

UNIVERSIDAD DE VALPARAISO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACION DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

CONSORCIOS DE EXPORTACION COMO HERRAMIENTA DE
ASOCIATIVIDAD PARA LA INSERCIÓN DE PYMES EN EL MERCADO
GLOBAL

Autor
CRISTIAN JAVIER JURI

INFORME DE PRÁCTICA PROFESIONAL PRESENTADA A LA
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES
DE LA UNIVERSIDAD DE VALPARAISO PARA OPTAR AL GRADO DE
LICENCIADO EN NEGOCIOS INTERNACIONALES
TITULO PROFESIONAL DE ADMINISTRADOR DE NEGOCIOS
INTERNACIONALES

Profesor Guía
GERARDO NICOLÁS CASTILLEJO

Fecha y Lugar
VIÑA DEL MAR, DICIEMBRE DE 2009

UNIVERSIDAD DE VALPARAISO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACION DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

CONSORCIOS DE EXPORTACION COMO HERRAMIENTA DE
ASOCIATIVIDAD PARA LA INSERCIÓN DE PYMES EN EL MERCADO
GLOBAL

Autor
CRISTIAN JAVIER JURI

INFORME DE PRÁCTICA PROFESIONAL PRESENTADA A LA
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES
DE LA UNIVERSIDAD DE VALPARAISO PARA OPTAR AL GRADO DE
LICENCIADO EN NEGOCIOS INTERNACIONALES
TITULO PROFESIONAL DE ADMINISTRADOR DE NEGOCIOS
INTERNACIONALES

Profesor Guía
GERARDO NICOLÁS CASTILLEJO

Fecha y Lugar
VIÑA DEL MAR, DICIEMBRE DE 2009

AGRADECIMIENTOS

Quisiera agradecer infinitamente a aquellas personas que me guiaron a lo largo de este desafío, principalmente a mi familia que tanto me apoyó Belén, Emi y Juli. También quiero agradecer a mis profesores y compañeros del Instituto Nicolás Avellaneda que siempre sostuvieron la luz del conocimiento y particularmente a la Licenciada Florencia Molina por su enorme paciencia y dedicación a lo largo de este trabajo.

INDICE

INTRODUCCIÓN.....	7
OBJETIVO GENERAL Y OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	8
 CAPITULO 1: MARCO ACTUAL DE LA ECONOMÍA GLOBAL.....	10
1.1. ECONOMIA GLOBAL.....	10
1.2. EL COMERCIO INTERNACIONAL.....	11
1.3. EVOLUCIÓN DE LAS COMUNICACIONES Y EL TRANSPORTE EN EL COMERCIO.....	14
1.4. LOS TRES GRANDES BLOQUES.....	16
1.5. EL PAPEL DE LAS I.E.D. (Inversiones Extranjeras Directas).....	19
1.6. LAS MULTINACIONALES Y SU INFLUENCIA.....	20
1.7. EL MUNDO FINANCIERO COMO CENTRO DE PODER.....	21
1.8. LA GRAN DISPARIEDAD DE LA SOCIEDAD.....	22
 CAPITULO II. MARCO ACTUAL DE LA ECONOMÍA EN MENDOZA.....	23
2.1. EXPORTACIONES EN LA PROVINCIA DE MENDOZA.....	25

2.2. PRINCIPALES DESTINOS DE LAS EXPORTACIONES DE MENDOZA.....	2
8	
2.3. PRINCIPALES DESTINOS DE LAS EXPORTACIONES DE MENDOZA SEGÚN BLOQUES ECONÓMICOS.....	31
2.4. PRODUCTO BRUTO GEOGRÁFICO DE LA PROVINCIA DE MENDOZA.....	3
2	
2.4.1. SECTOR AGROPECUARIO.....	33
2.4.2. SECTOR MANUFACTURAS DE ORIGEN INDUSTRIAL.....	35
CAPITULO III. CONSORCIOS DE EXPORTACIÓN.....	37
3.1. DEFINICIÓN DE CONSORCIO DE EXPOTACIÓN.....	39
3.2. TIPOS DE CONSORCIOS SEGÚN SU OBJETIVO.....	40
3.3. TIPOS DE CONSORCIOS SEGÚN SU CONSTITUCIÓN.....	41
3.4. ETAPAS EN LA FORMACIÓN DE CONSORCIOS.....	43
3.4.1. MOTIVACIÓN.....	44
3.4.2. VERIFICACIÓN DE LA CAPACIDAD DE INTERNACIONALIZACIÓN.	
ANÁLISIS INTERNO DE LAS EMPRESAS POSTULANTES.....	45
3.4.3. SELECCIÓN DE EMPRESAS POSTULANTES.....	46
3.4.4. REGLAMENTO INTERNO.....	47
3.4.5. FUNCIONES DE LOS DISTINTOS ÓRGANOS Y ÁREAS.....	49

3.4.6. SISTEMA DE GESTIÓN DE CONTROL.....	50
3.4.7. DEFINICIÓN DE ESTRUCTURAS Y FUNCIONES.....	51
3.4.8. ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO.....	52
3.5. VENTAJAS Y DIFICULTADES EN LA FORMACIÓN DE CONSORCIOS.....	52
3.6. PRINCIPALES CAUSAS DE FRACASO EN LOS CONSORCIOS DE EXPORTACIÓN.....	54
3.7. SERVICIOS QUE BRINDAN LOS CONSORCIOS DE EXPORTACIÓN.....	55
3.7.1. SERVICIOS BÁSICOS.....	56
3.7.2. SERVICIOS RELACIONADOS CON LA PROMOCIÓN DE PRODUCTOS.....	57
3.7.3. SERVICIOS QUE VAN MÁS ALLÁ DE LAS ACTIVIDADES DE PROMOCIÓN.....	57
3.8. FORMA JURÍDICA DE UN CONSORCIO DE EXPORTACIÓN.....	61
3.8.1. ELECCIÓN DE LA FORMA JURÍDICA.....	62
3.8.2. CONSTITUCIÓN DE UNA SOCIEDAD JURÍDICA.....	62
3.8.3. DOCUMENTOS PARA CONSTITUIR UNA SOCIEDAD.....	63
3.9. POSIBLES RETOS A SUPERAR EN UN CONSORCIO DE EXPOTACIÓN.....	64

3.9.1. RETOS INTERNOS.....	64
3.9.2. RETOS EXTERNOS.....	66
3.10. EVOLUCIÓN DE UN CONSORCIO DE EXPORTACIÓN.....	67
3.11. LA IMPORTANCIA QUE CONLLEVA LA ASOCIACIÓN DEL SECTOR PRIVADO Y PÚBLICO.....	68
 CAPITULO IV. CASOS EXITOSOS DE CONSORCIOS EN EL MUNDO.....	71
4.1. ITALIA, EJEMPLO DE ÉXITO.....	73
4.2. CHILE, EJEMPLO DE LIBRE COMERCIO Y ASOCIATIVIDAD.....	76
4.3. CONSORCIOS DE EXPORTACIÓN EN ARGENTINA.....	79
4.3.1. ORGANISMOS ARGENTINOS QUE APOYAN LA FORMACIÓN Y DESARROLLO DE CONSORCIOS DE EXPORTACIÓN.....	80
4.3.2. SECTORES PRODUCTIVOS REPRESENTADOS POR CONSORCIOS.....	81
4.3.3. DISTRIBUCIÓN TERRITORIAL DE CONSORCIOS DE EXPORTACIÓN EN LA ARGENTINA.....	82
4.4. CONSORCIOS DE EXPORTACIÓN EN LA PROVINCIA DE MENDOZA.....	8

4.4.1.	PROGRAMA DE ASOCIATIVIDAD DE PROMENDOZA.....	84
4.5.	ASOCIATIVIDAD ENTRE ARGENTINA Y CHILE, UN HORIZONTE POSIBLE.....	85
CAPITULO V: RETOS FUTUROS.....		88
5.1.	RECOMENDACIONES Y CONSEJOS PARA LAS EMPRESAS QUE BUSCAN ASOCIARSE.....	89
5.2.	ANALISIS FODA.....	91
CONCLUSIONES.....		92
ANEXO I.....		95
BIBLIOGRAFÍA.....		101

INTRODUCCIÓN

Dada la situación que atraviesa el mercado global y la alta competitividad del mismo, es necesario recurrir a estrategias conjuntas dentro de las economías regionales. Las pequeñas y medianas empresas son las primeras perjudicadas cuando se trata de exportar sus productos al mundo. Por eso, la investigación de

“Consortios de Exportación” como método de asociatividad, para el desarrollo de las Pymes puede traer luz a la problemática actual.

Este trabajo expondrá las características y beneficios que pueden ofrecer los consorcios de exportación y al mismo tiempo, como pueden convertirse en una herramienta importante para las Pymes que deseen incursionar en el comercio internacional a través de la exportación, ya que esta es considerada una fase vital para todas las empresas que quieran adaptarse a los nuevos retos que representa la economía mundial. Por consiguiente intentaremos averiguar como se gestan y funcionan estos Consortios y como pueden contribuir a lograr los objetivos de los integrantes de las mismas.

Es importante resaltar que los Consortios de exportación deben ser considerados como una experiencia para aprender a exportar y también para afianzar a aquellas empresas que quieran crear bases sólidas con el comercio internacional. Los consorcios no deben ser vistos como un medio de ventaja hacia otros exportadores, si no, como un instrumento que permita a las Pymes asociarse y crecer en forma conjunta impactando positivamente en la economía regional a la cuál pertenecen.

OBJETIVO GENERAL Y OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Por consiguiente el objetivo general será exponer y describir el papel de los Consortios de Exportación y su impacto en las pequeñas y medianas empresas.

Nuestros objetivos específicos serán:

- Exponer detalladamente las características de los consorcios de Exportación, así como su gestión y funcionamiento.
- Enunciar casos exitosos de España, Italia, Alemania, Noruega y Chile.
- Analizar los consorcios de exportación en otros países, en especial Argentina y Mendoza.
- Considerar propuestas y consejos para el funcionamiento eficiente de los Consorcios de Exportación en las economías regionales.
- Identificar y agrupar las fortalezas y oportunidades, así como las debilidades y amenazas en los consorcios de exportación

De acuerdo a lo expresado, primero se expondrá el entorno comercial desde un punto de vista global, haciendo hincapié en las relaciones comerciales y sus influencias. Esto permitirá apreciar en forma detallada cuales son los desafíos a los que se enfrentan las Pymes en un entorno tan exigente como el internacional.

Luego se analizará el aspecto económico de la Provincia de Mendoza y su posición comercial con respecto al mundo. En este marco se tendrá tener una idea de las características de las Pymes mendocinas analizando las exportaciones y los rubros a los que representan.

Se expondrán los casos exitosos como los consorcios de exportación en Italia, Alemania, Noruega, Francia, España y Chile. También se desarrollara el papel de los Consorcios en Argentina y la Provincia de Mendoza.

A través de esta investigación se intentará demostrar que *los Consorcios de Exportación pueden ser una herramienta posible para que las Pymes se asocien y puedan exportar; y al mismo tiempo brindar una alternativa eficiente para insertarse en mercado internacional.*

CAPITULO 1: MARCO ACTUAL DE LA ECONOMÍA GLOBAL

1.1. ECONOMIA GLOBAL

Cuando se habla de economía global, se hace referencia principalmente a toda la interacción creada por el comercio a escala global, tanto de bienes y servicios como de capitales. Hoy día esta interacción entre países se ha vuelto vital para el desarrollo de sus economías, ya que esto permite especializarse para producir lo que más se sabe o se tiene y venderlo al exterior, es decir exportarlo. De la misma manera un país puede abastecerse de aquellos bienes y servicios que le sería imposible o muy costoso producir o fabricar y adquirirlo del exterior, es decir importación.

A toda esta interacción entre países le llamamos comercio internacional, conectando de alguna u otra manera, casi todas las economías del planeta. Debemos tener en cuenta que el comercio internacional esta regido por reglas que regulan el comportamiento de los actores (OMC) Organización Mundial del Comercio, creando para esto convenios entre países, tanto bilaterales o multilaterales para cuidar las economías locales y proponer un equilibrio ante aquellos países poderosos que tienden a absorber las mayores utilidades.

La aparición de industrias globales, como las empresas multinacionales, dan lugar a nuevas redes de división internacional, en la que participan tanto las economías industrializadas como las de los estados en vías de desarrollarse, con un nivel creciente de integración e interdependencia mutua.

El crecimiento vertiginoso que ha tenido el comercio internacional, así como el consumo desmedido de los recursos del planeta ha disparado la alerta mundial. Hoy las empresas que actúan en este gran sistema están teniendo una revisión de sus conductas, en cuanto a lo que se refiere a la optimización de sus recursos, disminución de los costos, especialización tecnológica, capacitación de sus empleados, etc.

Este cambio se refiere principalmente al desarrollo y sustento equilibrado de las Pymes que son el motor de las economías regionales, y solo podrá ser posible si estas se unen para enfrentar y adaptarse a los nuevos cambios que se avecinan.

1.2. EL COMERCIO INTERNACIONAL

Los intercambios comerciales crecen a un ritmo más acelerado que el de la producción mundial, lo que refleja la apertura y la creciente interdependencia de las economías. Pero lo que más se ha desarrollado es el comercio entre empresas multinacionales, sobre todo entre sucursales de una misma empresa. Las corrientes de intercambio comercial están signadas por la división internacional de la producción de esas empresas, sus estrategias y necesidades llegan a desdibujar la clásica división Norte-Sur (Norte América, Europa y algunos países asiáticos con respecto a América del Sur, África y el resto de los países asiáticos). El intercambio de bienes representa 80% del comercio mundial.¹

¹ Claude Serfati, “Los flujos de Comercio Internacional”, Atlas de le Monde Diplômétique. Dir: Gilbert Achar, (Editorial Capital Intelectual SA., Marzo de 2003), pág. 23

También es importante destacar que este intercambio comercial varía mucho en cuanto a rentabilidad se refiere, ya que aquellos países donde sus principales exportaciones dependes de commodities ven disminuidas significativamente sus ganancias con respecto a aquellos que son exportadores de bienes de alta tecnología con un alto valor agregado. Es por eso, que la situación de los países exportadores de commodities, hablamos por ejemplo de la mayoría de los países latinoamericanos, tiende a empeorar a medida que avanza los sustitutos de los productos agrícolas, minerales y metalúrgicos.²

En el caso de la región latinoamericana, ésta presenta profundas diferencias internas, sobre todo, por el lado de la calidad y de la diversificación de los mercados, debido a la poca inversión tecnológica, insuficiente capacitación de las empresas en comercio exterior e ineficiencia de los gobiernos en materia industrial y el alto grado de corrupción que los caracteriza. Los productos sudamericanos, en gran medida con poco valor agregado, se encuentran sujetos a una volátil demanda internacional y a fluctuaciones de precios que dificultan el desenvolvimiento económico.

La calidad de los productos, las formas de producción y la inestabilidad de los precios a nivel mundial, han impedido que la actividad exportadora se relacione con el resto de los sectores económicos, imposibilitando que los efectos del comercio internacional se vean reflejados en el desarrollo de los mercados internos.

A continuación, se presenta un gráfico que muestra la evolución del los mercados internacionales en el último medio siglo. Se puede ver como la demanda

² Ibidem. Pág. 23

ha ido cambiando significativamente de acuerdo a las necesidades y deseos del consumidor, con la consecuente reacción de la oferta en cuanto a los cambios del mercado y sus características

Comportamiento histórico reciente de los mercados

Periodo	Mercado	Acción emergente
1950	Escasez (fin de la II guerra mundial)	Producción (nuevos países industrializados)
1960	Competencia (entre ofertas)	Racionalización (producción-empresas)
1970	Equilibrio	Vender y crecer
1980	Desarrollo (de la demanda)	Mejora continua-Calificación y servicios
1990	Lucha económica	Calidad / flexibilidad (eficacia-eficiencia)
2000	Concentración (demanda y oferta-máxima tecnología)	Creatividad (cambio)
2000-up	Exquisitez	Innovación (anticipación)

Gráfico 1- Fuente: Carlos Ledesma, Liliana Gnazzo, Mirta Domínguez, Luís Elaskar. Consorcios de Exportación. El despegue regional (Bs. As. Ed. Osmar Buyatti, 2003) Pág. 17

1.3. EVOLUCIÓN DE LAS COMUNICACIONES Y EL TRANSPORTE EN EL COMERCIO.

La característica de las redes de comunicación tiene como base que cada nuevo usuario que se incorpora, aumente el valor del servicio para todos los participantes. La cobertura del planeta por las redes de comunicación es cada vez más densa y alimenta su propia expansión. La extraordinaria expansión tecnológica de los años '80 y '90 coincidió con la implementación a nivel mundial de las políticas neoliberales: apertura de los mercados y desmantelamiento y privatización de los operadores nacionales de telecomunicaciones, desplazamiento de la producción, división internacional del trabajo.³

Muchos de los cambios actuales se inscriben en los esfuerzos por realizar saltos tecnológicos para reemplazar la mano de obra por capital, con miras a ahorrar materia prima y energía, para conseguir una mayor utilización de la información y una creciente innovación en los procesos productivos y comerciales

Esta evolución en las comunicaciones a hecho mucho más accesible comprar y vender a escala global, teniendo a mano infinidad de información necesaria para la comercialización de bienes y servicios disponible en los mercados internacionales.

Con respecto al transporte, el tráfico marítimo (principal vía de las mercancías del mundo) y su infraestructura se concentra principalmente en el

³ Ibidem. Pág. 11

Atlántico Norte, entre la Unión Europea y Estados Unidos, seguido hacia el sur de Asia por el canal de Suez o bordeando África, donde se acentúan según la OMC (Organización Mundial de Comercio) el mayor flujo de bienes y servicios. Las líneas de transporte crecen en el Pacífico, entre Asia y Europa, pero siguen estancadas, principalmente, en el Atlántico.

