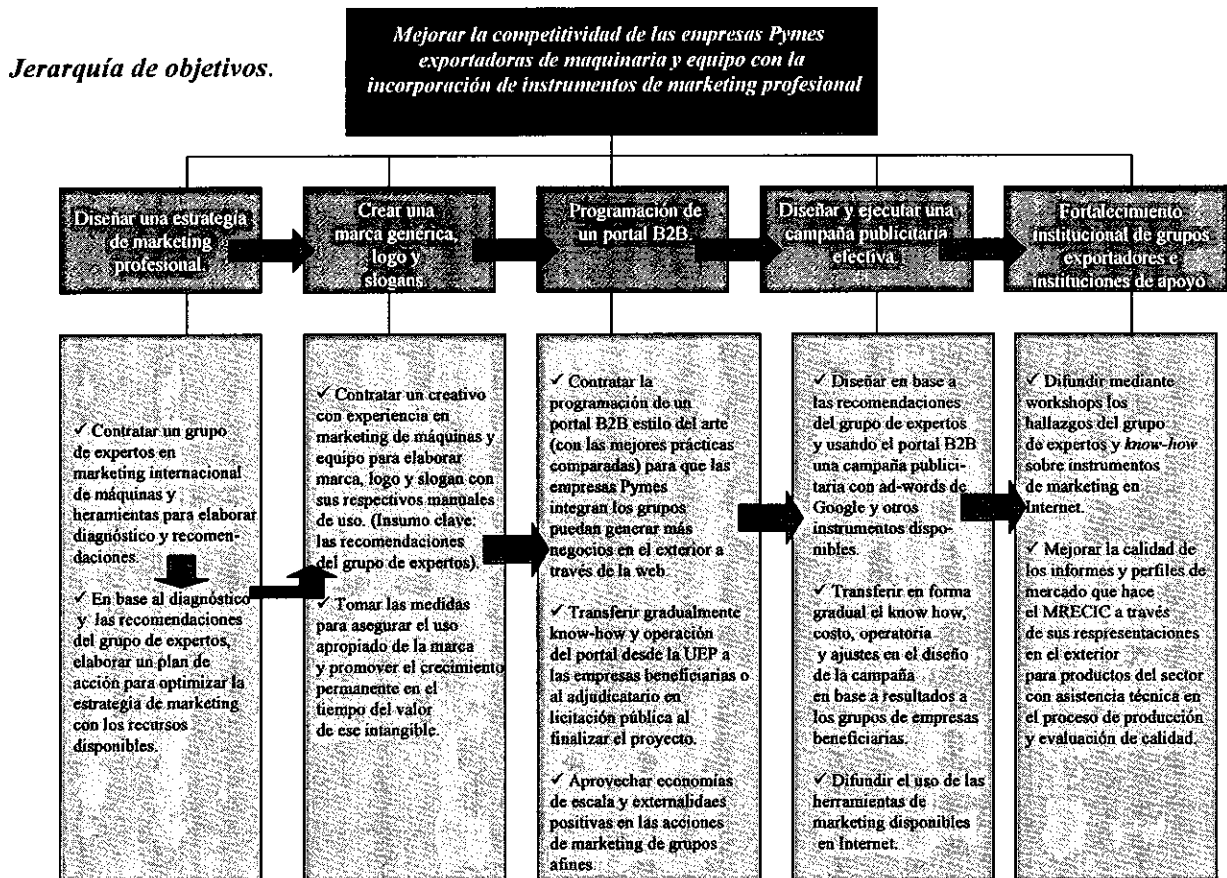
global, se reducirá la vulnerabilidad de la industria local, su dependencia al ciclo de la economía doméstica y, en definitiva, se contribuirá a reducir las asimetrías en el seno del MERCOSUR.

## ii) DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

### A. Jerarquía de objetivos y matriz del marco lógico.

Del diálogo permanente con los coordinadores de los grupos o consorcios exportadores creados en el ámbito del PDCEX y con las propias Pymes que integran dichos grupos se ha llegado a determinar la jerarquía de objetivos perseguidos con la implementación de un proyecto para fortalecer la competitividad de las empresas del grupo en el área de marketing y gestión comercial internacional.

La dimensión del marketing y comercialización que aborda este proyecto es solamente uno de los aspectos a fortalecer para promover el fin último, la competitividad de las



Pymes exportadoras de maquinaria y equipo. En ese sentido, un proyecto sólo puede contribuir a lograr tales fines con aportes que son, inevitablemente, de naturaleza parcial y cuya contribución efectiva depende también de factores exógenos o ajenos al control de la Unidad Ejecutora y que se listan como supuestos en la matriz del marco lógico.

La matriz del marco lógico (páginas 4 a 8) refleja una concatenación de relaciones causa-efecto en el diseño del proyecto y también incorpora como dimensión a la secuencia temporal de las acciones y actividades previstas en los componentes del

proyecto para obtener los resultados buscados. En tal sentido, i) se definen objetivos medibles objetivamente y atribuibles a las acciones emprendidas en el proyecto según se puede verificar por medios también objetivos; ii) se establece una agenda de resultados y se identifica a los indicadores de resultados y de impacto; iii) se identifican las fuentes de verificación y los procedimientos de monitoreo y evaluación; iv) se definen los supuestos, ponderan los riesgos y se establecen acciones para mitigar esos riesgos; v) se definen y cuantifican los insumos y costos.

El indicador de resultados por excelencia de este proyecto es el aumento en las exportaciones del grupo de empresas Pymex atribuibles objetivamente al plan de acción estratégico diseñado en base a las recomendaciones de los expertos y su difusión en las empresas Pymes, al valor de la marca creado por el proyecto y, esencialmente, a la mayor visibilidad y las oportunidades comerciales generadas por el portal B2B diseñado con las mejores prácticas comparadas y la campaña publicitaria para promover en Internet ese portal.

El propio portal proporciona un mecanismo objetivo de registro para determinar qué nuevos negocios han sido generados a través de este instrumento y qué campañas o consignas resisten el *reality check*.

Las empresas no solamente hacen el *disclosure* de sus facilidades y las características de sus productos a través del portal sino que además reciben un flujo de información invaluable de sus potenciales clientes gracias a los instrumentos de marketing disponibles en Internet.

#### B. Componentes.

El proyecto promueve el desarrollo de sinergias entre las Pymes adheridas al PDCEX con el objeto de desarrollar capacidades comerciales y emprender acciones coordinadas tendientes a maximizar el potencial exportador del sector. Este objetivo se persigue con la implementación secuencial de cinco componentes: i) diseño de una estrategia de marketing internacional con recomendaciones de un grupo de expertos; ii) creación de una marca genérica (incluyendo logo y manual de uso de marca y logo) consistente con las recomendaciones de un grupo de expertos; iii) programación y operación de un portal B2B con criterios de marketing que respondan a las mejores prácticas en la materia<sup>7</sup> iv) diseño de una campaña de publicidad del sitio -en los canales especializados- utilizando herramientas como adwords de google; con co-financiamiento privado y medición de resultados; v) desarrollo de un programa de asistencia técnica, *capacity building* y fortalecimiento institucional en apoyo de las asociaciones o grupos empresarios del sector así como de los funcionarios del servicio exterior cuya responsabilidad es producir o coordinar la producción de estudios de mercado y perfiles de mercado de maquinaria y equipo, servicios de ingeniería y plantas llave en mano; desarrollo de un programa piloto para sistematizar la evaluación de calidad de los estudios y perfiles de mercado.

#### COMPONENTE 1. - Diagnóstico y diseño de una estrategia de marketing.

Este componente permitirá -con apoyo de un grupo de expertos interdisciplinario que incluirá consultores nacionales e internacionales con probada trayectoria en marketing de maquinaria y equipo-, elaborar un diagnóstico preciso sobre las oportunidades para

<sup>7</sup> Un *benchmark* es, por ejemplo, el sitio privado que promueve máquinas chinas [www.globalsources.com](http://www.globalsources.com)

potenciar la comercialización internacional de los productos de las Pymex argentinas, instrumentos de promoción (en [www.grupo-maquinar.net](http://www.grupo-maquinar.net) se puede ver un caso piloto trabajado con un Grupo Exportador) y recomendaciones concretas a partir de las cuales elaborar un plan de acción estratégico.

El objetivo de contratar consultores de primera línea con un expertise muy específico como primera actividad central del proyecto no es obtener diagnósticos reveladores de debilidades o falencias de las Pymes involucradas en el proyecto sino generar recomendaciones muy claras y operativas sobre cómo optimizar la estrategia de marketing en las condiciones existentes. Identificar las ventajas, las sinergias existentes, los canales de comercialización más apropiados, las consignas eficaces, los instrumentos de marketing costo-eficientes. Una estrategia comercial diseñada a medida para un grupo de empresas que no tendría acceso a un asesoramiento de este nivel en el escenario sin proyecto.

El plan de acción elaborado en base a las recomendaciones de los expertos es, además, un insumo crítico utilizado para potenciar las actividades de los demás componentes.

Este componente prevé la elaboración de material de difusión de los Grupos Exportadores, a ser impresión de libros presentación y edición de videos institucionales según la identidad corporativa definida específicamente para cada uno ellos.

Costo estimado del componente : USD 140,000

#### **COMPONENTE 2. – Creación de la marca.**

Este componente permitirá -con apoyo de una agencia o creativo/s con experiencia en marketing de maquinaria y equipo- diseñar una marca genérica, logo y consignas que permitan optimizar la posibilidad de inserción de los productos elaborados por las empresas del grupo.

La intención es crear un intangible que agregue valor en el tiempo a las producciones de las firmas que integran el grupo de Pymes exportadoras en el ámbito del PDCEX, así como generar logos y consignas comerciales apoyados en las fortalezas identificadas por el grupo de expertos y los estándares observados en los mercados internacionales.

Los consultores deben entregar, como parte de las obligaciones contractuales, un manual de uso de la marca, logo y slogans que prevea la utilización de los mismos en diferentes soportes.

Costo estimado del componente : USD 20,000

#### **COMPONENTE 3. – Programación y operación del sitio web**

Este componente permitirá crear un instrumento comercial de alta eficacia en términos costo-beneficio para conectar la oferta argentina con potenciales compradores en el exterior. Diseñado por programadores profesionales en tres idiomas (inglés, español y portugués) de acuerdo a las mejores prácticas disponibles y administrado desde la unidad ejecutora del proyecto (UEP).

La tarea de la Unidad Ejecutora, en base a los informes del grupo de expertos y análisis previos en base a la información disponible es identificar las mejores prácticas en materia de marketing de maquinaria y equipo en Internet para adaptarlos al diseño de un portal para generar negocios que tenga esos atributos y potencie las ventajas de los productos generados por las Pymes del grupo.

