



UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

ANÁLISIS SOBRE CONSORCIOS DE EXPORTACIÓN

Autor

MARLENE ANDREA CIFUENTES MUÑOZ

MAKARENA MARLENE GARCÍA COPAIRA

INFORME DE PRÁCTICA PROFESIONAL PRESENTADA A LA CARRERA DE
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES DE LA
UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO PARA OPTAR AL GRADO DE LICENCIADO
EN NEGOCIACIONES INTERNACIONALES TÍTULO PROFESIONAL DE
ADMINISTRADOR DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

PROFESOR GUÍA: GERARDO CASTILLEJO

Viña del Mar, Octubre 2012.

AGRADECIMIENTOS

Este trabajo va dedicado a mi familia y amigos que me han apoyado, dándome ánimo y creyendo en mis capacidades, para terminar este proceso tan importante. En particular a mi madre Marlene que me alentó día a día en todos mis años de estudio, a mi Hermana Catherine y mi hija Maite que la amo y por ella todos los esfuerzos valen la pena. También quiero agradecer a mi compañera de tesis que con paciencia y dedicación supo alentarme para terminar esta etapa.

Gracias por esta oportunidad,

Marlene Cifuentes Muñoz

Debo agradecer de todo corazón a mis padres por apoyarme en mis años de estudio y en este proceso, por su comprensión y apoyo incondicional y por alentarme siempre a seguir adelante a pesar de las dificultades. A mis hermanos por su apoyo y que, cada cual en su forma, siempre se preocuparon y me animaron a seguir.

A mi marido, por ayudarme y apoyarme, soportando la distancia y los momentos difíciles. Y a mí querida amiga y compañera de tesis, por que sin su apoyo, cooperación y comprensión, en momentos que todo se veía complicado, nada de esto habría sido posible.

Gracias de todo corazón,

Makarena García Copaira

También queremos agradecer a nuestros profesores Gerardo Castillejo, por asesorarnos en esta investigación, y por guiarnos en este proceso tan importante para nosotras, y a Fabiola Jeldes por alentarnos y siempre tener buena disposición para ayudarnos en los momentos difíciles.

ÍNDICE

SIGLAS	7
LISTA DE TABLAS, FIGURAS Y GRÁFICOS	9
INTRODUCCIÓN	10
CAPÍTULO I	11
ATECEDENTES DE LA PRÁCTICA LABORAL.....	11
VALPARABICI	
1.1. Reseña Histórica.....	11
1.1.1. Misión.....	12
1.1.2. Visión.....	13
1.1.3. Mercado	14
1.1.4. Servicios ofrecidos por VALPARABICI	14
1.1.5. Descripción de las funciones realizadas	16
1.1.6. Trabajo realizado.....	17
SERNPESCA	
1.2. Reseña Histórica.....	20
1.2.1. Misión.....	20
1.2.2. Dirección Regional de Pesca, Región de Valparaíso	22
1.2.3. Unidad de Desarrollo de las Personas	23
1.2.4. Objetivos Principales.....	23
1.2.5. Funciones Realizadas	24

CAPÍTULO II: DESARROLLO DEL TEMA	26
2.1. Objetivo General y Objetivos específicos.....	26
2.1.1. Objetivo General	26
2.1.2. Objetivos Específicos	26
2.2. Justificación y delimitación de la investigación.....	27
2.3. Limitaciones de la Investigación.....	28
2.4. Marco Teórico	29
2.4.1. Descripción de la PYME como posible exportadora	31
2.4.2. Clasificación de Consorcios de Exportación	34
2.4.2.1. Clasificación según su objetivo	34
2.4.2.2. Clasificación según su constitución	35
2.4.3. Etapas en la formación de Consorcio	37
2.4.3.1. Motivación.....	37
2.4.3.2. Verificación de la capacidad de internacionalización.....	38
2.4.3.3. Selección de empresas postulantes	38
2.4.3.4. Reglamento Interno.....	39
2.4.3.5. Funciones de los distintos órganos y áreas.....	40
2.4.3.6. Funciones del Órgano Ejecutivo.....	41
2.4.3.7. Definición de Estructuras y Funciones	43
2.4.3.8. Funciones Operacionales.....	43
2.4.4. Principales causas de fracaso de los Consorcios de Exportación	44
2.4.5. Factores que influyen en la creación de los Consorcios de Exportación	46
2.4.6. Formación Jurídica, Legal y Financiera de los C.E.	47

2.4.7. Los indicadores de éxito en un Consorcio de Exportación.....	49
2.4.8. Servicios que prestan los Consorcios de Exportación.....	50
2.4.8.1.Desarrollo de la Competitividad (Servicios básicos prestados)	51
2.4.8.2.Servicios relacionados con el sector de la promoción de los productos del Consorcio Exportador	51
2.4.8.3.Servicios que van más allá de las actividades de promoción	52
2.4.9. Ventajas de los Consorcios de Exportación.....	54
2.4.10. Elaboración de Presupuesto	56
2.4.11. Sistema de Control de Gestión.....	57
2.5. Papel de la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUUDI) en la formación de Consorcios de Exportación.....	59
CAPÍTULO III: EJEMPLOS DE CASOS EXITOSOS DE CONSORCIOS DE EXPORTACIÓN	61
3.1.Casos de éxito: Italia.....	61
3.1.1. La forma jurídica del Consorcio Italiano	63
3.1.2. Federación de Consorcios de Exportación de Italia	63
3.1.3. El Sector Público y los Consorcios de Exportación	65
3.1.3.1.Apoyo Público	65
3.1.4. El número de Servicios ofrecidos	69
3.1.5. Consorcios de Exportación en la Región de Prato	70
3.2. Casos de éxito: Argentina	76
3.2.1. Intervención del Sector Público y Privado	78

3.2.2. Consorcios de Exportación relevantes en Argentina	81
3.3. Casos de éxito: Perú	86
3.3.1. Programa ONUDI de Consorcios de Exportación en el Perú	87
3.3.2. Fases de un Consorcio	88
3.3.3. Consorcios de Exportación del Perú en la práctica	90
3.3.3.1.Descripción de los Consorcios de Exportación	91
3.3.4. Consorcios de exportación en la Región de Lima	91
3.3.5. Consorcios de exportación en la Región de Cuzco, Arequipa y Puno	92
3.3.6. Consorcios de exportación en la Región de Piura y Libertad	93
3.3.7. Consorcios de exportación en el Perú periodo 2009-2011	94
3.3.7.1.Desarrollo de los Consorcios de Origen.....	95
3.3.7.2.Consorcios de origen desarrollados en la Segunda Fase del Programa ONUDI	96
3.3.7.3.Resultados del Segundo Periodo 2009-2011	97
3.3.8. Casos de éxito: México	98
3.3.8.1.Consorcios de Exportación en el Estado de Jalisco	100
3.3.8.2.Consorcios de Exportación en el Estado de Zacateca.....	102
3.3.8.3.Consorcios de Exportación en el Distrito Federal	102
3.3.8.4.Consorcios establecidos más importantes en la Ciudad de México	103
3.3.8.5.Instructivo para constitución de Consorcios de Exportación en la Ciudad de México.....	105

3.4. Casos de éxito: Chile	108
3.4.1. Exportación Directa	109
3.4.2. Exportación Indirecta.....	109
CONCLUSIÓN	114
BIBLIOGRAFÍA	118
ANEXOS	121
ANEXO I.....	121
ANEXO II	133
ANEXO III.....	137
ANEXOS IV.....	143
ANEXOS V	144
ANEXOS VI.....	145
ANEXOS VII	146

SIGLAS

ACDI	: Asociación Cultural para el Desarrollo Integral
AVSI	: Associazione Volontari per il Servizio Internazionale
DIPRES	: Dirección de presupuestos
CACCERA	: Cámara Argentina de Consorcios y Cooperativas de Exportación.
CE	: Consorcios de Exportación
COECYTJAL	: Consejo Estatal de Ciencia y Tecnología de Jalisco
FEDEREXPORT	: Federación Italiana de Consorcios de exportación
FE	: Fundación Exportar
FCO	: Fondo Común Operativo
GECSEAM	: Consorcio exportador de Carrocero y Acc. Metalmecánicos.
ICYTDF	: Instituto de Ciencias y Tecnología del Distrito Federal
INE	: Instituto Nacional de Estadísticas
ICE	: Instituto Italiano de Comercio Exterior
IPPN	: Instituto Peruano de Productos Naturales
MINCETUR	: Ministerio de Comercio Exterior y Turismo
MIPYME	: Micro y Pequeña empresa
PYME	: Pequeña y Mediana empres

PROMPERU	: Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo
SEDEZAC	: Secretaría de Desarrollo Económico
SERNAPESCA	: Servicio Nacional de Pesca
SEPYME	: La subsecretaria de la pequeña y mediana empresa y desarrollo regional
SISCODO	: Sistema de Control de Documentos
ONUDI	: Organización de las Naciones Unidas de Desarrollo Industrial
ONG	: Organización de las Naciones Unidas
UDP	: Unidad de Desarrollo de las Personas

LISTA DE FIGURAS

Figura N° 1 Estructura Organizacional VALPARABICI.....	13
Figura N° 2 Estructura Organizacional SERNAPESCA	21
Figura N° 3 Organigrama del Servicio.....	22

LISTA DE TABLAS

Tabla N° 1 Talleres de formación de promotores de Consorcios 2006-2008.....	87
Tabla N° 2 División de Consorcios existentes en Regiones.....	89
Tabla N° 3 Detalle Consorcios de Origen.....	94

LISTA GRÁFICOS

Gráfico N° 1 Mercados de Exportación para la cerámica de Piura 2009.....	91
--------------------------------------------------------------------------	----

INTRODUCCIÓN

En el siguiente informe se presenta una investigación teórica sobre los Consorcios de Exportación en Chile y el mundo. Con el fin de mostrar el desarrollo de estas asociaciones que se integran a la industria para ampliar sus negociaciones internacionales y diferentes formas de integración comercial, de gran importancia para el crecimiento integral de cada empresa. Transformándose en una muy buena manera de alianzas estratégicas en PYMES que por sí solas no tienen forma de internacionalizarse.

“Consortio exportador, es una alianza voluntaria de empresas con el objetivo de promover los bienes y servicios de sus miembros en el extranjero y de facilitar la exportación de sus productos mediante acciones conjuntas. Los miembros de un consorcio comprenden que esa cooperación debe predominar con respecto a la competencia a fin de tener acceso a mercados clave y a la tecnología más reciente. Se puede considerar que el consorcio de exportación es un medio formal para la cooperación estratégica de mediano a largo plazo entre empresas que sirve para prestar servicios especializados a fin de facilitar el acceso a los mercados extranjeros”.¹

Los consorcios de exportación existentes en Chile están consolidándose y tomando fuerza demostrando que su unión es prospera, ya que es una muy buena alternativa de progreso para las empresas, por lo general son pequeñas y medianas con menor poder adquisitivo y menos poder en general en la industria internacional. Esto les permite que como tal al unirse, puedan desenvolverse, crecer y sobretodo tener mejor proyecciones para su futuro; convirtiéndose en una potencia en el mercado. Pudiendo negociar también como las grandes compañías.

¹ Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial, Viena 2004, Guía de Los Consorcios de Exportación, (texto), ONUDI. (citado 23-07-2012)

CAPÍTULO I, ANTECEDENTES DE LA PRÁCTICA PROFESIONAL

EMPRESA: VALPARABICI

1.1 Reseña Histórica

Es una empresa que nació a fines del año 2008 creada por don Mauricio Danton Quiroz, al cual le surge la inquietud de que a pesar de que Valparaíso y Viña del Mar son ciudades tan hermosas y llenas de riqueza colonial, no existen formas ecológicas y entretenidas de explotar estas cualidades en la zona; es así como surge la idea de hacer turismo de una forma diferente que a la vez contribuya al cuidado medio ambiental. Estas ciudades ya sea por sus playas, sus cerros, museos, sus historias, sus monumentos, su arquitectura, encantan y son las ciudades preferidas por europeos y extranjeros en general. Como prueba de ello; Valparaíso es patrimonio de la humanidad. Con esta gran idea en mente don Mauricio Danton propone a alumnos de la UNIVERSIDAD DE VALPARAISO” que plasmen en papel el proyecto y él financiarlo. Con esta propuesta nace finalmente el concepto de hacer turismo no tradicional, y hacer turismo en bicicleta.

VALPARABICI tuvo su oficina principal en Viña del Mar y gracias a gestiones comerciales después estuvo en el muelle Prat de Valparaíso para hacer promociones y ofrecer los servicios de la empresa; es aquí donde VALPARABICI comienza a dar sus primeros pasos, como empresa innovadora pero arriesgada, donde pocos pensaban que podía funcionar, ya que la mentalidad en general de los ciudadanos de Chile es sedentaria y de muy poco interés por la salud física. Poco a poco enfocándose en los turistas que concurren mucho al Muelle Prat ésta empresa de turismo comenzó a arribar y dar las primeras luces de su existencia en dicho lugar.