En el caso del uso de medios aéreos, estos incrementaron su capacidad de transporte en alrededor de un tercio del comercio mundial (en valor monetario) llegando a cubrir un sin número de destinos en el planeta.⁴

Comercio mundial de mercaderías (Año 2000)

⁴ Phierre Torez, “Expansión y desarrollo de los transportes”, Atlas de le Monde Diplomatique. Dir: Gilbert Achar, (Editorial Capital Intelectual SA., Marzo de 2003), pág. 12

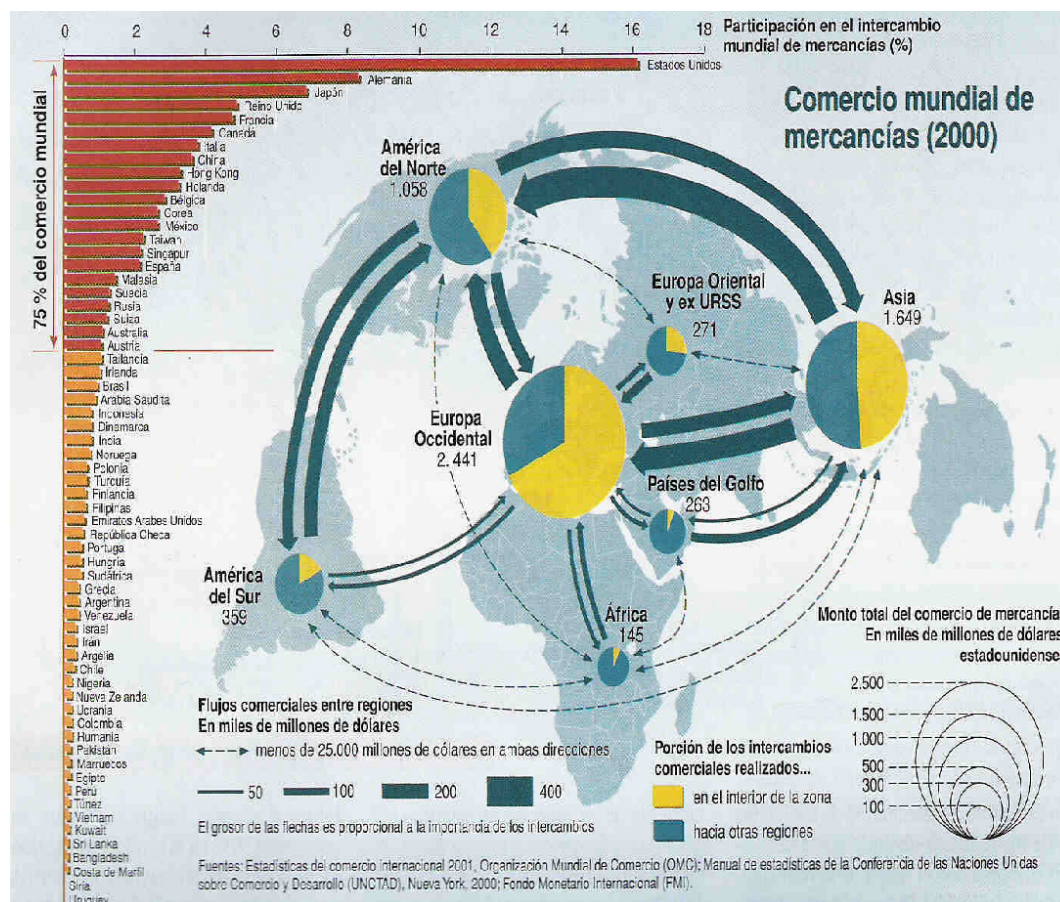


Gráfico 2-Fuente: atlas de le monde diplomatique.

1.4. LOS TRES GRANDES BLOQUES

La globalización genera contrastes y brechas crecientes entre países y regiones. Esto se refleja claramente en el comercio internacional, dominado por tres bloques regionales: la Unión Europea, los países del acuerdo de Libre Comercio de América del Norte (NAFTA) y los de Asia Oriental. La importancia de esa “tríada”, que controla algo más del 75% de los intercambios comerciales mundiales, viene acentuándose en las últimas tres décadas.⁵

⁵ Claude Serfati. op. cit. Pág. 24

La liberalización del comercio exterior, la desregulación de los mercados y sectores mantienen un continuo avance desde la creación de la OMC. Estados Unidos a la cabeza, acumula un déficit gigantesco y creciente con relación a sus socios. Los saldos negativos son financiados por flujos de inversión desde Europa y Japón.

La UE es la primera zona comercial del mundo. Esto ha ocurrido por su sistema de comercio intracomunitario y por el incremento de los intercambios de los productos agroalimentarios, registrándose un retroceso manufacturero. A esto hay que sumarle que la crisis asiática de 1997, provocó una disminución de la participación de la región en el comercio global.

1.5. EL PAPEL DE LAS I.E.D. (Inversiones Extranjeras Directas)

Las IED son inversiones que realiza una empresa para crear una filial fuera de su país o para tomar el control de una firma extranjera.⁶

El fuerte aumento de las IED desde la caída del muro de Berlín se explica por la racionalización del aparato productivo y la dinámica de la estructura de los

⁶ Claude Pottier. “Las inversiones extranjeras directas”, Atlas de le Monde Diplomatique. Dir: Gilbert Achar, (Editorial Capital Intelectual SA, Marzo de 2003), pág. 26

oligopolios mundiales. Esto involucró la multiplicación de compras y fusiones en los estados desarrollados. Dichos estados son los principales receptores y los mayores generadores de la IED.

Para los países en desarrollo, las IED representan una proporción cada vez mayor de fondos externos. La relativa estabilidad de las IED se puso de manifiesto durante la crisis financiera de Asia oriental a partir de 1997. En contraste con la fuga masiva de los capitales de corto plazo, las IED se reanudaron al año siguiente de la crisis.

En América Latina las inversiones extranjeras directas representaron un 10% del total mundial durante la década de los noventa, debido al desarrollo de las privatizaciones, reduciéndose luego por la recesión del 2001. La mayoría del capital para la inversión en las economías emergentes proviene, principalmente, de la financiación local y del ahorro interno, siendo unas de las características principales también de la Argentina.

1.6. LAS MULTINACIONALES Y SU INFLUENCIA

Se considera como multinacional a una empresa que ejerce el control de por lo menos una firma en el extranjero, con una participación del capital superior al 10%. En el 2001 se contabilizaban una 65000 multinacionales (...)

con 54 millones de empleados. Las ventas de las firmas controladas locales equivalían a más del doble de las exportaciones mundiales.⁷

O sea, el comercio internacional, como indicador de la globalización, es mucho menos relevante que los niveles de comercialización de las multinacionales. Pero también el comercio internacional está dominado por éstas empresas, ya que alrededor de un tercio del comercio del planeta corresponde a las multinacionales.

Sin embargo, a escala internacional, estas compañías promueven la competencia entre territorios y entre asalariados. Los gobiernos de las naciones o de las regiones tratan de atraerlas con beneficios y exenciones impositivas. Para lograr mayores beneficios con mano de obra barata, introdujeron en la periferia de los grandes polos productivos industrias con costos laborales más bajos.

Los trabajadores de los países desarrollados que trabajan en sectores productivos masivos, soportan continuamente el deterioro de sus condiciones de empleo. Las corrientes comerciales afectan por igual a los asalariados de los países desarrollados como a los de las naciones de Latinoamérica.

1.7. EL MUNDO FINANCIERO COMO CENTRO DE PODER

La globalización financiera nació en 1970 con la flotación generalizada de las monedas y la aparición de los petrodólares, en ese momento Estados Unidos

⁷ Claude Pottier, “El poder creciente de las Multinacionales”, Atlas de le Monde Diplématique. Dir: Gilbert Achar, (Editorial Capital Intelectual SA., Marzo de 2003), pág. 30

decide abandonar el patrón oro y dejar fluctuar su moneda, trayendo como consecuencia un cambio radical tanto en la comercialización de bienes y servicios como de capitales. De esta manera Estados Unidos logra imponerse en forma definitiva como la potencia económica más influyente del planeta. Luego, la revolución tecnológica de las comunicaciones expandió la internacionalización, al tiempo que los gobiernos más influyentes impulsaban sus políticas de desregulación, provocando una liberalización de los flujos monetarios.

La naturaleza completamente virtual de las transacciones y la interconexión de todos los actores financieros transformaron el paisaje político, económico y social del planeta.⁸

El dinero casi no circula. La moneda sólo se utiliza en las transacciones locales y representa una pequeña porción de la masa monetaria. Las transacciones se registran electrónicamente y sólo los saldos y los intereses son entregados en de las cámaras de compensación de los bancos y de las compañías financieras.

Los activos financieros parecen estar dotados de una enorme capacidad de multiplicación, incomparablemente mayor que las que ostenta las inversiones industriales y la comercialización de mercaderías. En 1998, las transacciones diarias en los mercados cambiarios alcanzaron un monto cien veces mayor que la suma necesaria para cubrir todas las transacciones de bienes y servicios: 1,4 billones de dólares.⁹

⁸ Jean De Maillard, “La zona impenetrable del mundo financiero”, *Atlas de le Monde Diplomatique*. Dir: Gilbert Achar, (Editorial Capital Intelectual SA., Marzo de 2003), pág. 34

⁹ Claude Pottier, “La espiral de la especulación”, *Atlas de le Monde Diplomatique*. Dir: Gilbert Achar, (Editorial Capital Intelectual SA., Marzo de 2003), pág. 32

La capitalización de las plazas bursátiles aumentó considerablemente durante la década de lo noventa y el liderazgo de las bolsas estadounidenses se volvió indiscutible.

El papel de los mercados de valores en el financiamiento de las empresas es modesto. Las instituciones dominantes en estos mercados son los fondos de inversión colectivos (fondos de jubilaciones) y las compañías de seguros. El aumento de estos produjo profundas transformaciones en las relaciones sociales y laborales, orientados solamente a crear “más valor” para el accionista, sin permitir un desarrollo coherente.

1.8. LA GRAN DISPARIEDAD DE LA SOCIEDAD

Nunca fue tan grande la distancia entre ricos y pobres: un 1% de la población mundial (menos de 50 millones de personas) acumula el mismo monto de ingreso que los 2700 millones de personas más pobres.¹⁰

Esta gran diferencia la podemos observar principalmente en el grupo de países industrializados o desarrollados y aquellos países que representan los emergentes o subdesarrollados

La tendencia, a pesar del crecimiento asiático en países como China con incremento sostenido de su PBI (Producto Bruto Interno) pero sin disminuir su alarmante tasa de pobreza, apunta a un agravamiento de las diferencias. Las

¹⁰ Nicole Mathieu, “Una brecha creciente entre ricos y pobres”, Atlas de le Monde Diplomatique. Dir: Gilbert Achar, (Editorial Capital Intelectual SA., Marzo de 2003), pág. 50

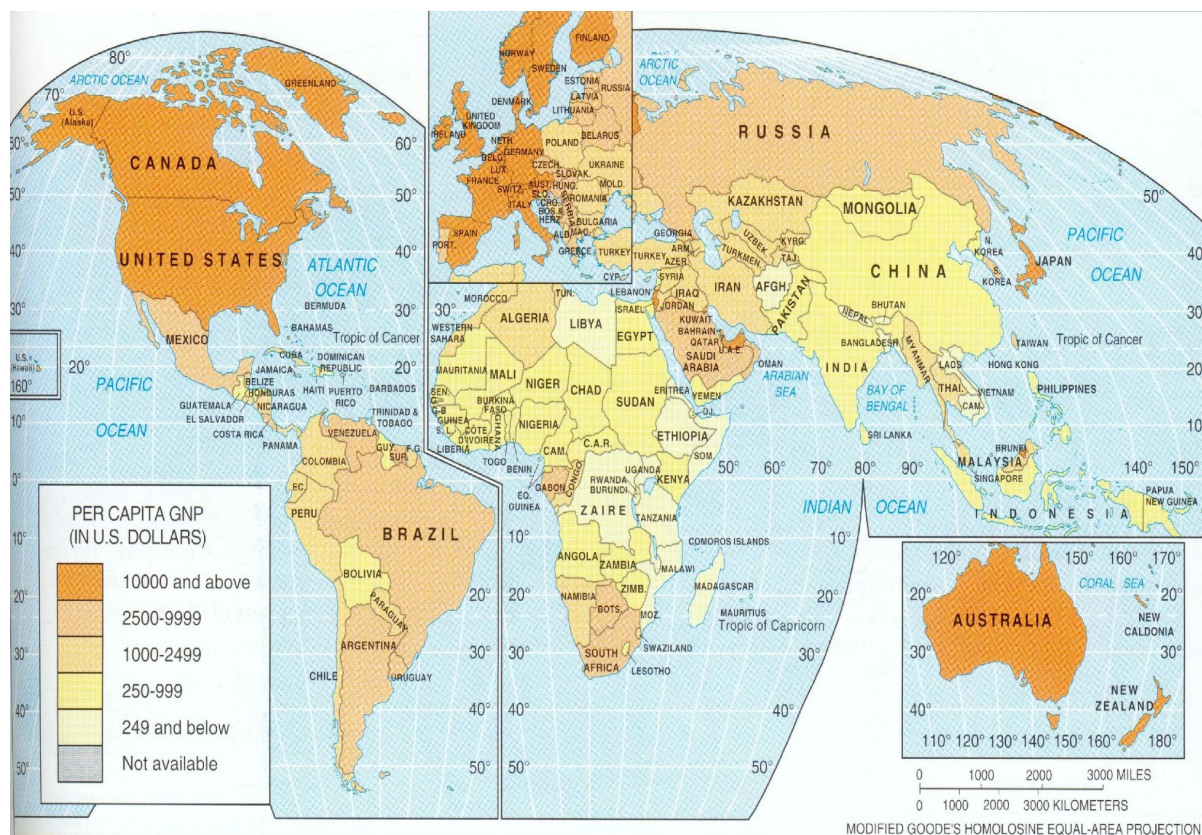
desigualdades se hacen sentir, sobre todo, en las necesidades elementales. Por ejemplo, el consumo promedio de calorías presenta amplias diferencias.

Entre Estados Unidos y Haití la diferencia es de 25 a 1.¹¹ La extrema precariedad, el desabastecimiento de agua potable, el déficit de los sistemas sanitarios y educativos llevan a un espiral de pobreza creciente. Los países ricos también presentan fuertes contrastes. Su rasgo distintivo es una gran clase media dotada de todas las comodidades modernas, sin embargo, en los márgenes de dichas ciudades, se extienden los barrios de miseria absoluta alimentados por los emigrantes de los países pobres.

A esta forma tradicional de disparidad se le debe sumar el fenómeno de la concentración geográfica de las riquezas. Las plazas financieras más importantes están ubicadas en los países desarrollados. Son esos países los que controlan las principales bolsas, la red de telecomunicaciones, el transporte aéreo, el marítimo y son también los que exhiben los índices más altos de esperanza de vida y de menor mortalidad infantil.

A continuación se expone un gráfico correspondiente al ingreso per capita de los ciudadanos de distintos países.

¹¹ Daniel Noin, “Grandes disparidades de consumo.”, Atlas de le Monde Diplomatique. Dir: Gilbert Achar, (Editorial Capital Intelectual SA., Marzo de 2003), pág. 48



En este capítulo se analizará el desarrollo y estructura de la economía mendocina en los últimos años, una de las Provincias más pujantes de la República Argentina, teniendo como referencia el gran salto productivo que se produjo en el 2002 desde la salida de la convertibilidad y la devaluación del peso en Argentina. Este acontecimiento trajo inevitablemente la reestructuración del sistema productivo argentino, surgiendo nuevas ventajas competitivas en la exportación debido la variación en el tipo de cambio. Es por esto, que aquellas empresas mendocinas que lograron adecuarse a este escenario encontraron una notable oportunidad de crecimiento e inserción en el mercado global. Mendoza, un oasis que produce calidad.

La ciudad fue fundada al pie de la imponente Cordillera de Los Andes, en 1561. La gesta evangelizadora y cultural de los primeros colonos radicados en la provincia influyó en forma decisiva en el crecimiento social y económico. Esta labor cambió el aspecto de la región, potenciando el desarrollo productivo y el surgimiento de dinámicos centros urbanos. El posterior arribo de inmigrantes, italianos y españoles en su mayoría, a fines del siglo XIX, terminó de perfilar una sociedad hospitalaria y armónica que conjuga las sangres europeas y autóctonas conformando una homogeneidad que hoy es característica de la Argentina.

Mendoza hoy dirige sus esfuerzos a conquistar los mercados más sofisticados, agrega valor y diferenciación a una oferta que está presente cada vez más en la mente de los consumidores internacionales, constituye el mayor enclave de comercio y servicios entre el Mercosur (Mercado Común del Sur), Chile y el Pacífico.

Incorporada a la economía global a través de un intenso comercio exterior, sus atracciones naturales e infraestructura para el desarrollo la hacen proveedora de productos y servicios de gran calidad. Mendoza es eje de la viticultura de América del Sur. Se ubica en el centro oeste de la República Argentina a los 31° 59' y 31° 33' de latitud sur y 63° 30' y 70° 35' de longitud oeste.

Poco más de 1100 Km. la separan de Buenos Aires, la capital del país; 400 Km. de Santiago de Chile y 3.200 Km. de San Pablo, capital económica de Brasil. Esta ubicación la convierte en el nexo más importante del actual corredor bioceánico, que enlaza el Mercosur con los dinámicos puertos del Pacífico. Más de un millón y

medio de mendocinos (1.579.651) escriben diariamente su historia en una provincia de 150.840 km².

Su posición estratégica, han hecho de la provincia el principal centro de negocios del oeste argentino y nudo estratégico en las comunicaciones entre el Mercosur y los mercados del Pacífico. Su extensa red de carreteras y autopistas, moderno aeropuerto y una zona franca aduanera dotan a la provincia de la infraestructura necesaria para el desarrollo de un intenso comercio exterior.

Por ello, las principales entidades financieras del mundo tienen su representación en Mendoza.

Se analizará las exportaciones de Mendoza en el último año, así como la evolución del PBG (Producto Bruto Geográfico) y de los sectores más importantes. También se expondrá una descripción de las distintas empresas que componen la estructura industrial mendocina, desde las grandes empresas hasta las pymes y mipymes.

2.1. EXPORTACIONES EN LA PROVINCIA DE MENDOZA



Los datos suministrados por la Dirección General de Aduanas indican que durante el año 2008 las exportaciones de la provincia alcanzaron los U\$S FOB 1.588 Millones, esto se traduce en un incremento del 16% respecto del año anterior. Mientras que las cantidades exportadas experimentaron una caída del 7,2% en el mismo periodo. Estas cifras permiten indicar un incremento de los envíos al exterior del 18,9% con respecto al 2007 que cerró con un total de U\$S 1.335 millones.¹²

A pesar que el contexto mundial no está siendo del todo favorable, los productos y servicios de Mendoza siguen logrando ganarse un lugar en los mercados mundiales, lo que indica una muy buena dinámica de las exportaciones de la Provincia.