La administración del portal involucra la presentación sintética de 300 empresas y la descripción técnica, incluyendo material audiovisual de miles de productos con una lógica estrictamente comercial. La programación deberá incorporar con versatilidad aspectos que hacen a la interactividad de la página como un sistema de alerta de nuevos productos, *inquiry management*, etc.

Durante la vida del proyecto el propósito del portal es simplemente generar un *show-room* virtual para hacer visible la oferta exportable del grupo y hacerlo siguiendo los estándares requeridos en los mercados internacionales.

Costo estimado del componente : USD 142,000

#### **COMPONENTE 4.- Diseño y ejecución de una campaña de publicidad online.**

Este componente permitirá instalar la marca y generar nuevos flujos de comercio utilizando, en principio, la página web diseñada a ese fin e instrumentos potentes y de bajo costo como es, por ejemplo, el sistema de enlaces patrocinados *adwords*. El uso de medios digitales permitirá hacer un seguimiento diario de resultados de la campaña para adaptarla de acuerdo a los índices de eficacia obtenidos a lo largo del tiempo.

La publicidad en Internet permite colocar *banners* en páginas específicas o vincular enlaces patrocinados con palabras claves –“*machinery*”, por ejemplo- en los resultados de buscadores. De ese modo, un potencial comprador de “*machinery*” en cualquier lugar del mundo, al tipear esa palabra en el buscador, podrá visualizar un enlace patrocinado que lo llevará al portal diseñado en el Componente 3.

La virtud de este sistema de publicidad es su bajo costo por clic, su alcance global, y su versatilidad, dado que es administrado por el propio beneficiario diariamente y ajustándolo a los clics recibidos en tiempo real en base a un análisis costo-beneficio.

La Unidad Ejecutora administrará la campaña publicitaria. Un objetivo adicional del proyecto es que las Pymes incorporen estos instrumentos de marketing para gestionar campañas individuales de sus productos.

Costo estimado del componente: USD 120,000 (para 2010-2012; en los años subsiguientes la publicidad debe financiarla íntegramente el grupo de empresas beneficiadas).

#### **COMPONENTE 5.- Asistencia técnica, capacity building y fortalecimiento institucional.**

Este componente busca fortalecer las capacidades en materia de gestión comercial de las empresas del grupo difundiendo los hallazgos del grupo de expertos y el know-how sobre instrumentos de marketing en Internet mediante *workshops* organizados con las Pymes.

Handwritten signature and initials in the left margin, including the letters 'F.M.' and a stylized signature.

El impacto de las actividades de difusión en los Workshops tendrá como indicador más objetivo la evolución del desempeño exportador. Cuántas empresas aumentaron la participación de las ventas externas como porcentaje de su facturación; cuántas Pymes pequeñas que no exportaban comenzaron un proceso de internacionalización con estos instrumentos de marketing; cuántas empresas utilizan adwords o instrumentos afines para diseñar campañas individuales a través de Internet como resultado de la difusión y la capacitación; cuántos procesos asociativos nuevos y consorcios exportadores se han generado a partir de la difusión del programa.

El componente permitirá también mejorar la calidad de los informes y perfiles de mercado que hace la Cancillería por intermedio de las representaciones en el exterior para los productos del sector con asistencia técnica en el proceso de producción y evaluación de calidad ex post.

Las mejoras institucionales se insertan de este modo en un programa cuyo foco es potenciar las capacidades de marketing de las Pymes exportadoras de bienes de capital, plantas llave en mano y servicios de ingeniería. Los estudios y perfiles de mercado son un insumo importante, por ejemplo, para que las actividades del componente IV puedan dirigir eficientemente las campañas publicitarias a los mercados con mayor potencial. Asimismo, las mejoras generan externalidades positivas para los productores de bienes de capital en general, al fortalecer las capacidades específicas de las instituciones de apoyo al comercio exterior.

Se ubicará en dependencias del MRECIC dos unidades técnicas con la participación de consultores con especialidad en la producción de estudios y perfiles de mercado referidos a máquinas y herramientas.

Una unidad será de asistencia técnica y su objetivo principal será apoyar a las representaciones en el exterior en el proceso de elaboración de los perfiles y estudios de mercados solicitados en el sector de bienes de capital –también organizar seminario y conferencias de difusión en el ámbito del MRECIC y en el ISEN así como en las asociaciones empresarias y en los grupos-.

Los estudios y perfiles de mercado que se realizarán son los que presenten mayor potencial, definiendo esto las características cualitativas y la composición de los 90 EM y 90 PM, no siendo una restricción cuantitativa las capacidades de exportación de las PYMES proveedoras de bienes de capital. La combinatoria ofertas-mercados supera ampliamente la capacidad de la red de representaciones en el exterior, siendo este el limitante cuantitativo.

La segunda unidad será una experiencia piloto y estará dedicada a la evaluación sistemática y siguiendo criterios objetivos definidos ex ante de la calidad de los productos (perfiles y estudios de mercado para bienes de capital, servicios de ingeniería y plantas llave en mano) elaborados por las representaciones del MRECIC en el exterior para generar los incentivos adecuados en el seno de la organización – como prueba la experiencia comparada- tendientes a obtener una mejora continua en la calidad de los productos. Al final de la experiencia piloto –al cabo de tres años- se evaluarán los resultados y se sugerirá la continuidad / adaptación o discontinuidad de esta actividad del proyecto.

El componente prevé una importante tarea de difusión y capacitación en diversas ciudades del país con el objeto de capacitar a las Pymes en el manejo de los





instrumentos de marketing en Internet y fomentar el asociativismo en base a la experiencia de los grupos exportadores. Con la intención de alcanzar especialmente al grupo de Pymes pequeñas que no exportan pero tienen potencial para hacerlo.

Costo estimado del componente: USD 250,000.

### C. Otras alternativas consideradas.

#### C1. Establecimiento de show rooms en ciudades estratégicas.

La posibilidad de establecer *shows-rooms* permanentes en ciudades estratégicas para la promoción comercial de maquinaria y equipo se evaluó en detalle como un proyecto alternativo o incluso como un componente adicional del proyecto.

La identificación de los elevados costos de marketing para las Pymes exportadoras, y en especial los costos de logística que enfrentan las Pymes para mostrar sus productos en ferias internacionales, llevó a estudiar como alternativa a este proyecto el establecimiento de show rooms permanentes localizados en ciudades estratégicas como San Pablo, Ciudad de México o Milán. Solventados por el estado nacional, los *show-rooms* permitirían a las Pymes exponer sus productos sin premura y sin tener que pagar costos desmedidos en actividades promocionales que por definición comportan un riesgo considerable. El objetivo era romper la lógica circular de empresas que no exportan porque no son visibles y no son visibles porque no exportan.

Los altos montos de inversión requeridos para montar y para operar los shows rooms fueron un factor importante para diferir en el tiempo un proyecto en sí valioso. Asimismo, la existencia de una alternativa potencialmente costo-eficiente, como la creación de un *show-room* virtual que prevé el Componente 3 del proyecto con instrumentos de marketing estado del arte e inversiones menores prevaleció como punto de partida óptimo para un plan de acción destinado a fortalecer las capacidades comerciales de las Pymes exportadoras de maquinaria y equipo.

#### C2. Un portal B2B enteramente privado.

La gestión privada de un portal B2B fue otra alternativa considerada al proyecto. En teoría, el portal B2B previsto para promover las exportaciones de las Pymes beneficiarias puede ser un emprendimiento de capital privado como lo es, por ejemplo, el sitio diseñado por una empresa argentina: [engormix.com](http://engormix.com)<sup>8</sup>. Los análisis de factibilidad económico-financiera que en este proyecto se hicieron desde la óptica de los beneficios y costos sociales dan cuenta de beneficios netos importantes para la sociedad. Si bien se trata de un análisis diferente, es altamente probable que el VAN y la TIR de los flujos generados por los componentes 3 y 4 calculados desde una óptica enteramente privada muestren índices de rentabilidad razonables.

Como hoy no existe tal emprendimiento, en parte porque el negocio de las llamadas *puntocom* sufrió un golpe del que todavía no se ha logrado recuperar y en parte porque hay asimetrías de información entre potenciales inversores y el sector público que ponen a este último en mejor posición relativa para incubar un proyecto como este, se justifica la intervención del estado en un proyecto que supera problemas de acción colectiva y capta externalidades positivas para la sociedad.

<sup>8</sup> Se trata de una comunidad internacional de negocios online relacionada con la producción animal

El proyecto será incubado y desarrollado en el seno del PDCEX utilizando recursos del mismo, especialmente funcionarios del Servicio Exterior de la Nación quienes trabajan actualmente como coordinadores y/o enlace de los distintos grupos exportadores, siendo el portal un complemento de las actividades del área.

El presente proyecto responde a los objetivos que se definieron en el Decreto 1069/2002 del Poder Ejecutivo Nacional que da creación al Programa de Apoyo al Comercio Exterior (PDCEX). En el segundo párrafo del considerando se establece "...Que en el actual contexto socio-económico de la República Argentina resulta menester incrementar y diversificar las exportaciones de bienes y servicios, debiéndose recurrir para ello a acciones innovativas que permitan lograr tales fines...".

### iii) IMPLEMENTACIÓN.

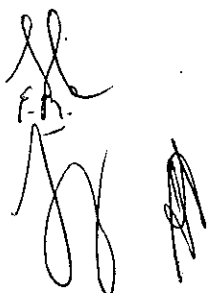
#### A. Unidad Ejecutora del Proyecto (UEP) y arreglo institucional.

La Unidad Ejecutora del Proyecto será el Programa de Apoyo al Comercio Exterior (PDCEX) dependiente de MRECIC.

Esta elección presenta múltiples ventajas que se explican en detalle en "E. Análisis legal y recursos administrativos". En primer lugar, que la UEP sea el PDCEX reduce notablemente el peso de los costos administrativos de diseño, ejecución, supervisión y monitoreo que, en un proyecto chico en recursos pero ambicioso en alcance, serían prohibitivos. Como el PDCEX cuenta con una nómina de 12 funcionarios de carrera y cuatro consultores/ administrativos con un expertise adquirido en la promoción comercial y en el trabajo con *clusters* de Pymes proveedoras de bienes de capital, los costos incrementales para el proyecto en materia de personal son muy bajos y se reducen a la contratación de uno o dos profesionales especializados en el área de sistemas. La estimación es que estos gastos incrementales no superarán la barrera del 7% de los recursos totales del proyecto.

Serán de aplicación las normas de contratación locales y el PDCEX contará con el apoyo y la activa participación de las áreas de informática y el área de compras y contrataciones del MRECIC.