En la temporada alta del año de inicio de actividades se pensó en aprovechar la llegada de cruceros internacionales, que provocó un buen comienzo para VALPARABICI. Así cada verano se realiza atractivas actividades para estos cruceros. VALPARABICI logró conocerse como parte del comercio del Muelle Prat, captando la atención de turistas extranjeros, como del turista nacional y por qué no de los habitantes de la ciudad que por curiosidad han llegado a transformarse en activos clientes de la empresa.

Una empresa creada por jóvenes universitarios recién egresados, era un gran reto. Pero para jóvenes entusiastas con ganas de conquistar el mundo, convirtieron una idea que parecía tan lejana en una oportunidad de negocio muy atractiva. La iniciativa de crear ciclo turismo en las ciudades de Viña del Mar y Valparaíso se enfocó a turistas extranjeros, quienes están en búsqueda constante de una experiencia única en sus viajes, es por esto que VALPARABICI, ofrece recorrer la ciudad de un modo diferente.

El lema empresarial de VALPARABICI es “hacer turismo deportivo de manera diferente”, se espera que esto genere un cambio micro mental de los ciudadanos de estas hermosas ciudades provocando a la larga un cambio macro físico; contribuyendo a generar una imagen de país atractiva, ecológica y saludable; que es lo que hoy está moviendo el mundo, una vida y mentalidad sana. Esta nueva actitud mundial y el que esta empresa cumpla con estos nuevos estándares potencia el desarrollo del turismo aplicando la Responsabilidad social y ambiental.

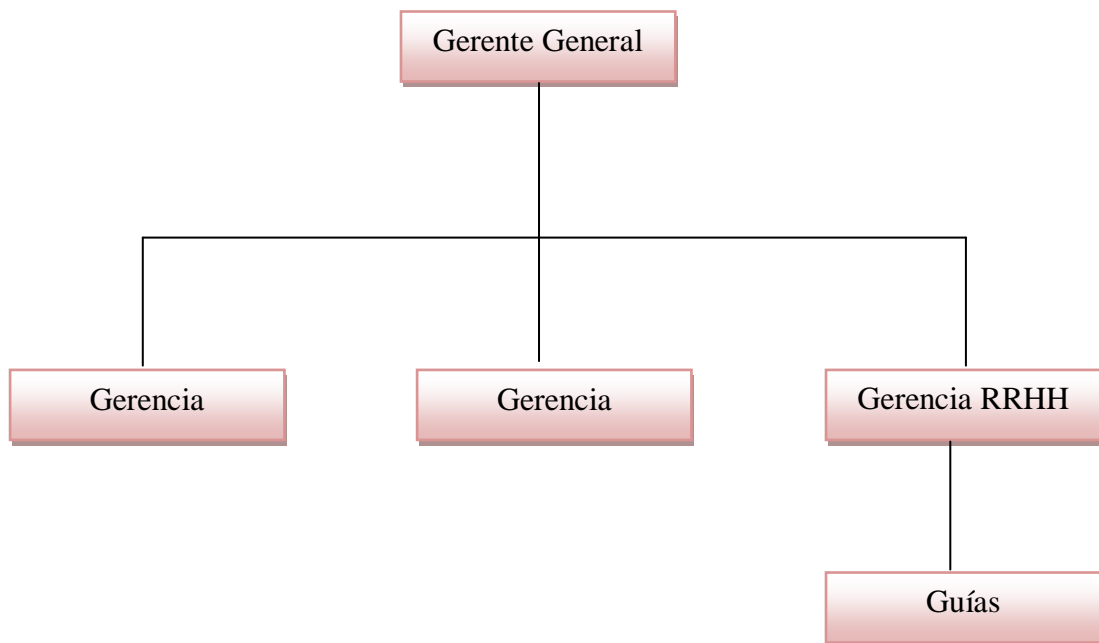
1.1.1 Misión

Brindar una experiencia única e inolvidable a los clientes, a través de un servicio entretenido y confiable, que permita apreciar con mayor detalle la belleza y el patrimonio de las ciudades de Valparaíso y Viña del Mar interactuando con su gente y entorno.

1.1.2 Visión

Ser la empresa líder en turismo en bicicleta de la V región ofreciendo un servicio de calidad y prestigio a los clientes nacionales y extranjeros que quieran conocer más a fondo la historia y los puntos de atracción de estas bellas ciudades.

FIGURA N° 1: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL VALPARABICI



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

1.1.3 Mercado

El mercado objetivo de la empresa son los turistas entre 15 y 65 años de edad. Siendo también todas las personas chilenas y extranjeras que quieran recorrer estas dos ciudades de una manera diferente y optar por una vida más sana, disfrutando de esta experiencia única en la región, deleitándose de la naturaleza, paisajes, cultura y de entretenidos recorridos provocando que la mente se conecte con el cuerpo, liberando estrés sanamente, logrando el objetivo de enganchar el interés de los clientes asegurando la repetición en otra ocasión de los tours.

1.1.4 Servicios ofrecidos por VALPARABICI

Tours en bicicleta

- Circuito Viña del Mar- Valparaíso
- Circuito Viña del Mar- Reñaca
- Circuito Valparaíso- Reñaca
- Tour Lineal Playa Ancha- Muelle Prat
- Tour Lineal Playa Ancha- Reñaca
- Tour Cerros de Valparaíso

Walking Tours

- Walking Tour Viña del Mar
- Walking Tour Valparaíso

Renta de Bicicletas

Por otro lado, el ciclo turismo es una acción que combina la actividad física y el turismo. Consiste en viajar en bicicleta visitando los lugares característicos de cada ciudad. Se hace por placer no por competición, por lo que no se puede llegar a denominar práctica deportiva. Se realizan viajes de cualquier duración, tanto en el día como de varias semanas. Una persona en razonable forma física y con una bicicleta cargada de equipaje, puede hacer entre 50 y 150 km por día, dependiendo del tipo de terreno, por lo que se pueden cubrir distancias considerables en unos pocos días.

Es importante destacar que para cada ciudad y dependiendo del terreno que se recorra es la bicicleta que se debe usar y las modificaciones que esta debe tener. Por ejemplo para un circuito de Valparaíso a Viña del Mar se necesita una bicicleta montañesa (Mountain Bike), para las rutas por carreteras o calles puede ser rígida, liviana, con horquillas rectas o más conocidas como bicicletas de paseo, y para cerros una bicicleta más pesada de descenso, con forros gruesos y amortiguación.

Este tipo de turismo se ha ido difundiendo por el mundo, pero en Chile no existen ciclo vías suficientes, ni tampoco la motivación de la gente a ser más sanos y sobre todo a colaborar con el medio ambiente. Pero a medida que ha pasado el tiempo ha nacido la inquietud en los ciudadanos de tener un poco más de conciencia social y sobre todo de entusiasmo a andar a pie o en bicicleta; dando pie a la primera empresa en Chile que hace este tipo de tours; “Bicicleta Verde” que está ubicada en Santiago de Chile. Este ejemplo motivó a don Mauricio Danton a crear VALPARABICI e introducir este sistema en las ciudades de Valparaíso y Viña del Mar para abarcar el borde costero y las atracciones de estas dos bellas ciudades.

1.1.5 Descripción funciones realizadas

De acuerdo a lo que Don Mauricio Danton quería desarrollar como empresa; el requirió a los alumnos egresados de la universidad de Valparaíso que elaboraran un “plan de negocios”, para su idea. Ya que toda empresa desde sus comienzos necesita de una estructura, donde de forma ordenada y metódica se plasmen todas las ideas y en sí los objetivos a corto y largo plazo. Esta herramienta facilita la tarea de comenzar un negocio. Permitiendo explicar detalladamente lo que se quiere conseguir al poner en marcha la empresa y a la vez ir proyectando como se va a administrar, y obtiene una buena toma de decisiones. Con el plan de negocios se anticipan también los cambios del entorno y construyen planes de contingencia para superar obstáculos a medida que pasa el tiempo.

Estas estrategias permiten a la dirección enfocarse en lo importante, que es tener un cliente satisfecho, y lograr la retroalimentación necesaria que hará a toda empresa por pequeña que sea crecer y diversificarse. El cliente esencial en una empresa dedicada al turismo, es el turista, el pasajero que valora cada minuto de su estancia; porque quiere sacar provecho al máximo de su tiempo para conocer y disfrutar.

Los objetivos de una empresa de turismo debe estar enfocado en:

- La satisfacción del turista.
- Un trabajo activo del personal.
- Anticipación de cambios del entorno.
- Crear estrategias y pautas de trabajo para evitar errores y mejorar los procesos.
- En el cumplimiento de las metas.

Quedando claro cuál es el método estratégico usado como herramienta para concretar los procesos operativos y las políticas internas de la empresa. Este proceso es medido con un sistema estratégico de control tanto interno, como externo y se evalúa la evolución de la organización.

1.1.6 Trabajo Realizado

Publicidad: Se confecciona el modelo de los distintos flyers que saldrán a circulación; dando a conocer los variados servicios prestados por la nueva empresa, junto con los tours más apetecidos.

Promoción: Se discute como se llegara al mercado, con el lanzamiento de VALPARABICI. Se crean varias promociones para las personas que tomaran los tours, estas fueron:

Para los turistas en general:

- Una oferta de 4X3. Por cada 4 personas que compraran el mismo tour sólo pagan 3 personas.
- Al tomar otra vez un tour obtiene un 20% de descuento al precio normal del tour.

Para los Hoteles, Hostales y Residenciales:

- Por cada persona recomendada por algún Hotel, Hostal o Residencial; a la persona que recomendó se le haría entrega de una comisión del 10% del tour en cuestión; y si manda 4 personas en un mismo tour, la comisión sería de \$15.000 pesos. (Sólo Tours y Walking Tours)
- Al hacer reservas de alguno de estos lugares se le hará un 10% de descuento a las personas que tomen los tours.

Posicionamiento: Para poder dar a conocer la empresa y que su lanzamiento tuviera éxito; se visitaron distintos hoteles, hostales y residenciales de las ciudades de Valparaíso y Viña del Mar explicando detalladamente de que se trata la empresa, los servicios ofrecidos y los beneficios que ellos pueden aprovechar sólo recomendando VALPARABICI y por permitir publicidad de la empresa en dichos locales. Así se realizó un plan de seguimiento para saber si los lugares recorridos, en los establecimientos que se les presento la empresa fueron los adecuados.

Se realizó la misma tarea con los cafés y restaurantes de la ciudad de Valparaíso ofreciendo los mismos descuentos y promociones ya explicadas anteriormente. Con todo esto, se abarcó el perímetro de Viña del Mar centro y Valparaíso centro junto con sus cerros. Ya que don Mauricio Danton quería también incursionar en el negocio de los café-restoranes con el fin de darle una diferenciación a VALPARABICI, dando un servicio más completo; queriendo mezclar, diversión con las comidas. Uno de los placeres más grandes que se da el hombre.

Nuevos Servicios: Como comienzo se establecieron solo 3 tours, pero en total se crearon 8 tours los cuales se pretendía que de apoco se irían ofreciendo al público. Los Walking Tour fueron incluidos sin dejar de lado el servicio de renta de bicicletas. En esta parte de la creación del Plan de negocios, se realizó un exhaustivo estudio de la historia de Valparaíso y Viña del Mar buscando los principales puntos turísticos de estas dos ciudades, preocupándose siempre del atractivo que estas tienen, la seguridad y el acceso a estos lugares.

Selección de Personal: aquí se realizó un perfil básico, el que consideró para la selección de las entrevistas. Se consideró la capacidad que poseían para trabajar en la empresa, ya sea en su capacidad para hablar inglés, su resistencia física y también su personalidad, esta última que fuera acorde a las necesidades que tiene la empresa. Se hizo tanto para los guías en bicicleta como para los guías de los Walking Tours.

Características básicas del perfil:

- Dinamismo, para poder tener la atención constante de los turistas en el tour.
- Un mínimo de experiencia en turismo. Mínimo un año.
- Cordialidad.
- Buena condición física.
- Buena presentación personal.

Control de Finanzas: Se creó una planilla en Excel como método de control de ingresos y egresos. En esta planilla se fue registrando cada movimiento de dinero que tuviera que ver con los gastos que requiere tener funcionando la empresa y cada ingreso por servicio prestado. Para las rebajas hechas también se tiene un registro y de las empresas que recomendaron VALPARABICI para hacer efectiva la comisión también se registran. Se trató de que el control fuera lo más sencillo y práctico además de detallado para no caer en errores y llevar una planilla ordenada.

Alianza con otras empresas: En Valparaíso como en Viña del Mar se realizaron gestiones de alianzas. “La Bicicleta Verde, ubicada en Santiago, quiso entrar a la 5 región y posicionarse de la misma manera como lo hizo en Santiago, pero como no es una tarea sencilla, ya que incurre en elevados gastos y no estaba en condiciones de hacerlo, hablo con los directivos de VALPARABICI para la creación de una alianza entre ambas empresas así cada una le saca provecho mutuo al negocio sin perjudicarse.

EMPRESA: Servicio Nacional de Pesca, (SERNAPESCA)

1.2 Reseña Histórica

Debido a que no existía información adecuada de todos los subsectores productivos pesqueros, en el año 1934 se crea el Decreto N° 34 del 17 de Marzo de 1931, siendo esta la primera legislación del sector Pesquero Nacional, hasta que el 29 de Diciembre de 1978, mediante el Decreto Ley N° 2442, se establecen cometidos y asignaciones del Ministerio de Economía Fomento y Reconstrucción en materia de pesca, creándose la Subsecretaría de Pesca, el Consejo Nacional y el Servicio Nacional de Pesca , ambos dependientes del citado Ministerio.

