



Agosto 2023



# 25 años de Gerenciamiento Exportador Asociativo

Agencia Argentina  
de Inversiones  
y Comercio Internacional



ICBC  Fundación

## Índice

Resumen ejecutivo.....	3
Introducción .....	4
El programa .....	4
Los grupos.....	5
La permanencia de los grupos.....	6
Los gerentes de los grupos.....	9
Las MiPyMEs que integran los grupos.....	11
Las exportaciones de los grupos.....	12
Las ferias a las que asistieron los grupos.....	13
Todos los sectores.....	15
La dimensión federal.....	20
Conclusiones.....	23

## Resumen ejecutivo

- El **Programa GEA se inició en 1998** para promover las exportaciones de las MiPyMEs a través del trabajo asociativo. **En 25 años, ha apoyado a más de 2.000 empresas.**
- El Programa **comenzó con 3 grupos en 1998** y fue creciendo hasta alcanzar un **máximo de 72 grupos activos en 2015**. En total **se conformaron 282 grupos** entre 1998 y 2023. **La mayoría permaneció**, en promedio, **2 años** en el Programa.
- En este sentido, **los gerentes han sido clave para la cohesión y permanencia de los grupos**, con algunos participando más de 15 años seguidos.
- **A través de los grupos participaron más de 2.000 empresas.** En 2015, la cantidad de MiPyMEs registradas representó el 5,6% de las empresas exportadoras del país. No obstante, desde 2015 han ido reduciéndose.
- **Los grupos exportaron por un total de cerca de US\$ 2.500 millones** durante todo el período. Entre 1999 y 2016 mostraron el mayor dinamismo y, luego, comenzaron a reducirse.
- **Los grupos participaron en más de 1.500 ferias internacionales**, principalmente en América Latina, EE. UU. y Europa. La feria Expo Cruz (Bolivia) ha sido la de mayor concurrencia.
- **El principal sector ha sido el Industrial.** Con 120 grupos en 22 subsectores industriales, totalizó exportaciones por cerca de US\$ 1.350 millones. Se destacan Agropartes, Productos eléctricos y Bienes de capital.
- **Otro sector destacado fue el de Alimentos y bebidas:** 104 grupos de 16 rubros exportaron aproximadamente US\$ 1.100 millones, enfocados en fruticultura, lácteos, miel y pescado, entre otros.
- **El sector de Servicios** concentró 33 grupos, mayormente de TICs, turismo y educativos, y **exportó por cerca de US\$ 60 millones.**
- **El sector de Creativas** registró 25 grupos de audiovisual, editorial, diseño y arte, que **exportaron por casi US\$ 10 millones.**
- **La dimensión federal del Programa** arrojó conclusiones positivas: la **presencia de la mayoría de las provincias en el Programa** refleja la voluntad y la capacidad de ampliar las capacidades exportadoras más allá de los polos productivos tradicionales.

## Introducción

Uno de los mayores desafíos que puede afrontar una empresa es comenzar el proceso exportador. Se trata de un reto poder cumplir con los requerimientos del mercado internacional, por su exigencia y nivel de eficiencia requeridas. Esto implica que se reformulen cuestiones relativas al producto tales como el etiquetado y rotulado, el envase y embalaje, la logística, las nuevas certificaciones y/o habilitaciones, e incluso el eventual reclutamiento de capital humano especializado.

Gerenciamiento Exportador Asociativo (GEA) es un programa conjunto entre la Agencia Argentina de Inversiones y Comercio Internacional (AAICI) y la Fundación del Banco Industrial y Comercial de China (ICBC, por sus siglas en inglés), dirigido a las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyMEs) de todos los sectores que deseen iniciar sus actividades de exportación o expandir su presencia en los mercados internacionales a través del asociativismo.

En este informe, se analiza y se resume el desempeño de los grupos exportadores que participaron de este programa durante su primer cuarto de siglo, haciendo hincapié en las variables cuantitativas de la gestión.

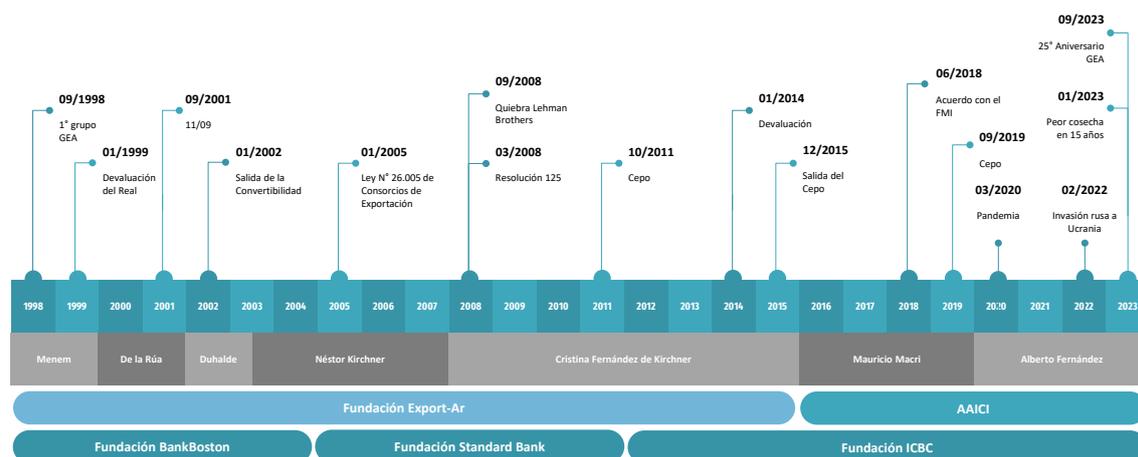
## El programa

**El Programa** de Gerenciamiento Exportador Asociativo **comenzó el 8 de septiembre de 1998**, que es la fecha en la que el grupo de Bienes de Capital, Equipos Médicos y Hospitalarios de la provincia de Buenos Aires inició sus actividades. El Programa es fruto de la sinergia entre la Fundación Export.Ar y la Fundación BankBoston. La iniciativa era clara: *“estimular la formación de grupos de empresas del mismo sector que se unen para alcanzar los mercados externos”*, lo que se vio reflejado en 25 años ininterrumpidos de trabajo conjunto.

El 30 de septiembre inició sus actividades el grupo de Yerba Mate y Té de Misiones, y el 2 de diciembre se conformó el grupo Industrial de Productos y Equipos para la Construcción de la provincia de Buenos Aires. De este modo, **en 1998 se conformaron 3 grupos en 4 meses.**

**En enero de 1999**, estos grupos inaugurales estaban dando sus primerísimos pasos por el camino hacia la exportación cuando **tuvieron que afrontar la devaluación del real brasileño**. Esto fue un duro golpe para esas MiPyMEs de la convertibilidad, que estaban apostando a salir al mundo de la mano de otras muy parecidas a ellas, bajo el paraguas del Programa.

**Mirar detenidamente la línea de tiempo que sigue a continuación resulta abrumador**, ya que ilustra que ese fue tan solo el primero de **muchísimos desafíos que el contexto internacional, la macroeconomía y el azar les plantearon** a los 282 grupos que navegaron con nosotros en este último cuarto de siglo.

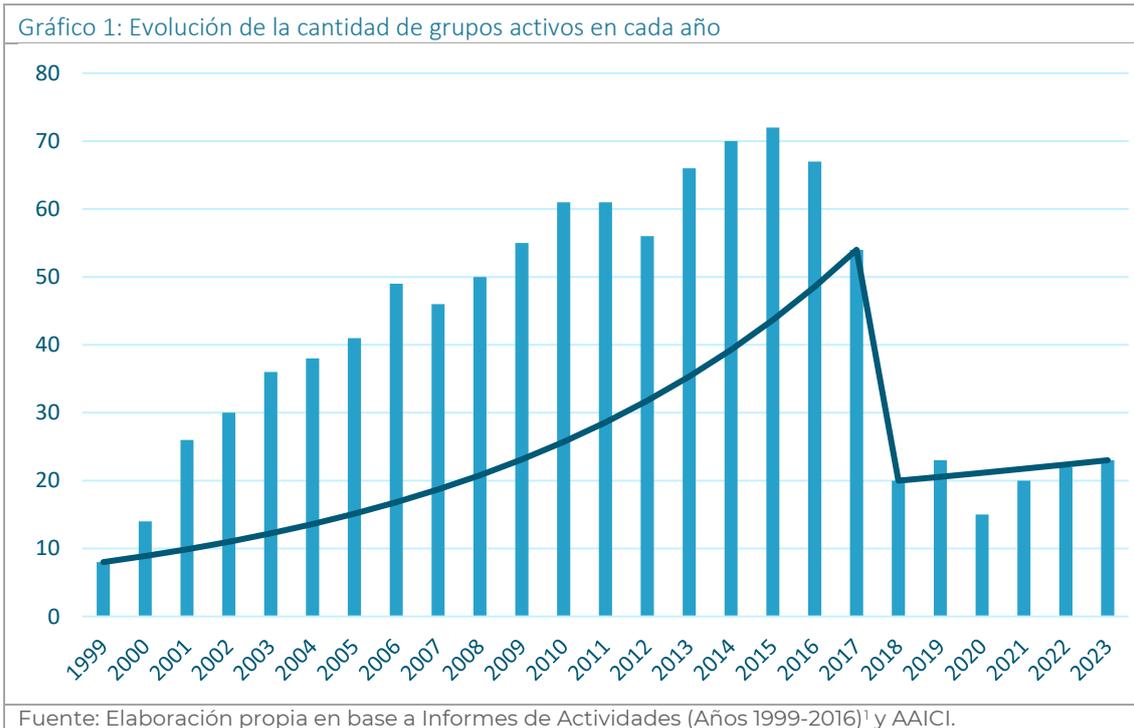


Asimilado ese primer impacto, algunas MiPyMEs se mostraron predispuestas a trabajar de manera asociativa para lograr el objetivo de exportar por primera vez o acceder a un nuevo mercado, y solo en marzo se conformaron dos grupos — Equipamiento Hotelero, Gastronómico y Regalos, y Artículos para Deportes—, ambos de la provincia de Buenos Aires. **El Programa cerró el año 1999 con 8 grupos.**