La UEP implementará el proyecto en consulta permanente con un Comité Asesor Empresarial integrado por el Presidente de la Comisión de Bienes de Capital de ADIMRA, el Presidente de la Asociación Argentina de Máquinas Herramientas, el Presidente de la Cámara Industriales de Proyectos de Ingeniería y Bienes de Capital, el Presidente de Federación de la Industria Naval, entre otros representantes del sector privado involucrados en el proyecto.



## B. Monitoreo y evaluación de resultados.

El proyecto prevé una agenda de resultados con indicadores y medios objetivos de verificación que son el test final para la evaluación ex post del proyecto pero que, a su vez, permiten adaptar la ejecución del proyecto de acuerdo a los propios resultados. Los objetivos, indicadores y medios de verificación están listados en la matriz del marco lógico del Proyecto.

Indicadores como el volumen de tráfico del portal B2B, el monto de las transacciones generadas en base al portal, la cantidad de tráfico derivado por la publicidad sea por la vía de instrumentos como adwords o de banners fijos ubicados estratégicamente en otros sitios, que son cuantificables en tiempo real, permitirán adaptar las campañas, los diseños y las estrategias de marketing con flexibilidad, en base a resultados y subiendo en la curva de aprendizaje con la propia experiencia.

El rol de la UEP es central para obtener los resultados proyectados. En ese sentido, tareas centrales de la UEP serán: i) extremar la diligencia en la selección de los consultores y programadores para reclutar recursos humanos que marquen la diferencia respecto al escenario sin proyecto; ii) comprometer decisivamente a las empresas Pymes en el proyecto; iii) conducir estratégicamente la dirección de la página y las campañas de publicidad en el período de incubación; iv) mostrar flexibilidad y capacidad de adaptación con mejoras incrementales para aumentar el valor del portal y de la marca.

## C. Sustentabilidad.

La idea de incubar un proyecto que entre otros componentes elabora un plan de acción estratégico de marketing internacional para las Pymes, genera un portal B2B y lo hace visible, una marca genérica que agrega valor a las empresas beneficiarias e indirectamente a un conjunto potencial muy amplio de Pymes que podrían sumarse en el futuro e introduce mejores prácticas institucionales tiene un horizonte temporal que excede largamente el tiempo de tres años previsto en la implementación del proyecto.

La tendencia en Internet es a la concentración del tráfico en portales y comunidades de negocios en desmedro de páginas individuales que tienen mucha menor visibilidad. También se da un fenómeno que puede caracterizarse como "el éxito genera más éxito" y la ventaja del pionero en ese contexto es mucha. El potencial de un portal con esa característica es muy alto y excede a la lógica del análisis de valor presente que típicamente concentra el grueso de los flujos futuros descontados en los primeros cinco años del horizonte temporal de valuación.

La UEP se encargará de elaborar un plan de difusión para diseminar las recomendaciones entre las Pymes y generar nuevas capacidades en el área comercial.

La continuidad del proyecto luego del tercer año de vida está prevista por la vía de la gestión pública siendo administrado por el PDCEX. Dados los bajos costos de administración una vez hecha la inversión inicial —excluido el presupuesto de publicidad cuyo costo será transferido indefectiblemente al grupo de empresas beneficiarias desde el año 3 en adelante— PDCEX puede continuar administrando el Portal una vez concluido el financiamiento FOCEM. Esto es así, en particular, porque PDCEX es un programa permanente de la Cancillería Argentina cuya misión es promover las

exportaciones de Pymes fabricantes de bienes de capital, plantas llave en mano y servicios de ingeniería.

Entre los productos del Componente 5 se destaca la elaboración de metodologías diseñadas por expertos tanto para la producción como para la evaluación de estudios y perfiles de mercado. El objetivo es desarrollar una capacidad *in house* en las áreas técnicas del MRECIC que permitirá, al finalizar el proyecto, prescindir de los consultores externos.

Esta actividad formativa es completada con la organización de cursos de capacitación dirigidos a los agregados comerciales destinados en las representaciones argentinas en el exterior, las camadas de aspirantes al Servicio Exterior (ISEN) y los funcionarios del SEN especializados en promoción comercial.

La tarea de inteligencia comercial que hacen las Embajadas y consulados del país en el exterior es un insumo necesario para que las empresas Pymes y los grupos exportadores que trabajan con PDCEX perfeccionen su estrategia exportadora y prioricen mercados con información adecuada.

#### *D. Riesgos y actividades de mitigación de riesgo.*

La matriz del marco lógico explicita supuestos y riesgos vinculados a esos supuestos, algunos exógenos y otros que pueden ser mitigados en el marco del proyecto. En este apartado se describen las actividades de mitigación de riesgos.

En lo que refiere a la sustentabilidad, el proyecto supone que:

- i) las empresas beneficiarias siguen perfeccionando el portal, continúan la campaña publicitaria y acrecientan el valor de la marca finalizada la tarea de la UEP en 2012 (riesgo MEDIO);
- ii) las condiciones macro, incluyendo la estabilización y recuperación gradual de la economía mundial, permiten sostener la estrategia diseñada por el grupo de expertos (riesgo MEDIO);
- iii) la productividad de las Pymex del grupo (excluyendo marketing) crece a la par de la de sus competidores (riesgo MEDIO-BAJO).

Como mecanismos de mitigación, la UEP (PDCEX) tiene ya establecida una red de coordinadores de grupos exportadores organizados a nivel sectorial -hoy son doce grupos-. Los coordinadores están en contacto permanente e involucran a las Pymes en la ejecución del proyecto.

Los supuestos sobre productividad y sobre la continuidad de condiciones macroeconómicas favorables a la producción y consistentes con la estrategia diseñada por los expertos son completamente ajenos a la influencia de la UEP pero su riesgo es considerado medio o medio-bajo.

En lo que respecta a las actividades y productos del proyecto, se supone que:

- i) El conjunto de capacidades del grupo de expertos posee el nivel necesario como para hacer un aporte sustantivo a las empresas beneficiarias y refleja adecuadamente la heterogeneidad de los sectores involucrados (riesgo MEDIO);

- ii) las Pymes proveen en tiempo y forma los recursos que dan vida al portal - videos, fotos, descripción técnica, nuevos productos- (riesgo MEDIO-ALTO);
- iii) los instrumentos de marketing identificados mantienen o incrementan su relevancia durante la vida del proyecto (riesgo BAJO);
- iv) la alta rotación de funcionarios del Servicio Exterior no impide la continuidad de las mejoras institucionales introducidas por el proyecto (riesgo MEDIO-BAJO).

El riesgo más considerable de los mencionados es el vinculado al compromiso y la activa participación de las Pymex que es necesaria para darle vida al portal. Este riesgo ha sido mitigado desde la concepción misma del proyecto en un proceso activo de consultas e interacción que llevó a la identificación del proyecto y su elaboración final. Los trabajos previos en el programa del PDCEX y particularmente la conformación de consorcios exportadores han generado ya una participación activa y un compromiso importante de las Pymes involucradas que se han mostrado consustanciadas con los objetivos y las actividades previstas en el proyecto.

Otra actividad de mitigación refiere a la participación en los costos. Se prevé que los gastos de publicidad sean cofinanciados o incrementados en base a los resultados por las empresas beneficiarias puesto que es un incentivo conducente a aumentar su involucramiento en el proyecto.

La máxima diligencia empleada para seleccionar a los programadores, consultores y al grupo de expertos es crucial para la suerte del proyecto. En este sentido, el hecho de ser el PDCEX un área que posee ya un acervo de conocimiento importante sobre los sectores específicos y el área específica de marketing provee de un buen punto de partida para iniciar una investigación seria y elegir los mejores recursos humanos disponibles. La Unidad Ejecutora definirá con claridad el perfil de los consultores nacionales e internacionales que requiere para el cumplimiento de los objetivos del proyecto con la flexibilidad suficiente como para descartar perfiles en el equipo de expertos –dejando vacante las licitaciones que correspondan- cuando la oferta de recursos humanos no se adecúe a las exigencias.

En materia de rotación de recursos humanos, el programa prevé actividades de capacitación en el ISEN para los miembros del Servicio Exterior y para los aspirantes asegurando la continuidad de las directrices del programa con recursos humanos calificados.

#### E. Análisis legal y recursos organizativos.

La ley argentina permite el desarrollo de actividades promocionales por parte del estado nacional como las que comporta el diseño y la administración temporaria del show-room virtual previsto en el componente 3 del proyecto.

La legislación prevé un régimen de contrataciones<sup>9</sup> de la Administración Nacional que tiene por objeto asegurar "que las obras, bienes y servicios sean obtenidos con la mejor tecnología proporcionada a las necesidades, en el momento oportuno y al menor costo posible, como así también la venta de bienes al mejor postor, coadyuvando al

<sup>9</sup> Dec. 1023 / 2001, Dec 436 / 2000 –y normas complementarias- que modifican disposiciones del Dec. Ley 23.354.

desempeño eficiente de la Administración y al logro de los resultados requeridos por la sociedad"<sup>10</sup>.

El MRECIC viene trabajando desde 2005 -en el ámbito del Programa de Apoyo al Comercio Exterior (PDCEX)- con grupos de empresas Pymes exportadoras de maquinaria y equipo. Esta política ha sido mantenida en afán de promover el asociativismo y la conformación de grupos exportadores generadores de sinergias de conformidad con las responsabilidades que la ley de Ministerios<sup>11</sup> atribuye al Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto.

El PDCEX cuanta con doce funcionarios de enlace con estos grupos sectoriales: maquinaria agrícola, máquinas de empaque, máquinas-herramienta, máquinas para la industria láctea, máquinas para la industria naval, máquinas para la industria frigorífica, máquinas para la industria petroquímica, máquinas para la industria farmacéutica, química y de procesos, máquinas para obra vial y servicios municipales, máquinas para la industria aceitera, máquinas para refrigeración y equipamiento hotelero. Este trabajo previo del PDCEX ha sido determinante para permitir el desarrollo de un proyecto como el que se presenta a consideración del CMC del MERCOSUR, demandante en el plano organizativo en cuanto requiere el compromiso activo y la coordinación de un grupo grande de empresas Pymes pertenecientes a sectores diversos. Se trata de un universo de 300 empresas Pymes pero que se busca ampliar en el tiempo.

La existencia del PDCEX como Unidad Ejecutora comporta una ventaja comparativa muy grande para el proyecto porque al contar con una trayectoria en el trabajo con grupos exportadores, un acervo de conocimiento específico adquirido en los sectores involucrados y recursos humanos calificados que no irrogan gastos al proyecto permite reducir drásticamente los gastos administrativos del proyecto. En particular, porque la implementación, monitoreo y supervisión de esta iniciativa demandará un gran esfuerzo organizativo para asegurar el flujo de información en los soportes requeridos y para monitorear los resultados con las empresas y hacer los ajustes necesarios en tiempo real.