El rubro de Manufacturas de Origen Industrial (MOI) mostró un importante crecimiento, con productos que mostraron fuertes subas como turbinas hidráulicas (+966%), ferro aleaciones (+45%) y electro bombas (+11,83%).¹³

En cuanto a las Manufacturas de Origen Agropecuario (MOA), los productos que tuvieron mejores variaciones en sus exportaciones fueron los

¹² Aduana Argentina, informe de exportaciones mendocinas 2008. <http://www.economia.mendoza.gov.ar/>, 07/02/2009, 10:30 AM

¹³ Aduana Argentina, informe de exportaciones mendocinas 2008. <http://www.economia.mendoza.gov.ar/>, 07/02/2009, 11:30 AM

espumantes (+77,67%), el aceite de pepita de uva (+63,37%), el vino a granel (+54,8), las aceitunas en conserva (+29,42%), el vino fraccionado (+24,43%) y el mosto concentrado (%16,68).¹⁴

Con respecto al rubro de Productos Primarios (PP), el mayor crecimiento lo experimentaron las manzanas (+82,85%) y las peras (+32,7).

Es necesario asimismo analizar los productos que menos crecieron sus exportaciones durante el 2008. El ajo en fresco presentó una caída en términos de facturación del 12,94% respecto al año anterior, las ciruelas desecadas sin carozo (-12,76%), las ciruelas desecadas con carozo (-8,40%), los duraznos en conservas (-7,58%) y el aceite de oliva virgen (-10,64%).

Cabe destacar que, en julio último y antes que estallara la crisis financiera internacional, algunos indicadores alertaban respecto del casi estancamiento de los envíos de ajo fresco y las reducciones en las exportaciones de ciruelas y duraznos frescos un 4% y un 9% respectivamente. En el primer semestre del 2007 las caídas de algunos productos habían sido importantes y todo indicaba que la tendencia se mantendría. Así, por ejemplo, el aceite de oliva había disminuido los envíos en un 30%, el durazno en conserva también bajó sus exportaciones en un 20%, las pulpas y purés de fruta se contrajeron un 17,8%, las ciruelas desecadas con y sin carozo se redujeron un 21% y 10% respectivamente. Sin embargo, en la mayoría de estos productos, la tendencia se revirtió o al menos se estabilizó, impidiendo que los pronósticos de caída fueran importantes.

¹⁴ **Ibidem, 07/02/2009, 12:30 AM**

El siguiente cuadro grafica las caídas más importantes, con respecto a la exportaciones de algunos productos mendocinos.

BAJAS EN EXPORTACIONES 2007

Ciruelas	4% ▼
Duraznos	9% ▼
Aceite de Oliva	30% ▼
Durazno en conserva	20% ▼
Pulpas y Purés de Frutas	17,8% ▼
Ciruelas disecadas	21% ▼
Ciruelas sin carozo	10% ▼

Gráfico 4: Aduana Argentina, informe de exportaciones mendocinas 2008. <http://www.economia.mendoza.gov.ar/>, 07/02/2009, 11:30 AM

También es admirable la capacidad que ha mostrado la industria alimenticia mendocina para responder a la creciente demanda internacional de alimentos, pero no sólo con Productos Primarios si no también con alimentos procesados y conservados lo que representa un importante agregado de valor a los bienes exportados.

La Provincia apunta a consolidar el incremento en los envíos al exterior de productos primarios y manufacturas de origen agropecuario a los mercados en los que ya se ha penetrado, por ejemplo, Brasil, Chile y EEUU, e incrementar el crecimiento en las exportaciones de manufacturas de origen industrial. Asimismo, se ha notado un incremento en la diversificación de mercados de exportación

necesario para disminuir riesgos, por ejemplo, Rusia, Canadá, México, Países Bajos, Reino Unido, Paraguay y España.

La crisis global es, sin duda, un factor clave en el desempeño de las exportaciones de Provincia, teniendo como ventaja que los principales productos exportados por las empresas de Mendoza son de base alimentaria hecho que otorga una cuota de optimismo ya que el consumo de alimentos es lo último que las personas restringen ante una situación de crisis.¹⁵

2.2. PRINCIPALES DESTINOS DE LAS EXPORTACIONES DE MENDOZA

Desde hace varios años el principal destino de las exportaciones provinciales es Brasil. En el 2007 se posicionó en el primer lugar con 341,3 millones de U\$S FOB, 26% sobre el total comercializado. La composición de las exportaciones destinadas a dicho país tiene como principal elemento al rubro manufacturas de origen agropecuario, representando el 35% de las divisas generadas. El segundo destino en importancia relativa fue Estados Unidos con una participación del 19% en el total, alcanzando los 250,6 millones de U\$S FOB. Nuevamente, el rubro que caracteriza las exportaciones hacia este país son las manufacturas de origen agropecuario con una incidencia relativa de un 67,5% sobre el total exportado a Estados Unidos. En tercer lugar se ubicó Chile con 92,8 millones de dólares FOB,

¹⁵ Aduana Argentina, informe de exportaciones mendocinas 2008. [http:// Ministro de Producción, Tecnología e Innovación www.economia.mendoza.gov.ar/](http://Ministro de Producción, Tecnología e Innovación www.economia.mendoza.gov.ar/) , 09/02/2009, 10:00 AM

los mismos se traducen en una participación relativa de un 7% sobre el total comercializado.¹⁶

Es importante destacar la tendencia hacia una desconcentración de los destinos de las exportaciones. En el año 1997 las exportaciones provinciales tenían su destino ligado fundamentalmente a la economía brasilera ya que el 41% de lo exportado tenía como destino al país carioca. A partir de ese momento, Estados Unidos comienza una escalada en la participación relativa, convirtiéndose en el principal destino en el año 2001 y alcanzando su máximo valor en el año 2002 (casi un tercio de las exportaciones se enviaron hacia este destino). Durante este periodo los tres principales destinos de las exportaciones concentraban más del 60% del total. Sin embargo, el escenario en el año 2003, cambia notablemente produciéndose una distribución casi equitativa entre los tres principales países y aumentando la participación relativa de los otros destinos, lo cual permite que las exportaciones de la provincia de Mendoza, no dependan exclusivamente de un solo destino.

En el año 2007 los tres principales destinos concentran el 51% del total exportado, dos de ellos (Chile y Estados Unidos) se caracterizan por tener economías sólidas y estables, lo cual es beneficioso para la provincia, ya que este tipo de mercados permiten una mejor planificación, tanto en el sector público como en el privado. Este escenario permite que nuestras exportaciones sean menos

¹⁶ Ibidem, 09/02/2009, 10:30 AM

vulnerables ante los shocks externos, diversificando el riesgo ante caídas en la demanda externa de nuestros productos.¹⁷

El siguiente gráfico muestra la evolución en el año 2007 de los distintos mercados a los cuales exporta Mendoza. Encabezado por Brasil y EEUU como las dos economías que más influyen en las exportaciones mendocinas.

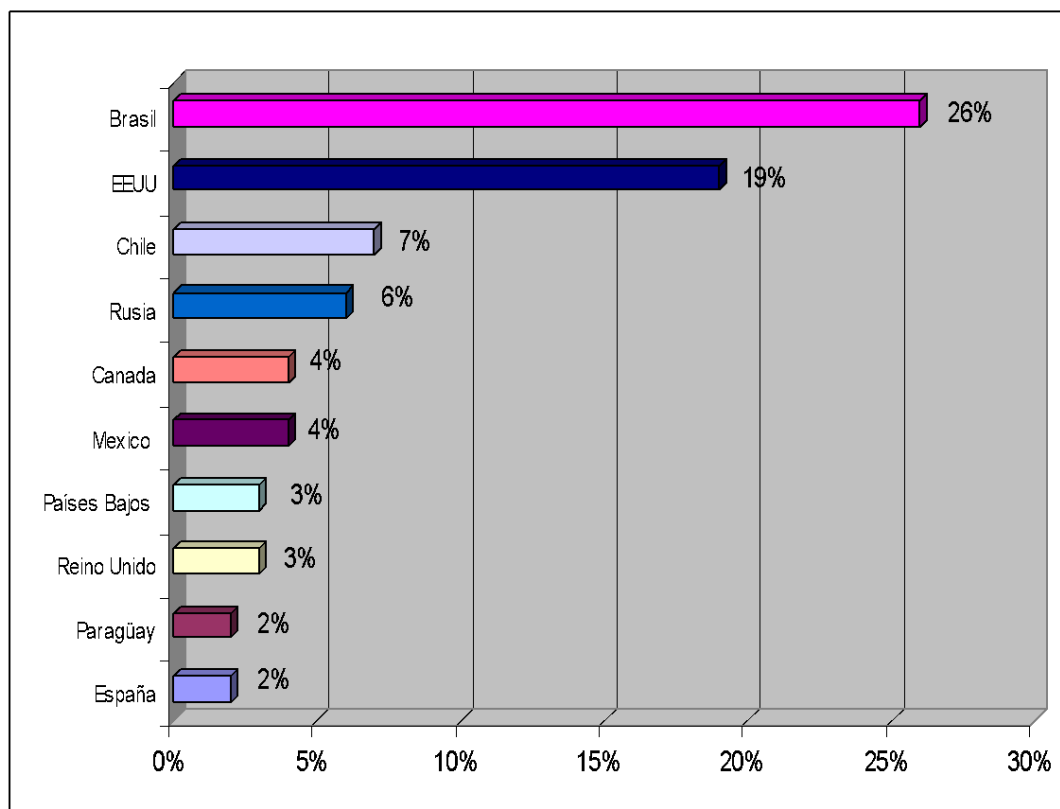


Gráfico 4- Fuente: DEIE, en base a datos suministrados por INDEC.

2.3. PRINCIPALES DESTINOS DE LAS EXPORTACIONES DE MENDOZA SEGÚN BLOQUES ECONÓMICOS.

¹⁷ Aduana Argentina, informe de exportaciones mendocinas 2008. [http:// Ministro de Producción, Tecnología e Innovación www.economia.mendoza.gov.ar/](http://www.economia.mendoza.gov.ar/), 09/02/2009, 11:00 AM

Es importante destacar la incidencia cada vez más influyente, en las economías de los países, de los Bloques Económicos. Con respecto a la Provincia de Mendoza el destino de las exportaciones refleja que la principal fuente de divisas para el comercio internacional de la provincia es del MERCOSUR (Mercado Común del Sur), formado por Argentina, Brasil, Uruguay y Paraguay, con una importante participación del bloque “Asociados MERCOSUR”, debido a la alta incidencia de Chile desde el año 2007. Por lo tanto, las exportaciones a los países pertenecientes al MERCOSUR y ASOCIADOS concentraron más del 36% del total comercializado (487 millones de U\$S FOB). El segundo bloque en importancia relativa es el NAFTA (Tratado de Libre Comercio de América del Norte), formado por Estados Unidos, México y Canadá, concentró el 26% del total exportado y experimentó un crecimiento de un 2%, respecto al año 2006. La Unión Europea presentó una incidencia relativa del 16,3% con 217 millones de U\$S FOB y experimentando una tasa de crecimiento de un 9% respecto del año anterior.¹⁸

El siguiente gráfico muestra la participación de los distintos Bloques Económicos y su incidencia en las exportaciones mendocinas.

¹⁸ Aduana Argentina, informe de exportaciones mendocinas 2008. [http:// Ministro de Producción, Tecnología e Innovación www.economia.mendoza.gov.ar/](http://Ministro de Producción, Tecnología e Innovación www.economia.mendoza.gov.ar/), 10/02/2009, 11:00 AM

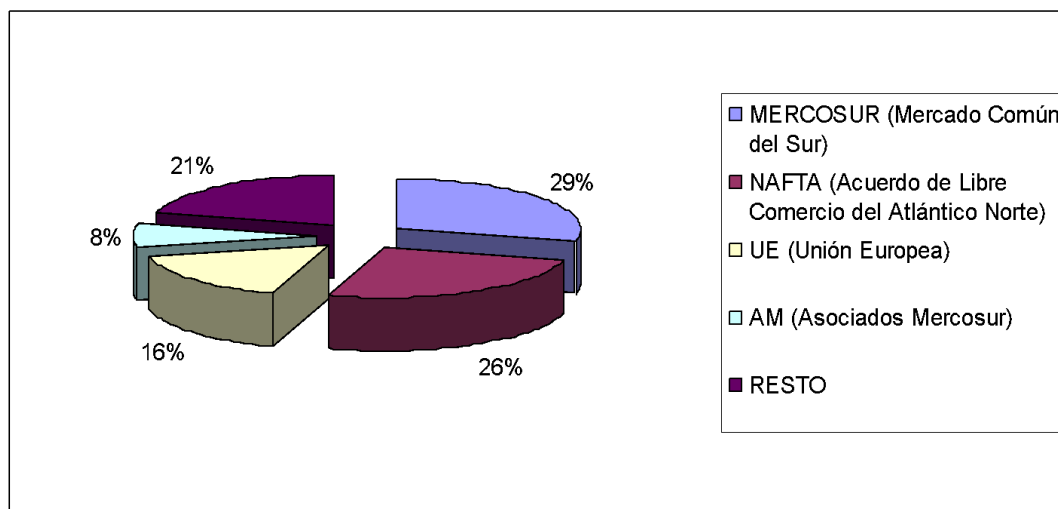


Gráfico 5- Fuente: DEIE, en base a datos suministrados por INDEC.

2.4. PRODUCTO BRUTO GEOGRÁFICO DE LA PROVINCIA DE MENDOZA

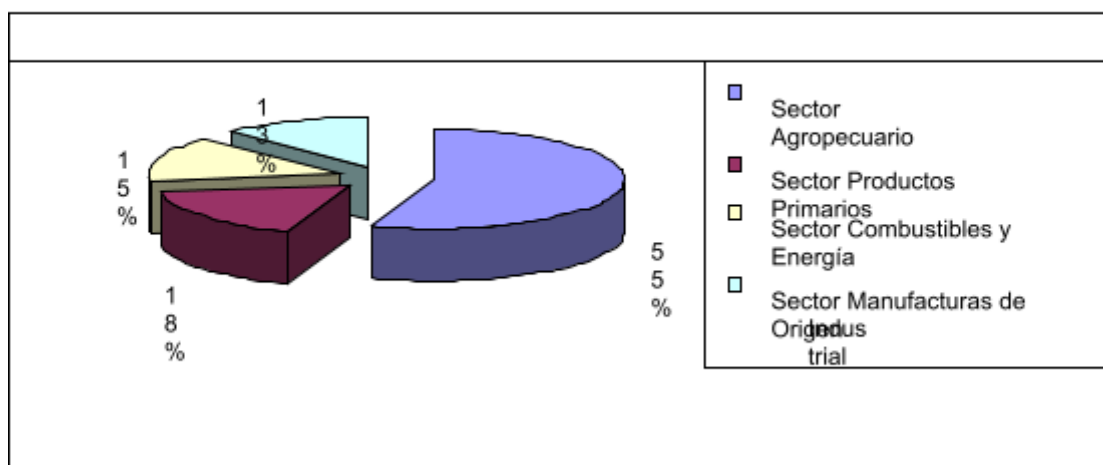
El PGB (Producto Bruto Geográfico) de la provincia de Mendoza fue en el año 2007 de \$30.975 millones de pesos, con un crecimiento real de la economía mendocina de 8,7% con respecto al año 2006. En el 2008 el crecimiento fue del 8%. Teniendo en cuenta el PGB de los últimos cinco años vemos que este a tenido un crecimiento ininterrumpido, con una perspectiva interesante para el 2009 a pesar de la crisis mundial.

Si se analiza esta evolución, podemos destacar que los sectores económicos más influyentes de la economía mendocina y su incidencia son:

- Sector Agropecuario 55%
- Sector Productos Primarios 18%

- Sector Combustibles y Energía 15%
- Sector Manufacturas de Origen Industrial 13%

A continuación se expone un gráfico con los cuatro grandes sectores económicos de la Provincia de Mendoza, y su incidencia porcentual en la misma. Luego se intenta dar una explicación de la composición y algunos datos económicos importantes de cada sector.



55%. La participación relativa del sector en el PBG (Producto Bruto Geográfico) para el año 2007 llegó al 9,6% del total de producto generado en la Provincia.¹⁹

El sector experimentó un crecimiento real durante el año 2007 del 3% con respecto al año anterior, marcado un importante crecimiento en lo que respecta al mercado vitivinícola.

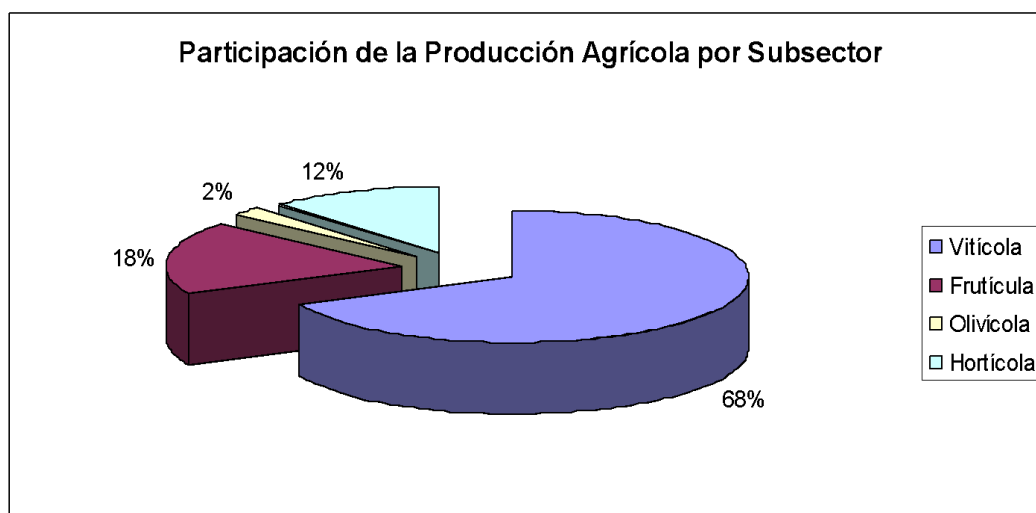
Las principales actividades dentro del sector resultan: la viticultura, con una participación relativa de 68%, la fruticultura 18% y hortalizas y legumbres 12%. El Valor Agregado Bruto (VAB) real de estas tres actividades muestran las siguientes

¹⁹ Ibidem 12/02/2009, 10:30

tasas de crecimiento: la viticultura muestra un aumento del 7,1%, la fruticultura disminuye su VAB en 10,2% y hortalizas y legumbres crece un 5,1%.