El país, por su parte, terminó el año con Fernando de la Rúa como nuevo presidente de la Nación. Es sabido lo que vino después, aunque ni los responsables del Programa ni los grupos que se fueron sumando en aquel momento lo tenían previsto. Sin embargo, **los números, las tablas y los gráficos del presente informe no hacen sino mostrar el funcionamiento de una institución** (en el sentido estricto de la palabra) porque, para cumplir su objetivo de exportar, **las MiPyMEs confiaron en cada momento que era mejor asociarse que no hacerlo**, los grupos confiaron en que era mejor estar en el Programa que no estarlo, y los sucesivos gobiernos y organizaciones a cargo del Programa apostaron cada vez en esta política de promoción.

### Los grupos

Los grupos se fueron sumando al **Programa**, que **creció a una tasa promedio anual del 11,2% entre 1999 y 2017.**



Tras el **fallecimiento en 2017 de Elvio Baldinelli**, el histórico director del Programa por el lado de la Fundación ICBC, las nuevas autoridades por la AAICI y la Fundación ICBC **relanzaron el Programa, con una lógica más acotada** en cuanto a la cantidad de grupos a asistir.

### La permanencia de los grupos

¿Por cuánto tiempo permanecen en el Programa los grupos?

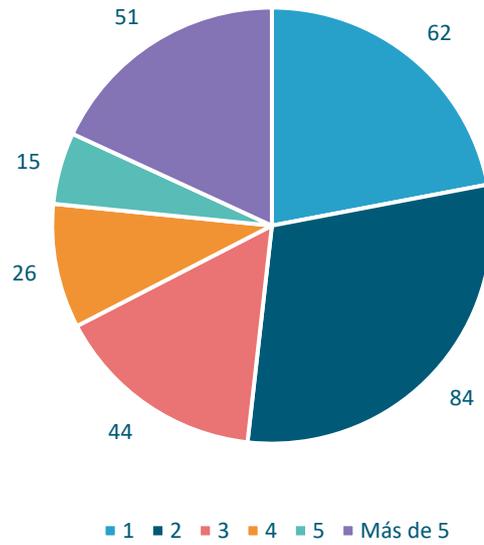
El **30% de los grupos (84) permaneció 2 años** en el Programa, que es el **tiempo que la AAICI y la Fundación ICBC se comprometen a cubrir el 50% de los honorarios** de los gerentes.

El **22% de los grupos (62) solo funcionó durante el primer año**, lo que evidencia las dificultades propias de la conformación de un grupo.

No obstante, el **18% de los grupos (51) funcionó por más de cinco años**. Estos serían los más entusiastas del asociativismo.

<sup>1</sup> Disponibles en: [https://www.fundacionicbc.com.ar/comex\\_programa\\_grupos.php](https://www.fundacionicbc.com.ar/comex_programa_grupos.php)

Gráfico 2: Años de permanencia de los grupos en el Programa



Fuente: Elaboración propia en base a Informes de Actividades (Años 1999-2016) y AAICI.

De los 23 grupos hoy vigentes, **el más antiguo es el Grupo Exportador Argentina Olive Group (AOG)**, de La Rioja, que comenzó en 2009. Al profundizar en el **análisis por cohorte**, que es el conjunto de grupos que ingresaron al programa dentro de un año determinado, los resultados son los del gráfico que sigue a continuación.

Gráfico 3: Cantidad de grupos que ingresaron cada año al Programa

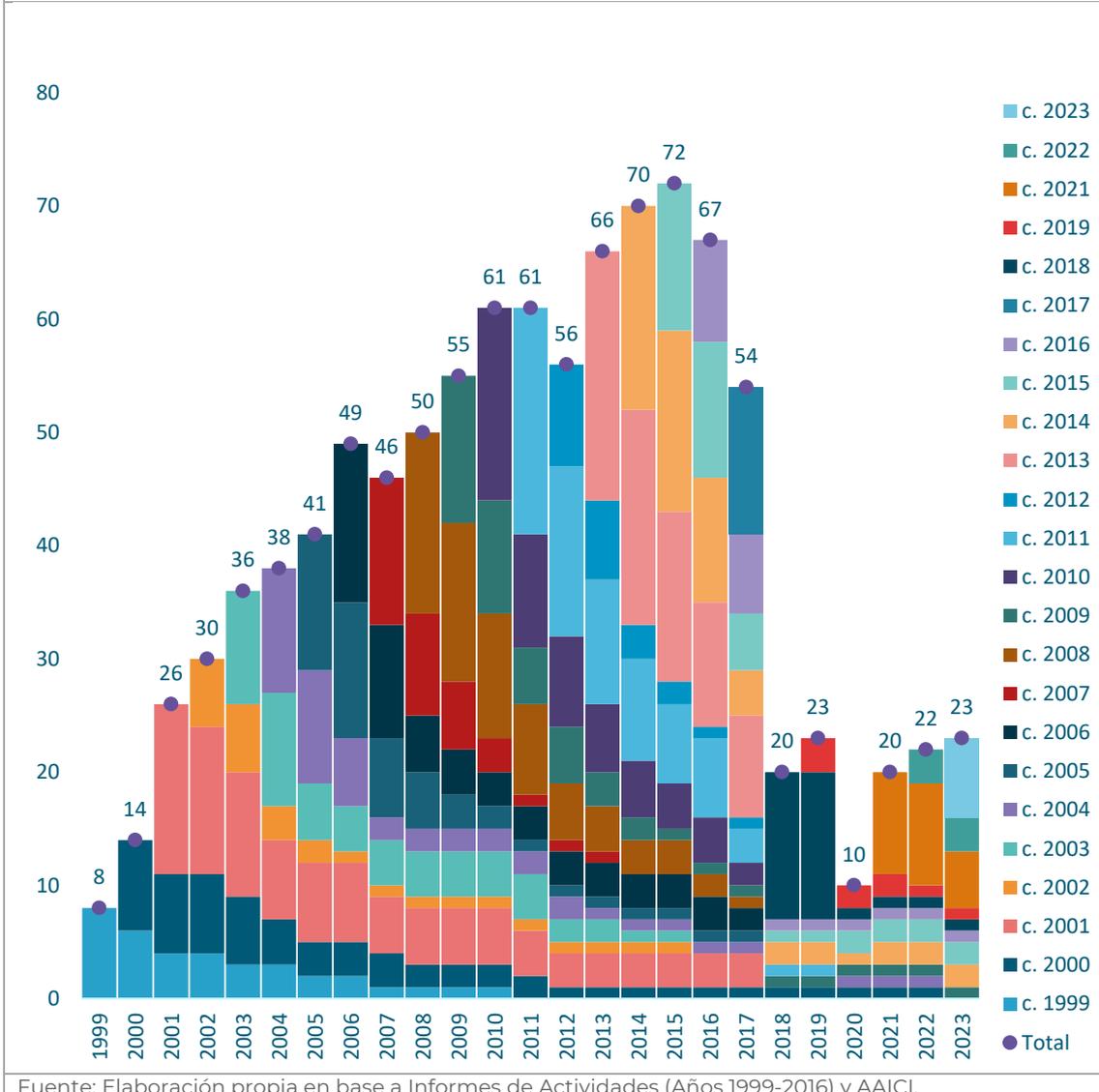


Fuente: Elaboración propia en base a Informes de Actividades (Años 1999-2016) y AAICI.

**De las 24 cohortes<sup>2</sup>, la del 2013 resultó ser la más numerosa**, con un total de 22 grupos ingresantes al Programa. Le siguen la de 2011, con 20 grupos ingresantes, y la de 2014, con 18. En promedio, cada cohorte tuvo 12 grupos ingresantes.

Una vez identificados los grupos y agrupados por cohorte en el gráfico de abajo, **se puede observar tanto la permanencia y preponderancia de cada cohorte como la “diversidad de edades” de los grupos**. De esta forma, la cohorte con mayor permanencia fue la de 2000, donde se destaca el Grupo Industrial Argentino de Productos Eléctricos (GIAPE) de CABA, con 23 años de permanencia dentro del Programa, entre 2000 y 2022. Le siguen tres grupos de la cohorte 2001 con una permanencia de 17 años en el programa: el Grupo Exportador de Frutas Frescas (SJFRUITS) y el de Pasas de Uva —ambos de San Juan—, y el Grupo Exportador de Herrajes Argentinos (DIPAT).

Gráfico 4: Vigencia de los grupos a lo largo del período



<sup>2</sup> A los fines de este análisis, los primeros tres grupos que se conformaron en 1998 se asimilaron a los que ingresaron al Programa en 1999, razón por la cual se habla de 24 cohortes y no de 25.