Para el cumplimiento de las funciones encomendadas por la Ley N° 18.892 (Ley General de Pesca y Acuicultura y sus modificaciones) el Servicio Nacional de Pesca posee una estructura de dirección centralizada y distribución regional con cobertura a través de 13 Direcciones Regionales, 45 Oficinas Provinciales y 1 Oficina de Coordinación Institucional ubicada en la ciudad de Santiago.

Conforme a lo establecido en la normativa pesquera vigente, se faculta a las Intendencias Regionales para crear los Consejos Regionales de Pesca, cuyo objetivo principal es la identificación de los problemas que afectan al sector pesquero regional, elaborando propuestas de solución e informes técnicos fundamentados, siendo presididos por el Director Regional de SERNAPESCA.²

1.2.1 Misión

“Fiscalizar el cumplimiento de la normativa pesquera y de acuicultura, nacional e internacional, que contribuya con el desarrollo sustentable del sector pesquero nacional, a través de estrategias de monitoreo, control y vigilancia sectorial”.³

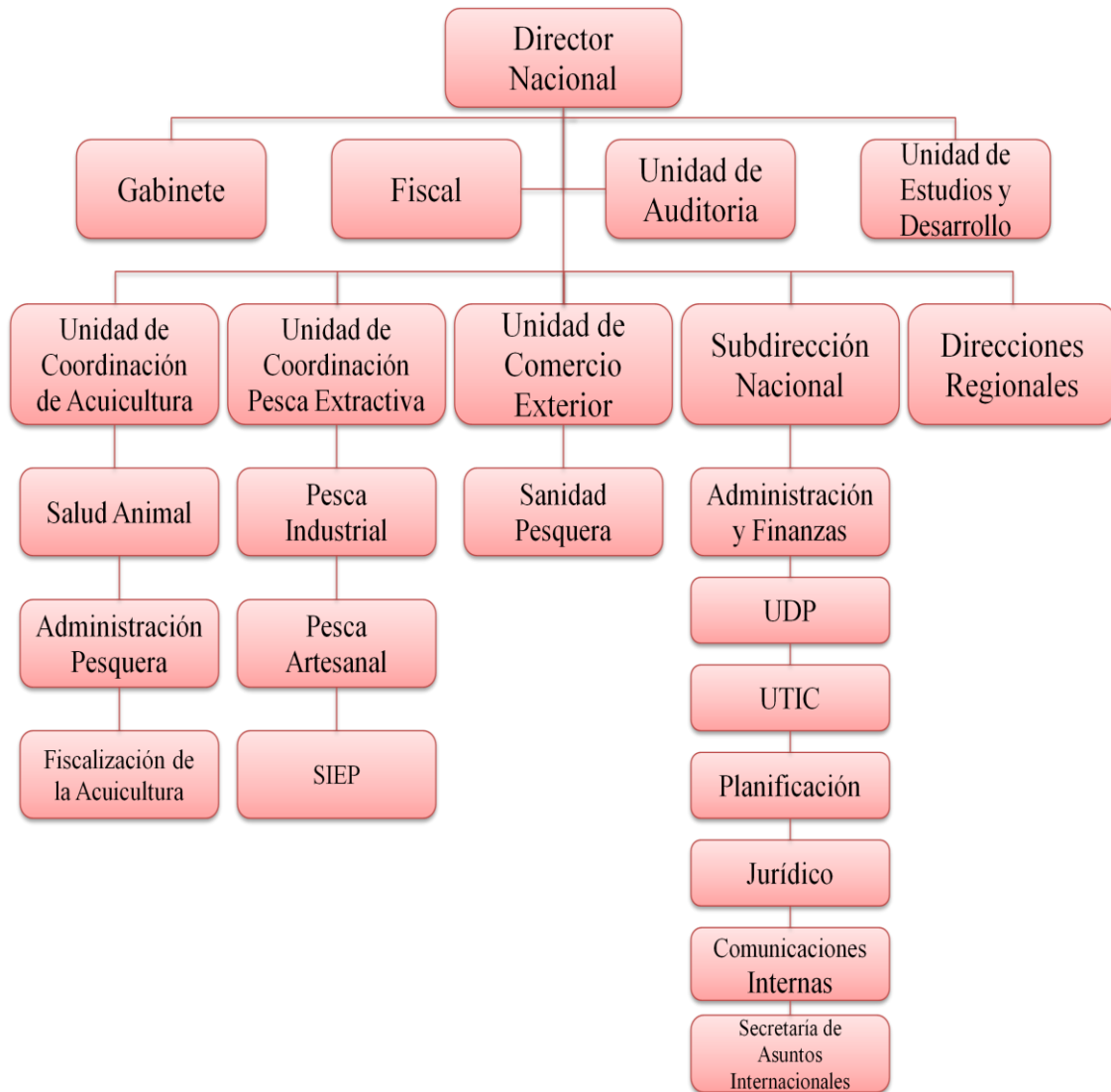
Según muestra la Figura N° 2 Estructura Organizacional, la organización se divide en: Dirección, Departamentos y Unidades.

² Servicio Nacional de Pesca 2012, Reseña Histórica, (página web en línea), Chile, Sernapesca. http://www.sernapesca.cl/index.php?option=com_content&view=article&id=22&Itemid=86 (Citado 11-06-2012)

³ Servicio Nacional de Pesca 2012, Nuestra Institución, (página web en línea), Chile, Sernapesca. http://www.sernapesca.cl/index.php?option=com_content&task=view&id=12&Itemid=126. (Citado 11-06-2012)

Realizando la práctica profesional específicamente, en la Unidad de Desarrollo de las Personas (UDP).

FIGURA N° 2, ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL SERNAPESCA

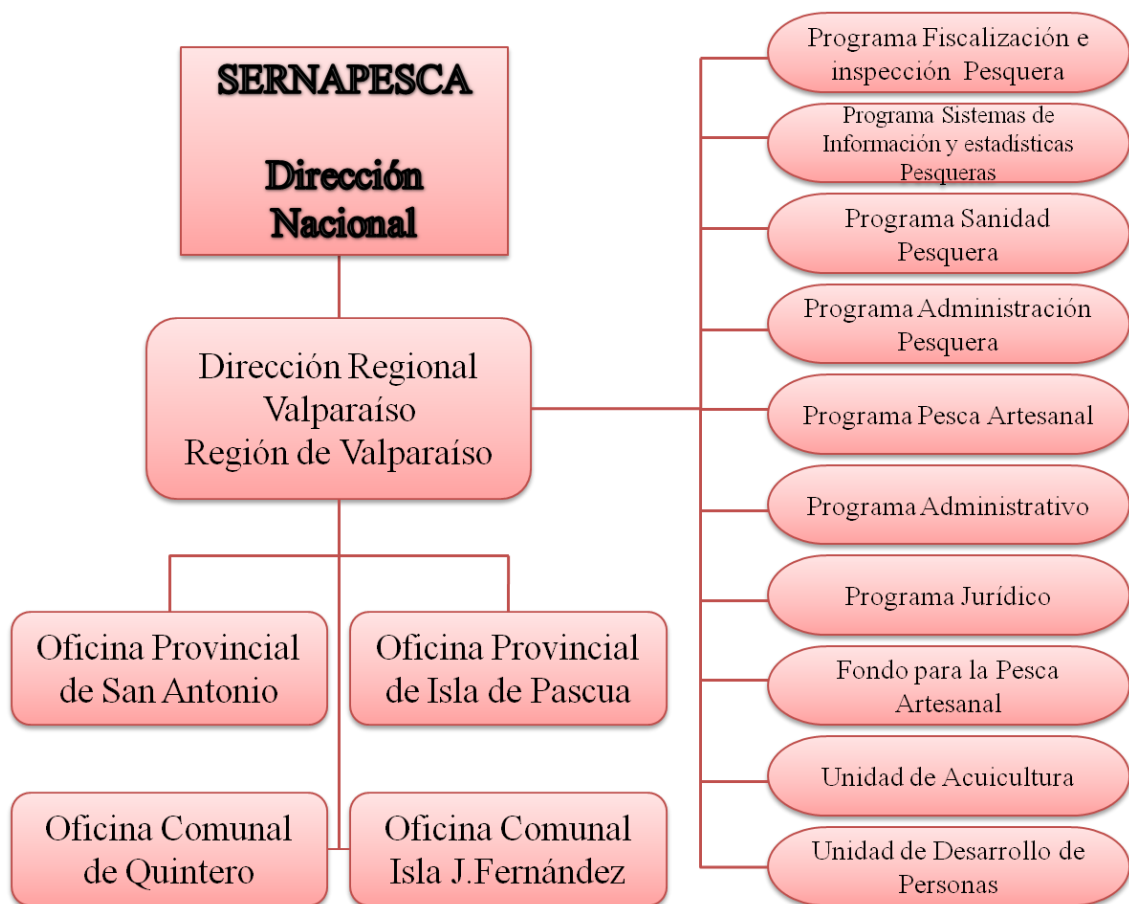


FUENTE: SERVICIO NACIONAL DE PESCA (2012)

1.2.2 Dirección Regional de Pesca, Región de Valparaíso.

Tal como se aprecia en el Organigrama del Servicio, la Dirección Regional de Pesca, Región de Valparaíso, tiene como máxima autoridad a la Directora Regional de Pesca, quien tiene a su cargo las oficinas ubicadas en la Isla de Pascua, Isla Juan Fernández, Quintero y San Antonio, velando el cumplimiento de las políticas y normas dentro del área administrativa y organizacional a su cargo.⁴

FIGURA N° 3, ORGANIGRAMA DEL SERVICIO



FUENTE: SERVICIO NACIONAL DE PESCA (2012)

⁴ Servicio Nacional de Pesca 2012, Dirección, (página web en línea), Chile, Sernapesca. http://www.sernapesca.cl/index.php?option=com_content&task=view&id=981&Itemid=907. (Citado 11-06-2012)

1.2.3 Unidad de Desarrollo de las Personas:

Dentro del decreto Ley N° 2442 de 1978, se crea el Departamento de Administración y Finanzas, donde una de sus principales funciones es la de atender las necesidades administrativas del personal. En consecuencia de ello, por el año 2006, se crea la Unidad de Desarrollo de las Personas (UDP), la que tiene a cargo la gestión de las áreas de personal, remuneraciones y bienestar en un principio, ya que más adelante se incorpora el área de gestión y análisis, provocando el aumento del personal a 17 personas, además de los 15 encargados de programa U.D.P. en Regiones.

Siguiendo con los cambios, por el año 2009 se invierte en desarrollo tecnológico, reemplazando el antiguo sistema TUXPAN por el nuevo Software de personal y remuneraciones con la empresa INGSOFT, el cual administra información de personal, remuneraciones y modulo web para los trámites internos de los funcionarios.

A la fecha, se fortalece y mejora la gestión de la Unidad, fomentando la gestión por competencias y la elaboración de procedimientos que permitan estandarizar prácticas y entregar una gestión más eficiente al personal del Servicio.⁵

1.2.4 Objetivos principales.

- -Asesorar a la Dirección del Servicio en materias relacionadas con la administración de personal, teniendo en consideración las normas estatutarias pertinentes.
- -Cumplir con todas las funciones referentes a derechos, obligaciones, capacitación, bienestar, higiene y seguridad del personal del Servicio Nacional de Pesca.⁶

⁵ Servicio Nacional de Pesca 2010, Inducción Unidad Desarrollo de las Personas, (texto), Chile, Sernapesca. (Citado 11-06-2012).

⁶ Servicio Nacional de Pesca 2012, Unidades, (página web en línea), Chile, Sernapesca. http://www.sernapesca.cl/index.php?option=com_content&view=article&id=982&Itemid=909. (Citado 11-06-2012).

1.2.5 Funciones Realizadas

Las funciones realizadas fueron: asistir, comprender y apoyar al personal de la Unidad de Desarrollo de las Personas, a cargo de Carmen Jimena Mendoza Inzunza, Jefa de UDP quien planificó en el tiempo que se realizó la práctica, la rotación por las distintas áreas dentro de la UDP. Además, nombró a la Secretaria de UDP, Macarena González Abarca, quien realizó la debida inducción y para luego designar tareas como generar y archivar documentos de información interna, para regiones y realizar la creación y distribución interna de Resoluciones Exentas mediante Sistema de Control de Documentos (SISCODO).⁷

Área de Personal

La encargada de Área de Personal/UDP, Patricia Abarca Ilufi estableció las siguientes funciones: Mantener la base de datos actualizada con información del personal, permisos administrativos y compensación, ausentismos, licencias médicas y feriados; actualizar los archivos del sistema de Evaluación de Desempeño y proveer a la Sección Remuneraciones de la información necesaria para efectuar el proceso de remuneraciones y pago de honorarios según los plazos establecidos.

Área Remuneraciones

El encargado y autorizado a firmar documentos importantes, tanto internos como regionales, es Carlos González.