En lo que respecta al marco legal para enajenar bienes del estado, el Decreto 436/00 en su artículo 1º establece que sus disposiciones "serán de aplicación a todos los procedimientos de contratación en los que sean parte los organismos del Sector Público Nacional" y en el artículo 2º "se regirán por este reglamento los contratos de compraventa, suministros, servicios, (.....) y concesiones de uso de los bienes de dominio público y privado del estado nacional".

El artículo 20 del referido Decreto establece tres procedimientos posibles de selección del cocontratante: i) licitación o concurso; ii) contratación directa; iii) subasta o remate público; los artículos 21 y 22 establecen los criterios para la elección de uno u otro procedimiento.

Si correspondiese el procedimiento de contratación directa, el artículo 26 del Decreto 436/00 establece que "por la venta de bienes de propiedad del estado nacional, el justiprecio será la base de venta, salvo excepción fundada". El justiprecio es el valor de la cosa cuando no hay un precio de mercado.

<sup>10</sup> Art. 1, Dec. 1023/01

<sup>11</sup> Ley 26.338

La intervención del Tribunal de Tasación Fiscal sólo es requerida cuando se enajenan inmuebles del estado.

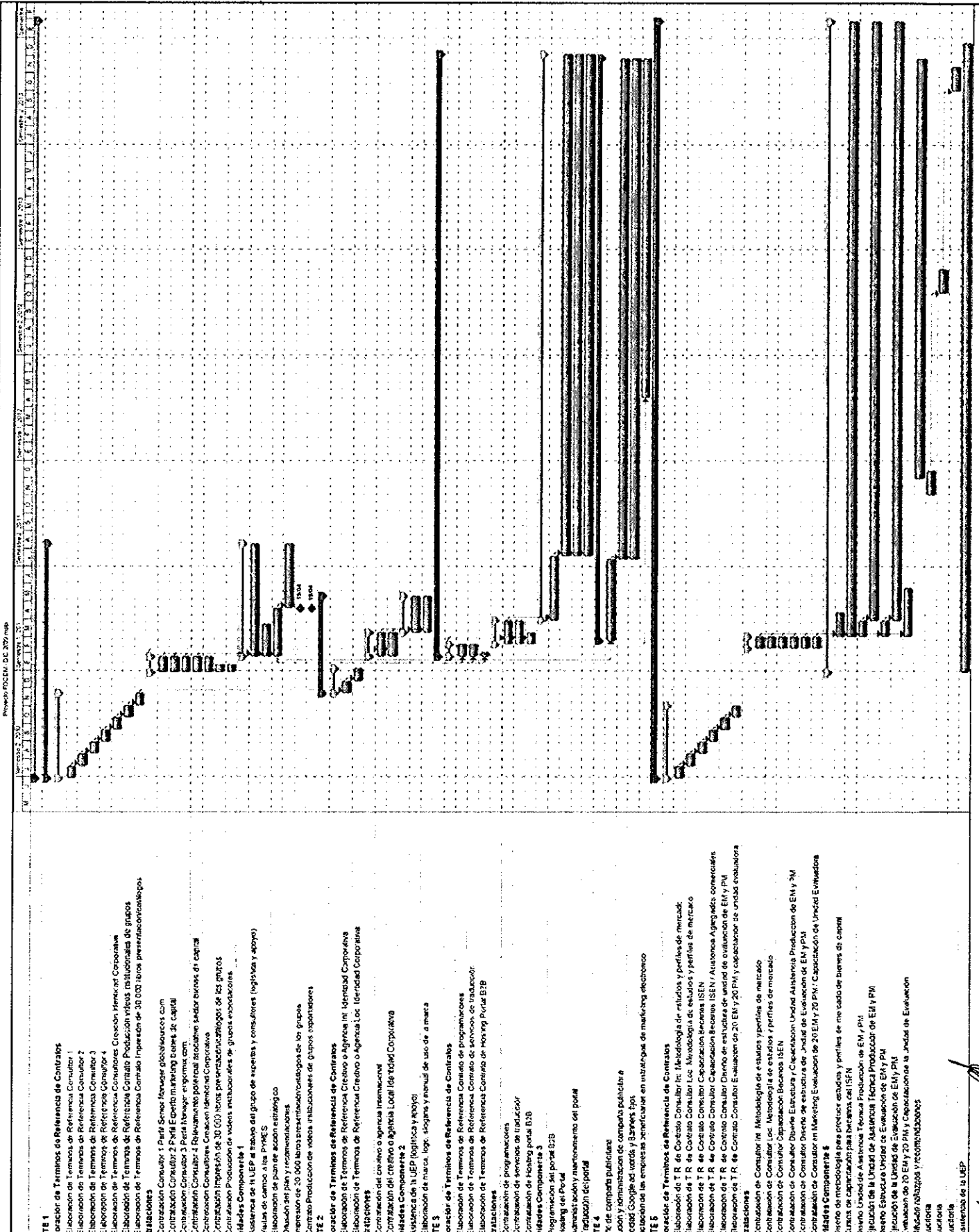
Los artículos 149 a 162 del Decreto 436 reglamentan el caso de un contrato en particular, la "concesión de uso de los bienes del dominio público y privado del estado nacional".

#### F. Cronograma de ejecución.

El cuadro que se presenta en la página siguiente muestra el cronograma de ejecución de las actividades de los componentes y permite ver su secuencia en el tiempo.

  
F.M.  


1	PROYECTO	
2	COMPONENTE 1	
3	C1 - Elaboración de Términos de Referencia de Contratos	
4	C1 - Elaboración de Términos de Referencia Consultor 1	
5	C1 - Elaboración de Términos de Referencia Consultor 2	
6	C1 - Elaboración de Términos de Referencia Consultor 3	
7	C1 - Elaboración de Términos de Referencia Consultor 4	
8	C1 - Elaboración de Términos de Referencia Consultores Creción Inmuebles Corporativa	
9	C1 - Elaboración de Términos de Referencia Comité Producción y Ventas Instituciones de grupos	
10	C1 - Elaboración de Términos de Referencia Comité Producción y Ventas Instituciones de grupos	
11	C1 - Contrataciones	
12	C1 - Contratación Consultor 1 Diferi Senior Manager global resources con	
13	C1 - Contratación Consultor 2 Pineda Espinosa Marketing Dilets de Capital	
14	C1 - Contratación Consultor 3 Pineda Manager ergonmx.com	
15	C1 - Contratación Consultor 4 Reklamamiento potencial asociado sector turismo de capital	
16	C1 - Contratación Consultores Creación de Unidad Corporativa	
17	C1 - Contratación Impresión de 30 000 hojas presentaciones de 152 pginas	
18	C1 - Contratación Producción de videos institucionales de grupos exportadores	
19	C1 - Actividades Componente 1	
20	C1 - Asistencia de la UEP al trabajo del grupo de expertos y consultores (logística y apoyo)	
21	C1 - Visitas de campo a las PYMES	
22	C1 - Elaboración de plan de acción estratégico	
23	C1 - Delineación del plan y recomendaciones	
24	C1 - Impresión de 30 000 hojas presentaciones de 152 pginas	
25	C1 - Contratación Producción de videos institucionales de grupos exportadores	
26	COMPONENTE 2	
27	C2 - Elaboración de Términos de Referencia de Contratos	
28	C2 - Elaboración de Términos de Referencia Creador o Agencia de Identidad Corporativa	
29	C2 - Contrataciones	
30	C2 - Contratación del creativo o agencia internacional	
31	C2 - Contratación del creativo o agencia Local Identidad Corporativa	
32	C2 - Actividades Componente 2	
33	C2 - Asistencia de la UEP (logística y apoyo)	
34	C2 - Elaboración de marca, log, slogans y manual de uso de la marca	
35	COMPONENTE 3	
36	C3 - Elaboración de Términos de Referencia de Contratos	
37	C3 - Elaboración de Términos de Referencia Comité de programadores	
38	C3 - Elaboración de Términos de Referencia Comité de servidores de traducción	
39	C3 - Elaboración de Términos de Referencia Comité de Hosting Portal B2B	
40	C3 - Contrataciones	
41	C3 - Contratación de programadores	
42	C3 - Contratación de servidores de traducción	
43	C3 - Contratación de Hosting portal B2B	
44	C3 - Actividades Componente 3	
45	C3 - Programación del portal B2B	
46	C3 - Hosting del Portal	
47	C3 - Administrar acción y mantenimiento del portal	
48	C3 - Traducción del portal	
49	COMPONENTE 4	
50	C4 - Diseño de campaña publicitaria	
51	C4 - Ejecución y administración de campaña publicitaria	
52	C4 - Publicidad Google ad words y banners, fis	
53	C4 - Campañas de las empresas participantes en estrategias de marketing electrónico	
54	COMPONENTE 5	
55	C5 - Elaboración de Términos de Referencia de Contratos	
56	C5 - Elaboración de TR de Comité Consultor IT: Metodología de estudios y perfiles de mercado	
57	C5 - Elaboración de TR de Comité Consultor Loc: Metodología de estudios y perfiles de mercado	
58	C5 - Elaboración de TR de Comité Consultor Capacitación Incentivos ISEN	
59	C5 - Elaboración de TR de Comité Consultor Capacitación Incentivos ISEN / Autonomia Agrupados comerciales	
60	C5 - Elaboración de TR de Comité Consultor Diseño de estructura de Unidad de Evaluación de EM y PM	
61	C5 - Elaboración de TR de Comité Consultor Evaluación de 20 EM y 20 PM y capacitación de Unidad Evaluadora	
62	C5 - Contrataciones	
63	C5 - Contratación de Consultor IT: Metodología de estudios y perfiles de mercado	
64	C5 - Contratación de Consultor Loc: Metodología de estudios y perfiles de mercado	
65	C5 - Contratación de Consultor Capacitación Incentivos ISEN	
66	C5 - Contratación de Consultor Diseño Estructura y Capacitación Unidad Asistencia Producción de EM y PM	
67	C5 - Contratación de Consultor Diseño de estructura de Unidad de Evaluación de EM y PM	
68	C5 - Contratación de Consultor en Marketing Evaluación de 20 EM y 20 PM; Capacitación de Unidad Evaluadora	
69	C5 - Actividades Componente 5	
70	C5 - Diseño de metodología para producir estudios y perfiles de mercado de bienes de capital	
71	C5 - Cursos de capacitación para técnicos del ISEN	
72	C5 - Curso Unidad de Asistencia Técnica Producción de EM, PM	
73	C5 - Ejecución de la Unidad de Asistencia Técnica Producción de EM y PM	
74	C5 - Diseño Estructura Unidad de Evaluación de EM y PM	
75	C5 - Ejecución de la Unidad de Evaluación de EM y PM	
76	C5 - Evaluación de 20 EM y 20 PM y Capacitación de la Unidad de Evaluación	
77	C5 - Diseño (strategies y recomendaciones)	
78	C5 - Asistencia	
79	C5 - Asistencia	
80	C5 - Asistencia de la UEP	



*[Handwritten signature]*



### III. ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD ECONOMICO-FINANCIERA

#### A. Fuentes de financiamiento

El proyecto contempla gastos y prevé su financiamiento de fuente externa no reembolsable y fuente local por un total de 672,000 dólares. El 82% de los recursos (552,500 dólares) serán aportados por el FOCEM y el 18% restante corresponde a la contrapartida local por el equivalente en pesos argentinos de 119,500 dólares requeridos al Tesoro de la Nación. De los recursos locales 98,100 dólares financiarán gastos elegibles del proyecto cumpliendo con el 15% requerido por el Art.36 de la Dec.CMC N°24/05. Asimismo, se prevé aportes de las empresas beneficiarias por u\$s 50,000 para financiar gastos de publicidad, administrados por ellas.

