



INTERNACIONALIZACIÓN EN COOPERACIÓN

Abril 2011

Jesús Onaindia

Dirección de Internacionalización

Dpto. Industria, Innovación, Comercio y Turismo - Gobierno Vasco

Tfno.: 945 01 99 83 - Fax: 945 01 99 22 - Email: J-Onaindia@ej-gv.es

Internacionalización

Se entiende por internacionalización el conjunto de actividades, económicas y empresariales, que desarrollan las empresas fuera de sus mercados geográficos naturales.

Objetivo de la internacionalización

El objetivo de la internacionalización no es únicamente el de ser más grande, sino también mejor y más competitivo.



Algunas razones para la internacionalización

- Búsqueda de economías de escala que permitan acceder a las empresas a un mayor número de pedidos y de clientes.
- Intervenir en un mayor número de operaciones a fin de diversificar el riesgo comercial de actuar en un solo país.
- Poder optar a las operaciones que se consideren más rentables sin perder la capacidad de negociación.
- Incrementar los volúmenes de facturación y obtener mayores beneficios.
- Establecer una mayor cercanía con el cliente a fin de proporcionar un mejor servicio postventa y de atención.



La cooperación empresarial para la internacionalización

Se entiende por alianza de cooperación empresarial el acuerdo entre dos o más empresas independientes que, uniendo o compartiendo parte de sus capacidades y/o recursos, establecen, sin llegar a fusionarse, un cierto grado de compromiso con objeto de incrementar sus ventajas competitivas.



Utilidades y ventajas de la cooperación interempresarial

- Acceso a nuevos mercados internacionales.
- Alcanzar una mayor dimensión operativa y capacidad de acción.
- Aprovechar sinergias, complementariedades y capacidades ajenas para afrontar estrategias de internacionalización.
- Aprovechar nuevas oportunidades de negocio y/o consolidar las existentes.
- Reducir los costos motivados por la inexperiencia internacional.
- Ampliar la oferta de productos y/o servicios exportables.
- Ofrecer soluciones integrales.



Las Alianzas para la
Cooperación Comercial más
utilizadas son los Consorcios de
Exportación y los Grupos de
Promoción Internacional



Grupo de Promoción Internacional

- Se trata de un colectivo de empresas que, animadas por las ventajas que les proporcionan sus sinergias comerciales, se comprometen a actuar conjuntamente en los mercados exteriores, compartiendo riesgos y costes.
- Deben contar con un Plan de Actuación consensuado de al menos 3 años, en el que se establecen los mercados, los objetivos comerciales, las estrategias y las actividades a desarrollar.



Consorcios de Exportación

Los Consorcios de Exportación son estructuras comerciales compartidas, con personalidad jurídica propia y medios humanos independientes de las empresas asociadas, que se constituyen con el objetivo de captar oportunidades comerciales y propiciar pedidos para las empresas miembro.



Consortorios en Origen

Son aquellos que se constituyen e instalan la sede social del consorcio en el país de donde son originarias las empresas socias, si bien pueden tener filiales o delegaciones en el exterior.

Consortorios en Destino

Son aquellos que tienen sus instalaciones, sede y personal en el país o región cuyo mercado constituye el objetivo de las exportaciones de las empresas socias.



Consortorios comerciales (tradings)

Son aquellos que adquieren los productos de las empresas asociadas con el fin de revenderlos en los mercados exteriores. En estos casos, el consorcio paga a las empresas socias por sus productos.

Consortorios de intermediación (brokers)

Son aquellos en los que las empresas asociadas atienden directamente a los pedidos de los clientes, remitiendo sus propias facturas y cobrando individualmente dichas ventas.



Pasos para el establecimiento de una Alianza de Cooperación (1)

- Identificación y desarrollo de un proyecto adecuado.
- Divulgación e identificación de posibles participantes.
- Contacto con empresas, sensibilización y aceptación de principios básicos.
- Análisis estratégico del modelo de la alianza a adoptar.
- Elección de la modalidad de cooperación.
- Redacción del Plan de Actuaciones.



Pasos para el establecimiento de una Alianza de Cooperación (2)

- Definición de Presupuestos.
- Elaboración del Plan de Viabilidad Económico-Financiera.
- Redacción de los Estatutos Internos.
- Elección de la fórmula jurídica.
- Constitución formal del Consorcio como Sociedad.
- Selección de la persona responsable de la Gerencia del Consorcio.



Factores de éxito para la creación de una Alianza de Cooperación (1)

- Selección adecuada de las empresas participantes.
- Estrategia comercial orientada al mismo canal de distribución o cliente final.
- Productos dirigidos a un segmento de mercado semejante.
- Volúmenes de negocio similares, gama de productos complementaria entre sí y oferta global competitiva y que responda a la demanda.



Factores de éxito para la creación de una Alianza de Cooperación (2)

- Estrategias de internacionalización y ámbito geográfico de actuación similares.
- Tamaño, capacidad económica y estabilidad financiera similares.
- Vocación y motivación internacional de los posibles socios.



Plan de Actuaciones

- Descripción de las empresas participantes, de sus productos y/o servicios, de sus niveles de calidad y de sus especificaciones técnicas.
- Definición de objetivos y expectativas comerciales de las empresas.
- Identificación de segmentos, clientes y mercados objetivo.
- Definición de las actuaciones a desarrollar, estableciendo responsabilidades y fijando plazos.
- Elaboración del plan de marketing operativo y de la política de promoción más conveniente.



Presupuesto (1)

Gastos de Inversión:

Gastos de constitución, adquisición de equipamientos, gastos de contratación externa para la selección de personal, así como gastos de contratación externa para el desarrollo del Plan de Actuación y Viabilidad.