Es importante mantener el vínculo con el Área de Personal, para lograr comunicar oportunamente las fechas de pago de honorarios y remuneraciones, como lo fue el generar fichas para personal nuevo, renovar Contratos a personal Honorarios de todas las Regiones e ingresar los datos al Sistema Software TUXPAN, de las Resoluciones de Contratos.

⁷ Sistema de Control de Documentos que permite conocer el estado y movimiento de todos los documentos emitidos y recepcionados, dentro de Servicio Nacional de Pesca, Subsecretaria de Pesca y Ministerio de Economía.

Por otra parte, la realización de Hojas Presupuesto para reunir la información que es enviada a la Dirección de presupuestos (DIPRES).

Área Bienestar

Encargada de área: Ana Patricia Jopia Casanova.

Si bien su principal función como área es apoyar socialmente al personal y su grupo familiar, existe documentación que se archiva y se distribuye, siempre trabajando bajo SISCODO.

Funciones como administrar documentos en relación a Cargas Familiares, Retenciones judiciales, Ahorro Previsional, Mutual de Seguros, Remuneraciones, Fichas trabajadores que poseen beneficio Sala Cuna, y otros beneficios para los funcionarios en general, requieren de organización y gestión para agilizar la base de datos con la completa información, siempre utilizando Sistema TUXPAN.

CAPITULO II: DESARROLLO DEL TEMA

2.1 Objetivo General y Objetivos específicos

2.1.1 Objetivo General

Analizar casos de éxito de Consorcios de Exportación.

2.1.2 Objetivos Específicos:

1. Definir Consorcio de Exportación, como alianzas de comercialización internacional.
2. Identificar la clasificación de Consorcios de Exportación.
3. Describir la forma Jurídica, Legal y financiera de los consorcios de exportación.
4. Ventajas y desventajas de los Consorcios de Exportación
5. Analizar y evaluar Casos exitosos de Consorcios de Exportación.

2.2 Justificación y delimitación de la investigación

Existen pequeñas y medianas empresas de distintos rubros, que desean exportar sus productos, pero con el volumen y crecimiento que poseen de forma individual comprenden que su meta se realizará a muy largo plazo. Esto cambiaría considerablemente si no existiera una falencia de la información, conocer los beneficios y oportunidades que les significaría si se decidieran conformar o asesorarse por un Consorcio de Exportación. Generada la inquietud, se decide realizar una investigación sobre Consorcios de Exportación y se demostrará mediante Casos de éxito de países como Italia, Perú, México, Argentina y Chile para ejemplificar algunos modelos ya establecidos.

Está claro que la internacionalización es lo que hoy persiguen las empresas, el expandir su gama de productos hacia mercados extranjeros requiere de este tipo de integración, la que facilita y motiva participación activa dentro de la posibilidad de contactar empresas que tengan la misma inquietud, sean o no del mismo rubro, distribuidores y mercados posibles a los que estará destinada la producción y también, realizar los primeros acuerdos con clientes extranjeros.

Todas estas funciones requieren de tiempo, por lo general los pequeños empresarios tienden a tener prisa en sus objetivos, siendo factible, que el proyecto de comercio exterior pueda estancarse al no llegar la financiación requerida, por lo que se deberá evaluar los costes de promoción, capital social, entre otros, pues una pequeña empresa no se recuperaría de los errores de la misma manera que lo haría una Multinacional; lo que para esta sería un aprendizaje más, para una pequeña empresa sería la culminación del negocio.

2.3 Limitaciones de la investigación

Dentro de la investigación aparecieron ciertas limitantes, las que en su mayoría se refieren a la falta de información y el respaldo requerido dentro de los tipos de análisis que se realizarán, donde se tomó como muestras estadísticas los periodos anuales correspondientes a los años 2010-2011, adquiridas de entidades reconocidas como ProChile, INE, ANIC, ONUDI, que proporcionaron información y por consiguiente nos entregó herramientas para demostrar los casos de éxito existentes.

Al averiguar sobre los diferentes Consorcios de Exportación en Chile, se encontró que las casas matrices pertenecen en su mayoría a la Región Metropolitana, ya sea Consorcio Vitivinícola, Maderero o de Productos del Mar, por nombrar algunos ejemplos, lo que limitó los recursos para así poder decidir por un Consorcio para el análisis. En un principio la información sobre este tipo de alianza, no estaba muy clara y al dirigirse a alguna sucursal que se ubicara en la V Región, se podía percibir la poca voluntad y disponibilidad debido a que no son empresas de Servicios, si no industriales, y aunque existiera el acceso a la página web de los Consorcios, muchas veces al enviar un email para el contacto, no se recibía respuesta alguna.

Al revisar también la información legal sobre la creación de estas agrupaciones, se encontró que en Chile, no existe una Ley sobre Consorcios, por lo tanto no están regulados. Por lo que se tuvo que recurrir a documentos y escritos de otros países latino americanos, con el fin de lograr un entendimiento de las figuras jurídicas y legales de las mismas.

2.4 Marco Teórico

Existen muchas PYMES que se ven en la obligación de cerrar sus negocios porque no piensan en desarrollarse. Pensar de esta manera es la falta de la capacidad de hacer alianzas, de juntar sinergias y de reunir experiencias entre las empresas. Quedándose la gran mayoría en ese espacio reducido de inversión.

Desde hace algunos años existe una forma de alianza que a un grupo de empresas les permite invertir en:

- Diseño
- Innovación tecnológica
- Inteligencia comercial
- Mejora del producto final

Esta agrupación como tal tiene la facilidad de conseguir de manera más inmediata;

- Financiación
- Recursos
- Información

Existen variadas definiciones para este tipo de consorcios, en esta investigación se usará 3 definiciones:

“Un consorcio de exportación es una alianza voluntaria de empresas con el objetivo de promover los bienes y servicios de sus miembros en el extranjero y de facilitar la exportación de sus productos mediante acciones conjuntas. Los miembros de un consorcio comprenden que esa cooperación debe predominar con respecto a la competencia a fin de tener acceso a mercados clave y a la tecnología más reciente.”⁸

“El Consorcio de Exportación es un agrupamiento de empresas para unir sinergias y aumentar la competitividad, reduciendo los riesgos y costos de la internacionalización. Además, se entiende por el mismo como un centro de servicios estratégicos para la internacionalización de las empresas; una herramienta para incrementar la cultura exportadora; un instrumento para el aumento de la competitividad del país.”⁹

“Podemos definir el consorcio como un conjunto de pequeñas o medianas empresas independientes unas de las otras, las cuales se integran para alcanzar un objetivo exportador. Así pueden sobrellevar aspectos operativos, comerciales, de demanda, de costos, que pudieran ser inalcanzables para su estructura individual y así aumentar la competitividad, pudiendo potenciar aspectos positivos y minimizar sus debilidades.”¹⁰

⁸ Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial, Viena, 2004, Desarrollo de Conglomerados y redes de PYME “Guía de los consorcios de exportación”, (texto), Perú, ONUDI. (Citado 24-07-2012)

⁹ COMPAÑÍA PERUANA DE COMERCIO EXTERIOR 2012, (texto), Perú, <http://www.copemex.com/consorcios-de-exportacion.htm>, (Citado 24-07-2012)

¹⁰ Consorcios de Exportación, “La puerta al exterior para las pequeñas y medianas empresas”, (texto), http://www.despachantedeaduana.com%2Fdocumentacion%2F1257500061.doc&ei=DIEIUNnRAYyE8Q_TU6r2wBA&usq=AFQjCNHkx74uoKTBAkIVWivXFik8W8WUNw&sig2=n_WopLCbjTUE TENAXdBqxw. (Citado 24-07-2012)

Los consorcios de exportación tienen forma jurídica y representantes que lo administran, teniendo su propia marca o razón social y departamentos encargados de realizar las gestiones necesarias para cumplir las proyecciones internacionales. Esta novedosa forma de integración de pequeños mercados ha tenido su apogeo en estos momentos, surgiendo interesantes uniones empresariales que buscan por objetivo poder comercializar internacionalmente.

2.4.1 Descripción de la PYME como posible exportadora

Para entender un poco más por qué se debe tomar la decisión de pertenecer a un consorcio; se explicará que es lo que pasa con las PYMES al momento de querer expandirse a mercados internacionales.

A continuación se enumeran las características de la PYME exportadora exitosa:

- Visión
- Creatividad
- Obsesión por el crecimiento
- Agresividad comercial
- Desarrollo tecnológico
- Diseño y funcionalidad de los productos
- Calidad de los productos
- Inversión en la marca
- Utilización de tecnología de la información
- Organización empresarial

- Capacitación de recursos humanos
- Estrategias de largo plazo
- Conocimiento y monitoreo del mercado
- Calidad de los servicios¹¹

Hoy las PYMES, necesitan poder apalear las crisis con mayor eficiencia y capitalización. Aumentando la dimensión de las mismas a través de agrupamientos. Con la globalización e internacionalización las PYMES han disminuido mucho su participación en los mercados extranjeros, con esto se detectan:

Problemas generalmente detectados en las PYMES:

- Resistencia al cambio cultural: de lo familiar a lo empresarial
- Maquinaria no actualizada
- Baja calidad en el acabado
- Poco cuidado en los detalles atractivos del producto
- Falta de elaboración de costos industriales
- Falta de criterios de diseño
- Falta de innovación en la gestión
- Falta de capacitación en marketing internacional
- Falta de material promocional adecuado
- Falta de acceso a canales de distribución adecuados

¹¹ Autor, Minervini Nicola, Consultor y formador de la EENI, Italia. Seminario, Asociatividad y Exportación: Sistema Integrado de Promoción de la Exportación SIPE, (texto pdf) <http://www.minerviniexport.com/wp-content/uploads/2009/08/Asociatividad.pdf>. (Citado 15-08-2012).

- Falta de criterios de creación y divulgación de la marca
- Poca importancia al envase
- Falta de identidad de la empresa
- Falta de información sobre procesos competitivos
- Instalaciones no adecuadas para un mejor rendimiento
- Acceso limitado a financiamiento (a veces por falta de conocimiento)
- Poca inversión en el capital humano
- Orientación al mercado interno y a corto plazo
- Falta de paciencia y perseverancia¹²

Las PYMES como ya se mencionó anteriormente, han disminuido su participación en el mercado extranjero. Uno de los motivos fundamentales es que ellas al no tener la capacidad de cubrir grandes mercados, tampoco son capaces de elegir ellas mismas sus posibles clientes, lo que les lleva a tomar la decisión de pertenecer a alguna alianza para hacerlas competitivas.

Pertenecer a un consorcio exportador también les permite abaratar costos de logística, tienen mayor credibilidad por los tipos de contratos que ofrecen, y pertenecen a una red de venta calificada, promocionando la imagen de la empresa en los posibles mercados internacionales. Transformándose entonces la asociatividad como la gran herramienta de desarrollo de las PYMES.

Según Nicola Minervini, en la actualidad ya no se compite empresa versus empresa, sino Polo Regional-Cluster-Empresa con Polo Regional-Cluster-Empresa¹³ por esta

¹² Ibídem, pág. 32

¹³ Ibídem, pág. 32

razón que para las pequeñas y medianas empresas se ha vuelto tan fundamental esta integración comercial.

2.4.2 Clasificación de Consorcios de Exportación

2.4.2.1 Clasificación según su objetivo

Consorcios de promoción se refieren a una alianza creada para explorar mercados de exportación determinados compartiendo costos de promoción y logísticos. De esta manera estos consorcios se limitan a promover los productos de sus miembros y a ayudarlos a tener acceso a los mercados extranjeros. Las empresas asociadas hacen las ventas directamente, teniendo un número significativo de miembros.

Consorcio de Ventas este se refiere a los que constituyen una entidad que canaliza las exportaciones de los miembros, realizando actividades de promoción comercial y organizan la venta de los productos de las empresas participantes. Para velar por una imagen determinada, esos tipos de consorcios suelen controlar la calidad de los productos comercializados. Si bien el número de empresas participantes es por lo general limitado en un consorcio de ventas.

En los consorcios de venta las empresas participantes delegan la autoridad para hacer negocios en su nombre a los administradores del consorcio. Hay dos tipos de consorcio de venta:

- a) Consorcios de comercio, es decir, los que adquieren los productos de las empresas participantes con el fin de revenderlos.
- b) Consorcios que actúan como agentes de exportación.

2.4.2.2 Clasificación según su Constitución

Joint Ventures: Es un tipo especial de consorcios de exportación, ya que convocan a PYMES que realizan la producción de mercancías y que se aglomeran para mejorar su comercialización internacional. Es así como dos o más empresas se unen para formar una nueva cooperando entre ellas, usando un producto considerando las mejores tácticas de mercadeo. Estas se conocen también como “Alianzas comerciales” que tienen como objetivo la integración comercial de las pymes reunidas en esta nueva alianza.

Monosectorial: Los consorcios de sector único permiten que las actividades se centren en los productos de las empresas participantes, por lo tanto son más homogéneos. Además, las empresas que realizan actividades en un sector concreto tienden a conocerse entre sí y a tener mayor conocimiento de los negocios de cada una que las que realizan actividades en varios sectores. Esto probablemente mejorará la cooperación entre los miembros.