El cronograma de desembolsos y el detalle de su asignación a los componentes del proyecto se pueden ver en el cuadro del punto o) en la Ficha electrónica.

#### B. Aspectos metodológicos

Para evaluar el proyecto se utilizó el método usual de análisis costo-beneficio, conocido como método ACB.

La elección de la tasa de descuento de 12% se corresponde con la disposición del reglamento FOCEM que define a la tasa de descuento aplicable como aquella que los estados del MERCOSUR emplean en los proyectos financiados por organismos internacionales como el Banco Mundial o el Banco Interamericano de Desarrollo. Argentina descuenta los beneficios y costos de estos proyectos a una tasa de 12%.

Los supuestos utilizados han sido modificados como consecuencia del nuevo escenario internacional. En la valuación de los flujos financieros del proyecto descritos en el apartado siguiente se asume que en el primer año de ejecución del proyecto no se producen beneficios y que al finalizar el proyecto hay cero valor residual. Esto es así porque hemos preferido asumir el riesgo de subvalorar los beneficios del proyecto al riesgo de sobrevalorarlos. Para corregir este sesgo conservador, el análisis de factibilidad socio-económica descrito en el punto IV incorpora supuestos más ajustados al escenario más probable respecto de los beneficios que la implementación del proyecto deparará a la sociedad.

Para estimar los beneficios netos del proyecto proyectamos una línea de base -el escenario sin proyecto- y la comparamos con un escenario de evolución de exportaciones con proyecto.

Para proyectar la línea de tendencia de las exportaciones en los escenarios con y sin proyecto se utilizaron las estadísticas de exportación de las empresas del grupo en el período 1997-2007 y se obtuvo un crecimiento tendencial de las exportaciones para el período de 9,2%.

En el escenario sin proyecto se asumió que la línea de base (2009) mantiene como hipótesis, hasta que se revise ex post con los datos definitivos, las exportaciones de 2007 puesto que los datos parciales que se tiene de la base de Aduanas arrojan en el primer cuatrimestre de 2009 exportaciones de las empresas del grupo ligeramente por encima de las exportaciones del grupo en el mismo período de 2007 -lo que implica una merma de más de 20% sobre el primer cuatrimestre de 2008-.

*[Handwritten signatures and initials]*

La hipótesis para el escenario sin proyecto cuando se efectuó la evaluación inicial del proyecto en junio de 2008 era mantener el crecimiento tendencial en los años siguientes. La crisis obliga a revisar ese pronóstico y a utilizar hipótesis más realistas con el nuevo escenario de la economía mundial. La mayoría de los economistas incluyendo a los del FMI espera una contracción de la economía mundial en 2009, una leve recuperación en 2010 y un crecimiento más robusto a partir de 2011. En línea con el pronóstico del World Economic Outlook de abril 2009 se asumió en el análisis de factibilidad económico-social un crecimiento de las exportaciones en el escenario sin proyecto de un tercio de la tasa tendencial 1997-2007 para el año 2010, de dos tercios de la tasa tendencial en 2011 y el retorno a la tasa de crecimiento tendencial en 2012.

Se asumió, además, cero impacto sobre las exportaciones del grupo de empresas beneficiarias en el primer año (2010) de implementación del proyecto y una tasa incremental de un punto porcentual sobre la línea de base para los años segundo y tercero (2011 y 2012).

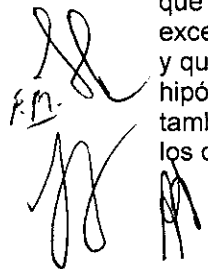
La corriente de beneficios netos es definida, a los fines del análisis financiero en este apartado, como el margen de utilidad neta más impuesto a las ganancias más intereses sobre las exportaciones generadas por el proyecto<sup>12</sup>.

La definición del beneficio neto para la sociedad no es, en consecuencia, el aumento de las exportaciones atribuibles al proyecto, sino el margen entre los ingresos provenientes de las exportaciones generadas por el proyecto y los costos incurridos por la sociedad para generar esa corriente de ingresos. Es el excedente del productor, más los intereses pagados por las empresas al capital prestado, más los impuestos que vuelven a la sociedad.

El Observatorio Pyme estima valiosos ratios sobre las Pymes que producen maquinaria y equipo en Argentina a partir de las cuales construimos la estimación de los beneficios que genera el proyecto. En tal sentido, el Observatorio estima que en 2007 las Pymes del sector maquinaria y equipo tuvieron beneficios netos (de impuestos, intereses y amortizaciones) equivalentes al 11,4% de sus ventas. Haciendo el grossing up con una alícuota del impuesto a las ganancias de 35% se deduce que los beneficios antes del impuesto a las ganancias en el sector fueron equivalentes al 17,5% de las ventas en las Pymes del sector maquinaria y equipo. Por último es necesario sumar el costo financiero total (intereses) sobre ventas, de 1,1%. En consecuencia, en 2007 las empresas del sector maquinaria y equipo generaron un excedente neto para la sociedad equivalente al 18,6% de sus ventas distribuido entre accionistas, prestamistas y el fisco.

Como esos datos los tenemos para 2007 y las conversaciones con el sector privado dan cuenta de una merma en la rentabilidad de las Pymes del sector asumimos para la línea base (2009), en el caso de los beneficios, una reducción de 20% respecto a los indicadores de utilidad del Observatorio Pyme para 2007.

<sup>12</sup> En la versión inicial del proyecto (junio 2008) se tomó como indicador de beneficios del proyecto la ratio de utilidad bruta de las Pymes del sector maquinaria y equipo (provista por la Fundación Pymes) que era de 24,1%. Las discusiones técnicas posteriores nos convencieron que la medida precisa del excedente social no era la utilidad bruta sino el indicador de beneficios netos más intereses e impuestos y que los supuestos asumidos antes sobre amortizaciones y gastos de comercialización no eran la mejor hipótesis. En todo caso, el cambio en la situación de la economía mundial y su repercusión doméstica también muestran la razonabilidad de tomar como parámetros indicadores de utilidad más bajos como los que usamos en este documento.



Asumiendo además que el margen de utilidad para las Pymes del sector es el mismo en el mercado doméstico y en el de exportación, cada dólar adicional de exportaciones generado por el portal B2B producirá 0,15 dólar de excedente para la sociedad.

### C. Indicadores financieros y valuación del proyecto

Los beneficios del proyecto se miden en términos de generación de negocios de exportación que las Pymes habrán podido concretar y que sean atribuibles objetivamente al plan de acción estratégico diseñado en base a las recomendaciones de los expertos y su difusión en las empresas Pymes, al valor de la marca creado por el proyecto y, esencialmente, a la mayor visibilidad y las oportunidades comerciales generadas por el portal B2B. El propio portal proporcionará un mecanismo de registro para determinar qué nuevos negocios han sido generados a través de este instrumento.

Con la información completa disponible para el año 2007 –el último dato completo que tenemos hasta que se publiquen los datos definitivos correspondientes a 2008- las 300 empresas que trabajan hoy en el ámbito del PDCEX generaron 222 millones de dólares de exportaciones<sup>13</sup>. Esa es la línea de base hasta que, ex post, durante la implementación del proyecto podamos contar con los datos definitivos de 2008 y 2009.

Con los supuestos desarrollados en el apartado anterior, se calculó el VAN al 12% y la TIR del proyecto como se muestra en las tablas 2 y 4. La tabla 4 (página 35) considera la valuación en el caso de continuidad y sustentabilidad incorporando el valor residual del portal al final del proyecto. La Tabla 2 muestra la evaluación del proyecto en la hipótesis pesimista que el portal se discontinúa al finalizar el proyecto o, para ponerlo en otros términos, que no tiene valor residual alguno en 2011. **En ambos casos el VAN es positivo y la TIR considerablemente por encima del costo de oportunidad para la sociedad de emplear los recursos del proyecto en fines alternativos.**

Tabla 2. Valuación con Valor Residual cero  
En millones de dólares

	Año			
	0	1	2	3
Expo escenario sin proyecto (1)	222	228,8	242,8	265,2
Expo escenario con proyecto (2)	222	228,8	245,1	270,1
Incremento expo c/proyecto (2)-(1)	0	0	2,29	4,95
Ben Neto social (mg sobre expo) (3)	0	0,00	0,34	0,74
Factor de descuento (4)	1	0,8929	0,7972	0,7118
Flujo Beneficios Descontados (3)x(4)	0	0,00	0,27	0,53
Costos (5)	0	0,45	0,136	0,136
Flujo Costos descontados (5)x(4)	0	0,40	0,11	0,10
Beneficio Neto descontado	0	-0,40	0,17	0,43

<sup>13</sup> En el documento inicial (junio 2008) la línea de base de exportaciones de las empresas beneficiarias del portal era estimada en 125 millones de dólares y no en 222 millones de dólares como se hace en esta revisión. Esta diferencia se explica porque aquel indicador era menos abarcativo que este y no incorporaba a dos grupos exportadores nuevos y de importantes incidencia (maquinaria para industria aceitera y maquinaria para obra vial y servicios municipales) que no trabajaban con PDCEX en junio 2008.

#### Supuestos

Tasa de descuento	12,0%
Expo sin proyecto en $t_0$ (en millones de u\$s)	222
Crecimiento expo sin proyecto	9,20%
Expo con proyecto en $t_0$ (en millones de u\$s)	222
Crecimiento adicional expo c/proyecto	1,00%
Ben. Neto Social sobre Expo	15,0%

#### Valuación caso base (\*)

VAN (en dólares)	195.084
TIR	41%
Relación Beneficios / Costos (en VP)	1,32
Relación VAN / Inversión (en VP)	0,32

El análisis de la Tabla 2 muestra que el proyecto creará un valor actual neto de costos para la sociedad de 195.084 dólares si es capaz de generar las exportaciones adicionales estimadas en u\$s 2,29 millones de dólares en 2010 y u\$s 4,95 millones en 2011. Es la medida del test ex post.