En términos de diversidad, **los años con mayor multiplicidad de cohortes fueron 2015 y 2017**, en los que participaron del programa grupos de 15 cohortes distintas. Les siguen en diversidad las cohortes de 2013, 2014 y 2016, contando cada una de ellas con grupos de 14 cohortes distintas.

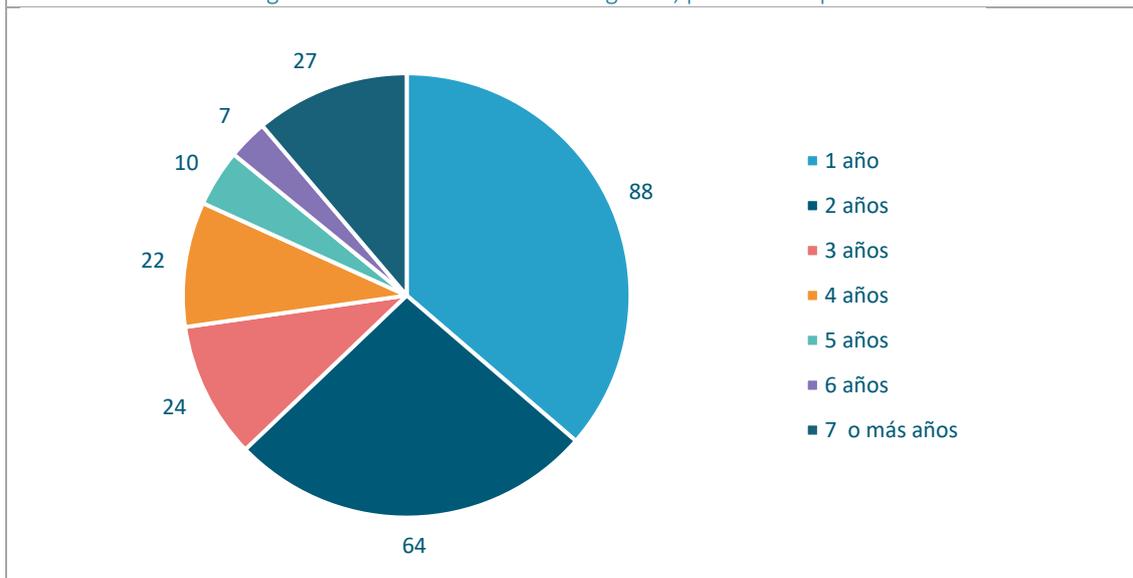
En términos de vigencia, **la cohorte de 2001 fue la más importante, con una permanencia de 17 años en el programa y un promedio de 6 grupos por año**. Le siguen la cohorte de 2013, con una permanencia de 5 años en el programa y un promedio de 15 grupos por año, y la cohorte de 2011, con una permanencia de 9 años en el programa y un promedio de 8 grupos por año.

### Los gerentes de los grupos

Uno de los requisitos de acceso al Programa representa todo un desafío en sí mismo, porque solo son elegibles MiPyMEs del mismo sector y región, que seguramente se conocen mucho al estar en el mismo rubro, han competido por un proveedor y se han disputado a algún cliente, pero que sin embargo entienden que una manera posible de alcanzar la exportación —transitando la incertidumbre con un año vista— es colaborar con esa otra MiPyME tan parecida.

**Lograr que la desconfianza inicial se transforme en confianza** y que antiguos competidores se complementen y tomen en conjunto decisiones a largo plazo para el bien del grupo **es responsabilidad de los gerentes**.

Gráfico 5: Cantidad de gerentes involucrados en el Programa, por años de permanencia



Fuente: Elaboración propia en base a Informes de Actividades (Años 1999-2016) y AAICI.

Durante los 25 años del Programa, **participaron 242 gerentes distintos**, con una **permanencia promedio en el programa de 3,5 años**. Mientras el 36% participó un solo año y el 26% participó dos años, el 11% estuvo 7 o más años.

La tabla que sigue a continuación muestra los gerentes que más años participaron en el Programa. A su vez, dado que algunos gerentes coordinaron más de un grupo por año, la tabla también indica la cantidad de años de gerencia efectivos contabilizando los años de cada grupo.

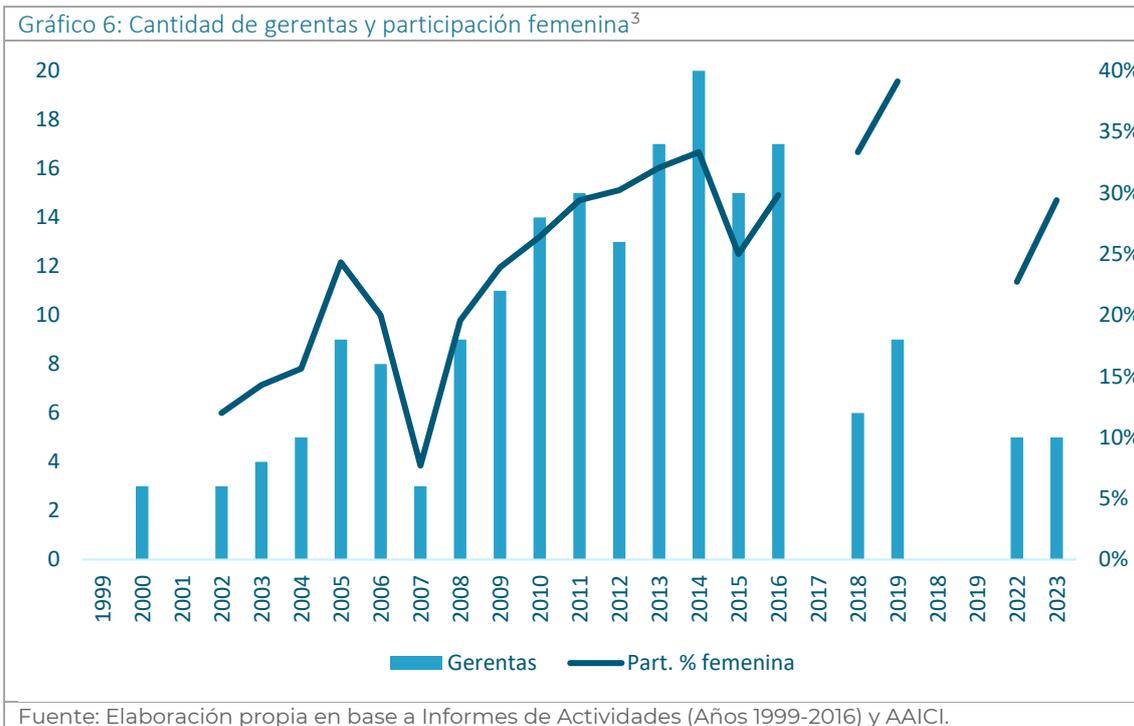
Tabla 1: Gerentes que más años participaron del Programa

Gerente	Años de participación	Años gerenciados
Marcelo Rodrigo Wiñazky	20	34

Gerente	Años de participación	Años gerenciados
Roberto G. Wolffelt	16	24
Norberto Clacheo	16	21
Roberto Gutiérrez	15	20
Luis Fernando Ramos	15	18
Santiago E. Pochettino	14	18
Sergio H. Henricot	14	16
Ezequiel Adolfo Gómez	13	17
Francisco Márquez	13	13
Eduardo Coso	12	17
Andrés Alejandro Santas	12	16
Francisco Gobbée	12	12

Fuente: Elaboración propia en base a Informes de Actividades (Años 1999-2016) y AAICI.

En sus 25 años, **el programa contó con 77 gerentas. Las primeras tres ingresaron en el año 2000** (Ana Truden, Liliana E. Gnazzo y María del Carmen A. García Valverde), lo que resultó en una participación femenina del 30% en la gerencia de ese año.



**La mayor cantidad de gerentas se alcanzó en 2014**, con un total de 20. Esto representó una participación del 33%. Asimismo, los años con mayor participación femenina fueron 2019 (39%), 2014 (33%) y 2018 (33%).

Si se tiene en cuenta la totalidad del programa, **77 de 242 gerentes fueron mujeres, lo que arroja una participación femenina del 32%**.

<sup>3</sup> A la fecha de realización del presente informe, no se contaba con datos sobre las gerentas para los años 2001, 2017, 2020 y 2021.

Al considerar **no solo los años de participación, sino también cuantos grupos se gerenciaron cada año**, se llega al ranking de la siguiente tabla.