Multisectorial: Este tipo de consorcio exportador se aplica cuando se reúnen empresas de diferentes sectores industriales, pero de alguna forma los productos deben estar relacionados y que tienen la necesidad de integrarse internacionalmente, pero por sí solas no son viables, para ello; por ejemplo: materiales para la construcción, puede incluir maquinaria, materia prima, insumos de electricidad, metales, insumos de ferretería y cualquier otro tipo de materiales de construcción.

Consortios horizontales: Este tipo de consorcio une a fabricantes de una misma clase de bienes, donde se pretende aumentar la oferta al exterior, reuniendo los volúmenes producidos, disminuyendo los costos comerciales operativos, los gastos de embalaje, empaque, de transportes y servicios, así como cualquier gasto que se relacione con el comercio internacional.

Consortios verticales: Este tipo de consorcio reúne a pymes de bienes complementarios o que componen una familia de productos. Los productores de estos bienes que se complementan, se relacionan y cooperan para aprovechar sinergias y

abordar mercados superiores, donde se les exige volúmenes, que por sí solos no podrían cumplir. También se integran a este tipo de consorcios los proveedores de los fabricantes, asumiendo su parte de competitividad en los insumos para el producto final.

Consortio entre competidores y entre no competidores: Cuando los consorcios están compuestos por competidores directos, las actividades se pueden orientar directamente a los bienes o servicios producidos y se pueden lograr economías de escala. Por sobre todo, hay más oportunidades de compartir proyectos de investigación y desarrollo. No obstante, como consecuencia de la falta de confianza y la gran posibilidad de conflictos, la mayoría de las empresas son renuentes a crear una alianza con sus competidores. Si un consorcio abarca empresas competidoras es probable que cada miembro presione para obtener sus objetivos personales, lo que encontrará resistencia de los otros miembros. Con ello el consorcio puede ver limitada su eficacia y los gastos de administración pueden ser superiores a los de los consorcios de no competidores por cuanto se han de resolver conflictos. Sin embargo, puede existir el peligro de que un consorcio que agrupe solamente a productores de bienes complementarios no pueda suministrar las cantidades requeridas.

Consortios regionales y los que están compuestos por miembros de varias regiones: Que los consorcios estén compuestos por miembros de una región determinada o de varias regiones suele depender de si la iniciativa de establecer un consorcio procede de una organización nacional de empresas de un sector determinado o de una cámara de comercio local. Los consorcios nacionales tienen la ventaja de que pueden poner en contacto a empresas dispersas desde el punto de vista geográfico. De esta manera son más representativos y pueden dar como resultado menos competencia entre miembros que los grupos regionales. Los consorcios regionales, por otra parte, suelen tener un objetivo local concreto, por ejemplo, la promoción de Desarrollo de conglomerados y redes de PYME.

Consortios orientados a una región determinada y los que realizan actividades a escala mundial. El alcance geográfico de la actividad del consorcio es otra característica que diferencia a los consorcios entre sí. Si los mercados a los que se orienta el consorcio se hallan en la misma zona geográfica pueden reducirse a un mínimo los gastos de explotación. No sólo pueden reducirse los gastos de transporte, sino además los gastos de información y publicidad por cuanto es probable que la distancia cultural entre países diferentes dentro de la región sea pequeña. No obstante, a medida que las actividades de un consorcio adquieren dimensión mundial, aumentará la diversificación de los mercados de exportación.

2.4.3 Etapas en la formación de consorcio

A continuación se describen las etapas para la formación de un Consorcio de Exportación. Es relevante poner énfasis en el desarrollo de estas etapas, ya que según su conformación se determinará en el futuro el posible éxito o fracaso de estas alianzas.

2.4.3.1 Motivación

Este es el factor más importante para la formación de Consorcio. En esta etapa se definen los objetivos a corto y largo plazo y se consolida la alianza como tal. En esta primera fase se determinan elementos que ayudan a un mejor entendimiento del concepto de motivación, donde se destacan los siguientes puntos¹⁴:

- La Reducción de costos de producción
- El aumento de la oferta exportable que permite ganar mercados internacionales
- La falta de experiencia en las operaciones internacionales
- Reducción de los costos de comercialización

¹⁴ Autor, Luis Elaskar. Documento de Apoyo: “Consortios de Exportación”, (texto), Argentina, Gobierno de Santa Fe. (Citado 15-08-2012).

2.4.3.2 Verificación de la capacidad de internacionalización

Para lograr la verificación se realiza un análisis de las empresas postulantes; con el fin de determinar si ellas poseen los requisitos mínimos indispensables para poder comercializar en el exterior. Se identifica a los pioneros, que son los que seleccionaran a los nuevos integrantes, evaluando su posible desempeño dentro de la nueva alianza. Cabe destacar la presencia de entidades que se encargan de la formación y guía de consorcios; verificando sus capacidades para escoger las más eficientes.

Una vez que se conforma el Consorcio exportador, se realiza un análisis exhaustivo de las áreas que abarcan las negociaciones, para detectar las debilidades y fortalezas de las mismas. Esto permite que cada área se desarrolle de acuerdo a los objetivos planteados, detectando los problemas que se deben resolver, asegurando el éxito de la alianza.

Las áreas más relevantes para analizar en esta etapa son:

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

2.4.3.3 Selección de empresas postulantes

Después de los análisis y evaluaciones tanto a las áreas, como a las empresas, se seleccionan que PYMES integran el grupo. Dentro de esta evaluación se consideran distintos aspectos relevantes que permiten la eficiencia de la alianza:

- Tamaño de los integrantes
- Experiencia exportadora

- Predisposición a agruparse
- Compatibilidad de los productos
- Recursos financieros
- Oferta exportable

Cada uno de estos aspectos debe ser similar en forma, estructura y dimensiones, en relación a las otras empresas miembros; ya que no deben existir diferencias que puedan generar problemas de adaptabilidad y dinámica de las PYMES en el Consorcio.

2.4.3.4 Reglamento Interno

Una de las causas de fracaso en un Consorcio es no establecer un Reglamento Interno que regule y ordene las relaciones entre miembros y empresas, por lo siguiente es necesario considerar lo siguiente:

- Señalar nombre, objetivos y misión del grupo, donde cada miembro participa en la elaboración y ejecución de los mismos,
- Asignar dentro de un Fondo operativo común las obligaciones y aportes de miembros,
- Establecer normas generales de funcionamiento, deberes y derechos convenidos entre las partes y frente a terceros,
- Coordinar sesiones plenarias con los miembros,
- Designar un Representante,
- Establecer procedimientos y responsabilidades principales de cada integrante para tomar y adoptar decisiones que sean necesarias para el buen desarrollo dentro del Consorcio,

- Señalar y dar a conocer las condiciones necesarias para la admisión de nuevos integrantes,
- Determinar los motivos que determinaran perder la condición de miembro dentro de la asociación,
- Establecer un procedimiento que determinará cuando una empresa puede ser excluida,
- Representación de otras empresas y cooperación del grupo con firmas o grupos del país o del exterior.

2.4.3.5 Funciones de los distintos órganos y áreas

Dentro de las áreas existentes, se mencionarán las principales, funciones del Directorio y del Órgano Ejecutivo, divididos por país y exterior.

Funciones del Directorio:

- 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

2.4.3.6 Funciones del Órgano Ejecutivo

Se establecerán funciones basadas en el relevamiento de la información comercial.

Del País:

- 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:

- 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

El órgano ejecutivo puede diseñar algunas acciones que impulsen al consorcio a mantenerse vigente en cuanto a las necesidades y exigencias del mercado actual, las cuales serán nombradas a continuación¹⁵:

- 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 las comunicaciones con los clientes y representantes.
- Monitorear el proceso de exportación.
- Controlar la cadena de distribución física

¹⁵ *Ibíd.*, pág. 37

2.4.3.7 Definición de Estructuras y Funciones

En esta etapa, es importante delimitar la estructura del Consorcio, señalando las funciones operacionales que cada departamento deberá cumplir para alcanzar los objetivos pertinentes y vitales planteados en el inicio.

- Producción
- Comercio Exterior
- Marketing
- Relaciones personales y Capacitación
- Administración
- Control de Gestión
- Sistema de Información
- Tesorería y Secretario

2.4.3.8 Funciones Operacionales

- Creación de un plan de inversión y marketing.
- Identificación de mercado y contraparte.
- Definición de la gama de productos y de la política comercial.
- Creación de una marca en conjunto.
- Desarrollo de proveedores de materias primas e insumos.
- Identificación de proveedores de tecnología y diseño.
- Realizar ventas y administrarlas.

- Optimizar y especializar los procesos productivos de las empresas participantes y negociar con entidades de apoyo al comercio exterior.

2.4.4 Principales causas de fracaso de los consorcios de exportación

Existen varios casos de Consorcios de exportación que han fracasado por no poseer una buena administración; siendo infalible contar con un plan de negocios, que delimite los objetivos a corto y largo plazo, que deje claras las tareas o actividades correspondiente a cada empresa miembro desde su creación y durante su desarrollo.

Por consiguiente, se describe la siguiente lista de causas que llevan al fracaso de un consorcio exportador:

- Pérdida de miembros (Pymes) en el proceso de inicio de actividades del consorcio; por tener otros intereses a la hora de la integración comercial internacional.
- Desconfianza de quien administra el Consorcio exportador.
- Debido a que algunas empresas ya realizan actividades exportadoras, se convencen totalmente de no obtener beneficio al participar dentro de un Consorcio, sin visualizar la gama de oportunidades que podrían conseguir perteneciendo a este proyecto.
- Exceso de individualismo que es una de las principales barreras para trabajar en equipo.
- Falta de apoyo en la toma de decisiones por falta de consenso.
- Problemas de estancamiento de las contribuciones económicas respectivas de los miembros.
- Excesivo liderazgo de uno de los asociados.

- El único líder del Consorcio tiene q ser el director y por consiguiente tiene que ser una persona ajena al grupo de los miembros. Tiene que ser una persona que reciba una remuneración para gerenciar el consorcio.
- Recursos humanos inadecuados. Se necesita personal que tenga visión de corto plazo, ya que se necesitan resultados rápidamente.
- Falta de un mínimo plan de trabajo.
- Falta de un plan de negocios. Es la principal herramienta en el desarrollo del Consorcio.
- Falta de selección de los participantes. Esta es necesaria para homogeneizar el grupo.
- Cambios periódicos en la gerencia; esto destroza la confianza del Consorcio para los importadores y trae decepción al grupo.
- Falta de liderazgo del director.
- Falta de integración de la gerencia con cada uno de los integrantes. Hay que vivir cada día la realidad de los asociados.
- Falta de un reglamento interno oficial, bien elaborado (por escrito).
- Falta de la elaboración de presupuesto al menos para 12 meses. Esto es porque las exportaciones son a mediano y largo plazo.
- La falta del pensamiento que Consorcio es una estructura para crecer, para desarrollarse. Ya que la venta será automática, aunque los resultados no serán homogéneos para cada uno de los miembros, ya que son diferentes. Con esto cada miembro crecerá, se desarrollará, mejorará su diseño, el empaque, como recibe la información, conocer más mercados, etc.

- Que la mala actitud de una de las empresas, perjudique a las demás. Si una de las empresas falla, perjudica a todo el Consorcio.
- No establecer un concejo de ética. Este es necesario en conjunto con el reglamento interno, por ejemplo en caso de eliminar o admitir a una empresa miembro.
- Realizar viajes y ferias sin planificación y después perder el dinero.
- Pensar que unas pocas acciones promocionales pueden llevar a los resultados o conocimientos requeridos.
- Que con las primeras ventas la empresa se retire del Consorcio. Es por eso que se aconseja hacer el Consorcio de exportación basado en el servicio y no en las ventas.
- Actitud negativa en las reuniones. Las reuniones deben tener grupos de trabajo, donde cada grupo tiene su finalidad. Ejemplo: grupo de mercadotecnia, grupo de producto, grupo de tecnología, el grupo que capta clientes.

2.4.5 Factores que influyen en la creación de los Consorcios de exportación

Objetivos claros es la primera parte de la creación donde se debe determinar qué es lo que persiguen; cual es el objetivo en común que tienen estas pymes que desean agruparse, ya sea para lograr volúmenes de producción eficientes, tener relevancia en la competencia internacional, o simplemente abaratar costes de la comercialización internacional. Además se debe determinar cuál es la participación monetaria activa de cada participante, la forma jurídica y los representantes que este tendrá como empresa nueva.¹⁶

¹⁶ Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo, Viena, 2004, Industrial Desarrollo de conglomerados y redes de PYME “Guía de los consorcios de exportación”, (texto), Perú, ONUDI. Página 28 (Citado 24-07-2012)

Establecimiento de un consenso en esta segunda etapa es de suma importancia que cada miembro este de acuerdo con los métodos o herramientas a usar para lograr el éxito del consorcio. Este consenso permite asegurar las confianzas y darle estabilidad a la nueva alianza. Para lograr esto los miembros tienen que conocerse mutuamente y haber interactuado, compartido ideas y sentir que los representantes elegidos son los correctos; con esa sensación de estabilidad y confianza se logra el éxito del consorcio puesto en marcha.¹⁷

Tiempo los miembros deben estar consciente que la creación de un consorcio demora entre 6 – 12 meses que va desde las conversaciones sobre el interés en hacer esta alianza, hasta el fin de todos los trámites administrativos que se necesiten para la creación de esta nueva sociedad. Tampoco quedan exentas las ganas de ver las nuevas ganancias de la unión; estas también demoraran un poco en llegar, no serán inmediatas. Se debe estimar la recuperación de la inversión a largo plazo. En conclusión este también dependerá de la rapidez o la demora con que realicen los dos puntos mencionados anteriormente.¹⁸

2.4.6 Forma Jurídica, Legal y Financiera de los Consorcios Exportación

Los consorcios en Chile son una identidad jurídica independiente, que no está reglamentado y por lo tanto no tiene solemnidad. Se puede celebrar dependiendo de la voluntad y los objetivos de los miembros. En la mayor parte de los casos, las empresas eligen formar una sociedad o establecer una agrupación de intereses económicos.