#### D. Análisis de sensibilidad ( stress test )

Se plantean dos hipótesis de shocks desfavorables al proyecto y se estima su impacto sobre el Valor Actual Neto y la TIR estimados en la Tabla 2 que, como ya fuera explicado, asume supuestos conservadores. Se estima por separado el impacto de los shocks, *ceteris paribus*, y por último se estima su impacto en simultáneo.

Los shocks analizados son los siguientes:

- i) Una reducción estructural –de 35%– en la tendencia de crecimiento de las exportaciones de las Pymes respecto de la tendencia.
- ii) Una caída en el margen de las Pymes exportadoras de -15%– por aumento de costos o pérdida de competitividad.

En el primer caso, ante una caída de la tendencia de crecimiento de las exportaciones de las Pymes de una magnitud de 35%, la TIR del proyecto cae de 41% a 38%. Pese al impacto adverso, la TIR sigue siendo elevada y superior al costo de oportunidad social de los recursos invertidos.

Ante el caso del segundo shock adverso considerado como hipótesis, una caída en el margen bruto de las exportaciones de maquinaria y equipo de 15%, la TIR del proyecto se reduce de 41% a 24%. Pese al impacto adverso, la TIR continúa siendo superior al costo de oportunidad social de los recursos invertidos.

Por último, se estima el impacto de los dos shocks en simultáneo como muestra la Tabla 3. Con este escenario extremo, la TIR del proyecto que pasa de 41% a 21% sigue siendo superior al costo de oportunidad social de los recursos invertidos.

**Tabla 3. Análisis de sensibilidad con dos shocks adversos simultáneos**  
**En millones de dólares**

	Año			
	0	1	2	3
Expo escenario sin proyecto (1)	222	226,4252	235,45	249,53
Expo escenario con proyecto (2)	222	226,4252	237,72	254,31
Incremento expo c/proyecto (2)-(1)	0	0	2,26	4,78
Ben. Neto Social (mg sobre Expo) (3)	0	0,00	0,29	0,61
Factor de descuento (4)	1	0,8929	0,7972	0,7118
Flujo Beneficios Descontados (3)x(4)	0	0,00	0,23	0,43
Costos (5)	0	0,45	0,136	0,136
Flujo Costos descontados (5)x(4)	0	0,40	0,11	0,10
Beneficio Neto descontado	0	-0,40	0,12	0,34
Beneficio sin descontar	0	-0,45	0,15	0,47

**Supuestos**

Tasa de descuento	12,0%
Expo sin proyecto en $t_0$ (en millones de u\$s)	222
Crecimiento expo sin proyecto	6,0%
Expo con proyecto en $t_0$ (en millones de u\$s)	222
Crecimiento adicional expo c/proyecto	1,0%
Ben. Neto Social sobre Expo	12,8%

**Valuación**

<b>VAN</b> (en dólares)	<b>56.643</b>
<b>TIR</b>	<b>21%</b>

#### IV. ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD SOCIO-ECONOMICA

El análisis de valuación de los flujos financieros del apartado anterior subestima los beneficios sociales que genera el proyecto.

En afán de ser conservador en las estimaciones la valuación en Tabla 2 omite los beneficios que genera la continuidad del proyecto más allá de 2012. La tabla 4 que se presenta abajo ajusta la valuación para darle más realismo y calcula el valor residual del proyecto suponiendo que la continuidad del portal luego del tercer año de vida genera beneficios netos que crecen 1% a partir de 2012 y costos anuales de operación<sup>14</sup> que crecen, a partir de entonces, 3% al año.

**Box 1. Nota metodológica - Cálculo del valor residual del Portal en 2012.**

En el documento de junio 2008 se había calculado el valor residual del proyecto al finalizar su ejecución (VR) del modo como se evalúa usualmente una empresa, es decir como una perpetuidad  $VR = B_{2011} \times (1+g) / (d-g) - C_{2011} \times (1+k) / (d-k)$  donde  $B_{2012}$  es el flujo de los beneficios del proyecto en 2012;  $C_{2012}$  los costos en 2012;  $g$  es la tasa de crecimiento de los beneficios sociales a perpetuidad;  $k$  es la tasa de crecimiento de los costos sociales del proyecto a perpetuidad;  $d$  es la tasa de descuento. En el cálculo de los flujos de costos se prevé cada tres años una inversión de 40,000 dólares en la re-programación del portal B2B para adaptarla a las mejores prácticas que aparezcan en la materia.

En esta versión corregida del documento de evaluación del proyecto deshechamos el cálculo del VR en 2012 como una perpetuidad y lo reemplazamos por el flujo de fondos descontados en un horizonte temporal de diez años a partir de 2012 con los mismos supuestos sobre crecimiento de beneficios sociales y costos. Este es una evaluación más conservador pero que se adecúa a una práctica en los proyectos financiados con organismos internacionales que no prevén, en ningún caso, horizontes temporales mayores a 20 años.

**Tabla 4. Valuación considerando el valor residual del proyecto en 2012**

*En millones de dólares*

	Año				
	0	1	2	3	Σ 4 a 13
Expo escenario sin proyecto (1)	222	228,8	242,8	265,2	
Expo escenario con proyecto (2)	222	228,8	245,1	270,1	
Incremento expo c/proyecto (2)-(1)	0	0	2,29	4,95	
Ben. Neto Social sobre Expo (3)	0	0,00	0,34	0,74	7,85
Factor de descuento (4)	1	0,8929	0,7972	0,7118	
Flujo Beneficios Descontados (3)x(4)	0	0,00	0,27	0,53	3,13
Costos (5)	0	0,45	0,136	0,136	1,76
Flujo Costos descontados (5)x(4)	0	0,40	0,11	0,10	0,69
Beneficio Neto descontado	0	-0,40	0,17	0,43	2,44

**Supuestos**

Tasa de descuento	12,0%
Expo sin proyecto en $t_0$ (en millones de u\$s)	222
Crecimiento expo sin proyecto (97-07)	9,20%
Crecimiento adicional expo c/proyecto	1,00%
Beneficio Neto Social como % de Expo	15,0%
Crecimiento Beneficios sociales años 4 a 13	1,0%
Crecimiento Costos años 4 a 13	3,0%

**Valuación**

<b>VAN (en u\$s)</b>	<b>2.633.163,6</b>
<b>TIR</b>	<b>92%</b>

<sup>14</sup> Los costos totales estimados de gestión del proyecto en el año 4, son valorizados en 149,000 dólares anuales (afectados por el crecimiento del 3% anual). A los costos en "steady state" de los años 2 y 3 en la vida del proyecto se agregan 13,000 dólares (que responden al supuesto de que se requiere invertir 40,000 dólares cada tres años para adaptar la programación del portal).

VAN (en dólares)	2.633.163,6
TIR	92%
Relación Beneficios / Costos (en VP)	3,03
Relación VAN / Inversión (en VP)	2,03

En rigor habría que considerar el beneficio neto para la sociedad que produce la generación de divisas adicionales. Esto es así porque el ingreso de divisas netas permite potencialmente importar bienes no producidos o algunos bienes producidos con calidad superior o a precios menores que en el mercado doméstico. Es excedente del consumidor que agrega el comercio internacional. No vamos a incorporar, empero, este beneficio de muy difícil cuantificación en la tabla 4 para seguir en la línea conservadora que rige todas nuestras estimaciones. Además para hacer la valuación de este modo e incorporar una medida de tipo de cambio social hay que valorar el proyecto en moneda local. Alternativamente puede asumirse que el tipo de cambio social coincide con el tipo de cambio de mercado.

En el caso de la valuación social se estila descontar los flujos a una tasa menor que la utilizada en el proyecto (12%). Sin embargo, mantendremos esa tasa de descuento teniendo en cuenta que las acciones de promoción conllevan un riesgo superior al del proyecto promedio.

Por último, la generación de una marca que incorpora valor en el tiempo, la posibilidad de extender el trabajo a un conjunto creciente de Pymes y de sectores, y la externalidad positiva para la economía generada por la incorporación de capacidades en sectores intensivos en conocimientos son otros beneficios sociales no cuantificados en las Tablas 2 y 4 que acrecientan el beneficio neto para la sociedad generado por el proyecto.

  
 F.M.  
  


## V. SUSTENTABILIDAD AMBIENTAL

Se estima que el proyecto no tiene impacto significativo<sup>15</sup> sobre el medio ambiente por cuanto no comporta decisiones sobre el uso del espacio, relocalizaciones o construcción de obras de infraestructura.

El proyecto prevé introducir como requisito de elegibilidad para acceder a los beneficios del proyecto que las empresas posean la habilitación correspondiente según lo requieren las normas locales en materia de protección ambiental.

Asimismo, en la descripción de las empresas en el portal se destacará a aquellas que posean la certificación ISO 14001 sobre gestión ambiental.

Handwritten signature and initials, possibly 'Sb' and 'F.M.', followed by a large, stylized signature.

---

<sup>15</sup> Ley General del Ambiente 25.675, Artículos 11, 12 y 13 - "Evaluación de Impacto Ambiental".



## VI. ANALISIS COSTO-BENEFICIO

Como muestra el análisis económico financiero en los apartados anteriores con supuestos sumamente conservadores –incluyendo valor residual cero en 2012- el proyecto creará un valor actual neto de costos para la sociedad de 211,683 dólares si es capaz de generar las exportaciones adicionales estimadas en u\$s 2,29 millones de dólares en 2011 y u\$s 4,95 millones en 2012. Con esos parámetros la relación Beneficios / Costos es 1,36 y la relación VAN / Inversión 0,36.

VAN (en dólares)	211,683
TIR	44%
Relación Beneficios / Costos (en VP)	1.36
Relación VAN / Inversión (en VP)	0.36

Cuando consideramos el valor residual del Portal -un supuesto más realista- y extendemos el horizonte temporal de vida en diez años desde la finalización del Proyecto el valor actual neto generado por el proyecto es de 2.238.480,4 dólares y la TIR 89%. En este caso la relación Beneficios / Costos es 2,32 y la relación VAN / Inversión 1,32.

Con los supuestos conservadores asumidos la medida del test ex post agrega a los u\$s 7,2 millones de dólares en nuevas exportaciones generados a través del Portal y las actividades del Proyecto en 2010-2012 otros u\$s 50 millones en los diez años posteriores.

VAN (en dólares)	2.238.480,4
TIR	89%
Relación Beneficios / Costos (en VP)	2,32
Relación VAN / Inversión (en VP)	1,32

Son objetivos modestos y de mínima para justificar la inversión. La aspiración del proyecto es generar un volumen de transacciones superior y evaluar una experiencia piloto que puede extenderse a muchas otras áreas estratégicas en el comercio exterior.

Handwritten signatures and initials, including "F.M." and other illegible marks.