Tabla 2: Gerentas que más años participaron del Programa

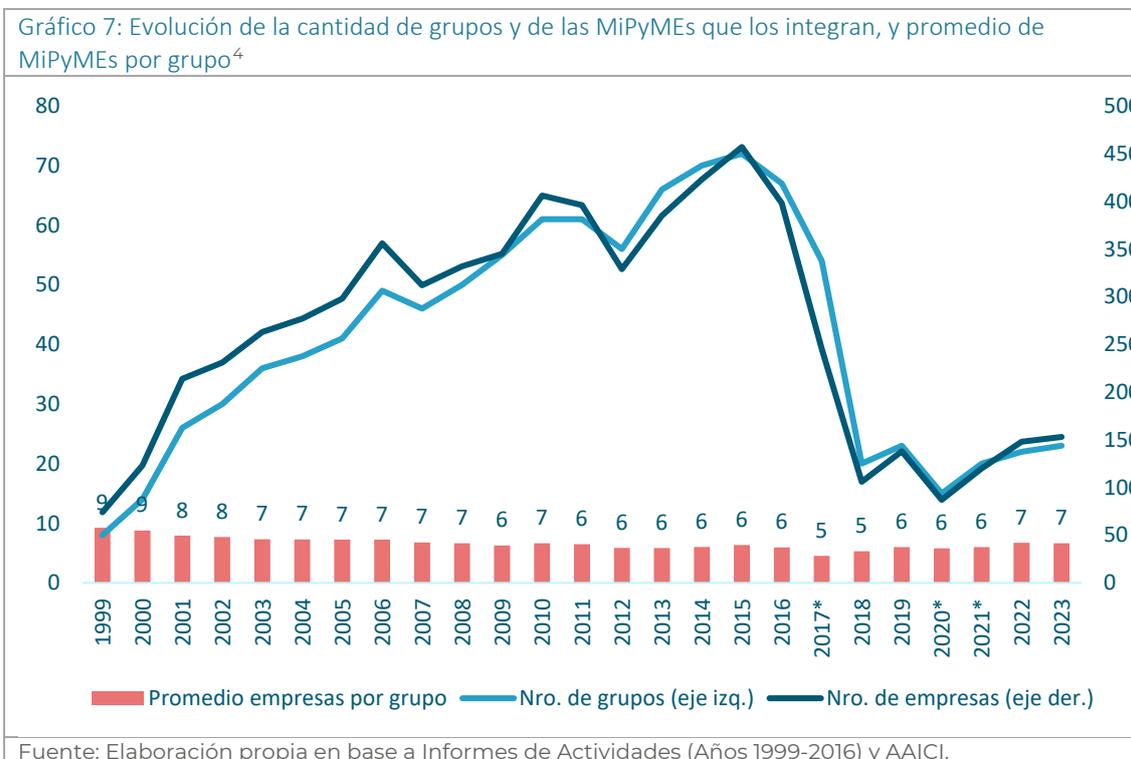
Gerenta	Años de participación	Años gerenciados
Laura Marún	10	10
Fernanda Danio	9	11
Alcira Lucía Brussa	8	8
Carolina Martínez	7	9
Daiana Oliva	6	6
Fabiana Sommaruga	6	6
María Fernanda Chiarenza	5	7
Araceli Claudia Campisteguy	5	5
Carla Nahir Monrabal	5	5
Carolina Cenoz Paz	4	6

Fuente: Elaboración propia en base a Informes de Actividades (Años 1999-2016) y AAICI.

### Las MiPyMEs que integran los grupos

Uno de los requisitos para la conformación de un grupo refiere a la cantidad de empresas que lo integran, que durante buena parte de la vigencia del programa exigía un mínimo de 5 y un ideal de 8. En efecto, **el promedio de empresas por grupo osciló entre estos dos valores a lo largo de los años**.

En cuanto a la evolución de cantidad de grupos por año, este valor alcanzó un máximo en 2015, con 72. La cantidad de empresas siguió una trayectoria similar.



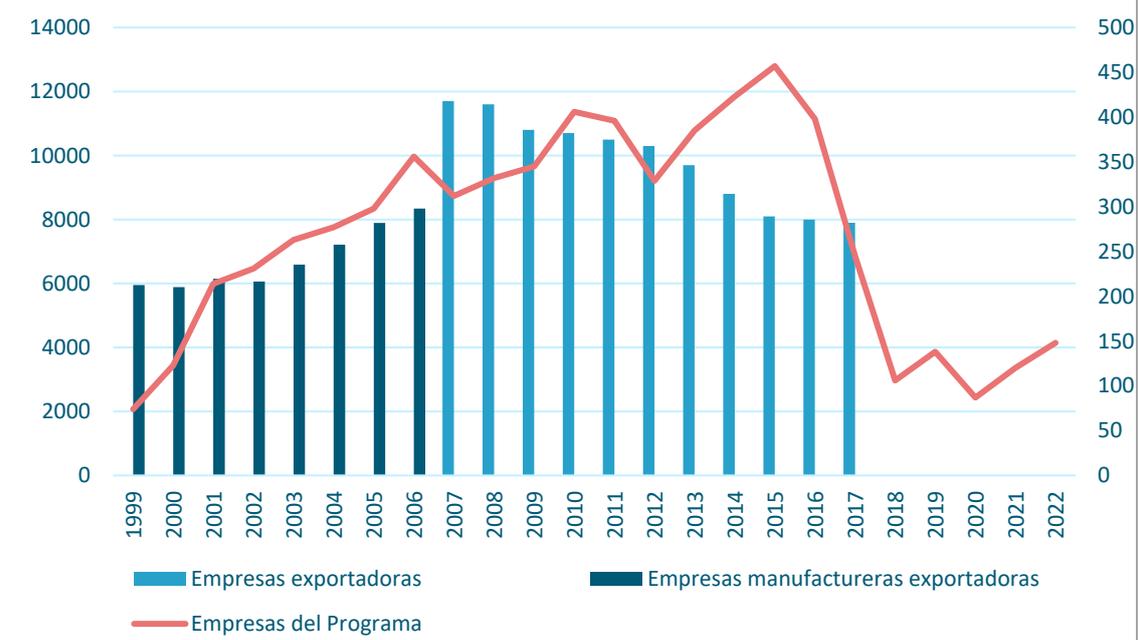
<sup>4</sup> Los años 2017\*, 2020\* y 2021\* responden a una estimación.

De acuerdo con Moure, J. (2021)<sup>5</sup>, **entre 2007 y 2017 la cantidad de MiPyMEs exportadoras se redujo a una tasa promedio anual del 3,9%.**

Por esos años, el Programa tuvo dos dinámicas: **entre 2007 y 2015, la cantidad de MiPyMEs que participaban en los grupos creció a un ritmo del 4,9% promedio anual, pero entre 2015 y 2017 se redujeron un 26,8% promedio anual.**

Cabe destacar que, **en 2015, las MiPyMEs que participaban del Programa (exportadoras o potenciales exportadoras) llegaron a representar el 5,6% del total de MiPyMEs exportadoras.**

Gráfico 8: Evolución de la cantidad de MiPyMEs exportadoras, de las MiPyMEs exportadoras manufactureras y de la cantidad de MiPyMEs integrantes de grupos del Programa



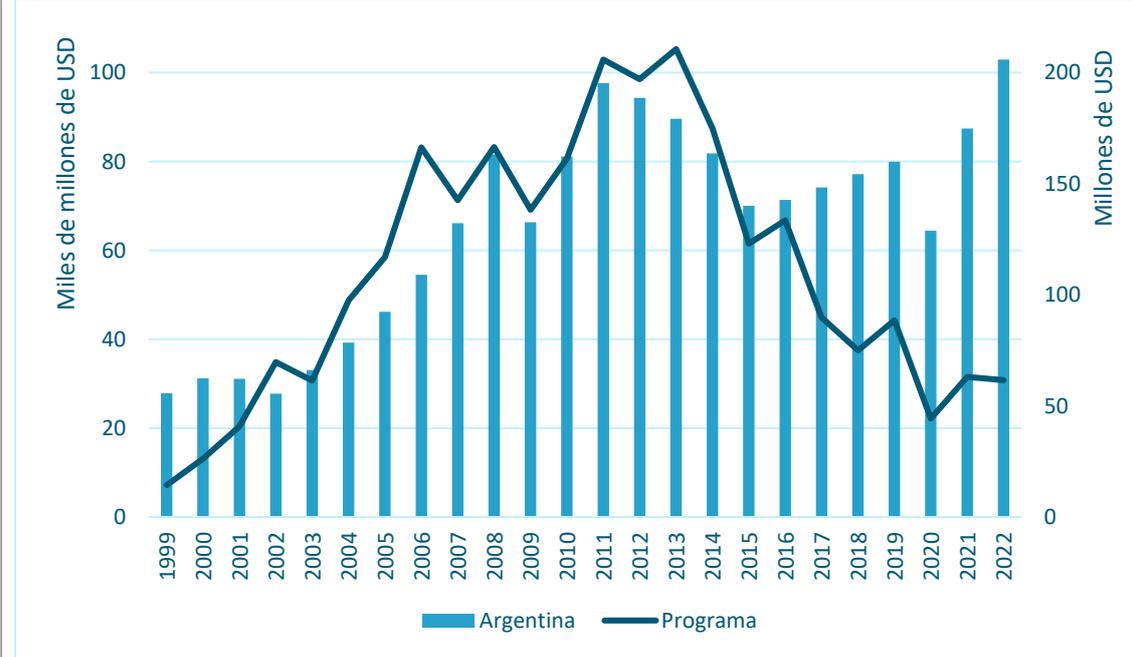
Fuente: Elaboración propia en base a "Las PyMEs, un panorama del período 1997-2007" (CERA, 2008); Moure, J. (2021); Informes de Actividades (Años 1999-2016); y AACI.

## Las exportaciones de los grupos

Para analizar este punto, se diseñó el siguiente gráfico:

<sup>5</sup> Moure, Julieta (2021). *Radiografía de las empresas exportadoras argentinas* (Tesis de Maestría en Políticas Públicas). Universidad Torcuato di Tella, Buenos Aires.