Constitución de una sociedad. La mayoría de los consorcios en Chile son sociedades anónimas o de responsabilidad limitada. Limitando así la responsabilidad de los participantes al aporte del capital. Este tipo de sociedad les permite a los miembros poder ingresar o retirarse, pero esta constitución es costosa.

¹⁷ *Ibíd*em, pág. 46

¹⁸ *Ibíd*em, pág. 46

Establecimiento de una agrupación de intereses económicos. Este tipo de constitución se creó para empresas con la necesidad de realizar acciones conjuntas, no requiriendo de capital inicial. Esto los lleva a asumir la responsabilidad total por pérdidas dentro del consorcio. Sin embargo una buena administración y el cumplimiento en el pago de las cuotas aseguran el éxito de este tipo de unión. Esta forma no es la más común porque generalmente los miembros se disuaden por su complejidad.

Al estipular el contrato escrito, se debe señalar la Forma Legal del Consorcio, el cual debe contener:¹⁹

- 1) Lugar y fecha del grado de participación de los miembros.
- 2) Nombramiento de “Consorcio”, como complemento al nombre de la agrupación.
- 3) Su duración, objeto y domicilio de la sociedad.

Además, para los Consorcios de Exportación, se agregará:

- A. La determinación de la participación de cada contratante en los negocios a celebrar o los criterios para determinarla, así como de sus obligaciones específicas y responsabilidades.
- B. Normas sobre administración, representación de sus integrantes y control del consorcio y de aquéllos, en relación con el objeto del contrato.
- C. Formas de deliberación sobre los asuntos de interés común, estableciéndose el número de votos que corresponda a cada partícipe.
- D. Condiciones de admisión de nuevos integrantes, causas de exclusión o alejamiento de partícipes y normas para la cesión de las participaciones de los miembros.
- E. Contribución de cada integrante para los gastos comunes, si existieran.

¹⁹ CAMARA DE COMERCIO Y SERVICIOS URUGUAY, 2007. “Consorcios de Exportación”, (texto), Uruguay. Página 2. (Citado 24-07-2012).

F. Si se pacta o no la solidaridad entre los miembros.

G. Sanciones por el incumplimiento de las obligaciones de los miembros.

El Financiamiento de este tipo de uniones depende del capital requerido para que la alianza adopte el carácter de Consorcio de Exportación, que se financiará, a través de los miembros del mismo o por instituciones, que en algunos casos pueden ser gubernamentales y/o asociaciones comerciales. Éste también dependerá del tipo de forma jurídica que el grupo adopte.

En el caso de las sociedades, se delimita el monto para las contribuciones que formaran el capital social que cada uno de los miembros debe aportar. Que generalmente este monto es en partes iguales. Su recuperación y las ganancias se obtienen a mediano y largo plazo, este dependerá de las fluctuaciones en el rendimiento de las exportaciones. Los gastos que tenga el funcionamiento del Consorcio se financian mediante cuotas mensuales o anuales de los miembros, estas cada año pueden volver a definirse.

2.4.7 Los indicadores de éxito en un consorcio exportador

Aumento progresivo del volumen negociado: lo que les permitirá mes a mes ir superando metas y generar buenas estadísticas comerciales sobre las exportaciones.

Aumento del número de mercados de exportación: a medida que el volumen de exportación aumenta se pueden ir cubriendo además otro tipo de mercados, como el de los sustitutos por ejemplo.

Regularidad en las exportaciones: si todos los meses o temporadas; o sea se exporta con regularidad, los mismos volúmenes estos permiten tener un mercado establecido, pudiendo hacer efectiva la exportación sin problemas en cada temporada.

Economías de gastos y tiempo: con la asociación se logran economías eficientes tanto de ganancias como de gastos porque estos estarán ordenados. Y el tiempo se regulará de forma efectiva, eliminando tiempos muertos en los procesos.

Capacidad de las empresas de exportar por su cuenta: a medida que la nueva sociedad concreta sus objetivos exportadores; hace que las pequeñas pymes tengan la ocasión de cuidarse.

2.4.8 Servicios que prestan los Consorcios de Exportación

Los servicios dependen de qué tipo de consorcio sea. Entre los dos tipos de consorcios existentes (promoción y ventas), el más relevante en la práctica son los Consorcios Promocionales.

Dentro de los conglomerados y las redes de PYME, las empresas que lo conforman consideran que el consorcio, les da el servicio de promoción ayudándolas a establecer las conexiones con los empresarios extranjeros, un claro ejemplo de ello son las ferias industriales y exposiciones. Además este tipo de consorcio les ofrece asesoramiento como consultora, para la realización de sus actividades habituales, que va desde una asistencia básica, hasta los que ofrecen servicios más completos.

En la aplicación de los distintos tipos de servicios que presta este tipo de consorcio, se distinguen dos sectores:

- Sector de la Promoción
- Sector de Desarrollo de la competitividad

En el último punto, cabe destacar que este abarca el 30% como aporte al grupo, esta contribución se ve en el aumento la capacidad de crecimiento y en el desarrollo de la misma.

A continuación se definen los servicios más habituales que suministran los consorcios de exportación.

2.4.8.1 Desarrollo de la competitividad (servicios básicos prestados)

- Servicios administrativos (contabilidad)
- Traducciones, interpretación y asesoramiento de exportaciones
- Servicios de asesoramientos y asistencia jurídica
- Contacto con clientes institucionales, locales o internacionales
- Creación de un sistema común de información para difundir datos pertinentes (Acerca de asociados comerciales, desarrollo de mercados, etc.) entre los miembros
- Asistencia en trámites aduaneros y logísticos
- Compra o importación de componentes o materia prima
- Establecimiento de vínculos con instituciones locales o nacionales²⁰

2.4.8.2 Servicios relacionados con el sector de la promoción de los productos del consorcio exportador

- Utilización de varios medios en común, usando una publicidad conjunta (catálogos comunes, publicidad en televisión, blogs, fórums, anuncios, etc.)
- Participación en ferias
- Administración empresarial
- Publicación y mantenimiento de una página web

²⁰ Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo, Viena, 2004, Industrial Desarrollo de conglomerados y redes de PYME “Guía de los consorcios de exportación”, (texto), Perú, ONUDI. Página 14. (Citado 02-09-2012)

- Promoción, organización y coordinación de la participación colectiva de las empresas participantes en exposiciones en el mercado interno como en el extranjero
- Organización de misiones empresariales en entradas (buscar compradores y vendedores y promocionar su venida)
- Participación de representantes de las empresas participantes en misiones económicas y giras de estudios en países extranjeros
- Creación de una marca registrada del consorcio y su apoyo mediante actividades de promoción
- Creación de planes colectivos de comunicación, promoción y comercialización
- Actividades de relaciones públicas y de cabildeo
- Uso de sala (estilo showroom- sala de exhibición)
- Actividades de comunicación y relaciones públicas
- Establecimiento de relaciones con instituciones públicas y privadas²¹

2.4.8.3 Servicios que van más allá de las actividades de promoción

- Información sobre adelantos técnicos en los sectores de los miembros, por ejemplo, revisando la prensa relacionada con la industria o la participación en ferias técnicas
- Organización de actividades y cursos de capacitación colectivos en todas las áreas, desde proceso tecnológico hasta diseño, certificación de calidad, etc.

²¹ *Ibíd*em, pág. 48

- Investigación de mercados (relacionados tanto con la zona geográfica como con el segmento del mercado que se considera como objetivo) a fin de determinar en qué lugar se puede desarrollar en mejores condiciones la actividad económica del consorcio
- Contratación de servicios de mantenimiento de las maquinarias de la empresa
- Negociaciones y convenciones con empresas (bancos, agencias de viajes, empresas de transporte, constructores, comercializadoras)
- Acuerdos con entidades de soporte tecnológico (secretarías de desarrollo, una universidad, agencia de apoyo a la innovación tecnológica)
- 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 materias primas y equipo que han de utilizar las empresas asociadas y definición de los métodos comunes de adquisición
- Transporte conjunto
- Asistencia para obtener certificación de adhesión a ciertas normas (por ejemplo, ISO 9000)
- Respuesta a solicitudes de ofertas conjuntas o complementarias

- Apoyo en la preparación en cotizaciones para su participación colectiva en licitaciones internacionales
- Establecimiento de oficinas, ante el posible uso de un representante en común, cuando se tiene productos complementarios
- Acceso a condiciones de crédito
- Recuperación de créditos otorgados a clientes de los miembros
- Negociación de acuerdos referenciales con bancos, agencias de viajes, etc.
- Búsqueda de personal especializado para los asociados
- Elaboración de ofertas en conjunto
- Preocupación por la ética profesional de las empresas asociadas²²

2.4.9 Ventajas de los Consorcios de Exportación

Un Consorcio de exportación es un intermediario de servicios de excelencia y como tal, el buscará los especialistas que de vez en cuando pueden ofrecer un servicio con un costo más reducido.

- Reducción del costo de la inexperiencia, ya que el intercambio con el grupo permite aprender, lo que reduce costos y disminuye errores. Lo que los lleva a reducir todos los costos en general involucrados (transporte, diseño, de agentes de exportación, de acceso a mercados internacionales y acceso a informaciones.
- Mejores posibilidades de entrar a mejores mercados.

²² Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo, Viena, 2004, Industrial Desarrollo de conglomerados y redes de PYME “Guía de los consorcios de exportación”, (texto), Perú, ONUDI. Página 28. (Citado 02-09-2012)

- Establecimiento de relaciones con nuevos tipos de compradores, mejorando la calidad del producto e introduciendo nuevos productos, nuevos contactos en el exterior.
- Mayores posibilidades de despertar intereses con los compradores, ya que el Consorcio ofrece una gama más completa de productos, o productos complementarios. Esto hace más fácil para el grupo ser aceptado por un comprador, que de manera individual una empresa del grupo logre contactar directamente a un cliente internacional.
- Permite participar en proyectos, donde una PYME individual, tendrá dificultades de participar. Por ejemplo, en licitaciones internacionales.
- Acceso a un patrimonio de informaciones.
- Reducción de las fluctuaciones de las ventas, consiguiendo más poder contractual, más informaciones, lo que lleva a una continuidad mas normal.
- Contar con el apoyo de un gerente con experiencia.
- Posibilidad de reducir los costos unitarios.
- Mejor rentabilidad gracias a la reducción de gastos.
- Mejora de la calidad de la información.
- Mejorar poder contractual, ejemplo financiamiento en entidades bancarias o entidades gubernamentales o apoyo en ferias internacionales.
- Mejor poder contractual con proveedores.
- Mejor poder contractual con clientes.
- Efecto motivador con empresas contratantes.

- Reducción de los riesgos, porque tienes más conocimiento, se ponen los límites, diversificar, mejoran las eficiencias de sus operaciones internacionales, contando con especialistas reales con costo reducido. Este puede necesitar un abogado, traductor, especialista en mercadotecnia, especialista en diseño, especialista en procesos productivos.
- Posibilidades de acuerdo entre potenciales competidores del grupo, para evitar un enfrentamiento destructivo entre ellos.
- Se diferencia por el servicio y marca.
- Consorcio, muestra de recursos suficiente para invertir en la marca
- Si tiene recursos para invertir en la marca del grupo.
- Creación y realización del plan de comunicación eficaz con costo reducido.
- Mejor visibilidad de toda la empresa, basadas en la marca del Consorcio

2.4.10 Elaboración del Presupuesto

La Elaboración del presupuesto se realizará de acuerdo al plan de negocios, recordando que van de la mano objetivos y estrategias; según Varela, un **Plan de negocios** constituye una herramienta técnica utilizada por distintas organizaciones para alcanzar objetivos relacionados con la sostenibilidad financiera y con un desempeño técnico y operativo.²³ Manteniendo la estructura adecuada se logrará disminuir el riesgo de inversión y su rentabilidad, lo que individualmente sería algo difícil de conseguir, debido a que las pequeñas y medianas empresas no dedican demasiado tiempo a la elaboración y desarrollo de un plan de negocios de manera integral, por tiempo y otras demandas que necesitan de una respuesta inmediata.

²³ Autor, Varela, Rodrigo. Innovación Empresarial: Arte y ciencia de la creación de empresas, Capítulo 6 Prentice Hall, Bogotá, Colombia, 2001. (Citado 02-09-2012)

El presupuesto anual, será estipulado inicialmente al conformar el Consorcio mediante un Contrato, en el cual se destacan los recursos que se van a generar por cada proyecto, definido también cómo: “la estimación detallada de los ingresos y erogaciones y previsiones correspondientes a un Programa Anual establecidos por el Comité Operativo”²⁴, los aportes que deben realizar los miembros no pueden ser disminuido y permanece indivisible, estos son en base a porcentaje y es conocido normalmente como Fondo Común Operativo (FCO).