El 18% de los dólares FOB exportados por Mendoza del año 2005 fueron producto del sector agropecuario. Si se mide el crecimiento de las divisas generadas por el sector se advierte que las mismas se incrementaron un 27% respecto del año anterior; por su parte, los volúmenes exportados crecieron en 8 %. Las principales ramas de productos exportados resultan frutas frescas, hortalizas y legumbres, estas ramas forman el 95% de lo exportado por el agro.²⁰

El siguiente gráfico se aprecia la participación de cada subsector con respecto a la producción agrícola en el periodo correspondiente al año 2005 y 2006. Podemos ver claramente la influencia del sector vitivinícola en la producción mendocina, caso que a caracterizado a la Provincia por tantos años.



²⁰ Ibidem 12/02/2009, 11.00

Gráfico 7-Fuente: D.E.I.E sobre la base de datos del Instituto de Desarrollo Rural, INV y Bolsa de Comercio de Mendoza.

2.4.2. SECTOR MANUFACTURAS DE ORIGEN INDUSTRIAL

El sector Industrias Manufactureras, presentó una participación promedio en el PBG (Producto Bruto Geográfico) del 18,8 % durante el año 1998 a 2007. En el año 2007, la participación del sector en el PBG alcanzó el 15,6%.

El sector muestra un período depresivo entre los años 1998 y 2002. Sin embargo, durante el año 2003 comenzó la recuperación a una tasa del 7,6% de crecimiento del VAB (Valor Agregado Bruto) promedio entre los años 2003 y 2007. Para este último año la tasa se ubicó en un 4,6%.²¹

La principal rama de actividad de la industria provincial es Refinerías de Petróleo y Petroquímica, la cual genera el 42,5% del VAB del sector (dicha participación viene cayendo luego del año 2001), seguida por Elaboración de Bebidas (28,3%) y por último la Elaboración de Alimentos (4,2%). Este dato da cuenta del grado de concentración existente en la industria local, la cual concentra casi el 75 % del VAB en tres ramas de actividad.

Refinerías de Petróleo y Petroquímica muestra un aumento del 5,8% en su VAB, mientras que las ramas Elaboración de Bebidas y Elaboración de Alimentos mostraron tasas de crecimiento del 3,2% y 3,7% respectivamente en el año 2007.

²¹ Dirección de Estadísticas e Investigaciones Económicas, Ministerio de Producción, Tecnología e Innovación, Gobierno de Mendoza, <http://www.deie.mendoza.gov.ar/>, 14/02/2009, 17:30 PM

Durante el año 2007 las exportaciones de manufacturas de origen industrial crecieron un 23% en dólares valor FOB. El rubro Manufacturas de Piedra, Yeso y Productos Cerámicos aportaron un 32% del total de dólares exportado. El segundo rubro en importancia fue materias plásticas artificiales que aportó un 21%.

CAPITULO III. CONSORCIOS DE EXPORTACIÓN

Establecer una presencia exitosa en mercados extranjeros es mucho más difícil que hacerlo en los mercados internos. Las pymes suelen verse disuadidas de

exportar por lo complejo del negocio de exportación y por los grandes riesgos que implica. Sin conocimientos y preparación, los intentos de exportar están condenados al fracaso y pueden incluso poner en riesgo la estabilidad financiera de la empresa en su conjunto.

Los mercados extranjeros tienen sus particularidades y requisitos. No sólo abarcan la demanda de los consumidores, sino además las obligaciones técnicas y regulatorias de los países receptores. Las empresas que deseen exportar deben identificar los mercados apropiados, ponerse en contacto con los distribuidores locales, aprender acerca de las preferencias de sus clientes, adaptar la calidad y el precio del producto y darles la oportunidad de inspeccionar los productos. Las empresas han de obtener certificación de que los métodos de producción se ajustan a ciertas normas técnicas y ambientales.

Finalmente, es difícil lograr un nivel significativo de exportaciones sin ofrecer una variedad de productos completa y coherente. Los conocimientos especializados necesarios y el costo de hacer frente a esos problemas suelen superar la capacidad de las pymes.

A fin de lograr una exportación exitosa, las empresas deben tener condiciones básicas: Toda la maquinaria necesaria para manufacturar un producto exportable; capacidad de producción para satisfacer los volúmenes extranjeros; tecnología para satisfacer las especificaciones de calidad de los mercados, cumplimiento de normas técnicas, así como de la legislación extranjera,

infraestructura para realizar la exportación, exposiciones y medios para hacer investigación de mercado.

La mayoría de las empresas pequeñas, no reúnen dichos requisitos. Sus propietarios utilizan métodos básicos de gestión, cuentan con recursos financieros y humanos limitados y con frecuencia desconocen la demanda y las características de los consumidores finales en los mercados extranjeros.

Los nuevos problemas que plantea la globalización, requieren respuestas innovadoras. El desarrollo de los consorcios constituye un paso práctico para mejorar la competitividad empresarial y la actividad económica de la sociedad. En este trabajo se intentará presentar cuales son las condiciones necesarias para el funcionamiento de un consorcio en la realidad.

Por esto mismo la falta de conocimientos y de preparación ha llevado muchas veces al fracaso el establecimiento de grupos de exportación. Muchas economías emergentes carecen de experiencia y del marco institucional y regulatorio para fomentar los consorcios.

Como consecuencia de su tamaño y nivel productivo, las pymes suelen tener dificultades para establecer una presencia de exportación en los mercados extranjeros. Adolecen de los conocimientos, de los medios financieros y no cumplen los requisitos regulatorios del exterior. Incluso la cantidad y la calidad de sus productos suelen ser poco atractivos.

A continuación se abordará algunos conceptos que definen que es un Consorcio de Exportación. Dado que en la Provincia de Mendoza y también en la

Argentina este tipo de alianzas ha sido poco difundida, ahondar en una definición exacta no es una tarea sencilla. También se analizará los tipos de Consorcios según sus objetivos y constitución, y las etapas en la formación de los mismos.

3.1. DEFINICIÓN DE CONSORCIO DE EXPORTACIÓN

Se entiende por Consorcio de Exportación, al conjunto de empresas integradas con un objetivo común, que actúan en forma interdependiente potenciando sus fortalezas y minimizando sus debilidades, para insertarse en el comercio internacional.²²

Si se analiza detenidamente dicha definición, los autores destacan principalmente que lo que impulsa a las empresas a integrarse pasa por objetivos comunes, como por ejemplo, optimizar las tareas, solucionar problemas, mejorar calidad y aumentar rendimiento. Esto es posible solo si las mismas pueden conformar equipos sólido con objetivos claros, cuando sus miembros poseen capacidad de autogestión y decisión ante las circunstancias, asignando los roles que le corresponden a cada uno, concensuando normas de convivencia, seleccionando las técnicas adecuadas y planificando en forma permanente el trabajo del equipo.

²² Carlos Ledesma, Liliana Ggazzo, Mirta Domínguez, Luís Elaskar. Consorcios de Exportación. El despegue regional (Bs. As. Ed. Osmar Buyatti, 2003) Pág. 17

También se resalta que si es posible coordinar estos factores podemos decir que el equipo esta preparado para entrar en acción y empezar a conformar con otros equipos, un consorcio de exportación basado en objetivos comunes.

3.2. TIPOS DE CONSORCIOS SEGÚN SU OBJETIVO

Dado el análisis de algunos autores, se aprecia que la mayoría concuerda en cuanto a la clasificación de los consorcios. Se pueden encontrar dos tipos de consorcios destacados, los promocionales y los de venta.

- **Consortios Promocionales:**

Estos se caracterizan por la unión de las empresas, para que en forma conjunta puedan promocionarse en el exterior. De esta manera podrán reducir costos en participación de ferias, rondas de negocios, confección de folleterías, catálogos, páginas Web y todos aquellos elementos necesarios para promocionarse en el exterior.²³

Es importante tener en cuenta que este tipo de consorcios abre las puertas a todas aquellas pymes que desean salir al exterior, donde sus pequeñas estructuras no les permitirían afrontar los grandes gastos que esto significa.

Se debe destacar que la participación de las mismas en estos consorcios, de ninguna manera significa que pierdan su identidad e individualidad como empresas, si no todo lo contrario, podrán exponer cada uno de sus productos, posicionando su

²³ Carlos Ledesma, Liliana Gnazzo, Mirta Domínguez, Luís Elaskar. **Consortios de Exportación. El despegue regional** (Bs. As. Ed. Osmar Buyatti, 2003) Pág. 40

marca en el lugar que participen. Es necesario aclarar que en este tipo de consorcios no incluye el proceso de venta.

Los consorcios promocionales ofrecen a las empresas miembros una serie de servicios que los acerca a los clientes potenciales, como por ejemplo: Traducción, capacitación, diseño, catálogos, investigación de mercados, información de las distintas ferias, líneas de créditos, transportes, barreras arancelarias por destacar las más importantes.

- Consorcios de Venta

Este tipo de consorcios no solamente incluye el proceso de ventas, si no también el de promoción que es necesario para llegar a la venta final. También influye directamente en las etapas de producción con todo lo que esto representa, proveedores de insumos, materias primas y tecnología.²⁴

Analizando lo expuesto podemos afirmar que este tipo de consorcios deberá trabajar en identificación e investigación de mercados, desarrollo de productos con respecto a calidad, cantidad, tamaño, variedad, etc., seguimiento de la marca en cuanto al posicionamiento del o los mercados elegidos, a través de un plan de marketing adecuado a los objetivos.

Este tipo de consorcios hará mucho hincapié en las normas de calidad y la satisfacción de los clientes. Consolidando las empresas comprometidas con el mismo, por medio de la constante capacitación de los integrantes de las empresas.

²⁴ Carlos Ledesma, Liliana Gnazzo, Mirta Domínguez, Luís Elaskar. Consorcios de Exportación. El despegue regional (Bs. As. Ed. Osmar Buyatti, 2003) Pág. 41

3.3. TIPOS DE CONSORCIOS SEGÚN SU CONSTITUCIÓN

Estos pueden constituirse de cuatro maneras diferentes: Mono sectoriales, Pluri sectoriales, Monoproducto, Integrados o regionales.²⁵

- Mono Sectoriales

Grupos de un único sector, tienden a conocerse entre sí y a tener mayor conocimiento de los negocios de cada uno. Producen y venden una gama de productos relacionados o complementarios.

Un ejemplo de este caso podría ser un grupo de empresas que fabrican auto partes, repuestos de automotores, juntas y vielas, etc.

- Pluri Sectoriales

Grupos conformado por varios sectores y su principal ventaja es que pueden ofrecer una mayor variedad de productos. Por ejemplo un consorcio podría ofrecer una gama completa de suministros de hotelería, (ascensores, mobiliario, decorado, iluminación y equipo de cocina)

En este caso las empresas que se complementan pueden estar relacionadas directamente desde la producción, ya que la suma de los productos ofrecidos producen un complemento indispensable para la comercialización al cliente final.

Es importante destacar que este tipo de agrupaciones es muy común en Italia, llamas “Clusters de Exportación”, donde las empresas generalmente se agrupan en una misma región geográfica.

²⁵ Carlos Ledesma, Liliana Gnazzo, Mirta Domínguez, Luís Elaskar. Consorcios de Exportación. El despegue regional (Bs. As. Ed. Osmar Buyatti, 2003) Pág. 42

- Monoproducto

Grupos conformado por empresas que producen un solo producto o servicio.

Por ej. Vinos, durazno enlatado, ciruelas, etc.

- Integrados o regionales

Grupos conformado por empresas de una misma región. Suelen tener objetivos locales concretos. Por ejemplo la promoción de productos alimenticios típicos o de artesanías de una misma región, o país, fomentando, promocionando y vendiendo al exterior. Este tipo de consorcio suele surgir de distritos industriales. Se caracterizan por ser multi sectoriales y sus productos no están relacionados entre sí.

26

Con respecto a este tipo de agrupaciones, podemos decir, que dada sus características incluye a todos los demás tipos de consorcios. El mismo provoca un impacto más que positivo en la economía de las distintas regiones involucradas, aprovechando la sinergia de trabajar en conjunto, fortaleciendo las capacidades individuales de las empresas.

Tal es el caso de Italia, que dio un gran empuje a las microempresas que se involucraron en este tipo de consorcios. Su éxito dependió principalmente de dos puntos, primero, la interdependencia productiva y de servicios entre las disímiles unidades afincadas en la región del nordeste y centro de Italia, y segundo, la especialización orientada hacia bienes de alto contenido tecnológico para lo que se necesita mano de obra altamente idónea y máquinas programables.²⁷

²⁶ Carlos Ledesma, Liliana Gnazzo, Mirta Domínguez, Luís Elaskar. Consorcios de Exportación. El despegue regional (Bs. As. Ed. Osmar Buyatti, 2003) Pág. 43

²⁷ Ibidem Pág. 46

Según los autores de “Consortios de Exportación, el despegue regional”, en este tipo de consorcios sobresale una gran cultura de participación y colaboración entre productores, técnicos y obreros, concentrándose en la tradición artesanal y la movilidad de mano de obra.

3.4. ETAPAS EN LA FORMACIÓN DE CONSORCIOS

A continuación se detallará cuales son las etapas vitales para la formación de consorcios. Es de gran relevancia destacar la importancia de este punto, ya que de acuerdo a la manera que éste se conforma, dependerá en gran medida el éxito o fracaso de dicha asociación.

- Motivación
- Verificación de la capacidad de internacionalización
- Selección de empresas integrantes
- Reglamento interno
- Funciones de los distintos órganos y áreas
- Sistema de control y gestión
- Definición de estructuras y funciones
- Elaboración del Presupuesto

3.4.1. MOTIVACIÓN

Es importante resaltar que la “motivación”, es factor más que importante para la formación del grupo. Esto permite a las empresas definir los objetivos a alcanzar, y principalmente consolidar la razón de ser del mismo consorcio.

Dado que el término motivación puede tener varias interpretaciones, para este caso se entiende que los principales factores que motivan a las empresas a formar Consorcios de exportación pueden ser: ²⁸

- Reducción de costos de producción
- Aumentar la oferta exportable que permita ganar mercados internacionales
- El desconocimiento o falta de experiencia en la operatoria internacional
- Reducción de los costos de comercialización

3.4.2. VERIFICACIÓN DE LA CAPACIDAD DE INTERNACIONALIZACIÓN.

ANÁLISIS INTERNO DE LAS EMPRESAS POSTULANTES

En esta etapa, las empresas que intentan conformar un consorcio deben poseer los requisitos mínimos indispensables para actuar en el exterior. Para esto existe el o los individuos que han tomado la iniciativa en la formación del grupo llamados “pioneros”, los mismo son los que luego seleccionarán los futuros integrantes y evaluarán sus capacidades para actuar en el consorcio.

También se encuentran instituciones que actúan en la formación y conducción de consorcios, es el caso por ej., (Federexport en Italia, ICES en España, Fundación Bank Boston, Fundación Exportar y Pro Mendoza en

²⁸ **Ibidem Pág. 47**

Argentina). Estas instituciones se encargan de verificar las capacidades de las empresas para seleccionar las más idóneas. También buscan desarrollar a las mismas a través de la capacitación y el monitoreo de sus desempeños para que la internacionalización sea lo mas eficiente posible.

Una vez que se logra conformar el grupo de empresas con los requisitos básicos para exportar, se comienza un análisis profundo de cada área de las mismas para detectar las fortalezas y debilidades. Esto permitirá trabajar cada área de acuerdo a los objetivos planteados, hasta detectar los problemas a resolver que serán claves para el éxito de la empresa, tanto en la dinámica del consorcio, como para la adaptación a las exigencias del mercado internacional.

Las áreas a tener en cuenta para el análisis son:²⁹

- Área de Gerenciamiento
- Área de Producción
- Área de Comercialización
- Área Financiera
- Área de Recursos Humanos

3.4.3. SELECCIÓN DE EMPRESAS POSTULANTES

Una vez finalizada la etapa de internacionalización de las empresas donde se ha evaluado la capacidad de las mismas y cada una de las áreas que las componen, se procede a la selección de las empresas integrantes para el consorcio. Para esto

²⁹ **Ibidem Pág. 49 a la 68**

será necesario evaluar distintos aspectos más que importantes para el correcto funcionamiento del grupo, estos son:³⁰

- Tamaño de los integrantes
- Experiencia exportadora
- Predeposición a agruparse
- Compatibilidad de los productos
- Recursos financieros
- Oferta exportable

Es importante aclarar que cada uno de estos aspectos deben ser similares, en cuanto a forma, estructuras y dimensiones con respecto a las empresas miembros, ya que de existir diferencias significativas podría acarrear problemas en cuanto a la adaptabilidad y dinámica de las empresas en el consorcio.

3.4.4. REGLAMENTO INTERNO

Este se autodetermina a través del consorcio. El mismo debe desarrollar pautas y reglamentos que regulen la convivencia entre sus miembros. Para esto es importante tener en cuenta:³¹

- Obligaciones y derechos convenidos entre las partes
- Aporte de los integrantes al fondo común operativo
- Cada integrante participa en la implementación de los objetivos

³⁰ Ibidem Pág. 70 y 71

³¹ Carlos Ledesma, Liliana Gnazzo, Mirta Domínguez, Luís Elaskar. Consorcios de Exportación. El despegue regional (Bs. As. Ed. Osmar Buyatti, 2003) Pág. 70

- Responsabilidades inherentes de cada integrante
- Forma de adopción de decisiones
- Designación de un mandatario

3.4.5. FUNCIONES DE LOS DISTINTOS ÓRGANOS Y ÁREAS

A continuación se delinearán las distintas funciones del directorio y del órgano ejecutivo, tanto del país como del exterior.

-Funciones del directorio:³²

- Definir la misión y la Visión
- Admitir nuevos integrantes
- Delinear objetivos a alcanzar
- Mantener la cohesión del grupo
- Conformar fondo común operativo
- Seleccionar, elegir y sustituir al Gerente o Coordinador
- Diseñar la relaciones institucionales
- Controlar y evaluar la gestión del órgano ejecutivo

-Funciones del órgano ejecutivo

En general, éste diseñará e implementará el plan de negocios y relevará la información comercial.