Gráfico 9: Evolución del valor de las exportaciones de bienes y servicios de Argentina y de los grupos



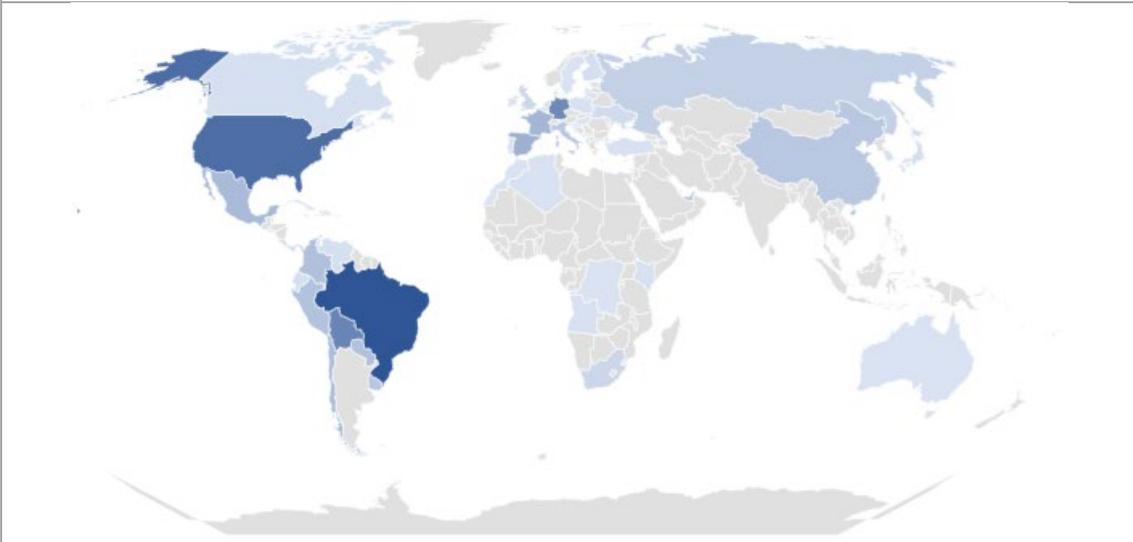
Fuente: Elaboración propia en base a INDEC, Banco Mundial, Informes de Actividades (Años 1999-2016) y AAICI.

**Hasta 2016, las exportaciones de bienes y servicios nacionales y las de los grupos siguen trayectorias parecidas. A partir de entonces, comienzan a divergir:** mientras que las **exportaciones del país continúan recuperándose**, las **exportaciones de los grupos se reducen**.

### Las ferias a las que asistieron los grupos

Una de las **principales políticas de promoción** con las que contó el Programa fue la posibilidad de los grupos de **participar en ferias internacionales**. Para esta sección, se excluye del análisis las 575 ferias internacionales que se realizaron en Argentina (37% del total).

Mapa 1: Asistencias a ferias internacionales por país<sup>6</sup>



<sup>6</sup> A la fecha de realización del presente informe, no se contaba con datos sobre participación en ferias para los años 2001, 2017, 2018, 2019, 2020, 2021 y 2023.

Fuente: Elaboración propia en base a Informes de Actividades (Años 1999-2016) y AAICI.

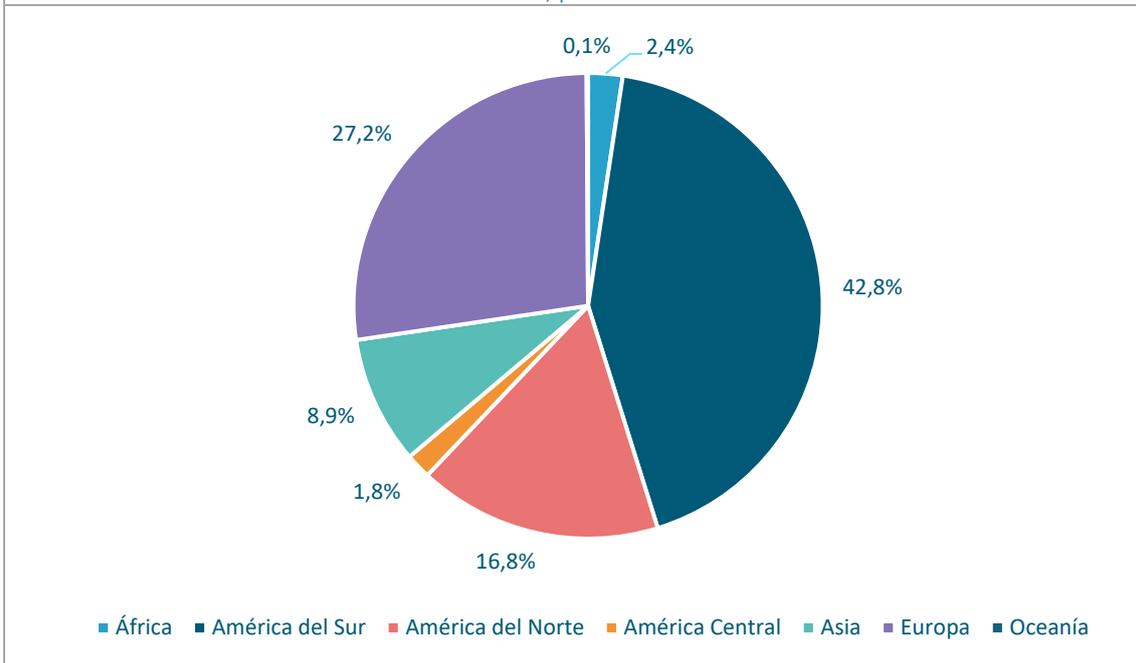
Los principales destinos de las ferias internacionales a las que asistieron los grupos durante los 25 años de vigencia del programa fueron:

País anfitrión	Núm. asistencias
Brasil	143
EE. UU.	118
Bolivia	94
Alemania	90
España	51
Francia	45
México	41
Chile	38
Paraguay	35
Colombia	35

Fuente: Elaboración propia en base a Informes de Actividades (Años 1999-2016) y AAICI.

Al segmentar las **participaciones por continentes, el 61,4% se localizó en el continente americano** (42,8% en América del Sur, 16,8% en América del Norte y el 1,8% restante en América Central).

Gráfico 10: Distribución de las asistencias a ferias, por continente



Fuente: Elaboración propia en base a Informes de Actividades (Años 1999-2016) y AAICI.

De acuerdo con la siguiente tabla, **la feria internacional con más asistencias fue Expo Cruz, con 66**. Le siguen Fancy Food y SIAL —ambas de alimentos y bebidas—, la primera en Estados Unidos y la segunda principalmente en París (también se realizó en Shanghái). En total, las principales 10 ferias acumulan 245 visitas en el período analizado.

Tabla 4: Asistencia de los grupos a las 10 principales ferias, por períodos

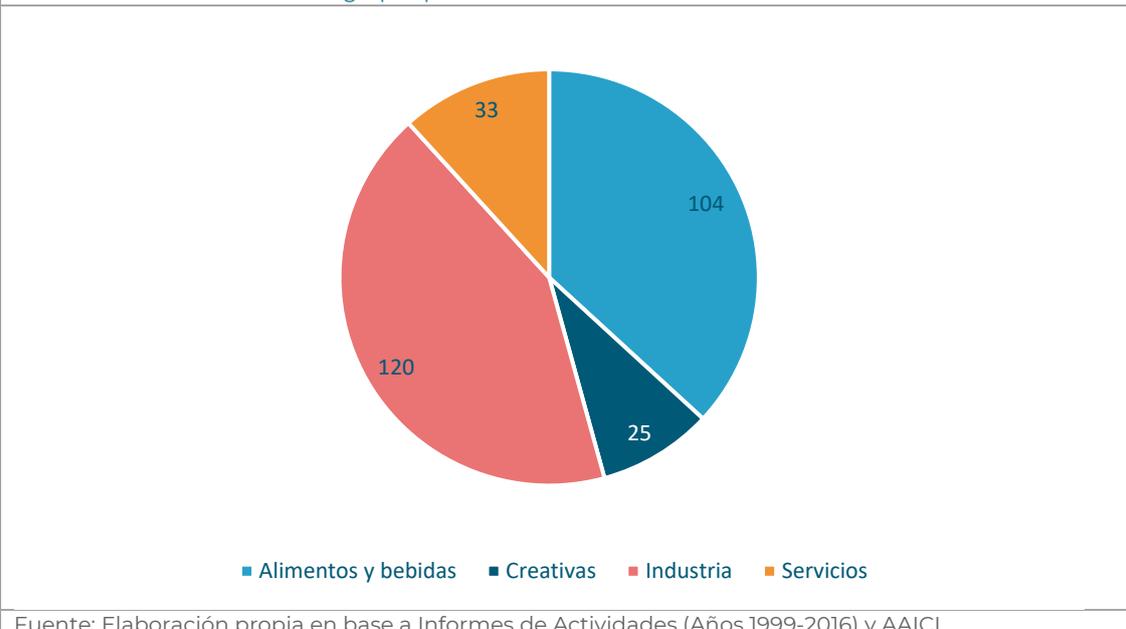
	1999-2000	2004-2005-2006	2007-2008-2009	2010-2011-2012	2013-2014	2015-2016	2022
Expo Cruz	4	5	10	23	15	9	
Fancy Food		6	4	9	14	6	
SIAL	1	5	2	5	5	10	1
ANUGA	1	4	4	3	4	3	
Automechanika		6	2	5	3	2	
APAS		2	4	4	5	3	
Fruit Logistic		2	2	5	4	2	
Gulfood		1	1	3	3	6	
World Food		4		3	4	3	
Automec		2	5	2	3	1	

Fuente: Elaboración propia en base a Informes de Actividades (Años 1999-2016) y AAICI.