**VII. DETALLE DE GASTOS POR COMPONENTE DE ACUERDO AL CLASIFICADOR FOCEM**

**COMPONENTE 1**

Previsión de gastos -hipótesis en base a consultas preliminares.  
En u\$s.

**Tabla 1- Integración Tentativa Grupo de expertos**

Item	Perfil Consultor	Dias de trab.	Costo	Nomenclador	Horas
1	INT 1 Senior/ background: management de una empresa como globalsources.com	20	24000	349	160
2	INT 2/ background: sólida experiencia en e-commerce de maquinaria y equipo	20	12000	349	160
3	LOC 1 Senior/ background: management de una empresa como engormix.com	20	5000	349	160
4	LOC 2 / experto creación identidad corporativa del grupo exportador, diseño catálogos y estrategia promoción	10	2000	349	80
5	LOC 2 / experto creación identidad corporativa del grupo exportador, diseño catálogos y estrategia promoción	10	2000	349	80
6	LOC 2 / experto creación identidad corporativa del grupo exportador, diseño catálogos y estrategia promoción	10	2000	349	80
7	LOC 2 / experto creación identidad corporativa del grupo exportador, diseño catálogos y estrategia promoción	10	2000	349	80
8	LOC 2 / experto creación identidad corporativa del grupo exportador, diseño catálogos y estrategia promoción	10	2000	349	80
9	LOC 2 / experto creación identidad corporativa del grupo exportador, diseño catálogos y estrategia promoción	15	3000	349	120
10	LOC 2 / experto creación identidad corporativa del grupo exportador, diseño catálogos y estrategia promoción	15	3000	349	120
11	LOC 2 / experto creación identidad corporativa del grupo exportador, diseño catálogos y estrategia promoción	15	3000	349	120
12	LOC 2 / experto creación identidad corporativa del grupo exportador, diseño catálogos y estrategia promoción	15	3000	349	120
13	LOC 2 / experto creación identidad corporativa del grupo exportador, diseño catálogos y estrategia promoción	15	3000	349	120
14	LOC 2 / identificación nuevos grupos exportadores	20	4000	341	160
			<b>70000</b>		<b>1640</b>
REFERENCIAS: INT: Internacional; LOC:local					
				INT 1	1200
				INT 2	600
				LOC 1	250
				LOC 2	200

**Tabla 2- Otros gastos previstos**

Costo	Nomenclador
15000	371,372
21000	353
4000	353,371,372,36
30000	349
<b>70000</b>	

Costo hora promedio  
**42,68 USD**

Nota: Consultores internacionales en la tarifa más económica de business o full economy con upgrade. Cuando se trata de funcionarios de alto rango en misión de trabajo, ya sea de sector público o privado, la práctica nacional e internacional aplica normalmente el otorgamiento de pasajes en clase "Business".

**TOTAL COMPONENTE 1**

**140000**

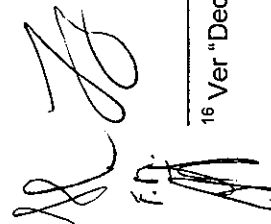
## VII (cont.)

Nota: En relación al ítem N° 15 del Componente 1, los montos asignados a los viáticos son los definidos por el Decreto 1817/2009<sup>16</sup> del Poder Ejecutivo Nacional, el cual determina que para las provincias de Córdoba y Santa Fe los mismos son de \$225, mientras que para la Provincia de Buenos Aires de \$190. Se ha tomado un promedio de los dos montos (\$207,5) teniendo en cuenta la distribución de las PYMES afectadas por el proyecto. Para el cálculo del monto total en viáticos se presupuestaron 6 días por cada uno de los 14 consultores a un tipo de cambio de 3,80\$/USD, lo que suma USD 4590. Se han estimado 2 viajes por cada uno de los 14 consultores, a un precio promedio de \$400, teniendo en cuenta que un vuelo ida y vuelta a Córdoba cuesta aproximadamente \$600 y un pasaje de bus dentro de la Provincia unos \$200. Esto suma un total de USD2950.

ZONA	PESOS
NOROESTE ARGENTINO (Provincias de JUJUY, SALTA, TUCUMAN, CATAMARCA Y LA RIOJA)	270
NORESTE ARGENTINO (Provincias de MISIONES, CORRIENTES, ENTRE RIOS, FORMOSA Y CHACO)	190
CUYO (Provincias de SAN JUAN, MENDOZA Y SAN LUIS)	270
CENTRO (Provincias de CORDOBA, SANTIAGO DEL ESTERO, SANTA FE Y LA PAMPA)	225
SUR (Provincias del NEUQUEN, RIO NEGRO, del CHUBUT, SANTA CRUZ Y TIERRA DEL FUEGO)	332
REGION METROPOLITANA DE BUENOS AIRES (Provincia de BUENOS AIRES Y CIUDAD AUTONOMA DE BUENOS AIRES)	190

Fuente: Decreto 1817/2009

El cálculo de los pasajes internacionales se basó en el presupuesto estimativo aportado por la Oficina de Coordinación de Vuelos del MRECIC. Como se describe en el componente 1, se buscará que los consultores que definirán la estrategia del portal B2B tengan experiencia en el negocio, como lo pueden ser el actual manager de globalsources.com (ubicada en Hong Kong) y el manager de otro portal exitoso como lo es kompass.com (con sus principales sedes en USA y España). Los montos de los pasajes se presupuestaron en USD4300 y USD3200 respectivamente, según el criterio enunciado en la respuesta 10).



<sup>16</sup> Ver "Decreto 1817 2009" en Anexo 3

**DETALLE DE GASTOS POR COMPONENTE DE ACUERDO AL CLASIFICADOR FOCEM**

**COMPONENTE 2**

Previsión de gastos -hipótesis en base a consultas preliminares-  
En u\$s.

Item	Perfil Consultor	Días de trab.	Costo	Nomenclador	Horas
1	INT CONSULTORA / Contrato agencia de creación identidad corporativa portal B2B	25	15000	349	200
2	LOC - Contrato creativo local - diseño e identidad corporativa portal B2B	25	5000	349	200
<b>TOTAL COMPONENTE 2</b>			<b>20000</b>		<b>400</b>
				INT CR	600
				LOC 2	200

Costo hora promedio  
50 USD

**Nota:** Según los valores actuales correspondientes a consultoría en marketing internacional relevados por nuestras representaciones en el exterior (febrero 2010), y que se consignan en la tabla a continuación, los costos horarios presupuestados para las consultorías representan montos razonables teniendo en cuenta que se prevé contratar a consultores o una agencia de excelencia con reconocida *expertise* en materia de marketing internacional para bienes de capital.

Consultora	Ciudad	USD/hora
Ketchum Pleon GMBH	Düsseldorf (Alemania)	95 - 200
Axis	Los Angeles (EEUU)	185 - 190
The Rogers Group	Los Angeles (EEUU)	95 - 200
Young & Rubicam Brands	Montevideo (Uruguay)	49
MacCann Erickson	Montevideo (Uruguay)	61

VII (cont.)

DETALLE DE GASTOS POR COMPONENTE DE ACUERDO AL CLASIFICADOR FOCEM

**COMPONENTE 3**

Provisión de gastos - hipótesis en base a consultas preliminares-  
En u\$s.

Tabla 1- Programación del portal

Ítem	Consultores	Días de trab.	Costo	Nomenclador	Horas
1	LOC 1 CTO	35	3360	346	280
2	LOC 2 Consultor - Analista	45	4320	346	360
3	LOC 3 Asistente	45	2520	346	360
4	LOC 4 Consultor - Analista Programador	95	22040	346	760
5	LOC 4 Consultor - Analista Programador	80	18560	346	640
6	LOC 4 Consultor - Analista Programador	75	17400	346	600
7	LOC 5 Elaboración términos de referencia programación del portal	15	3000	341,343	120
<b>Total</b>			<b>71200</b>		<b>3000</b>
					<b>Usd diarios</b>
				LOC 1	96
				LOC 2	96
				LOC 3	56
				LOC 4	232
				LOC 5	200

Costo Hora Promedio  
23,7 USD

Tabla 2- Otros gastos

Ítem	Conceptos	Costo	Nomenclador
8	LOC Hosting	23500	349
9	LOC 5 Servicios de traducción *	17500	349
10	LOC 3 Mantenimiento del portal	29800	335
<b>Total</b>		<b>70800</b>	

\* Nota: El costo de la traducción es de 7 usd por cada 100 palabras por un total estimado de 250.000.

**TOTAL COMPONENTE 3**

**142000**

VII (cont.)

DETALLE DE GASTOS POR COMPONENTE DE ACUERDO AL CLASIFICADOR FOCHEM

**COMPONENTE 4**

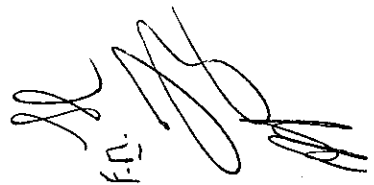
En u\$s.

Tabla 1- Campaña publicitaria

Item		Costo (*)	Nomenclador
1	Presupuesto ad words (costo promedio estimado U\$s 0,70 por clic) [Gastos publicidad]	151200	36
2	Presupuesto banners fijos [Gastos publicidad]	13800	36
3	Publicidad en ferias [Gastos publicidad]	5000	36
<b>TOTAL COMPONENTE 4</b>		<b>170000</b>	

**Nota:** La estrategia publicitaria resultará de las recomendaciones del grupo de expertos. La hipótesis que se presenta es en base al target de 200 clics diarios promedio llevados por la publicidad con adwords a un costo de 0,7 usd por clic.

(\*) Incluye USD 50,000 aportados por las empresas beneficiarias.



VII (cont.)

DETALLE DE GASTOS POR COMPONENTE DE ACUERDO AL CLASIFICADOR FOCEM

COMPONENTE 5

En u\$s.