Del país:³³

³² **Ibidem Pág. 77**

³³ **Ibidem Pág. 78**

- Política de promoción de exportaciones
- Estímulos vigentes a las exportaciones
- Gravámenes a las exportaciones
- Regulaciones cambiarias y financieras
- Costos operativos de exportaciones
- Actores que intervienen en el comercio internacional
- Información en relación a los acuerdos bilaterales y multilaterales vigentes

Del exterior:³⁴

- Indicadores macroeconómicos de los mercados
- Comportamiento y tendencias de consumo
- Participación de países proveedores /competidores
- Acuerdos bilaterales y multilaterales
- Régimen legal de importaciones
- Barreras para arancelarias
- Canales de comercialización

De acuerdo a las funciones mencionadas tanto en el país como en el exterior, los consorcios de exportación pueden ir desarrollando cada una de ellas para alcanzar un funcionamiento óptimo. Esto les permitirá mejorar su capacidad competitiva en los mercados internacionales y acrecentar las experiencias de las empresas miembros. Incluso, el órgano ejecutivo puede diseñar algunas acciones que

³⁴ Ibidem Pág. 78

impulsen al consorcio a mantenerse vigente en cuanto a las necesidades y exigencias del mercado actual, por ej:³⁵

- Formación de un banco de datos
- Conducir las investigaciones en los mercados externos.
- Evaluar y organizar la participación en Ferias, Exposiciones y Rondas de Negocios.
- Organizar viajes de negocios al exterior
- Evaluación y seguimiento de las actividades de los competidores en el país y en el exterior.
- Evaluación y seguimiento de la cartera de clientes
- Selección y contratación de Agentes comerciales, Distribuidores, etc.
- Preparación de contratos
- Implementar el despacho aduanero, el transporte, el seguro internacional
- Gestionar ante las entidades financieras.
- Definir la oferta de exportación.
- Capacitación continua y asignación de recursos humanos.
- Gestionar la comunicación con los clientes y representantes
- Controlar la cadena de distribución física

3.4.6. SISTEMA DE GESTIÓN DE CONTROL

³⁵ Ibidem Pág. 79

La planificación como proceso político administrativo no se agota con la formulación del plan. Incluye además el análisis de la ejecución de las actividades previstas y la revisión periódica de sus principales programas y proyectos.³⁶

En todo consorcio, el sistema de gestión de control es importante para la toma de decisiones. Ya que esto permite organizar y optimizar toda la información disponible recabada en cada etapa.

De acuerdo a los objetivos, planes y políticas establecidas, este sistema permite ir controlando cada etapa y poder detectar los desvíos y errores a tiempo. Esto permite una rápida respuesta para corregir el curso de acción hacia los objetivos planteados. El resultado final de todo el proceso de control se denomina “Informe de Gestión”.

3.4.7. DEFINICIÓN DE ESTRUCTURAS Y FUNCIONES

Es importante definir con claridad la estructura del consorcio, más aún si tenemos en cuenta que el mismo va a representar a distintas empresas que están depositando su confianza, parte de su capital y riesgo en este emprendimiento.³⁷

En esta etapa, es necesario que el consorcio defina en forma detallada y clara su estructura y funciones. Para esto se desarrollarán organigramas que

³⁶ Carlos Ledesma, Liliana Gnazzo, Mirta Domínguez, Luís Elaskar. Consorcios de Exportación. El despegue regional (Bs. As. Ed. Osmar Buyatti, 2003) Pág. 85

³⁷ Ibidem Pág. 71

organicen el consorcio según sus objetivos, dado que el mismo será definido por la cantidad de empresas integrantes, donde se creará un directorio secundado principalmente por un coordinador o gerente. A su vez se desarrollarán equipos de trabajo con sus principales áreas, las cuales asistirán a las empresas en todo momento, estas son:

- Producción
- Comercio Exterior
- Marketing
- Relaciones personales y capacitación
- Administración
- Control de gestión
- Sistemas de información

También será necesario crear en forma independiente, un departamento de Tesorería y Secretario que respondan directamente al coordinador o gerente.

3.4.8. ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO

Este estará definido de acuerdo al plan de negocios, el cuál permitirá desarrollar el presupuesto anual. También es necesario resaltar que al inicio de la formación del consorcio, el mismo estará conformado por los aportes de los

integrantes, y a medida que el mismo comience con sus actividades lucrativas se destinará un porcentaje de las ventas a un fondo común operativo.

3.5. VENTAJAS Y DIFICULTADES EN LA FORMACIÓN DE CONSORCIOS

El hecho de que una empresa intente salir y competir en el mercado internacional, representa prácticamente una misión imposible si la misma no cuenta con todos los elementos necesarios para actuar en este escenario. Hablamos desde la experiencia necesaria, hasta la estructura y respaldo financiero que exige tal desafío.

Por esto mismo, cuando una o varias empresas cuentan con la posibilidad de ingresar a un consorcio de exportación, estas se hacen de una oportunidad única para salir a competir y vender en el mercado internacional. El solo hecho de participar les permite a las mismas, adquirir ciertas ventajas que detallaremos a continuación.

-Ventajas en la formación de consorcios:³⁸

- Reducción del costo de inexperiencia
- Diversificación de mercados
- Aumentos de los márgenes de utilidad
- Mayor oferta exportable
- Nuevos contactos comerciales
- Penetración en nuevos mercados
- Reducción de las fluctuaciones estacionales en las ventas

³⁸ Ibidem Pág. 88

- Reducción de costo de producción
- Reducción de los gastos de exportación
- Mayor poder negociador con entidades gubernamentales
- Creación de una marca fuerte
- Optimización de empaques y presentación de productos
- Implementación de un plan de comunicación a menor costo
- Desarrollo de imagen
- Oportunidades de alianzas en el extranjero
- Aporte a las economías regionales

Así como participar de un consorcio de exportación puede tener sus ventajas, no quiere decir esto que las empresa no puedan encontrar dificultades. Dado que las mismas desde sus inicios siempre fueron individuales, pueden aparecer problemas al interactuar con otras empresas. A continuación detallaremos las dificultades más influyentes encontradas en distintos consorcios.

-Dificultades en los consorcios de exportación:³⁹

- Seguridad y secreto empresarial
- Desconfianza recíproca
- Administración conjunta
- Financiamiento insuficiente
- Mentalidad empresarial individual
- El proceso de negociación complejo

³⁹ Ibidem Pág. 93

3.6. PRINCIPALES CAUSAS DE FRACASO EN LOS CONSORCIOS DE EXPORTACIÓN

En el punto anterior se detalló cuales pueden ser las dificultades más comunes en un consorcio. Las mismas no significan que este pueda fracasar, ya que con el transcurso del tiempo, aquellas que fueron ventajas y oportunidades sobrepasan en gran medida a las dificultades y las empresas se adaptan en su mayoría exitosamente a esta nueva visión de coparticipación conjunta. De todas formas es importante destacar y detallar ciertas pautas que fueron detectadas en aquellos consorcios que fracasaron, tanto en su constitución como en su desarrollo, y poder tomar las medidas correspondientes que lo eviten.

Las principales causas de fracaso son:⁴⁰

- Concebir el consorcio como una salida a la crisis (cuando la crisis termina, el consorcio también)
- Considerar la exportación una actividad de corto plazo
- Heterogeneidad en el tamaño de las empresas participantes
- No establecer un rígido esquema de selección de idoneidad de la empresa participante (técnica, financiera, comercial, y sobre todo con mentalidad de asociación).
- Falta de concientización de potenciales socios del consorcio en toda la gama de actividades necesarias a la exportación.
- Designar como gerente a uno de sus socios o empleados

⁴⁰ Ibidem Pág. 94

- Mala selección o cambios periódicos de los gerentes del consorcio
- La falta de profesionalidad del gerente y su rotación
- Falta de un ejecutivo dentro de cada empresa para gerenciar los contactos con el consorcio
- Carecer de un plan de acción concreto
- No realizar una correcta selección de mercado y contraparte.
- No tomar en cuenta las diferencias culturales
- Insuficiente dimensión de los recursos financieros
- Estructuras inadecuadas.

3.7. SERVICIOS QUE BRINDAN LOS CONSORCIOS DE EXPORTACIÓN

Los servicios prestados dependen del tipo de consorcio de que se trate. “Las empresas participantes consideran que el consorcio les presta servicios de promoción que las ayudan a crear vínculos con clientes en el extranjero (por ejemplo, mediante la participación en ferias) y les ofrece funciones básicas de consultoría en esferas relacionadas con las actividades cotidianas de las empresas.”

41

⁴¹ Organización de las Naciones Unidas para el desarrollo industrial. Un programa de la ONUDI. *Desarrollo de conglomerados y redes Pyme: Guía de los consorcios de exportación*. Pág. 12 (Viena, 2004) (<http://www.conexportargentina.org.ar/home/articulos/articulos.html>; 25/02/09 18:00 PM)

La medida en que los consorcios de exportación prestan servicios varía desde los que sólo ofrecen asistencia básica hasta los que prestan un abanico de servicios. Los consorcios nuevos pueden comenzar prestando servicios básicos de secretaría, investigación y promoción. Cuando la cohesión haya demostrado ser exitosa y se halla fortalecido la relación del grupo, el consorcio ya puede aventurarse en esferas como la creación de una marca común o en el desarrollo de productos.

Los consorcios de exportación permiten a las Pymes beneficiarse con una serie de servicios especializados que ayudan a reducir los elevados costos operacionales necesarios para penetrar en mercados nuevos.

3.7.1. SERVICIOS BÁSICOS

- Servicios administrativos (facsímil, correo electrónico);
- Traducciones, interpretación y asesoramiento de exportaciones;
- Asistencia jurídica;
- Creación de un sistema común de información para difundir datos pertinentes (acerca de asociados comerciales, desarrollo de mercados, etc.)
- Asistencia en la tramitación de procedimientos de transporte y de aduana;
- Establecer relaciones con instituciones locales, nacionales o internacionales.

3.7.2. SERVICIOS RELACIONADOS CON LA PROMOCIÓN DE PRODUCTOS

- Publicidad conjunta (catálogos, publicidad, sitio común en la Web, etc.);
- Promoción, organización y coordinación de la participación de las empresas en exposiciones y ferias tanto en el mercado interno como en el extranjero;
- Participación de las empresas en misiones y giras de estudio en el exterior.
- Agasajo colectivo de posibles clientes;
- Creación de una marca registrada del consorcio y su de promoción;
- Creación de planes de comunicación, promoción y comercialización;
- Actividades de relaciones públicas y de cabildeo.

3.7.3. SERVICIOS QUE VAN MÁS ALLÁ DE LAS ACTIVIDADES DE PROMOCIÓN

- Información sobre adelantos técnicos en los sectores de los miembros, por ejemplo, con la participación en ferias técnicas;
- Organización de actividades y cursos de capacitación colectivos;
- Estudios de mercado a fin de determinar donde se desarrollen las actividades;
- Introducción de normas de calidad;
- Determinación de los distribuidores y los clientes;

- Establecimiento de una red común de distribución;
- Investigación de técnicas mejoradas de elaboración;
- Investigación y desarrollo de productos nuevos y mejorados a fin de reaccionar a los cambios de las preferencias de los clientes;
- Selección de proveedores de que han de utilizar las empresas asociadas;
- Transporte conjunto;

-Asistencia para obtener certificación de normas Internacionales (ISSO);

- Respuesta a solicitudes de ofertas conjuntas o complementarias;
- Participación colectiva en licitaciones;
- Recuperación de créditos otorgados a clientes de los miembros;
- Negociación de acuerdos preferenciales con bancos, agencias de viajes, etc.;
- Preocupación por la ética profesional de las empresas asociadas.

Uno de los servicios diferenciales que presta un consorcio es la organización de la participación de las empresas asociadas en exposiciones y ferias industriales.

“Como consecuencia de la complejidad que implica la participación en ferias, muchas empresas necesitan asistencia para ubicar un espacio y diseñar un puesto, transportar productos, organizar la publicidad relativa a la feria y prestar atención a los visitantes.”⁴²

Los miembros sin experiencia en la participación en ese tipo de eventos pueden obtener beneficios de la colaboración con los miembros más experimentados del consorcio. Además, se aumenta la capacidad de determinar las

⁴² Ibidem. Pág. 16, 27/02/09 10:00 AM

necesidades de los compradores y adquirir conciencia de la importancia de cumplir con las normas de calidad.

“El monto de los pedidos hechos en una feria o exposición, probablemente aumentará con la experiencia de las empresas en la participación en estos eventos.”

43

Al participar en una feria, se puede reducir los gastos de los participantes mediante la creación de un folleto común y la contratación de servicios conjuntos para el diseño de los puestos. Muchos consorcios toman medidas para que esos miembros tengan un puesto común. Al mancomunar los recursos de los miembros se puede crear mayor conciencia y una mejor imagen que lo que podría hacer una empresa.

“Algunos consorcios de exportación crean una marca registrada común para que sus miembros puedan presentar una imagen colectiva.”⁴⁴

Esto genera una economización en publicidad, ya que es menos costoso establecer una sola marca en un mercado determinado que hacerlo con las marcas de todos los miembros. No obstante, si los miembros temen perder independencia y prefieren seguir utilizando sus propias marcas, puede ser posible utilizar una marca para el embalado en combinación con la marca de la propia empresa.

“El embalado común reduce gastos y proporciona una imagen coherente al consorcio y a sus miembros.”⁴⁵

⁴³ **Ibídem. Pág. 17**

⁴⁴ **Ibídem. Pág. 17**

⁴⁵ **Ibídem. Pág. 17**

La coherencia en la calidad es fundamental para que los miembros no disminuyan la calidad. En consecuencia, el consorcio puede establecer un certificado de calidad al que han de adherirse los miembros. Así, los consorcios pueden contribuir de manera significativa al mejoramiento de los recursos técnicos y humanos con el fin de lograr un aumento de productividad y, con ello, de la competitividad del grupo.

Un consorcio puede ofrecer cursos de capacitación. Éstos pueden ir desde la capacitación en contabilidad, conocimientos de computación, capacidad de negociación y conocimientos de comercialización.

“Un consorcio que ayuda a sus miembros en la realización de actividades de investigación y desarrollo puede ayudarlos a mejorar su competitividad mediante la innovación.”⁴⁶

Si los consorcios organizan adquisiciones conjuntas de equipo, los miembros pueden beneficiarse no sólo con los menores precios sino además con la tecnología más reciente.

En la economía actual, la logística es un factor primordial de la competitividad de las empresas. Los consorcios de exportación pueden ayudar a las empresas participantes a optimizar la logística de sus operaciones mediante la prestación de servicios relacionados con la gestión, las operaciones y la formulación de una estrategia de distribución del transporte.

⁴⁶ **Ibíd.** Pág.17

“Un servicio fundamental que los consorcios de exportación suelen ofrecer es el establecimiento de vínculos con instituciones.”⁴⁷

Un consorcio que agrupa a muchas empresas puede tener menos problemas para ponerse en contacto con instituciones de apoyo y es más probable que reciba asistencia financiera.

En la mayoría de los casos las empresas participantes no están obligadas a tomar parte en todas las actividades realizadas por un consorcio. En lugar de ello pueden optar entre los servicios prestados por aquellos que más apropiados sean a sus prioridades de exportación y respecto de los cuales estén más dispuestos a pagar un honorario.

El monto de los servicios que un consorcio suele estar en condiciones de ofrecer dependerá de esta manera crucialmente del número de miembros que tenga. Pero todo esto funciona con un dialogo constante.

Los consorcios nunca aplican todas las medidas que abarca una estrategia completa de exportaciones. Si bien las empresas participantes casi siempre retienen algunos elementos de la estrategia de exportación (por ejemplo, la determinación de los productos y los precios), el consorcio pone en práctica otros elementos, como la selección de intermediarios en los mercados objetivos o en la participación en ferias. “A fin de crear efectos de sinergia las actividades realizadas por el consorcio deben ser coherentes y deben tener una función complementaria de las realizadas por las empresas participantes por separado.”⁴⁸

⁴⁷ Ibidem. Pág. 18

⁴⁸ Ibidem Pág. 35

3.8. FORMA JURIDICA DE UN CONSORCIO DE EXPORTACIÓN

“Un consorcio es una entidad jurídica distinta de las empresas que lo integran.”⁴⁹ Excepto en Italia, los consorcios no son reconocidos como asociaciones de empresas de carácter especial. Es primordial que existan de manera oficial, ya sea por un contrato o por el establecimiento de una entidad.

3.8.1. ELECCIÓN DE LA FORMA JURÍDICA

“La forma jurídica que adopte un consorcio dependerá siempre de los objetivos precisos de las empresas participantes y, ante todo, de las características del sistema jurídico.”⁵⁰

Hay que tener en cuenta ciertas consideraciones sobre el monto del capital aportado, la responsabilidad de los participantes, el número mínimo requerido de empresas y la existencia o no de fines de lucro, entre otras consideraciones. En la mayor parte de los casos, los miembros eligen constituir una sociedad o constituir una agrupación de intereses económicos. La estructura jurídica de algunos consorcios se limita simplemente a un contrato.

3.8.2. CONSTITUCIÓN DE UNA SOCIEDAD JURÍDICA

⁴⁹ *Ibidem* Pág. 36

⁵⁰ *Ibidem*. Pág. 36

“La mayor parte de los consorcios están estructurados como sociedades anónimas o empresas de responsabilidad limitada.”⁵¹

En los dos casos, la responsabilidad de las empresas participantes está limitada a la aportación de capital. La ventaja de las sociedades anónimas es que son más flexibles y los miembros pueden ingresar en el consorcio o retirarse de él con facilidad. Sin embargo, establecer uno y otro tipo de empresas es medianamente costoso.

3.8.3. DOCUMENTOS PARA CONSTITUIR UNA SOCIEDAD

Los requisitos dependerán de la forma jurídica elegida y del país en cuestión. Los documentos más utilizados son el estatuto de la empresa, los artículos de constitución como sociedad, el memorando de asociación o la constitución. Son documentos que, en general, son acabados con reglamentos que rigen las relaciones del consorcio, como el acuerdo entre los accionistas.