## Todos los sectores

**Los grupos industriales son por lejos los más numerosos:** una buena noticia que enfatiza la vocación del programa hacia aumentar el valor agregado de las exportaciones.

Gráfico 11: Distribución de los grupos por sector



## Grupos industriales

Los 120 grupos exportadores industriales se distribuyen en **22 subsectores diferentes**, que concentraron desde 14 grupos (**Indumentaria**) hasta 1 (**Aeroespacial**).

Gráfico 12: Distribución de los grupos industriales, por subsector<sup>7</sup>

<sup>7</sup> Se trata de 10 grupos de 10 subsectores diferentes: electrónica, herrajes, textil, manufacturas aplicadas a seguridad y señalética, industria hípica, envases, productos veterinarios, productos sustentables, productos de protección personal, y productos de nutrición animal.



Las empresas del subsector **Agropartes** fueron las que más exportaciones registraron en el período (US\$ 272 millones), seguidas de las de **Productos eléctricos** (US\$ 231 millones). Productos eléctricos, a su vez, es el cuarto subsector con más empresas (76) y el segundo con más participaciones en ferias (75), mientras que Agropartes se encuentra entre los ocho primeros en ambos rubros.

A pesar de que en 2023 no participaron empresas de esos subsectores en el programa, sí lo hicieron empresas de **Maquinaria agrícola** y de **Cosmética**, subsectores que acumulan cerca de US\$ 200 millones.

Tabla 5: Cantidad de MiPyMEs, de asistencias a ferias y de exportaciones correspondientes a los grupos industriales para 1999-2023, por subsector

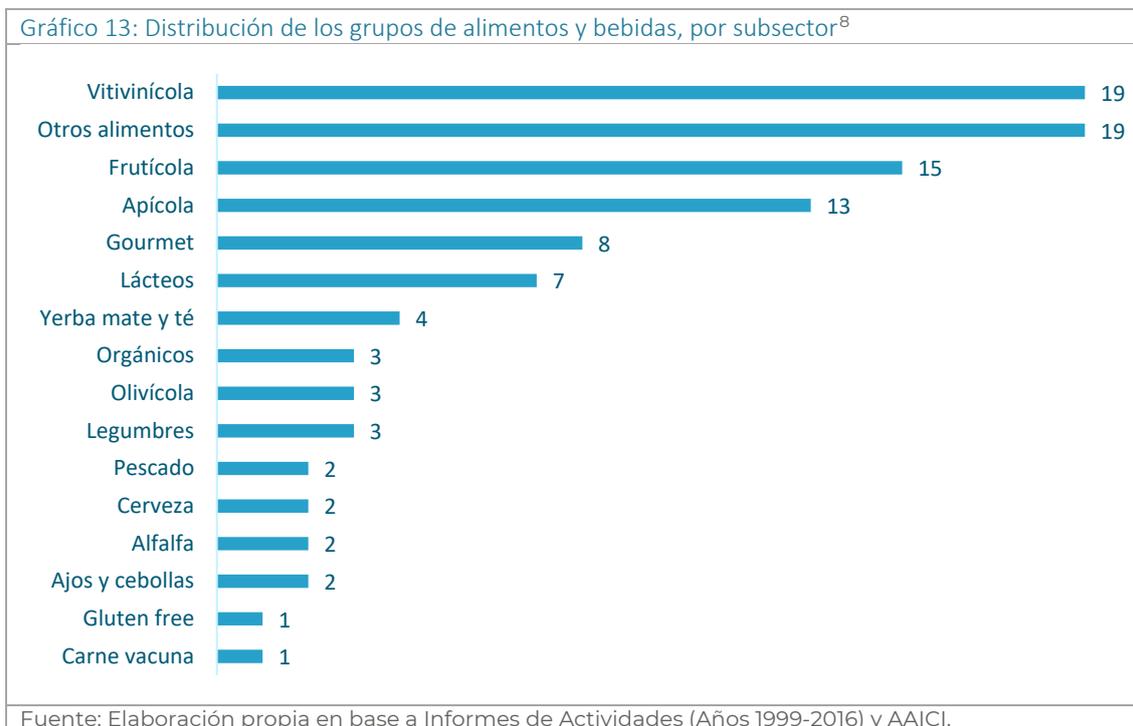
Subsector	Núm. MiPyMEs	Núm. ferias	Exportaciones en miles de US\$
Agropartes	48	46	272.369
Productos eléctricos	76	75	230.668
BK para industria alimenticia	58	62	149.741
Materiales para la construcción	41	24	132.958
Maquinaria y equipos	53	37	125.362
Maquinaria agrícola	47	55	112.047
Cosmética	36	28	88.236
Autopartes	95	76	86.268
Metalúrgica / Metalmecánica	41	16	40.512
Otras industrias	82	56	35.485
Madera	22	3	19.973
Equipamiento médico	57	39	15.337
Productos para el deporte	33	22	13.153
Productos plásticos	17	4	12.532
Muebles	41	21	5.275
Indumentaria	83	31	4.819

Productos de cuero y conexos	23	21	4.260
BK para minería e hidrocarburos	18	3	3.266
BK para GNC y GLP	11	3	2.520
Aeroespacial	11	1	316
Juguetes	10	12	168
Productos farmacéuticos	s/d	s/d	s/d

Fuente: Elaboración propia en base a Informes de Actividades (Años 1999-2016) y AAICI.

## Grupos de alimentos y bebidas

Los 104 grupos exportadores industriales se distribuyen en 16 diferentes subsectores, concentrados principalmente en Vitivinícola, Otros alimentos, Frutícola y Apícola.



Uno de ellos, el subsector **Frutícola**, fue aquel que más exportaciones registró en el período (US\$ 293 millones), seguido de **Otros alimentos** (US\$ 243 millones). El subsector **Frutícola**, que registra empresas que participan actualmente del programa, participó de 47 ferias y concentró a 97 empresas a lo largo del período. Por su parte, el subsector **Otros alimentos** fue aquel que más empresas contuvo de todos subsectores existentes (129).

<sup>8</sup> El subsector “Otros alimentos” refiere a 19 grupos integrados por productores de alimentos sin especificar; caracoles de tierra; vinagre y aceto balsámico; especias; hortalizas; golosinas; carne caprina; harina de soja; premezclas; panificados; y alimentos naturales, congelados y saludables.

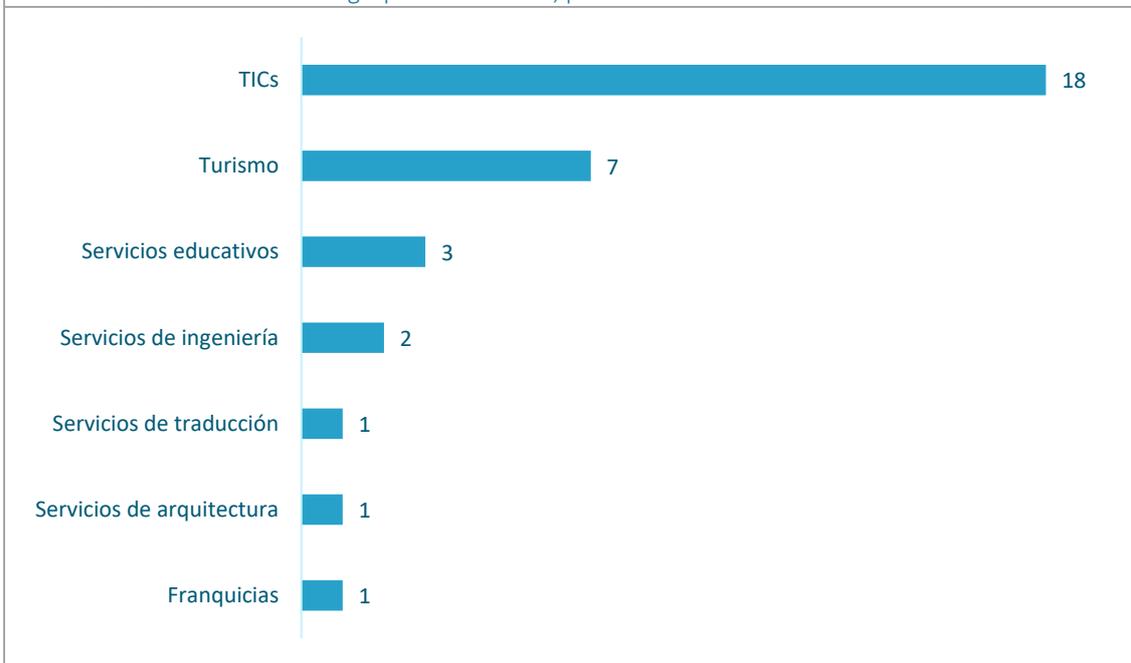
Tabla 6: Cantidad de MiPyMEs, de asistencias a ferias y de exportaciones correspondientes a los grupos de alimentos y bebidas para 1999-2023, por subsector

Subsector	Núm. MiPyMEs	Núm. ferias	Exportaciones en miles de US\$
Frutícola	97	47	293.204
Otros alimentos	129	65	242.733
Lácteos	41	16	162.092
Pescado	9	3	97.758
Olivícola	21	35	88.336
Apícola	97	51	67.757
Gourmet	85	82	42.481
Orgánicos	20	9	38.922
Ajos y cebollas	14	6	26.812
Vitivinícola	112	21	18.924
Legumbres	25	8	18.006
Yerba mate y té	25	6	14.339
Alfalfa	8	1	125
Gluten free	8		54
Carne vacuna	13	1	
Cerveza	17		

Fuente: Elaboración propia en base a Informes de Actividades (Años 1999-2016) y AAICI.