Tabla 1- Consultores

Item	Perfil Consultor	Dias de trab.	Costo	Nomenclador	Horas
1	INT 2 / Experto en marketing - Metodología para elaboración de estudios y perfiles de mercado	20	12000	349	160
2	LOC 1 / Experto en marketing - Metodología para evaluación de estudios y perfiles de mercado	20	5000	349	160
3	LOC 2 / experto marketing - Capacitación Cursos ISEN	15	3000	345	90
4	LOC 1 / Consultor c/ expertise en Evaluación - Estructura Unidad de Evaluación	20	5000	349	160
5	LOC 2 / experto marketing - Estructura y Capacitación Unidad Asist Produccion de Estudios y Perf Merc. - Capacitación SEN	180	36000	345	1440
6	LOC 2 / experto marketing - Evaluación 20 EM y 20 PM + Capacitación Unidad de Eval.	80	16000	349	640
			<b>77000</b>		<b>2650</b>
				INT 1	1200
				INT 2	600
				LOC 1	250
				LOC 2	200

REFERENCIAS: INT: Internacional; LOC: local

Costo Hora Promedio  
29,1 USD

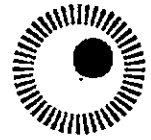
Tabla 2- Otros gastos previstos

Item	Costo	Nomenclador
7	30000	371,372,379,36
8	50000	371,372,379,36
9	15000	344
10	39000	72
11	12000	436,439
12	3000	292,299,23
13	24000	--
	<b>173000</b>	

TOTAL COMPONENTE 5

250000

Av. Córdoba 320, 6º piso  
C1054AAP, Buenos Aires, Argentina  
4018-6510 tel / 4018-6511 fax  
Info@observatoriopyme.org.ar



fundación  
ObservatorioPyme

Buenos Aires, 25 de febrero de 2010

Ref.: Mejora de competitividad de la empresas PyMEs  
exportadoras de maquinaria y equipo mediante la  
incorporación de instrumentos de marketing internacional

Embajador Carlos Faustino García  
Coordinador  
Programa de Apoyo al Comercio Exterior – PDCEX  
S / D

De mi consideración:

Tengo el agrado de dirigirme a Ud. con el objeto de transmitirle nuestro decidido apoyo institucional a vuestro proyecto de Mejora de competitividad de las empresas PyMEs exportadoras de maquinaria y equipo mediante la incorporación de instrumentos de marketing internacional.

A partir de los diagnósticos de la Fundación Observatorio PyME en el marco de la línea de trabajo "Observatorios PyME Sectoriales", el sector de fabricación de Maquinaria y Equipo constituye uno de los más dinámicos y competitivos entre las PyME industriales. Su base y apertura exportadora se encuentran entre las más elevadas del segmento y se vislumbran oportunidades futuras en pos de alcanzar aún una mayor inserción internacional del rubro.

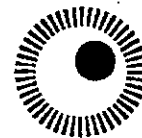
Asimismo, los diferentes indicadores aplicados por la Fundación Observatorio PyME en los últimos años entre las empresas del sector Maquinaria y Equipo dan muestra de un favorable desarrollo organizativo y desempeño en términos relativos.

En términos generales, las PyME industriales presentan una elevada participación en las exportaciones de bienes de capital de Argentina y representan cerca del 30% de las exportaciones del segmento. Entre los rubros comprendidos como bienes de capital, tanto la maquinaria de uso especial como aquella de uso específico

FD



Av. Córdoba 320, 6º piso  
.C1054AAP. Buenos Aires, Argentina  
4018-6510 tel / 4018-6511 fax  
info@observatoriopyme.org.ar



fundación  
ObservatorioPyME

(incluida la maquinaria agrícola) presentan un destacable dinamismo y un elevado grado de competitividad.

Sin embargo, las empresas argentinas productoras de bienes de capital son, en general, más pequeñas que sus competidoras internacionales en cuanto a activos, facturación y ocupados. Desde esta perspectiva, son bienvenidos todos aquellos proyectos que apunten a ampliar la escala de producción de la industria de bienes de capital, incluyendo aquellas estrategias de coordinación, vinculación y asociación de grupos de empresas.

A partir del análisis de esta realidad productiva de alto potencial, desde la Fundación Observatorio PyME alentamos de manera decidida iniciativas como las involucradas en vuestro proyecto por su alto impacto y utilidad en el desarrollo productivo de Argentina.

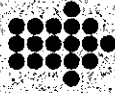
Aprovecho la oportunidad para saludarlo muy atentamente.

SL  
F.M.  
[Handwritten signatures]

Vicente Donato

Director

Fundación Observatorio PyME



Nota N°: 10.03.015  
Buenos Aires, 10 de marzo de 2010

**Señor  
Coordinador del  
Programa de Apoyo al  
Comercio Exterior  
Embajador Carlos García  
S./D.**

Ref.: Nota N° 011/2010 – PDCEX  
Mejora de competitividad de las Pymes  
exportadoras de maquinaria y equipo mediante  
la incorporación de marketing internacional

De nuestra mayor consideración:

Nos dirigimos a Ud. a fin de agradecerle la Nota N° 011/2010, enviada el pasado 18 de febrero, relativa al proyecto presentado por el Programa de Apoyo al Comercio Exterior -PDCEX- ante el Fondo de Convergencia Estructural del MERCOSUR (FOCEM).

Desde ADIMRA vemos con beneplácito la implementación de estrategias que mejoren la competitividad de las Pymes exportadoras en el exterior. Particularmente, consideramos que la incorporación de instrumentos de marketing internacional es una efectiva y útil herramienta, para que las empresas argentinas proveedoras de bienes de capital, plantas llave en mano y servicios de ingeniería, se inserten en los mercados internacionales en forma competitiva.

Al tiempo de felicitarlo por dicha iniciativa, deseamos ponernos a su disposición y ofrecerle nuestra colaboración en las cuestiones vinculadas con el sector de nuestra representatividad institucional.

Sin otro particular, y esperando la pronta aprobación del proyecto por parte del FOCEM, saludamos a Ud. atentamente.

Ing. Gerardo Venutolo  
Secretario General

CA / MVV

Dr. Juan Carlos Lascuráin  
Presidente



Adolfo Alsina 1609 2º piso (C1088AAO) CABA - Argentina/Tel: (5411) 4371-0055/Fax: (5411) 4814-4407  
adimra@adimra.org.ar / www.adimra.org.ar



**ADMINISTRACION PUBLICA NACIONAL**

**Decreto 1817/2009**

**Régimen de compensaciones por viáticos. Modifícanse los Decretos N° 686/08 y N° 289/95.**

Bs. As., 23/11/2009

VISTO el Expediente N° S01:0270364/2009 del Registro del MINISTERIO DE ECONOMIA Y FINANZAS PUBLICAS, los Decretos Nros. 289 del 27 de febrero de 1995, 686 del 23 de abril de 2008 y 151 del 3 de marzo de 2009, y

**CONSIDERANDO:**

Que por el Decreto N° 686 del 23 de abril de 2008 y sus modificatorios, se fijaron los montos de los viáticos para el personal del Servicio Exterior de la Nación y para el personal que se desempeña en cargos extraescalafonarios de la Administración Pública Nacional.

Que por el Decreto N° 289 del 27 de febrero de 1995 y sus modificatorios se estableció el importe del suplemento mensual fijo no remunerativo para solventar gastos de movilidad.

Que resulta necesario establecer nuevos valores a los conceptos mencionados en los considerandos precedentes a los fines de adecuarlos al resto de las asignaciones vigentes en la Administración Pública Nacional dispuestas oportunamente por el PODER EJECUTIVO NACIONAL.

Que la COMISION TECNICA ASESORA DE POLITICA SALARIAL DEL SECTOR PUBLICO ha tomado la intervención que le compete.

Que la Dirección General de Asuntos Jurídicos del MINISTERIO DE ECONOMIA Y FINANZAS PUBLICAS ha tomado la intervención que le compete.

Que la presente medida se dicta en uso de las atribuciones emergentes del Artículo 99, inciso 1, de la CONSTITUCION NACIONAL.

Por ello,

LA PRESIDENTA DE LA NACION ARGENTINA

DECRETA:

**Artículo 1°** — Sustitúyese el Artículo 1° del Decreto N° 686 del 23 de abril de 2008 y sus modificatorios, por el siguiente:

"ARTICULO 1°.- Los viáticos, definidos de conformidad con lo establecido en el Artículo 3° del REGIMEN DE COMPENSACIONES POR 'VIATICOS', 'REINTEGRO DE GASTOS', 'MOVILIDAD', 'INDEMNIZACION POR TRASLADO', 'REINTEGRO POR GASTOS DE SEPELIO Y SUBSIDIO POR FALLECIMIENTO', 'SERVICIOS EXTRAORDINARIOS', 'GASTOS DE COMIDA' Y 'ORDENES DE PASAJE Y CARGA' aprobado por el Decreto N° 1343 del 30 de abril de 1974, y sus modificaciones, se liquidarán al personal del Servicio Exterior de la Nación y al personal que se desempeña en un cargo extraescalafonario, de la Administración Pública Nacional de acuerdo con la zona en la que se desenvuelva la comisión de servicios y conforme los valores consignados en la siguiente tabla:

ZONA	PESOS
NOROESTE ARGENTINO (Provincias de JUJUY, SALTA, TUCUMAN, CATAMARCA y LA RIOJA)	270
NORESTE ARGENTINO (Provincias de MISIONES, CORRIENTES, ENTRE RIOS, FORMOSA y CHACO)	190
CUYO (Provincias de SAN JUAN, MENDOZA y SAN LUIS)	270
CENTRO (Provincias de CORDOBA, SANTIAGO DEL ESTERO, SANTA FE y LA PAMPA)	225
SUR (Provincias del NEUQUEN, RIO NEGRO, del CHUBUT, SANTA CRUZ y TIERRA DEL FUEGO)	332
REGION METROPOLITANA DE BUENOS AIRES (Provincia de BUENOS AIRES y CIUDAD AUTONOMA DE BUENOS AIRES)	190

En el supuesto que los montos establecidos no fueran suficientes para atender los gastos en la localidad específica en la que se desenvuelva la comisión de servicios, el personal tendrá derecho al reintegro de los gastos efectivamente realizados mediante la rendición documentada del total de los mismos. En ningún caso se superará el VEINTE POR CIENTO (20%) de la suma establecida de conformidad con la zona en la que se desenvuelva la comisión."

**Art. 2º** — Sustitúyese el Artículo 4º del Decreto Nº 289 del 27 de febrero de 1995 y sus modificatorios, por el siguiente:

"ARTICULO 4º.- Establécese un suplemento mensual fijo, no remunerativo de PESOS UN MIL CUATROCIENTOS OCHO (\$ 1.408) para solventar gastos de movilidad, el que podrá ser abonado a los señores Subsecretarios Ministeriales y de la PRESIDENCIA DE LA NACION que así lo requieran, y a los funcionarios citados en el artículo anterior que renuncien a los beneficios que en el mismo se establecen y opten por percibir dicho suplemento."

**Art. 3º** — La COMISION TECNICA ASESORA DE POLITICA SALARIAL DEL SECTOR PUBLICO será el organismo con facultades para dictar las normas interpretativas, aclaratorias y complementarias que resultaren pertinentes para la aplicación de la presente medida.

**Art. 4º** — Comuníquese, publíquese, dése a la Dirección Nacional del Registro Oficial y archívese. — FERNANDEZ DE KIRCHNER. — Aníbal D. Fernández. — Amado Boudou.

Handwritten signatures and initials in the bottom left corner. The top signature is a cursive 'F.N.', the middle one is a cursive 'A.B.', and the bottom one is a cursive 'A.B.' with 'F.N.' written above it.