“En el estatuto de un consorcio se deben especificar el nombre del grupo, su ubicación y duración, sus fines, la composición de su fondo, las tareas y responsabilidades de sus miembros, sus órganos, el método por el que se elige al Presidente, los mecanismos que permiten que las empresas entren en el consorcio o lo abandonen y las condiciones en que se las podría excluir del consorcio.”⁵²

⁵¹ **Ibidem. Pág. 36**

⁵² **Ibidem. Pág. 54**

Al determinar asimismo los procedimientos aplicables a los aumentos en las acciones y la liquidación del consorcio. Para permitir que los consorcios destinados a actividades de promoción vendan los productos de sus miembros, se necesita prever en el estatuto la posibilidad de exportar.

“En la mayor parte de los acuerdos de los accionistas se prevé un período mínimo de participación como miembro, para asegurar que no se retire el capital antes de que las inversiones queden reflejadas en las ventas de exportación.”⁵³

En dichos acuerdos, pueden aclarar cuestiones como la posibilidad de admitir en el consorcio a competidores. A fin de evitar controversias, los derechos y las obligaciones de cada uno de los miembros deben quedar definidos. En algunos países, el estatuto y el acuerdo de los accionistas se complementan con un Reglamento Interno. En él se especifican los procedimientos para abordar los problemas que puedan surgir.

3.9. POSIBLES RETOS A SUPERAR EN UN CONSORCIO DE EXPORTACIÓN

Aquí son descriptos los retos que un consorcio puede sufrir durante su existencia. Pueden clasificarse en dos tipos: internos y externos. Los internos se refieren a los problemas que podrían surgir debido a la organización o a la gestión

⁵³ *Ibidem.* Pág. 37

del consorcio y a los posibles conflictos entre miembros. Los externos atañen a las dificultades del entorno en que se desenvuelve el consorcio.

3.9.1. RETOS INTERNOS

- Falta de confianza entre las partes. Para actuar con éxito en un consorcio los empresarios deben superar su individualismo natural.
- Participar sin reservas en un consorcio. Los socios pueden no estar dispuestos a suministrar información sobre sus contactos por temor a revelar sus secretos comerciales o logísticos y perder clientes a manos de otros miembros. Además, les puede preocupar la posibilidad de perder empleados.
- Conflictos respecto de las contribuciones financieras. Los miembros pueden tener la impresión de que uno de ellos se beneficia más del consorcio que otros aunque su contribución sea la misma. Los conflictos que surjan pueden reducirse exigiendo que los miembros hagan pagos especiales por los servicios que solicitan al consorcio.
- Desacuerdo sobre la utilización de fondos.
- Diferencias por el plan de actividades. Una empresa puede considerar este hecho negativo para su estrategia comercial y puede negarse a aceptar las decisiones adoptadas.
- El beneficio de un ahorro en los gastos puede verse neutralizado por una dilución de los esfuerzos por parte de la administración del consorcio.

- Tensiones ante los diferentes logros por las exportaciones.
- Diferencias en el volumen de beneficios intangibles derivados del consorcio, como el aprendizaje de ciertas actividades. En consecuencia, algunos miembros podrían abandonar el consorcio para seguir exportando.
- A medida que el consorcio realiza sus operaciones, pueden surgir situaciones no previstas en los documentos. Por ello, algunos miembros pueden estimar necesaria una revisión de los contratos.
- Desacuerdo con los mecanismos de control de calidad de los productos, ya que pueden percibirlo como una injerencia en su autonomía.
- Dificultades para convenir en un candidato externo al cargo de Director.
- Los directores de comercialización de las empresas pueden considerar al consorcio como una amenaza para su cargo y pueden negarse a apoyar las actividades del mismo. En ese caso, se los debe integrar en el proceso de adopción de decisiones.
- En el caso de los consorcios destinados a la venta, el principal reto es cómo organizar las operaciones de exportación entre los miembros y el consorcio.

3.9.2. RETOS EXTERNOS

- Muchos países carecen de un marco regulatorio e institucional para los consorcios y otras alianzas estratégicas entre empresas.

- La inexperiencia de las instituciones financieras y de apoyo con respecto a los consorcios puede complicar las operaciones y obstaculizar la obtención de asistencia de los órganos públicos.
- Debido a un entorno macroeconómico y político externo desfavorable, es posible que las exportaciones no aumenten, a pesar de que las actividades del consorcio sean adecuadas.
- Los clientes pueden acusar a los participantes de fijación de precios.
- Dado que, en general, los miembros de los consorcios son empresas pequeñas, la mayor parte de sus productos representa solamente una fracción reducida del mercado.
- Aunque el poder de negociación de los miembros aumente debido a su cooperación, generalmente, no tienen posibilidades de influir en la oferta del mercado. Es más probable que los aumentos de precios de los productos se deban a mejoras en la calidad y el diseño.

3.10. EVOLUCIÓN DE UN CONSORCIO DE EXPORTACIÓN

“Un consorcio de exportación puede dejar de existir debido a que gran parte de sus miembros decida retirarse, de modo que a los miembros restantes ya no le resulte viable o práctico seguir en el consorcio, o a que todos los miembros convengan en disolver el consorcio si consideran que ha cumplido su función.”⁵⁴

⁵⁴ Organización de las Naciones Unidas para el desarrollo industrial. Un programa de la ONUDI. *Desarrollo de conglomerados y redes Pyme: Guía de los consorcios de exportación*. Pág.

La duración de la participación de una empresa en un consorcio dependerá del grado en que los beneficios que de ella se deriven disminuyan con el tiempo. Se puede interpretar como una señal de éxito que el consorcio haya ayudado a sus miembros a adquirir las aptitudes y los conocimientos para seguir exportando por su cuenta. “Un elemento que determina la supervivencia de un consorcio es su capacidad de identificar nuevas oportunidades y ofrecer servicios innovadores a fin de asegurar que los beneficios de la participación en el consorcio no disminuyan para sus miembros.”⁵⁵

Es probable que las necesidades de los participantes evolucionen una vez logrados los objetivos iniciales, así como debido a cambios en el entorno macroeconómico e institucional.

“Los consorcios de exportación deben conocer las necesidades cambiantes de sus miembros y ser lo suficientemente flexibles para adaptarse.”⁵⁶

3.11. LA IMPORTANCIA QUE CONLLEVA LA ASOCIACIÓN DEL SECTOR PRIVADO Y PÚBLICO

41 (Viena, 2004) (<http://www.conexportargentina.org.ar/home/articulos/articulos.html>; 07/03/09 11:00 AM)

⁵⁵ *Ibidem*. Pág. 43

⁵⁶ *Ibidem*

“Las asociaciones del sector privado y las instituciones públicas desempeñan un papel en el desarrollo y la proliferación de los consorcios de exportación.”⁵⁷

Sobre todo en la fase de establecimiento, las organizaciones externas deberían apoyar el proceso, por ejemplo, suministrando información o constituyendo un foro en el que las empresas se reúnan e intercambien ideas.

“Las asociaciones privadas están en condiciones de impulsar el proceso de establecimiento de un consorcio y asegurar que se tengan en cuenta las necesidades reales de las pymes a nivel local.”⁵⁸

Las relaciones que se entablan con las asociaciones comerciales frecuentemente son un primer paso hacia el establecimiento del consorcio.

Las asociaciones apoyan el establecimiento de consorcios ya que: organizan campañas de sensibilización a los beneficios de los consorcios; ayudan a identificar a posibles participantes; ofrecen un lugar en el que puedan reunirse las empresas; ayudan a los posibles miembros a definir las actividades y prestan asesoramiento jurídico.

Además ofrecen cursos de capacitación; suministran información (por ejemplo, sobre mercados en que penetrar y facilidades de crédito); dan a los consorcios la posibilidad de beneficiarse de sus contactos con los mercados extranjeros o con las autoridades públicas y brindan un lugar representativo en el que se pueda recibir a los clientes extranjeros.

⁵⁷ **Ibidem. Pág. 45**

⁵⁸ **Ibidem**

“Debido a la importancia de las exportaciones para el crecimiento económico y a las dificultades de las pyme relacionadas con su tamaño, para entrar en los mercados extranjeros, tal vez los gobiernos ayuden a las pequeñas empresas a desarrollar sus posibilidades de exportación.”⁵⁹. Las empresas pueden mostrarse renuentes a participar en los consorcios de exportación dado que sólo obtendrán plenos beneficios a largo plazo por el aumento de las exportaciones. Quizá se justifique una intervención pública para demostrar el valor de la cooperación inter empresarial.

El modo de lograrlo es con un enfoque orientado hacia los proyectos, vinculando los subsidios con las actividades de promoción y no con los gastos de funcionamiento. “Aunque no es esencial que haya legislación concreta en materia de consorcios, un requisito previo para evitar la búsqueda de beneficios es un marco legislativo preciso y eficaz de la asistencia financiera proveniente del sector público.”⁶⁰

Una alternativa a los incentivos directos a los consorcios de exportación, que probablemente podría disminuir la probabilidad de corrupción es prestar dinero a tipos de interés en condiciones preferenciales. Las embajadas pueden ayudar promoviendo los consorcios en el extranjero, por ejemplo distribuyendo sus folletos y suministrando información a posibles clientes. Pero siempre el papel del sector público debe disminuir con el tiempo.

⁵⁹ **Ibidem. Pág. 48**

⁶⁰ **Ibidem 48**

Hay que evitar la aparición o la ampliación de una brecha entre las empresas más innovadoras y las conectadas con actividades tradicionales. Esa división no es deseable, no solamente porque provoca un crecimiento económico desigual, sino porque produce tensiones en el desarrollo grupal. “Independientemente del monto de los incentivos públicos al establecimiento de consorcios de exportación, todo proceso de formación de redes está condenado a fracasar tarde o temprano si no hay un compromiso de las empresas participantes.”⁶¹

Debido a muchas variaciones en el alcance de la asistencia a la exportación en los diversos países, se alienta a los consorcios de exportación a obtener información.

CAPITULO IV. CASOS EXITOSOS DE CONSORCIOS EN EL MUNDO

“En Europa es donde más tradición ha habido en materia de apoyo a mecanismos de cooperación en la Pyme, a veces de manera explícita y directa como el caso de España e Italia y en otras ocasiones dentro de políticas más amplias en su

⁶¹ *Ibidem* 49

alcance, como la reestructuración industrial de Alemania después de la segunda guerra mundial”.⁶²

En la Europa de posguerra, la incidencia de este tipo de asociaciones a sido vital para su desarrollo, un motor importante en el crecimiento de las economías regionales. Esta cooperación fue necesaria para que los países que habían sido destruidos se afianzaran y reconstruyeran sus economías, con el objetivo de fortalecerse para producir y comercializar sus productos y servicios en mercados internacionales. Esto llevó directamente a que las micro y pymes, a través de medidas gubernamentales de apoyo basadas en una estrategia de mediano y largo plazo, desarrollaran una alta competitividad en los mercados mundiales.

Por ejemplo, en Alemania, en la región de Baden Wurtemberg, la industria funciona como una red que articula a grandes y pequeñas empresas que generan el 95% del empleo.

En Noruega se han desarrollado programas de cadenas productivas, que buscan impulsar relaciones de cooperación de largo plazo entre empresas independientes. Esto a traído una disminución de costos de entre el 20 y 30% y un aumento en cuanto a conocimientos y habilidades por en trabajo conjunto entre empresas. Este mismo esquema fue aplicado también con éxito en países como Australia, Nueva Zelanda Y Canadá.

⁶² Ramón Rosales, “PyME’s, escenario de oportunidades en el siglo XXI”. Caracas - Venezuela: SELA, Sistema Económico Latinoamericano: AECL, Agencia Española de Cooperación Internacional, 1999. 329 p.: diagrs. Incluye bibliografías.

En Francia los beneficios alcanzados por productores a través de cooperativas, a incidido directamente en los costos de las empresas. Lo cuál les a facilitado la adquisición de herramientas, insumos y servicios a valores relativamente bajos.

En España existen grupos de PyME's que cuentan con una oficina encargada de la exportación, esta maneja cada una de las exportaciones de cada uno de los miembros. También el gobierno durante un tiempo determinado los subsidia.

“Cuando España abordó al inicio de la década de los ochenta todo un proceso de reestructuración industrial denominado reconversión, fueron muchas las empresas, medianas y grandes, que tuvieron que disminuir sus números de empleados y cerrar líneas de producción con el consiguiente aumento del desempleo. Por eso en los últimos años, el Estado Español a dedicado esfuerzos en la promoción de las PyME's como fuente de generación de empleos, poniendo énfasis en las oportunidades de integración de la empresa española con el resto del mercado Europeo”.⁶³

Es importante mencionar que los Consorcios de Exportación han jugado un papel más que importante en la economía española, dado que allí residen un gran número de pequeñas empresas con escasa experiencia internacional. Teniendo en cuenta este dato, el Gobierno Español desarrolló programas para fomentar la exportación colectiva a través del Instituto de Comercio Exterior de España (ICEX).

⁶³ Ramón Rosales, “PyME's, escenario de oportunidades en el siglo XXI”. Caracas - Venezuela: SELA, Sistema Económico Latinoamericano: AECL, Agencia Española de Cooperación Internacional, 1999. 329 p.: diagrs. Incluye bibliografías.

Estos programas buscan ayudar a las pequeñas y medianas empresas con una duración de cuatro años. Los primeros dos años, se subvenciona el 50% del presupuesto estimado de los gastos de estructura, así como la promoción exterior. Durante el tercero y cuarto año será subvencionado solo el 40% del presupuesto estimado de los mismos conceptos.

4.1. ITALIA, EJEMPLO DE ÉXITO

Es importante destacar el desarrollo que ha tenido Italia luego de la posguerra en materia de cooperación. Esto permitió que la población se organizara y crease modelos eficientes de empresas tanto micro, como pequeñas y medianas.

De acuerdo a este desarrollo Italia se caracterizó por presentar tres modelos de empresas:

1. El de las regiones mas industrializadas del norte. Empresas de grandes estructuras que crearon a su vez pequeñas y medianas empresas (consorcios italianos de exportación), descentralizando gran parte de su producción con el propósito de mantener la flexibilización. Este modelo es el mas conocido mundialmente.⁶⁴
2. El de las regiones subdesarrolladas del sur, con microempresas muy tradicionales, que sobreviven gracias a la asistencia del estado y la evasión fiscal.⁶⁵

⁶⁴ Carlos Ledesma, Liliana Gnazzo, Mirta Domínguez, Luís Elaskar. Consorcios de Exportación. El despegue regional (Bs. As. Ed. Osmar Buyatti, 2003) Pág. 117

⁶⁵ *ibídem*

3. El de la llamada tercera Italia, en las regiones centrales y noreste, donde la pequeña y mediana empresa es la estructura industrial más importante, muy dinámica y con marcada presencia en los mercados internacionales.⁶⁶

Es importante destacar el buen desempeño económico de la región noreste de Italia, apoyado en pequeñas empresas en vez del sistema alternativo industrial de grandes empresas. Esto permite diversificar el trabajo con una importante captación de mano de obra local alentando la economía de la región. Estas empresas actúan en sectores tradicionales como el textil, la confección, el calzado la cerámica, entre otros.

No debemos olvidar que gran parte del éxito fue alcanzado gracias a la intervención del Estado, que estructuró políticas para el desarrollo de las empresas, como por ejemplo:

- Soportes para funciones empresariales como transferencia de tecnologías
- Entrenamiento y promoción de mercado
- Desarrollo de planes urbanos
- Construcción de infraestructura de servicios industriales

Estas políticas fueron instauradas a través de un marco jurídico que los ampara, protege y apoya económicamente para que se desarrollen.

Los resultados esperados después de años de progreso demostraron que las empresas consorciadas crecen más rápidamente que aquellas empresas que trabajan

⁶⁶ **Ibidem Pág. 118**

en forma individual, y operan en un mayor número de mercados (casi el 50% opera en más de diez mercados y el otro 50% fuera de Europa).

Gracias a esto FEDEREXPORT (Federación Italiana de Consorcios de exportación), ha logrado posicionarse como el consorcio más exitoso a nivel mundial. Este fue creado en 1974 con sede en Roma, cuenta con más de 130 consorcios, de los cuales 55 son monos sectoriales y 75 plurisectoriales, agrupando a más de 4.500 empresas y 160.000 empleados aproximadamente. Posee una facturación anual que alcanza los 15 mil millones de Euros, esto representa aproximadamente el 7% de las exportaciones de Italia.

Los servicios que ofrece FEDEREXPOT son los siguientes:

- Coordinación de las actividades de los consorcios.
- Relaciones con organismos estatales.
- Promoción del modelo de consorcios en otros países.
- Fomento directo de las exportaciones de los consorcios.
- Asesoramiento jurídico y fiscal.
- Líneas de crédito para la compra de bienes y servicios de los consorcios.

Servicios más solicitados:

- Ferias y Misiones: 57%
- Información y Contactos: 37%
- Comunicación: 30%
- Bases para operar en el exterior: 30%

- Consultoría: 27%
- Convenios: 19%

Sectores de Producción más destacados:

- Equipos, Maquinaria Metalurgia y Mecánica: 20%
- Textil, Confecciones, Marroquinería y Calzado: 18%
- Alimentación, Vinos y Bebidas: 11%
- Química: 10%
- Madera y Muebles: 8%
- Construcción y Complementos: 7%
- Objetos Decorativos, Vidrio y Cristal: 7%
- Electrónica, Electrotecnia y Óptica de Precisión: 6%
- Orfebrería y Bisutería: 2%
- Varios: 13%

4.2. CHILE, EJEMPLO DE LIBRE COMERCIO Y ASOCIATIVIDAD.

Chile es considerado hoy, uno de los países latinoamericanos más adelantados en lo que se refiere a comercio exterior, gracias principalmente a la gran apertura comercial que ha desarrollado en la expansión de su libre comercio con otros países. Su política económica le ha permitido consolidarse como una de las economías más sólidas, caracterizada por la gran dinámica de sus relaciones comerciales casi libre de barreras. Esto le ha permitido impulsar su industria

impactando directamente en las empresas participantes con un gran desarrollo en sus relaciones comerciales a nivel global, enmarcado por un acertado y dinámico apoyo del Gobierno de Chile en materia de leyes y beneficios para las empresas.