### Grupos de servicios

Los **33 grupos** de servicios se concentraron en **7 subsectores**, aunque la mayoría de ellos (18) pertenecieron al subsector de Tecnología de la Información y las Comunicaciones (TICs).

Gráfico 14: Distribución de los grupos de servicios, por subsector<sup>9</sup>

Fuente: Elaboración propia en base a Informes de Actividades (Años 1999-2016) y AAICI.

<sup>9</sup> Los grupos del subsector de TICs corresponden a MiPyMEs de software y animación, telecomunicaciones, biotecnológico, y genética veterinaria.

El subsector TICs fue esperablemente aquel que **más empresas concentró (115)** y **el que más exportaciones registró (US\$ 25 millones)**, aunque no el que más visitas a ferias registró. En este apartado, el subsector Turismo lideró la lista, con 44 asistencias.

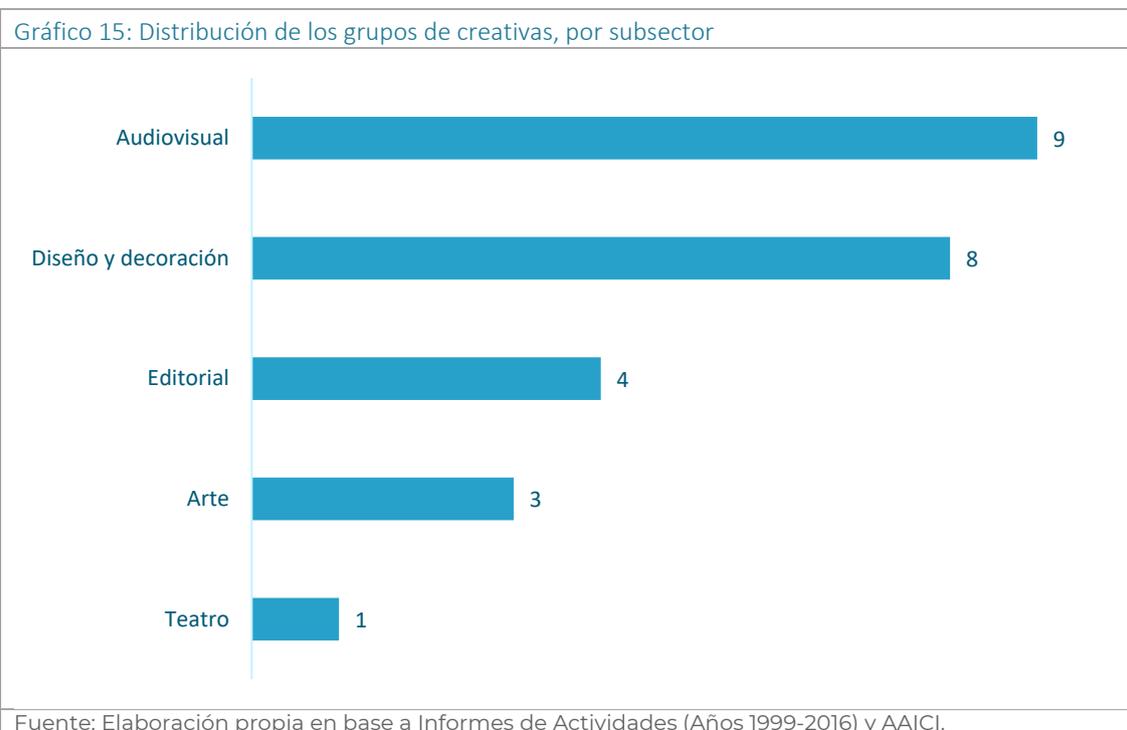
Tabla 7: Cantidad de MiPyMEs, de asistencias a ferias y de exportaciones correspondientes a los grupos de servicios para 1999-2023, por subsector

Subsector	Núm. MiPyMEs	Núm. ferias	Exportaciones en miles de US\$
TICs	115	21	24.894
Servicios educativos	19	7	16.653
Turismo	59	44	14.429
Servicios de ingeniería	14	3	3.234
Servicios de traducción	6	0	187
Servicios de arquitectura	s/d	s/d	s/d
Franquicias	s/d	s/d	s/d

Fuente: Elaboración propia en base a Informes de Actividades (Años 1999-2016) y AAICI.

### Grupos de creativas

Los **25 grupos exportadores** del sector creativas se distribuyeron en **5 diferentes subsectores**: Audiovisual, Diseño y decoración, Editorial, Arte, y Teatro.



El subsector **Audiovisual** se destacó como **principal exportador (US\$ 5 millones)**, como aquel que **más visitas a ferias registró (25)** y como **aquel que más empresas concentró** en el período 1999-2023 (60).

Tabla 8: Cantidad de MiPyMEs, de asistencias a ferias y de exportaciones correspondientes a los grupos de creativas para 1999-2023, por subsector			
Subsector	Núm. MiPyMEs	Núm. ferias	Exportaciones en miles de US\$
Audiovisual	60	25	4.611
Editorial	30	22	1.505
Diseño y decoración	37	18	1.382
Arte	43	14	759
Teatro	5	0	40

Fuente: Elaboración propia en base a Informes de Actividades (Años 1999-2016) y AAICI.

## La dimensión federal

Como se indica en la Introducción, los primeros grupos de fines de 1998 eran de la provincia de **Buenos Aires** y de **Misiones**.

En 1999 se incorporó el primer grupo de **Mendoza**: el Grupo Exportador de Alimentos Gourmet.

En 2000 se sumó el primer grupo de la **CABA**, que permanecería en el Programa hasta 2022: el Grupo Industrial Argentino de Productos Eléctricos (GIAPE).

A lo largo de 2001 se sumaron los primeros grupos de 3 nuevas provincias: **Córdoba** (Grupo exportador de miel San Justo), **San Juan** (Exportador de vinos; Exportador de frutas secas; Exportador de frutas frescas SJFRUITS; Exportador de pasas de uva) y **Santa Fe** (Exportador de indumentaria GEXI; Exportador de equipamiento para la industria alimenticia TECNORED).

En 2002 se conformó el primer grupo de **Catamarca**: el Grupo Exportador de Aceite de Oliva.

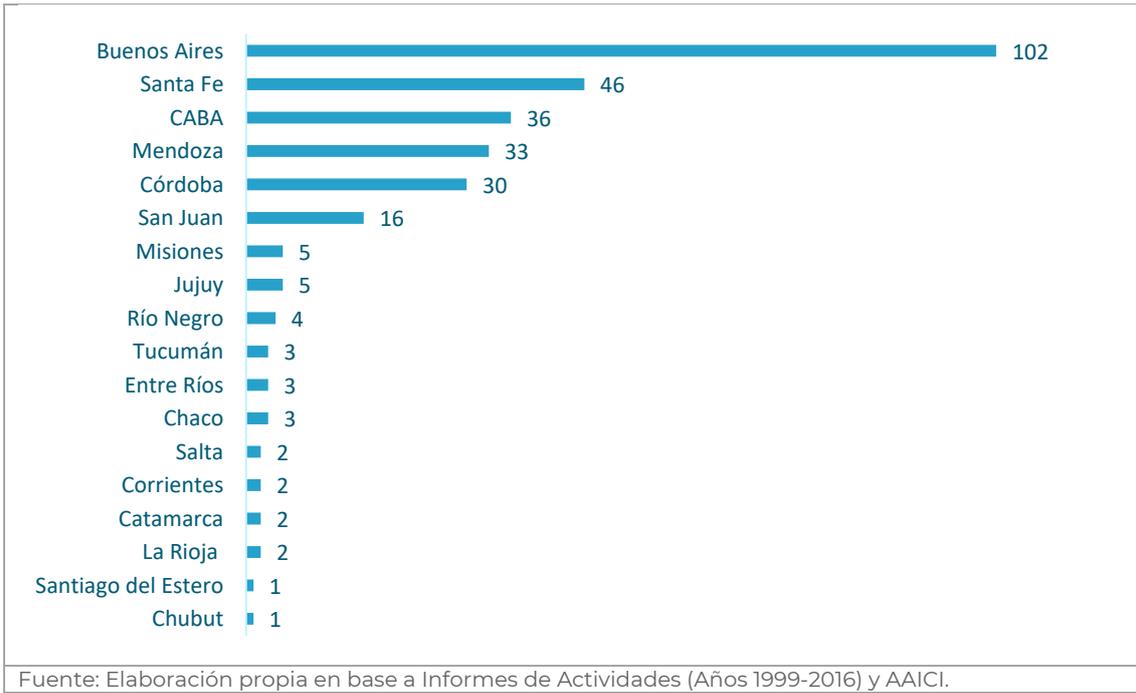
Entre 2005 y 2010, se sucedieron las incorporaciones al Programa de los primeros grupos de:

- **Jujuy**: Grupo Exportador de Madera GENOA (2005)
- **Río Negro**: Exportador de turismo Al sur de Nahuel (2006)
- **Salta**: Consorcio de productores de especias COPROESSA (2007)
- **Chubut**: Exportador de energías renovables de la Patagonia - Puerto Madryn (2008)
- **La Rioja**: Exportador Argentina Olive Group AOG (2009)
- **Entre Ríos**: Exportador de miel fraccionada (2009)
- **Chaco**: Grupo de Productores Exportadores de Miel (2010)
- **Corrientes**: Grupo de Productores Exportador Apícola Correntino (2010)
- **Tucumán**: Grupo de Productores Exportadores de Palta (2010)

Tuvieron que pasar 7 años hasta que se incorporara el primer grupo de una nueva provincia, de **Santiago del Estero**: se trata del Consorcio Exportador Alfalfa, en 2017.