2.4.11 Sistema de Control de Gestión

El nuevo concepto ampliado de control de gestión indica: Énfasis en la Planificación estratégica y precisa de un cambio estratégico que asignar a los procesos operativos.

A continuación, algunas definiciones para completar el concepto:²⁵

Planificación Estratégicas. Proceso por el cual los administradores de la empresa de forma sistemática y coordinada piensan sobre el futuro de la organización, establecen objetivos, seleccionan alternativas y definen programas de actuación a largo plazo.

Gestión. Proceso emprendido por una o más personas para coordinar las actividades laborales de otros individuos.

Control. Proceso de monitorear las actividades de la organización para comprobar si se ajusta a lo planeado y para corregir las fallas o desviaciones.

El Control de Gestión evalúa aspectos a Nivel estratégico, Táctico y Operativo, utilizando la visión interna y externa de la organización.²⁶

En el caso de los Consorcios las decisiones son tomadas por el Directorio, quienes adecuan de la manera más conveniente las gestiones a realizar para una maximización

²⁴ Definición “Presupuesto anual” dentro de Contrato Consorcio de Cooperación, ver Anexos. (Citado 02-09-2012)

²⁵ Definiciones “Planificación Estratégica, Gestión y Control” (página web en línea), <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/glosadm.htm>. (Citado 02-09-2012)

²⁶ Definición “Sistema de Control de Gestión”, Wikipedia. (Citado 06-09-2012)

de los servicios, logrando así con mayor certeza, los objetivos propuestos dentro del Consorcio. Al finalizar el proceso de control, su resultado es denominado “Informe de Gestión”.

También podemos encontrar diferentes funciones que son necesarias de realizar, un ejemplo claro es la Empresa Argentina ProCon²⁷, quien destaca una herramienta operativa como la utilización de un Sistema Software, para ordenar y generar la información necesaria correspondiente al Consorcio y a las empresas asociadas.

A continuación algunos puntos relevantes del Sistema:

- Información principal y legal de Consorcio
- Generador página web
- Datos principales de los propietarios
- Gestor Particulares
- Gestor Consorcio
- Gestión de proveedores
- Rubros de Gastos
- Reporte de expensas y gastos
- Cuenta Corriente
- Calendario
- Datos de la Administración
- Gestión de acceso al sistema

²⁷ JPR, Web development services, (página web en línea), Argentina, <http://www.jpr.com.ar/procon/>. (Citado 06-09-2012)

2.5 Papel de La Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI) en la formación de Consorcios de exportación

La ONUDI, conocida también por sus siglas en inglés UNIDO (*United Nations Industrial Development Organisation*), “aspira a reducir la pobreza mediante el desarrollo industrial sostenible. Que cada país tenga la oportunidad de desarrollar un sector productivo creciente, aumente su participación en el comercio internacional y proteja su medio ambiente.”²⁸

Esta organización mundialmente reconocida por su orientación hacía el servicio y la reducción de la pobreza, vio la oportunidad de dar a conocer el Modelo Italiano de Consorcios de Exportación, creando la “Guía de los Consorcios de Exportación” en base a una metodología ya aprobada por más de 10 países, entre los cuales encontramos: Tunesia, Egipto, Marruecos, Jordania e India.

En el caso de América Latina se está trabajando con Uruguay, Argentina, México y Perú, servicio que brinda activamente a las empresas mediante cooperación, asesoramiento técnico y programas de capacitación industrial, cursos sobre Consorcios de Exportación o Promoción como los más comunes dentro de estos países.

Para explicar de manera práctica esta metodología, la ONUDI, utiliza diversos métodos y técnicas para fomentar el desarrollo industrial, las cuales consisten en Realizar encuestas y exposiciones, para difundir temas tan redundantes como las Energías renovables y Biotecnología entre otros, creando y perfeccionando conceptos y enfoques de desarrollo industrial.

La ONUDI como agencia de cooperación, incita a los países a participar enérgicamente, de futuros proyectos implementados por la organización o por los países que le suman; en algunos casos ayuda a los países a reunir financiamiento externo en el sector público, corporativo y privado.

²⁸ Organización de las Naciones Unidas para el desarrollo Industrial, Viena 2004. Misión, (página web en línea), <http://www.unido.org/index.php?id=1001718>, ONUDI. (Citado 06-09-2012)

También se encarga de normalizar y perfeccionar las estadísticas industriales, generando foros para compartir las experiencias de las mejores prácticas internacionales, formando talleres de promoción, fomentando un desarrollo de un marco de incentivos para la creación de Consorcios, incluyendo la organización de reuniones de grupos de expertos de diferentes países.

CAPITULO III: EJEMPLOS DE CASOS EXITOSOS DE CONSORCIOS DE EXPORTACIÓN

3.1 Casos de éxito: Italia

En los años 70 y 80, los Consorcios de Exportación venían desarrollándose hace ya algunos años, donde estos comienzan a tomar una gran relevancia, transformándose en un prometedor modelo de alianzas, en este punto las PYMES pasaron a posicionarse como grandes promesas de desarrollo empresarial. Hoy en día, existen más de 500 Consorcios y el 80% de ellos son empresas con menos de 50 empleados, convirtiéndose así en el 6° exportador más grande del mundo.

De un estudio realizado por la Federación Italiana de Consorcios de exportación (FEDEREXPORT) se desprendió que, de 111 consorcios, el 30,6% tenía menos de 10 empresas participantes, el 46% entre 11 y 50 y el 23,4% restante más de 50 miembros²⁹. En el año 2002, los Consorcios exportadores tuvieron un crecimiento de un 53%, donde un 7% de las exportaciones italianas fueron organizadas en consorcios de exportación, esta labor fue realizado por la FEDEREXPORT, ayudando a las PYMES a su inserción en los mercados externos. Porcentajes que cada año han ido aumentando progresivamente.

En la actualidad Italia se ha convertido en uno de los países gestores del uso de alianzas exportadoras, pudiendo encarar la internacionalización de manera exitosa con el modelo multisectorial, inclusive la crisis que este país ha pasado en estos últimos meses a causa de la recesión de países de la Unión Europea, fue superada con la experiencia que este país tiene en materia de exportaciones, lo que les permitió apalea las bajas con sus atractivas exportaciones, que sí disminuyeron pero por debajo de lo presupuestado.

²⁹ Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo, Viena, 2004, Industrial Desarrollo de conglomerados y redes de PYME “Guía de los consorcios de exportación”, (texto), Perú, ONUDI. Pág. 46. (Citado 10-09-2012)

Los principales Sectores Industriales de los consorcios de exportación italianos son:

- Planta, maquinaria e ingeniería;
- Textiles, vestuario, productos de cuero, calzado;
- Alimentos, vino, bebidas;
- Productos químicos;
- Madera y muebles;
- Vidrios, cristales;
- Industria de la construcción y sectores conexos;
- Productos electrónicos, tecnología electrónica e instrumentos ópticos;
- Joyería, joyería de confección.³⁰

Según el Señor Eduardo Ciancio, encargado del programa de Grupos Exportadores que se inició en diciembre del 2002, sostiene que “han resurgido o potenciado las economías de estos países”³¹ El programa tiene por objetivo armar consorcios de empresas de un mismo sector para alcanzar los mercados externos, siendo los más usados en este país los consorcios de promoción por sobre los consorcios de venta, ya que, están dirigidos a los servicios. La experiencia revela que muchos consorcios, comúnmente de ventas, se disuelven al cabo de pocos años justamente como consecuencia de su éxito; una vez que las empresas miembro han aprendido a exportar a determinados mercados, prefieren seguir con las operaciones de comercio exterior de manera independiente.

³⁰ Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo, Viena, 2004, Industrial Desarrollo de conglomerados y redes de PYME “Guía de los consorcios de exportación”, (texto), Perú, ONUDI. pág. 59. (Citado 10-09-2012)

³¹ Entrevista realizada al Señor Eduardo Ciancio, responsable del Programa Grupos Exportadores de la Fundación Banco Credicoop el 31 de Marzo de 2004. (Citado 10-09-2012)

Los consorcios en este país apoyan a las PYMES en todas las etapas del desarrollo de su actividad de proyección internacional. Estas alianzas, presentes en todo el territorio nacional, se sitúan principalmente en las zonas más industrializadas (zona centro y norte del país) y están compuestas por más de 8 PYMES. Estos consorcios funcionan de forma autónoma o con la colaboración del Instituto Italiano de Comercio Exterior (ICE) y de las cámaras de comercio italianas en el extranjero.

La FEDEREXPORT, reúne a más de 130 consorcios. Las exportaciones realizadas por las empresas que pertenecen a la federación representan un 7% del total de las exportaciones italianas, transformándose en un buen ejemplo de consorcios de exportación.

3.1.1 La forma jurídica del Consorcio Italiano

En Italia, un consorcio es una entidad jurídica distinta de las empresas que lo integran. En este punto este país es un pionero, siendo el más importante, reconociendo los consorcios como asociaciones de empresas de carácter especial, no teniendo como requisito previo que tengan forma jurídica, para que se desarrollen normalmente y de manera eficiente. Sin embargo es esencial que existan de manera oficial, ya sea en virtud de un contrato escrito o, preferiblemente, en virtud del establecimiento de una entidad separada.

3.1.2 Federación de Consorcios de Exportación de Italia

FEDEREXPORT, la Federación Italiana de Consorcios de Exportación, es una asociación nacional de consorcios, fundada en el año 1974 y en la actualidad representa a más de 110 consorcios, con un total de 4.300 empresas en todos los sectores comerciales. El total de las exportaciones de las empresas participantes de FEDEREXPORT asciende a 14.500 millones de euros, que equivalen al 7% de todas las exportaciones de Italia. La Federación abarca también dos cadenas de hoteles, que

agrupan en conjunto 1.700 cadenas hoteleras y otros hoteles individuales, con un volumen de negocios total de unos 3.000 millones de euros.³²

Esta asociación representa a los consorcios, y genera contactos con las instituciones que suscitan activamente las empresas italianas:

- El Instituto de Comercio Exterior (ICE) de Italia
- Los Ministerios de Industria y Relaciones Exteriores
- Los Gobiernos regionales y las Cámaras de comercio, tanto en Italia como en el extranjero.

Esta asociación reconoce a los consorcios como grupos de intereses especiales, consiguiendo que se registraran bajo el código civil, a los consorcios. La tarea más importante que tiene esta agrupación es:

- Coordinar las actividades de sus miembros
- Promueve en otros países el modelo basado en los consorcios
- Brinda asesoramiento tributario y jurídico
- Promueve directamente las exportaciones de sus PYME participantes mediante delegaciones comerciales, estudios de mercado y conferencias.

También negoció nuevas líneas de crédito con bancos importantes para invertir en la venta de bienes y servicios de las empresas participantes a Europa central, los países del Mediterráneo y América Latina. Es importante destacar que fomenta la participación a un universo más amplio para compartir la experiencia e información entre estos y las alianzas de empresas participantes.

³² *Ibíd*em, pág. 61

3.1.3 EL SECTOR PÚBLICO Y LOS CONSORCIOS DE EXPORTACIÓN

Cada PYME para desarrollarse necesita fondos para la nueva inversión. Hay países que apoyan de manera constante a sus empresas a internacionalizarse, pero el tiempo, la experiencia y las nuevas formas de comercialización han dado la razón que ayudar a alianzas es mucho mejor que ayudarlas de manera individual.

Italia es un país activo en esta materia, que a través de sus instituciones públicas ofrece subsidios e información, entre otros para apoyar a sus consorcios. Es importante destacar que esta ayuda es a corto plazo, ya que se asume que el consorcio a largo plazo debe ser auto-sustentable. Estos programas que fueron creados para el aumento de la competitividad de las empresas, se transformaron en planes para promover las exportaciones.

3.1.3.1 Apoyo publico

Para eliminar las barreras existentes para la creación de consorcios, se ha puesto en marcha una modalidad de incentivo, el que fomenta la cooperación entre empresas. Muchas PYMES no están interesadas en participar en alianzas exportadoras por el hecho que la formación y participación dentro de un consorcio, genera resultados a largo plazo y las pequeñas empresas lo ven sólo como un aumento en las exportaciones, mostrándose estas reacias a participar en los programas existentes. Por esta razón se justifica la intervención estatal, ya que solo de esta manera se demuestra el valor que tiene la cooperación entre empresas, dándole un enfoque a las actividades de promoción.

Italia le ha dado tal relevancia a la formación de consorcios, que existe una ley específica que describe los parámetros para la creación de los mismos, teniendo un marco legislativo preciso y eficaz, que les permite tener una asistencia proveniente del sector público. Aunque en general para el resto de los países del mundo no es un requisito tener esta legislación específica sobre consorcios.