A continuación se detallará los TLC (Tratados de Libre Comercio) más importantes firmados por Chile en el mundo⁶⁷:

- Tratado de libre comercio con el Gobierno de la República Popular China.
- Tratado de libre comercio con los estados miembros de la Asociación Europea de Libre Comercio.
- Tratado de libre comercio con el Gobierno de la República de Corea.
- Tratado de libre comercio con los Estados Unidos de América.
- Acuerdo por el que se establece una asociación entre la Comunidad Europea y sus Estados miembros y la República de Chile.
- Tratado de libre comercio entre Chile y Centroamérica, adoptado entre los gobiernos de las Repúblicas de Chile, Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras y Nicaragua.
- Tratado de libre comercio entre la República de Chile y los Estados Unidos Mexicanos.
- Tratado de libre comercio entre el Gobierno de la República de Chile y el Gobierno de Canadá.

⁶⁷ Biblioteca del Congreso Nacional de Chile (BCN), Tratados de libre comercio firmados por Chile.
http://www.bcn.cl/carpeta_temas/temas_portada.2005-11-29.5590492629/area_2.2005-12-01.2439583052.12/08/09, 18:05 hs.

Es importante destacar que la experiencia chilena en comercio exterior a sido desarrollada y perfeccionada por varios años, para esto el Ministerio de Relaciones Exteriores tiene a cargo una agencia dedicada al comercio internacional llamada PROCHILE, la misma basa su labor en cuatro conceptos fundamentales: "el apoyo a la pequeña y mediana empresa en su proceso de internacionalización; el aprovechamiento de las oportunidades que generan los Acuerdos Comerciales que tiene el país; la asociatividad público-privada y el posicionamiento de la imagen de Chile en otros mercados."

En la actividad exportadora hay grupos que viene desarrollando sus empresas gracias al apoyo de PROCHILE, esta contrata un gerente encargado de coordinar los grupos para atender sus necesidades y que los guíe en el proceso de exportación y le paga el 50% del salario por un tiempo, el resto lo paga el grupo de empresas. Pasado un tiempo, y una vez que las empresas pueden empezar a concretar sus operaciones, el salario del mismo pasa a cargo del grupo exportador. Por ejemplo, La Asociación de Exportadores de Manufacturas de Chile tiene bajo su responsabilidad el funcionamiento de 16 grupos pagando los honorarios de los gerentes con recursos que les transfiere el Estado chileno.

Hoy en Chile existen más de 60 comités sectoriales (merluza, pieza y partes, confites, juguetes, etc.) con un universo de 1000 empresas privadas, donde interactúan e intercambian conocimientos y deciden estrategias de penetración de mercados vía ferias, misiones, folletos e invitación a importadores.

Cada día son más las empresas que, dentro de este marco, se animan a iniciarse en la actividad exportadora, teniendo acceso a una serie de herramientas e instrumentos que PROCHILE pone a su disposición dependiendo de la capacidad de exportación que estas presenten.

4.3. CONSORCIOS DE EXPORTACIÓN EN ARGENTINA

En la década del 80', la Argentina sufría una de sus épocas más inflacionarias, lo cual trajo aparejado casi la ausencia de la misma en el mercado internacional. Solo se exportaba en su mayoría, materias primas que eran pagadas de contado. Todo lo que se refería a la industria manufacturera casi era imposible de comercializar, por la inestabilidad de precios lo cual incidía principalmente en los compromisos de las empresas con los compradores externos, más si estos eran a largo plazo.

Ya en la década del 90' y la estabilidad cambiaria, la Fundación BankBoston pone en marcha la creación de consorcios, que en la década anterior habían sido incentivados por el Gobierno y fracasado debido a la falta de políticas adecuadas. Esto llevó a formar grupos para poder exportar, pero sin perder su independencia, paso previo que llevaría en algunos casos a la formación de consorcio debidamente constituidos.

Para ello la Fundación Expor Ar, órgano que depende del Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto, decide crear programas para desarrollar y apoyar este tipo de agrupaciones. Sus funciones principales serían⁶⁸:

- Atender las necesidades de los grupos en cuanto a su desarrollo
- Subvencionar un porcentaje del costo de los stand en ferias y exposiciones en el exterior.
- Subsidiar la edición de catálogos.
- Traer compradores al país.
- Costear los coordinadores del interior del país en las reuniones que se realizan en Buenos Aires
- Servir de nexo con las Embajadas, Consulados y Oficinas Comerciales en el exterior del país

Sin embargo, es importante recalcar que en Argentina existen algunas falencias importantes en lo que significa a ciertos apoyos estratégicos, que normalmente en países industrializados no sucede, por ejemplo:

- Ausencia casi total de asistencia a la investigación industrial
- Apoyo estatal a las actividades pre competitivas de desarrollo, aquellas que ayudan a exportar, pero no inciden sobre el precio de ventas

4.3.1. ORGANISMOS ARGENTINOS QUE APOYAN LA FORMACIÓN Y DESARROLLO DE CONSORCIOS DE EXPORTACIÓN

⁶⁸ Carlos Ledesma, Liliana Gnazzo, Mirta Domínguez, Luís Elaskar. Consorcios de Exportación. El despegue regional (Bs. As. Ed. Osmar Buyatti, 2003) Pág. 135

A continuación se detallan todas aquellas instituciones que apoyan la creación de consorcios, en las mismas se desarrollan programas para que las empresas con deseos de exportar puedan incorporarse a los distintos grupos y adecuar las mismas a las exigencias del mercado internacional.⁶⁹

- Fundación Standard Bank (ex Fundación Bank Boston).
- Fundación Exportar.
- Cancillería.
- Fundación Gas Natural Ban. Fundación Banco Credicoop.
- Sepyme.
- Cancillería.
- Agencias provinciales de promoción de exportaciones (Pro Mendoza, Pro Córdoba, etc.).
- Municipios (de la Provincia de Buenos Aires).

4.3.2. SECTORES PRODUCTIVOS REPRESENTADOS POR CONSORCIOS

Los sectores más destacados de acuerdo a los grupos conformados por consorcios de exportación son:⁷⁰

⁶⁹Consortios de exportación, la Experiencia Argentina

www.iberpymeonline.org/TIC0904/EXPORTARMarceloWiñazky.pdf, 14/05/09, 18:45PM

⁷⁰ *Ibíd*em, 14/05/09, 19:10 PM

- Alimentos: 13 grupos (25%)
- Otros sectores industriales: 12 grupos (24%)
- Electricidad: 5 grupos (10%)
- Máquinas y equipos para la industria alimenticia: 5 grupos (10%)
- Autopartes: 4 grupos (7%)
- Maquinaria agrícola: 3 grupos (6%)
- Software: 3 grupos (6%)
- Equipamiento médico hospitalario: 2 grupos (4%)
- Turismo: 2 grupos (4%)
- Cosmética: 2 grupos (4%)

4.3.3. DISTRIBUCIÓN TERRITORIAL DE CONSORCIOS DE EXPORTACIÓN EN LA ARGENTINA

Es importante destacar que del 100% de los Consorcios de Exportación en la Argentina, el 95% se refiere a consorcios de “promoción” y el 5% a consorcios de “comercialización”. A continuación se expone un detalle de la distribución de los consorcios de acuerdo a las provincias más importantes:⁷¹

- Capital y Gran Buenos Aires: 55%
- Santa Fe: 22%
- Córdoba: 10%

⁷¹ Ibidem, 14/05/09, 19:30 PM

- San Juan y Mendoza: 10%
- Otras provincias: 3%

4.4. CONSORCIOS DE EXPORTACIÓN EN LA PROVINCIA DE MENDOZA

La provincia de Mendoza se ha caracterizado por ser unas de las economías más pujantes de la Argentina. Muchas empresas decididas a exportar se encontraban con el obstáculo de no poder satisfacer el volumen de mercadería requerido por los clientes del exterior. En consecuencia debían vender sus producciones a acopiadores y así, ver desvanecer sus ganancias.

Ante esta problemática, el Gobierno de Mendoza desarrolló un programa a través de ProMendoza para incentivar a las empresas a asociarse para exportar bajo un mismo nombre o marca. Dada la complejidad de este programa debido a algunas exigencias y la falta de experiencias de la empresa en general, se optó por llamarlos grupos asociativos, ya que estos son una etapa menos que los consorcios debido a que los grupos facturan con los nombres de sus empresas. Además tiene un coordinador que es financiado en conjunto por las empresas.⁷²

Un ejemplo de estos grupos es “Mendoza Information Technology”, está conformado por siete empresas (Aconcagua Software Factory, Solus, Civitas, Inamika, Imagio, Suris e Itiers). Estas trabajan en el programa de asociatividad de

⁷² Gabriela Malizia. “Asociatividad, Una salida exportadora para PYMES”. Diario Los Andes, publicado en sección Economía, Pág. 1, 2.- Ejemplar, Domingo 01 de febrero del 2009.-

ProMendoza y aspiran a convertirse en un verdadero consorcio. La asociatividad les ha permitido reducir considerablemente los costos con respecto a la promoción dividiendo los gastos de la misma. También siete empresas que ofrecen distintas soluciones y trabajan juntas, dan una imagen mucho más poderosa ante un potencial gran cliente como IBM (International Business Machines).⁷³

4.4.1. PROGRAMA DE ASOCIATIVIDAD DE PROMENDOZA

Aquellas empresas interesadas en ingresar al programa de ProMendoza se las suma a un programa de capacitación sobre exportación y de trabajo en equipo. Se nombra un coordinador en relación al tipo de producto y al mercado que quieran exportar. Es un proceso lento y a veces tedioso que requiere la constancia y adaptación de la empresa.

El programa dura mas o menos un año, el 50% de los honorarios del coordinador los paga el área oficial y el otro 50% los empresarios. Con respecto a los tutores, es conveniente que los mismos conozcan al medio y a la gente y prioricen el manejo de las relaciones humanas más que el de comercio exterior.

Para que los grupos puedan unirse y salir al mundo se necesita mucha ayuda inicial para la conformación de los mismos, guía y dinero en promoción. Se necesita un coordinador permanente que trabaje codo a codo con ellos y no simplemente un administrativo. Además necesitan un fuerte apoyo económico para pasar la primera etapa de promoción hasta lograr la primera venta y así comenzar la cadena. El

⁷³ **Ibídem**

comercio exterior debe ir de la mano del comercio interno, para que las empresas puedan ir recuperando la inversión que hacen en promoción y todo lo que significa salir al exterior.

Es necesario desarrollar programas eficientes que incluyan capacitación y apoyo permanente en áreas contables, económicas, financieras, marketing, legal, tributario, etc. También es importante agilizar por parte del gobierno las trabas burocráticas que se presentan para obtener permisos y patentes necesarios para este tipo de actividades.

Es importante destacar que las PYMES, consideradas el motor de las economías regionales, les resultaría imposible competir con las grandes corporaciones y empresas que actúan en el mercado internacional, si no pueden asociarse y contar con el apoyo político, técnico y profesional. Es vital para estos grupos, si quieren sobrevivir a las exigencias de los grandes clientes externos, conformar asociaciones y consorcios que les ayuden a aunar sus esfuerzos en grandes grupos, para así tener presencia y peso en el comercio internacional.

4.5. ASOCIATIVIDAD ENTRE ARGENTINA Y CHILE, UN HORIZONTE POSIBLE.

Es importante destacar los esfuerzos que se viene realizando en ambos países en cuanto a la situación económico- social. Dada la cercanía limítrofe de ambos, al

intercambio turístico regional, a los tratados energéticos, políticos y educacionales Chile y Argentina intentan buscar un consenso que los una en objetivos comunes.

Para esto, será necesario ampliar los horizontes alcanzados superando las diferencias pasadas e implementar políticas y programas que ayuden a las Pymes a enfrentar con éxito las demandas de un comercio mundial cada vez más complejo.

Actualmente están en marcha algunos acuerdos de asociatividad entre empresas chilenas y argentinas desarrollados por la Dirección de Promoción de Exportaciones, ProChile. La iniciativa está orientada a avanzar en la concreción del plan Chile País Plataforma, señala Alicia Frohmann, directora de ProChile, destacando el objetivo de desarrollar estrategias comerciales conjuntas y la visión que está envuelta en una política vecinal y de negocios.⁷⁴

Hubo un arduo trabajo previo para poner en contacto la oferta y la demanda. La primera tarea la desarrollaron las Direcciones Regionales de ProChile, que identificaron los potenciales productos en que podría haber complementariedad, dejando fuera aquellos productos sensibles donde podría haber competencia. Los agregados comerciales en los países vecinos identificaron las pymes en esos países y los agregados comerciales en naciones del Asia Pacífico a los importadores que tenían interés.

Por ejemplo, una empresa argentina está interesada en establecer alianzas con empresas chilenas para exportar piezas y partes del sector automotor, incluyendo repuestos, aprovechando las ventajas arancelarias que tiene Chile con los TLC.

⁷⁴ Chile nos ofrece "asociatividad". <http://www.laprensa.com.ar>, 22/08/09. 18:30 hs.

También esta en marcha el "Consejo Empresarial permanente de Pyme Argentino-Chileno", integrado por entidades del sector de ambos países.⁷⁵ Por Argentina la Unión Industrial Argentina, la Cámara de Exportadores (CERA), la Asociación de Importadores y Exportadores (AIERA), la Confederación de Comercio y Servicios y la Confederación de Entidades de Cuyo, entre otros. Por el Chile la Confederación Pyme, Confederación de Comercio, Asociación de industriales y la Cámara Binacional de Comercio, entre otras. Este consejo tiene por finalidad evaluar, examinar, y efectuar el seguimiento de la marcha de los procesos económicos y de sus efectos en las tratativas comerciales bilaterales y para fomentar las relaciones económicas, las inversiones y el comercio entre las empresas de ambos países.

Si se analiza el contexto se entenderá que la clave pasa por la asociatividad, hoy Chile es un país con aproximadamente 16 millones de habitantes y con una capacidad productiva limitada para abastecer a un mercado potencial de más de 3.500 millones de consumidores en el planeta. Hay alrededor de 1.500 empresas chilenas que exportan a la Argentina y cerca de 4.800 firmas argentinas que ingresan al mercado chileno. Son más de 6.000 compañías que trabajan en el comercio bilateral. Bajo este contexto Chile podría convertirse en plataforma exportadora a partir de los más de 50 acuerdos comerciales que tiene firmados con distintas economías mundiales.

⁷⁵ La Argentina y Chile crean Consejo Pyme para exportar vía TLC.
<http://www.infobaeprofesional.com>, 24/08/09. 17:25 hs.

Estos emprendimientos conjuntos hacen necesario promover la asociatividad con vistas a explorar terceros mercados y aprovechar las ventajas arancelarias que tienen las empresas chilenas. La Argentina aporta su mayor capacidad de producción, su diversificación, sus precios competitivos. Chile, la rica experiencia internacional, las ventajas que aportan los tratados de libre comercio, la logística, la salida al Océano Pacífico.

CAPITULO V: RETOS FUTUROS

Si se analiza la situación socioeconómica de la Argentina, en los años 1989/91 el promedio de exportaciones sumaron u\$s 11.303 millones, para pasar en el año 2002 a u\$s 25.346 millones, a una tasa de crecimiento anual acumulativa del 7%. Si esta tendencia se mantiene, el aumento en las exportaciones en la Argentina podrían llegar para el año 2012 a unos u\$s 50.000 millones.

A continuación se expone un grafico con la evolución de las exportaciones en la Argentina en los últimos años:

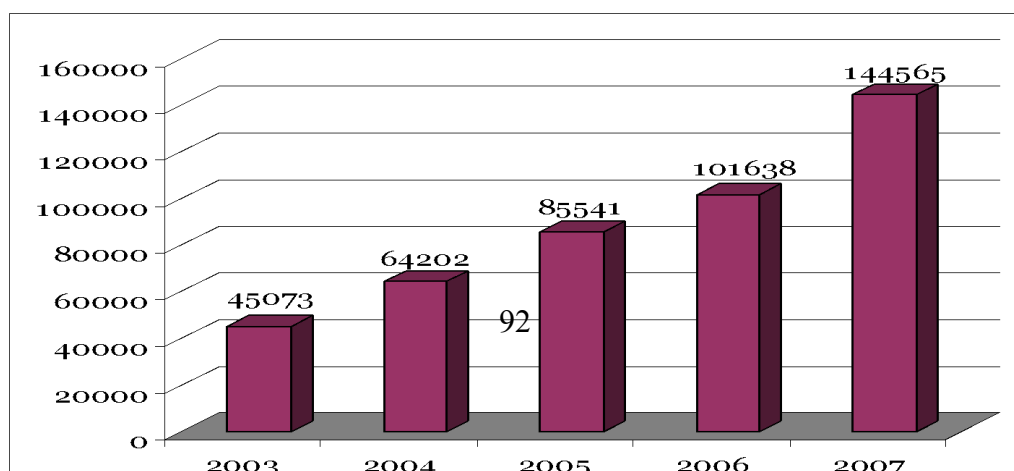


Grafico 8: ConExportArgentina (Asociación de Coordinadores de Grupos y Consorcios de Exportación de la República Argentina) Arq. Norberto E. Clacheon ConExport Argentina www.conexportargentina.org.ar 13/05/09- 20:30

El principal problema que enfrenta la Argentina para alcanzar en forma positiva estos objetivos, radica principalmente en la ineficiencia de sus instituciones. Razón por la cual será necesario un cambio radical en aspectos centrales como educación, justicia, estado y economía.

Esta problemática incide principalmente en que muchas pymes frustren sus deseos de exportar, por no contar con el apoyo necesario ni las políticas adecuadas, para que las mismas puedan desarrollar sus capacidades y estrategias para enfrentar las exigencias del mercado internacional.

Por esta razón, instituciones como Las fundaciones Export. Ar, Bank Boston, ProMendoza están desarrollando programas para aunar los esfuerzos de las empresas con intenciones de exportar y revertir las debilidades, para que juntas, a través de Consorcios de Exportación, puedan alcanzar los mercados externos.