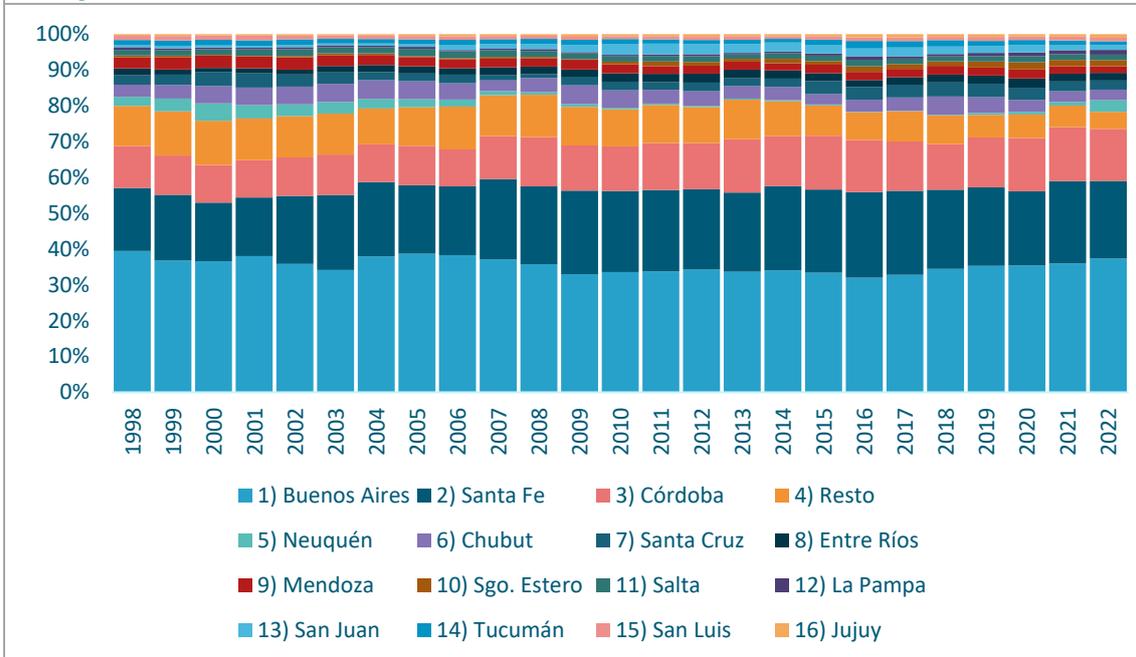
Gráfico 16: Distribución provincial de los grupos<sup>10</sup>

<sup>10</sup> Se contabilizaron para ambas provincias al Grupo Exportador de Caza, Pesca y Náutica y el Grupo Exportador de CAMYM (Buenos Aires / Córdoba); el Grupo Exportador de Equipos e Insumos para el Agro ATM (Buenos Aires / Santa Fe); los Grupos Animar, Vinos Bodegas de Altura, de Indumentaria Infantil, GENSAM, IT



Al considerar la evolución de la participación de las provincias a lo largo del período, es posible identificar que la destacada presencia de los Grupos de Buenos Aires, Santa Fe, Mendoza y Córdoba **se condice con el desempeño exportador** de tales provincias **en el total de exportaciones nacionales**.

Gráfico 17: Evolución de la participación de las jurisdicciones de origen en las exportaciones de bienes de Argentina



Software, Alimentos Saludables Argentinos, Sur Design de Muebles y Deco, Audiovisual LOVE4CONTENT, 1790 CUERO y de Artistas Plásticos (CABA / Buenos Aires); y el Consorcio Cuyano de Exportación de Miel (Mendoza / San Juan). Los Grupos Exportador de Productos Lácteos "Apymel" y Exportador de miel fraccionada solo se contabilizaron para Córdoba y para Entre Ríos, respectivamente.

Fuente: Elaboración propia en base a datos de INDEC.

Sin embargo, hay otras jurisdicciones cuyos grupos tienen una presencia en el Programa que excede su peso relativo en las exportaciones, como en el caso de CABA (0,35% en 2022), Misiones (0,5% en 2022), Corrientes (0,3% en 2022) y La Rioja (0,2% en 2022).

Por el contrario, **llama la atención que nunca se hayan conformado Grupos en importantes provincias exportadoras, tales como Neuquén (3,3% en 2022), Santa Cruz (2,5% en 2022) y, en menor medida, La Pampa (1,4% en 2022) y San Luis (1% en 2022).**

Tabla 9: Cantidad de MiPyMEs, de asistencias a ferias y de exportaciones correspondientes a los grupos para 1999-2023, por provincia<sup>11</sup>

Provincia	Núm. MiPyMEs	Núm. ferias	Exportaciones en miles de US\$
Buenos Aires	732	439	938.762
San Juan	94	54	391.076
Santa Fe	267	246	378.821
Buenos Aires / Santa Fe	6	4	242.816
Córdoba y otros	14	6	154.820
Córdoba	214	98	112.180
CABA	154	127	99.153
La Rioja	16	26	82.761
Misiones	35	7	34.113
Jujuy	24	6	22.853
Entre Ríos	11	5	11.816
Buenos Aires / Córdoba	19	13	10.961
Tucumán	16	4	6.597
Catamarca	15	1	5.616
CABA / Buenos Aires	102	3	4.368
Río Negro	25	22	3.834
Mendoza / San Juan	6	3	3.045
Chaco	23	13	2.968
Corrientes	12	8	955
Mendoza	187	56	878
Salta	18	3	422
Santiago del Estero	s/d	s/d	17
Entre Ríos y otras	5	2	16
Chubut	6	2	0

Fuente: Elaboración propia en base a Informes de Actividades (Años 1999-2016) y AAICI.

<sup>11</sup> No se cuenta con el dato de la cantidad de MiPyMEs ni de la cantidad de ferias a las que asistió el Consorcio Exportador Alfalfa de Santiago del Estero.

## Conclusiones

El **Programa Gerenciamiento Exportador Asociativo** ha demostrado ser una **herramienta valiosa** para **promover las exportaciones** de las MiPyMEs argentinas. En sus **25 años de trayectoria**, ha apoyado a **más de 2.000 empresas** a través de **282 grupos exportadores**. Su enfoque asociativo ha permitido a estas empresas superar las barreras que enfrentan las PyMEs para exportar, a través de la complementación, de la economía de escala y del apoyo técnico y financiero.

Un aspecto destacado es que **el Programa ha tenido un perfil industrial**, lo cual enfatiza su vocación hacia aumentar el valor agregado de las exportaciones. Los grupos industriales han sido los más numerosos y han abarcado una amplia gama de rubros manufactureros. Por su parte, **los grupos de alimentos y bebidas también registraron una destacada participación**, especialmente en subsectores como el frutícola. En conjunto, los dos sectores han exportado por casi US\$ 2.500 millones entre 1999 y 2023.

Otra conclusión relevante es **la importancia de la dimensión institucional** para la continuidad y el desempeño del programa. **Los cambios de gestión han tenido mayor impacto que las fluctuaciones macroeconómicas**. Asimismo, el liderazgo y la experiencia de gerentes de los grupos han sido fundamentales para mantener la cohesión y avanzar en las estrategias exportadoras.

El programa también ha demostrado **capacidad para expandirse a nivel federal**. Si bien Buenos Aires, Córdoba y Santa Fe —las principales provincias exportadoras— concentran la mayor cantidad de grupos, se ha logrado una presencia en buena parte del país, con una participación activa de las provincias menos industrializadas. Esto demuestra que el enfoque asociativo permite ampliar las capacidades exportadoras más allá de los polos productivos tradicionales.

En síntesis, la experiencia del Programa Gerenciamiento Exportador Asociativo resalta la relevancia de las políticas de apoyo focalizado a las MiPyMEs que tienen potencial exportador, pero que enfrentan restricciones de escala y conocimientos. Su enfoque asociativo facilita superar estas limitaciones. El principal desafío hacia el futuro es sostener este esfuerzo y ampliar la participación de más empresas y sectores, para seguir impulsando y diversificando las exportaciones de valor agregado.

Agencia Argentina  
de Inversiones  
y Comercio Internacional



Ministerio de Relaciones Exteriores,  
Comercio Internacional y Culto  
**Argentina**



**Argentina**

Consultas: [ic@inversionycomercio.org.ar](mailto:ic@inversionycomercio.org.ar)