Presupuesto (2)

Gastos de Estructura y Gestión:

Gastos propios de personal, alquileres seguros y suministros, comunicaciones, asesorías externas (legal, fiscal, contable, internacional, etc.), consumibles y material de oficina.



Presupuesto (3)

Gastos de Promoción:

Viajes comerciales y de prospección, material conjunto de difusión y promoción, publicidad, participación en ferias, elaboración de estudios de mercado, registro de patentes y marcas, formación, etc.



Estatutos Internos - Compromisos (1)

Regulan las relaciones y compromisos adoptados por las empresas.

Acuerdos a recoger en su articulado:

- Nombre del Consorcio, ubicación y duración de la sociedad.
- Descripción de los productos y/o servicios de cada empresa.
- Definición de la actividad del Consorcio.
- Período mínimo de permanencia en el Consorcio.



Estatutos Internos - Compromisos (2)

- Condiciones para darse de baja.
- Condiciones para la incorporación de nuevas empresas.
- Definición de las áreas geográficas de responsabilidad del Consorcio y sectores cliente.
- Presupuesto de gastos y su cobertura.
- Tratamiento de las consultas y ofertas y de los pedidos/facturas.
- Sistema de facturación.
- Metodología de comunicación y funcionamiento.



Estatutos Internos - Compromisos (3)

Acuerdos específicos:

- Tratamiento de los clientes históricos de las empresas.
- Requisitos de calidad.
- Comercialización de productos complementarios.
- Etc.



Presupuesto de Gastos y su Cobertura (modelo orientativo) (1)

Aportaciones fijas:

- Cubrirán una parte importante del presupuesto, y a partes iguales entre todos los miembros del Consorcio.
- Con el transcurso del tiempo cubrirán cada vez una parte menor del presupuesto.



Presupuesto de Gastos y su Cobertura (modelo orientativo) (2)

Aportaciones variables:

- En función del volumen de las ventas internacionales de cada una de las empresas.
- Aplicando un porcentaje “comisión” sobre ventas definido al inicio de la actividad del Consorcio.
- Con el transcurso del tiempo cubrirán cada vez una parte mayor del presupuesto.



Operativa temporal para la Cobertura del Presupuesto de Gastos (1)

Al inicio del ejercicio:

- Se define el presupuesto de gastos anuales.
- La totalidad del presupuesto se cubre a partes iguales por las empresas asociadas.
- Se establece un sistema operativo que garantice desde el inicio la cobertura del presupuesto: pagarés, letras, etc., de vencimiento mensual, trimestral, etc.



Operativa temporal para la Cobertura del Presupuesto de Gastos (2)

Al finalizar el ejercicio:

- Se determinan los gastos reales del Consorcio y las ventas reales de las empresas asociadas.
- Conocidos los gastos reales y las ventas reales, se aplicará el procedimiento establecido, aportaciones fijas, aportaciones variables, en función de las ventas de cada una de las empresas, en el presupuesto de gastos y su cobertura.



Operativa temporal para la Cobertura del Presupuesto de Gastos (3)

Regulación final:

Conocida la aportación de cada uno de los socios, se procederá a realizar la regularización final de las cuentas.



Servicios Comerciales Compartidos

- Iniciativa dirigida a las pequeñas y medianas empresas (PYMES), radicadas en la Comunidad Autónoma del País Vasco.
- Iniciativa integrada en el PROGRAMA DE INTERNACIONALIZACION PROINTER



- La empresa debe de contar con un Plan de Actuación en Internacionalización en Cooperación (Consorcio o grupo de venta y promoción)
- Los Servicios Comerciales Compartidos son una actividad más de las actividades planteadas por el grupo o el Consorcio
- Con esta figura se apoya la contratación de servicios comerciales compartidos por dos o más empresas vascas.



- El concepto de gasto apoyable es el coste de los servicios comerciales contratados a un tercero.
- Los Servicios se pueden contratar en la Comunidad Autónoma del País Vasco, en el resto del Estado o en el exterior
- Las empresas que comparten los servicios comerciales compartidos han de compartir unas ciertas características que les aporten ventajas competitivas en el campo de la internacionalización



Acuerdo entre las empresas

Aunque sea redactado de forma sencilla, será necesario que haya un acuerdo de intenciones que recoja los principios básicos de la colaboración



Contratación del Servicio

- Contratación de la empresa proveedora del servicio
- Contratación de un autónomo



Ayudas del Gobierno Vasco (1)

Consortio en Origen:

- Durante los cuatro primeros años de funcionamiento: hasta el 50%, máximo 14.000 euros por empresa, 50.000 euros por conjunto de gastos aprobados.



Ayudas del Gobierno Vasco (2)

Consortio en Destino:

- Durante los cuatro primeros años de funcionamiento: hasta el 50% con los siguientes máximos:
 - ◆ Durante los dos primeros años de funcionamiento: 50.000 euros por conjunto de gastos aprobados.
 - ◆ Durante el 3er. y 4.º año de funcionamiento: 12.000 euros por empresa, 48.000 euros por conjunto de gastos aprobados.



Ayudas del Gobierno Vasco (3)

Grupos de Promoción:

- Hasta el 50%, máximo 12.000 euros por empresa, 40.000 euros por conjunto de gastos aprobados.
- El Plan de Actuación se apoya como máximo durante 3 años.



Ayudas del Gobierno Vasco (4)

A partir del 4º año en el caso de los Grupos de Venta y Promoción y del 5º año en los Consorcios de Exportación, tanto en Origen como en Destino, podrán ser objeto de ayuda los gastos de promoción en un máximo de 30.000€ y de 10.000€ por participante.