5.1. RECOMENDACIONES Y CONSEJOS PARA LAS EMPRESAS QUE BUSCAN ASOCIARSE

A continuación se detallará algunas recomendaciones y consejos a tener en cuenta por las distintas empresas a la hora de asociarse.⁷⁶

- Buscar objetivos e intereses en común que permitan a los grupos apuntar hacia un mismo lugar
- No considerar la posibilidad de asociarse solo para provecho personal, el crecimiento debe afectar a todo el grupo
- Desarrollar entre los grupos estrategias conjuntas, que permitan idear un plan de acción con intereses comunes
- Organizar los grupos para asistir a ferias en forma conjunta o con algunos miembros
- Revisión del programa de ferias internacionales para la inclusión de los grupos
- Organizar misiones al exterior para promover exportaciones de los productos del grupo
- Evaluar que los grupos se organicen como consorcios de exportación
- Solicitar al Servicio Exterior de la Nación datos útiles como perfiles de mercado, búsqueda de representantes, listas de importadores para las empresas exportadoras
- Disminuir costos en la obtención de normas ISO 9000 , obtención de certificación de calidad en el país o el exterior
- Gestionar y subsidiar la visita al país de importadores extranjeros

⁷⁶ Carlos Ledesma, Liliana Gnazzo, Mirta Domínguez, Luís Elaskar. Consorcios de Exportación. El despegue regional (Bs. As. Ed. Osmar Buyatti, 2003) Pág. 137

5.2. ANALISIS FODA

FORTALEZAS
F1: Mayor poder de negociación por el grupo. F2: Mayor oferta exportable. F3: Reducción de costos de importación. F4: Reducción de los costos de producción. F5: Aumento de los márgenes de utilidad. F6: Optimización de empaques y presentación de productos. F7: Desarrollo de una imagen importante.

A N A L I S I S F O D A D I N A M I C A	D E B I L I D A D E S
---	---

D
1:
D
es
co
nf
ia
nz
a
re
cí
pr
oc
a.
D
2:
S
eg
ur
id
ad
y
se
cr
et
o
e
m
pr
es
ar
ia
l
q
ue
n
o
q
ui
er
e
se
r
di
v
ul
ga
d
o.
D
3:
A
d

m
in
ist
ra
ci
ó
n
de
lo
s
di
sti
nt
os
gr
u
p
os
n
o
co
m
pa
ti
bl
e
D
4: M
en
ta
li
da
d
e
m
pr
es
ar
ia
l
in
di
vi
d
ua
l.
D
5: Pr
oc
es
o
in

te rn o de ne g oc ia ci ó n co m pl ej a. D 6: Fi na nc ia ci ó n in su fi ci en te.			
O P O R T U N I D A D E S	O1: Penetración de nuevos mercados. O2: Nuevos contactos comerciales. O3: Oportunidad de participar en mas de una feria. O4: Perspectivas reales de crecimiento. O5: Posibilidad de diversificar los mercados. O6: Aportes a las economías regionales.	F4 : F1: O1: Conseguir más rápidamente clientes en el exterior F4: F5: O3: Invertir parte de la utilidad en distintas ferias de los mercados que se desee apuntar. F5: O6: Un crecimiento genuino y aumento de nivel de empleo y producción.	(D1;D2;D3;D4-O3) Desarrollo de tareas conjuntas entre los grupos para el aumento de la confianza. (D6-O5;O6) Proponer una línea de crédito flexible a autoridades del Gobierno que permita inversión tecnológica en las empresas para competir en nuevos y exigentes mercados.

A M E N A Z A S	A1: Poco apoyo del Gobierno A2: Grandes corporaciones y acopiadores que monopolizan el mercado. A3: Barreras de entrada y altos requisitos en mercados complejos. A4: Fuerte presión de precios internacionales	(F1;F2;F3;F4;F5-A2) Aprovechar las fortalezas mencionadas para desarrollar estrategias que permitan competir con las grandes corporaciones y acopiadores. (F7;F6-A3) Afianzar al grupo a través de una fuerte imagen y excelente calidad en sus productos para enfrentar mercados cada vez más exigentes.	(D1;D2;D3;D4;D5-A2) Proponer programas de interacción entre las empresas y sus recursos humanos para consolidar al grupo a actuar como uno en mercados tan competitivos. (D6-A1) Buscar apoyo del Gobierno en conceptos tributarios e impositivos por beneficios de exportación.
--	--	---	--

CONCLUSIONES

“Aunque los consorcios de exportación no son una panacea para enfrentar los retos de las pymes relacionados con las exportaciones, sí son un medio eficaz para que esas empresas logren penetrar en los mercados extranjeros a un costo reducido y con una disminución de los riesgos.”⁷⁷

De acuerdo a los objetivos planteados, se puede concluir que en lo expuesto, se desarrolló las características, funcionamiento y gestión de los Consorcios de exportación, también se expuso algunos casos exitosos en otros países con especial hincapié en Argentina y la Provincia de Mendoza. En lo que respecta al desarrollo de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de los Consorcios de Exportación se logro identificar algunos factores que pueden determinan el éxito del mismo:

⁷⁷ ONUDI. Guía de los consorcios de exportación. op. cit. Pág. 63

- Un buen promotor es un agente muy importante. Su apoyo durante las etapas iniciales puede asegurar la viabilidad del grupo a largo plazo.
- Además, facilita la cohesión del grupo y ayuda a los miembros a definir objetivos realistas.
- Se deben establecer solamente objetivos realistas a fin de reforzar la motivación de los miembros. El logro de esos objetivos tendrá un efecto de demostración y preparará a los miembros para actividades más ambiciosas. Sin embargo, los empresarios que establecen un consorcio deben ser conscientes de que no se obtendrán ganancias inmediatas.
- Las buenas relaciones entre los miembros son otro factor decisivo para la eficiencia del consorcio. Los miembros deben conocerse y respetarse para evitar conflictos.
- Los bienes y servicios de las empresas participantes deben adaptarse a los mercados en que éstas desean penetrar y se debe ofrecer una gama surtida de productos. Los consorcios que ofrecen productos complementarios entre sí no solamente son más fáciles de administrar, también tienen ventajas porque brindan un mayor surtido de productos.
- El Director Ejecutivo debe ser suficientemente independiente para administrar el consorcio. Le incumbe la responsabilidad de asegurar que se evalúe periódicamente el impacto del consorcio y que los servicios se adapten a las necesidades cambiantes de los miembros. A fin de asegurarse

las verdaderas necesidades de los miembros, la iniciativa de establecer un consorcio debe provenir de los empresarios.

- Si las autoridades públicas desean promover la internacionalización de las pymes, apoyar a un consorcio de exportación es más eficiente y entraña menos distorsiones que apoyar a empresas independientes. Los beneficios específicos a disposición de las empresas independientes deben estar también al alcance de los consorcios.
- Las empresas pequeñas y las que están en las primeras etapas de sus actividades de exportación pueden obtener los mayores beneficios de su participación en un consorcio. Son las que más necesitan asistencia y las más motivadas a participar activamente.
- En los países en desarrollo, los consorcios de exportación pueden ser un mecanismo importante para promover las exportaciones. En dichos países es frecuente que las empresas carezcan de los recursos de que gozan sus contrapartes en los países industrializados.

Cuando se prestan servicios a un mercado más amplio mediante las exportaciones, la producción nacional aumenta, las empresas alcanzan una escala de producción óptima sin que les limite el tamaño de los mercados locales y se estimula el crecimiento industrial por la especialización.

La exportación es una importante fuente de divisas. No solamente permite que los países en desarrollo importen los insumos que necesitan para crecer y aún

no pueden fabricar eficazmente (por ejemplo, productos de alta tecnología), sino que ayuda a corregir el déficit de la balanza de pagos.

Los consorcios, al fomentar la cooperación entre las empresas, también en esferas no relacionadas con las exportaciones, mejoran el entorno comercial de las pymes y fomentan la capacidad de las empresas de aprovechar las oportunidades que ofrece el mercado. En consecuencia, los consorcios de exportación pueden ser una adecuada herramienta para insertarse en el mercado internacional y el primer paso de una amplia estrategia para fortalecer la competitividad de las pymes mediante la asociatividad entre empresas.

ANEXO I

Ley 26.005: CONSORCIOS DE COOPERACIÓN.

Sancionada: Diciembre 16 de 2004.

Promulgada de Hecho: Enero 10 de 2005.

El Senado y Cámara de Diputados de la Nación Argentina reunidos en Congreso, etc. sancionan con fuerza de Ley:

ARTICULO 1° — Las personas físicas o jurídicas, domiciliadas o constituidas en la República Argentina, podrán constituir por contrato “Consortios de Cooperación” estableciendo una organización común con la finalidad de facilitar, desarrollar, incrementar o concretar operaciones relacionadas con la actividad económica de sus miembros, definidas o no al momento de su constitución, a fin de mejorar o acrecentar sus resultados.

ARTICULO 2° — Los “Consortios de Cooperación” que se crean por la presente ley no son personas jurídicas, ni sociedades, ni sujetos de derecho. Tienen naturaleza contractual.

ARTICULO 3° — Los “Consortios de Cooperación” no tendrán función de dirección en relación con la actividad de sus miembros.

ARTICULO 4° — Los resultados económicos que surjan de la actividad desarrollada por los “Consortios de Cooperación” serán distribuidos entre sus miembros en la proporción que fije el contrato constitutivo, o en su defecto, en partes iguales entre los mismos.

ARTICULO 5° — El contrato constitutivo podrá otorgarse por instrumento público o privado, con firma certificada en este último caso, inscribiéndose conjuntamente con la designación de sus representantes, en los Registros indicados en el artículo 6° siguiente.

ARTICULO 6° — Los contratos constitutivos de “Consortios de Cooperación” deberán inscribirse en la Inspección General de Justicia de la

Nación o por ante la autoridad de contralor que correspondiere, según la jurisdicción provincial que se tratare. Si los contratos no se registraren, el consorcio tendrá los efectos de una sociedad de hecho.

ARTICULO 7° — Los contratos de formación de los “Consortios de Cooperación” deberán contener obligatoriamente:

1. El nombre y datos personales de los miembros individuales, y en el caso de personas jurídicas, el nombre, denominación, domicilio y datos de inscripción del contrato o estatuto social, en su caso, de cada uno de los participantes. Las personas jurídicas además, deberán consignar la fecha del acta y la mención del órgano social que aprobó la participación contractual en el Consorcio a crearse.
2. El objeto del contrato.
3. El término de duración del contrato.
4. La denominación, integrada con la leyenda “Consortio de Cooperación”.
5. La constitución de un domicilio especial para todos los efectos que pudieren derivarse del contrato, el que regirá tanto respecto de las partes como con relación a terceros.
6. La determinación de la forma de constitución y monto del fondo común operativo, así como la participación que cada parte asumirá en el mismo, incluyéndose la forma de actualización o aumento en su caso.
7. Las obligaciones y derechos convenidos entre los integrantes.

8. La participación de cada contratante en la inversión del proyecto consorcial si existiere y la proporción en que cada uno participará de los resultados si se decidiere establecerla.
9. La proporción en que se responsabilizarán los participantes por las obligaciones que asumieren los representantes en su nombre.
10. Las formas y ámbitos de adopción de decisiones para el cumplimiento del objeto.

Obligatoriamente deberán reunirse para tratar los temas relacionados con el cumplimiento del objeto cuando así lo solicite cualquiera de los participantes por sí o por representante, adoptándose las resoluciones por mayoría absoluta de las partes, salvo que el contrato de constitución dispusiere otra forma de cómputo.

11. La determinación del número de representantes del Consorcio, nombre, domicilio y demás datos personales, forma de elección y de sustitución, así como sus facultades, poderes y formas de actuación, en caso de que la representación sea plural. En caso de renuncia, incapacidad o revocación de mandato, el nuevo mandatario será designado por unanimidad, salvo disposición en contrario del contrato. Igual mecanismo se requerirá, para autorizar la sustitución de poder.
12. Las mayorías necesarias para la modificación del contrato constitutivo, para la que se necesitará unanimidad en caso de silencio del contrato.

13. Las formas y mayorías de tratamiento de separación, exclusión y admisión de nuevos participantes. Si el contrato guardare silencio se entenderá que la admisión de nuevos miembros requerirá una decisión por unanimidad.
14. Las sanciones por incumplimientos de los miembros y representantes.
15. Las causales de revocación o conclusión del contrato y formas de liquidación del consorcio.
16. Las formas de confección y aprobación de los estados de situación patrimonial, atribución de resultados y rendición de cuentas, reflejando adecuadamente todas las operaciones llevadas a cabo en el ejercicio usando técnicas contables adecuadas. El contrato establecerá una fecha anual para el tratamiento del estado de situación patrimonial, el que deberá ser tratado por los miembros del Consorcio, debiéndose consignar los movimientos en libros de comercio conformados con la formalidad establecida en las leyes mercantiles, con más libro de actas donde se consignen la totalidad de las reuniones que el Consorcio realice.
17. La obligación del representante de llevar los libros de comercio y confeccionar los estados de situación patrimonial, proponiendo a los miembros su aprobación en forma anual.

Asimismo estará a cargo del representante la obligación de controlar la existencia de las causales de disolución previstas en el artículo 10 precedente, informando fehacientemente a los miembros del Consorcio y tomando las medidas y recaudos que pudieren corresponder.

El representante tendrá asimismo la obligación de exteriorizar, en todo acto jurídico que realice en nombre del Consorcio, la expresa indicación de lo que está representando, en los términos establecidos en el inciso 4) precedente; siendo responsable personalmente en caso de omitirlo.

ARTICULO 8° — Los contratos de formación de “Consortios de Cooperación” deberán establecer la inalterabilidad del fondo operativo que en el mismo fijen las partes. Este permanecerá indiviso por todo el término de duración del acuerdo.

ARTICULO 9° — Para el caso que el contrato de constitución no fijare la proporción en que cada participante se hace responsable de las obligaciones asumidas en nombre del Consorcio, de acuerdo a lo estipulado en el inciso 9) del artículo 7°, se presume la solidaridad entre sus miembros.

ARTICULO 10. — Son causales de disolución del Consorcio, además de aquellas que pudieren haber sido previstas en el contrato de formación:

1. La realización de su objeto o la imposibilidad de cumplirlo.
2. La expiración del plazo establecido.
3. Decisión unánime de sus participantes.
4. Si el número de participantes llegare a ser inferior a dos.
5. La disolución, liquidación, concurso preventivo, estado falencial o quiebra de uno de los miembros consorciados, no se extenderá a los demás; como tampoco los efectos de la muerte, incapacidad o estado falencial de un miembro que sea

persona física, siguiendo los restantes la actividad del Consorcio, salvo que ello resultare imposible fáctica o jurídicamente.

ARTICULO 11.— Facúltase al Poder Ejecutivo Nacional, a otorgar, de acuerdo a lo establecido en la Ley 24.467, artículo 19, beneficios que tiendan a promover la conformación de consorcios de cooperación especialmente destinados a la exportación, dentro de los créditos que anualmente se establezcan en el Presupuesto General de la Administración Nacional.

ARTICULO 12. — Comuníquese al Poder Ejecutivo.

DADA EN LA SALA DE SESIONES DEL CONGRESO ARGENTINO,
EN BUENOS AIRES, A LOS DIECISEIS DIAS DEL MES DE DICIEMBRE DEL
AÑO DOS MIL CUATRO.

—REGISTRADO BAJO EL N° 26.005— EDUARDO O.CAMAÑO. —
MARCELO A.GUINLE. — Eduardo A. Rollano. — Juan H. Estrada.

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS

- ASSEFT, Antonio. Comercialización Internacional. Editorial Gershi-Cardozo, 1996.
- AZUA, Jon y ANDERSEN Arthur. Alianzas competitivas para la nueva economía. Ed.: Mc Graw Hill. España, 2000.
- COLAIACOVO, Juan Luis. Comercio exterior y Negociaciones Internacionales. Editorial Macchi 1996.
- LEDESMA Carlos A. Nuevos Principium y Fundamentos del Comercio Internacional. Editorial Osmar Buyatti, Buenos Aires 2004.
- LEDESMA Carlos, GNAZZO Liliana, DOMINGUEZ Mirta, ELASKAR Luís. Consorcios de Exportación. El despegue regional (Bs. As. Ed. Osmar Buyatti, 2003

- MC CARTHY, Jerome y PERREAULT, William D. Marketing, un enfoque global. Editorial Mc Graw-Hill, Mexico 2000.
- MINERVINI, Nicola. La Ingeniería de la Exportación. Editorial Mc Graw-Hill interamericana 2001.
- NORESE, Alberto. Estrategia y Gestión de Control en la Pymes. Editorial Interoceánica S.A. 1998.
- ROSALES, Ramón. “PyME’s, escenario de oportunidades en el siglo XXI”. Caracas - Venezuela: SELA, Sistema Económico Latinoamericano: AECL, Agencia Española de Cooperación Internacional, 1999. 329 p.: diagrs. Incluye bibliografías.
- SERATI, Claude. “Los flujos de Comercio Internacional”, Atlas de le Monde Diplomatique. Dir: Gilbert Achar, (Editorial Capital Intelectual SA., Marzo de 2003).

PERIODICOS

- MALIZIA, Gabriela. “Asociatividad, Una salida exportadora para PYMES”.
Diario Los Andes, publicado en sección Economía, Pág. 1, 2.- Ejemplar,
domingo 01 de febrero del 2009.-

PAGINAS DE INTERNET

- Aduana Argentina, informe de exportaciones mendocinas 2008. [http://
Ministro de Producción, Tecnología e Innovación
www.economia.mendoza.gov.ar/](http://www.economia.mendoza.gov.ar/) , 07/02/2009, 10:30 AM
- Biblioteca del Congreso Nacional de Chile (BCN), Tratados de libre
comercio firmados por Chile.
[http://www.bcn.cl/carpeta_temas/temas_portada.2005-11-29.5590492629/ar
ea_2.2005-12-01.2439583052](http://www.bcn.cl/carpeta_temas/temas_portada.2005-11-29.5590492629/area_2.2005-12-01.2439583052)
- ConExportArgentina (Asociación de Coordinadores de Grupos y Consorcios
de Exportación de la República Argentina) Arq. Norberto E. Clacheon
ConExport Argentina www.conexportargentina.org.ar

- Consorcios de exportación, la Experiencia Argentina
www.iberpymeonline.org/TIC0904/EXPORTARMarceloWiñazky.pdf
[14/05/09](#)
- Dirección de Estadísticas e Investigaciones Económicas, Ministerio de Producción, Tecnología e Innovación, Gobierno de Mendoza,
<http://www.deie.mendoza.gov.ar/>
- Dirección General de Relaciones Económicas Internacionales del Ministerio de Relaciones Exteriores de Chile, Dirección de Promoción de Exportaciones, ProChile
http://www.prochile.cl/exportar_paso_paso/index.php
- Organización de las Naciones Unidas para el desarrollo industrial. Un programa de la ONUDI. *Desarrollo de conglomerados y redes Pyme: Guía de los consorcios de exportación. Pág. 12* (Viena, 2004)
(<http://www.conexportargentina.org.ar/home/articulos/articulos.html>)