Es importante hacer énfasis al verdadero objetivo de la formación de un consorcio, que es la cooperación entre las empresas miembro para superar obstáculos. Pero está comprobado que muchos consorcios se disuelven una vez que terminan la primera parte de la inversión, retirando el subsidio. El apoyo público dado a los consorcios italianos, es dado tanto por el Gobierno nacional como de los gobiernos locales. Sin embargo, durante las fases primeras etapas del desarrollo de éstos, la intervención pública ha desempeñado solamente un papel secundario. Se debe atribuir directamente el rápido desarrollo de los consorcios italianos a las mismas empresas.

Italia al ser un país activo en la materia de Consorcios, tiene un marco jurídico bastante más desarrollado que otros países. En 1989 se promulgó la Ley 83. Por esta ley, de cuya aplicación se encarga el Ministerio de Industria, se regulan la formación, operación y financiación de consorcios de exportación. En 1991, algunos artículos de la Ley 317/91 complementaron la Ley 83/89. Siendo en 1994, que se crea el Código Civil para reconocerlos como entidades jurídicas. En el año 2000 se modificó esta ley para transferir a las regiones respectivas la autoridad con respecto a los consorcios regionales.

La autoridad que interviene en los consorcios multi-regionales es el Ministerio de Industria. Debido a las normas que están en vigor en el continente europeo, se ha hecho necesario implantar cambios adicionales en la legislación italiana existente. Pudiendo entonces en la actualidad acceder a este tipo de subsidios solo las exportaciones extraeuropeas. En la Ley 83 del año 1989, se establece la financiación pública de los CE, que deben ser integrados por un mínimo de ocho PYMES. Para tener derecho a subsidios, los consorcios deben carecer de fines de lucro. En esta ley también se estipulan los subsidios anuales de los consorcios para financiar:

- Hasta el 40% de los gastos de las actividades de promoción,
- Hasta el 60% en el caso de los consorcios de exportación en la zona meridional de Italia.

- Hasta el 70% durante los primeros cinco años de las actividades de un consorcio.

El total de los subsidios no debe superar los 77.000, 103.000 y 155.000 euros por año en el caso de los consorcios con menos de 25 empresas participantes, más de 25 y menos de 75 miembros y 75 o más miembros, respectivamente³³. Teniendo los consorcios, derecho diversas disminuciones y exoneraciones tributarias. El total del monto del subsidio concedido de cada año dependerá de la base de los gastos generados el año anterior por el consorcio. Donde los estados de resultado deben ser certificados por un contador externo, con esto se evitar las acciones con dolo.

Un requisito fundamental que los CE deben cumplir, si desean obtener subsidios, es que deben restringir sus actividades sólo a la exportación de los productos de sus miembros del consorcio y/o a la promoción necesaria para esa exportación. Sin embargo, pueden importar materias primas y bienes semi-acabados para que los miembros los utilicen como insumos de producción. Según FEDEREXPORT, en la práctica se conceden subsidios que, en promedio, no superan el 25% o el 30% de los gastos de los consorcios.³⁴ La opinión de los miembros de los Consorcios de Exportación en Italia difiere en relación a que si un consorcio debiera ser financieramente autónomo en relación con las contribuciones estatales. Mientras que el 56% está en contra de la autonomía financiera, el 44% está a favor de ella.³⁵ Los que creen en la autonomía, están de acuerdo en que los consorcios sean asistidos de forma financiera en la promoción de las PYME y sus exportaciones y que están en libertad de aprovechar los subsidios disponibles. Por otro lado están los que perciben los subsidios como un recorte de la independencia de los consorcios y los rechazan en razón a sus tendencias liberales. En estos casos se ve una evidente positiva sucesión entre el tamaño de las empresas y su preferencia por la independencia financiera de los subsidios estatales.

³³ *Ibidem*, pág. 62

³⁴ *Ibidem*, pág. 62

³⁵ *Ibidem*, pág. 62

La gran mayoría de las empresas italianas pertenecientes a un consorcio exportador, puede cuantificar sus gastos anuales, este paso se transforma en algo esencial, debido a que los consorcios deben llevar las cuentas de gastos de manera ordenada. Así estos no solamente pueden predecir si sus actividades no superan la capacidad económica del consorcio y además que las empresas miembros sean capaces de calcular si el consorcio es eficiente y si los beneficios superan a los gastos que ellos incurren.

Las empresas miembros de un consorcio deben tener clara su capacidad de exportar por su cuenta. Siendo así el principal objetivo de los CE italianos, ayudar a sus miembros a establecer una presencia como exportadores y enseñarles cómo exportar. Si este procedimiento llega a lograrse y las empresas participantes son capaces de poder exportar por su cuenta, se determinará el éxito del consorcio.

Lo fundamental que se debe tener claro de los consorcios de exportación de Italia, no es el consorcio como entidad, sino todos los procesos que se realizan al ponerlos en marcha al inicio. Este proceso puede evaluarse a través de los mismos miembros, que califican su desempeño midiendo cuanto han mejorado sus aptitudes como exportadores por su participación en el consorcio o evaluando a los antiguos miembros que han abandonado el consorcio para seguir exportando por su cuenta.

Para que la evaluación sea óptima y se determine objetivamente la capacidad del consorcio para enseñar a sus empresas a exportar, tiene que realizarse uno o dos años después del retiro de un miembro del consorcio, aunque también hay que mencionar que la variabilidad de características entre miembros podría afectar la objetividad de la evaluación.

Las principales variables que se pueden utilizar para medir directamente el rendimiento de un consorcio son las siguientes:

- El número de servicios ofrecidos
- La percepción de los miembros

- La eficacia en función de los costos.

3.1.4 El número de servicios ofrecidos

El número de servicios que ofrece un consorcio, depende de los fondos disponibles y de la experiencia que éste tenga. En la actualidad en Italia se realizan más de 50 exposiciones y más de 10 misiones por año, entre todos los consorcios activos existentes. Es relevante destacar, que el consorcio aunque tenga un número considerado de servicios, no significa que este sea eficiente y sea exitoso, por ejemplo, si se participa en alguna feria internacional, no asegura que las empresas aumentarán sus ventas, sólo la participación constante en actividades de promoción internacional, es la clave para lograr beneficiarse con esta actividad. Por lo tanto, el concretar las ventas depende exclusivamente de los productos y sus respectivos precios.

La buena percepción que los miembros tengan del consorcio, queda clara cuando estos se muestran convencidos de que es útil su participación dentro del consorcio, y puede medirse a través de cuestionarios o encuestas realizadas a los mismos miembros, o con la frecuencia que los miembros participen en todas las reuniones que realice el consorcio, si estas son positivas, lo más seguro que se decida aumentar las actividades del grupo.

En el caso de que los miembros se muestren reticentes de las actividades del consorcio y por ende no asistan a las reuniones que se realicen, se pensará en reemplazar a los directivos del grupo, asegurando que los servicios prestados por el consorcio exportador, sean un manifiesto de las necesidades reales de los miembros.

Es posible que la apreciación de los participantes del consorcio varíe con el grado de experiencia que adquieran como exportadores y con sus intereses del consorcio, comparadas con las que tenían antes de participar en él. Lo que los llevará a lograr eficacia en función de los costos, que quiere decir que se debe asegurar que los fondos recibidos de los miembros y las entidades públicas se empleen eficazmente.

3.1.5 Consorcios de exportación en la Región de Prato

Una de las ciudades importantes y conocidas en la Industria italiana es Prato, que desarrolla principalmente el área textil, posee un total de 8.000 empresas locales, e las cuales el 80% son pequeñas empresas que constituyen la industria textil de Prato, otorgando empleo a 45.000 personas, equivalente al 60% del empleo industrial local y el 35% del empleo local total.

El éxito de Prato se ha basado decididamente en la capacidad de los fabricantes para diseñar una gran variedad de productos y para alinear sus operaciones hacia objetivos comunes, que consisten en elevadas normas de calidad y entrega rápida, lotes pequeños y precios competitivos. En la actualidad Prato es indudablemente un líder internacional en la producción de:

- Hilados de lana y de fantasía para tejidos,
- Productos textiles para la industria del vestuario,
- Tapicería y para usos industriales.

Siendo una gran inspiración para el mundo de la moda, han surgido nuevos tipos de productos junto a las líneas tradicionales de producción:

Lino

Algodón

Seda

Telas viscosas

- ***TEXMA PRATO***

Primer consorcio de promoción de exportaciones de Prato, inicio sus actividades en el año 1978 (fue la primera en promover la participación en exposiciones locales, hasta llevarlas a grandes encuentros empresariales internacionales).

El origen de la creación de alianzas de empresas italianas en esta ciudad comenzó en 1960, siendo representada la necesidad por los pequeños empresarios de ser reconocidos en el comercio internacional por la empresa que lideraba el mercado nacional, TESSILTECNICA. Esta firma fue capaz de generar un extenso catálogo de ventas de todas las máquinas producidas en la Zona de Prato. Con estas nuevas ventas de máquinas textiles, comenzó a hacerse conocido en el extranjero, pero como las pequeñas empresas que manufacturaban individualmente no se daban a conocer en dichos mercados, y los fabricantes locales no tenían un contacto directo con la actividad exportadora, las empresas locales comenzaron a sentir la necesidad de gestionar sus propias exportaciones.

La oportunidad de crear una alianza que lograra independencia se presentó en 1976-1977 cuando TESSILTECNICA, a raíz de varios hechos empresariales desafortunados, comenzó su declive. En el año 1978 todas las PYMES reunidas crean TEXMA PRATO.

Su primer presidente fue el Ingeniero Becherini, más tarde su hijo se convirtió en el principal catalizador para el desarrollo moderno de la producción de maquinaria textil de Prato. Los principales fabricantes de textiles de la máquina, y no sólo los principales se unieron a TEXMA PRATO, bajo la dirección de la Asociación Local Industrial (Unione Industriali) y así se fundó el primer consorcio para la promoción de exportaciones en Prato. La fundación acordó que su objetivo común es mantener la capacidad de exportación.

En general, TEXMA PRATO ha desarrollado una importante función demostrativa de la eficacia de los consorcios de exportación italianos, y la gran importancia de la colaboración entre las PYMES, siendo éste un muy buen ejemplo, para los consorcios que se han desarrollado en años posteriores en Italia.

Hoy, después de más de veinte años de actividad, todas las empresas vinculadas a TEXMA PRATO han conseguido tener una enérgica presencia en los mercados más importantes, y los servicios de TEXMA, siguen siendo de un valor incalculable, debido al compromiso y experiencia de las empresas, quienes hacen ver la realidad que muy pocos han sido capaces de organizar y sostener, con sus recursos individuales, tales actividades. Esta es la razón de éxito del Consorcio de exportación TEXMA PRATO.

Las Condiciones de acceso al consorcio de empresas son:

- Ser empresas pequeñas o medianas
- Formar parte de una asociación regional de la industria
- Contribuir al consorcio con un mínimo de capital social y una contribución de acuerdo con las iniciativas de promoción, que la empresa suscriba.

En septiembre de 2001, este consorcio creó a TEXMA PRATO INTERNACIONAL, dirigida a iniciativas de internacionalización de las empresas de ingeniería en el distrito de Prato, ahora 28 empresas que participan en el Consorcio, que con su producción cubre todas las áreas mecánica textil, así como algunas áreas tradicionales de la ingeniería mecánica y de plantas. El consorcio organiza la participación de las empresas asociadas en ferias y misiones comerciales y fomenta contactos en Prato con compradores

potenciales. Otro propósito de la asociación es el uso de instrumentos innovadores como la “Feria virtual” presentado por su página web.³⁶

- ***CPM (Consorzio Prodotti e Manifatti)***

El Consorcio para la promoción de Prendas de punto, está formado por empresas que tienen diferentes intereses relacionados con los campos de Textiles, Moda y Tecnología, instalaciones auxiliares para la industria textil (máquinas textiles⁹). Se trata de un único ejemplo de un Consorcio multi-sectorial.

Este Consorcio de promoción que paso a Consorcio de exportación, integra productores de artículos de vestuario y de prendas tejidas situado en Prato (Italia) que pudo hacerse cargo directamente de las exportaciones en nombre de sus miembros.

El grupo CPM, en la década de los 90’, tuvo un ambicioso objetivo que fue introducirse en el mercado Ruso, pero con ellos estaban conscientes de que no sería fácil, por lo que deciden establecerse en Georgia y usar como punto de ingreso al mercado ruso.

Tuvieron la intervención de la Universidad Técnica de Georgia, con esto el consorcio pudo crear contactos con comerciantes locales, se realizo un viaje de investigación de los nuevos mercados y de negociaciones que los llevó a conseguir nuevas ofertas de adquisiciones de productos, por un valor de 500.000 dólares. Pero en el transcurso del tiempo se vieron con problemas, por lo cual los miembros del consorcio exigieron el pago de una garantía. Como gran consecuencia de su pequeña extensión y del monto limitado que vendía cada empresa, no se podía extender una garantía a cada miembro por separado.

³⁶ Asociación de Industriales de PRATO (Unione Industriale Pratese, Confindustria Prato). Italia, 1912-2012, (página web en línea), <http://www.ui.prato.it/unionedigitale/v2/participate-consorzi/Textma.asp>. (Citado 10-09-2012)

El presidente del consorcio ideó un plan para superar estos problemas, negociando acuerdos con el banco central de Georgia. Uno de esos acuerdos firmados entre la entidad y el consorcio trataba de una garantía con un banco Suizo, el cual confirmó el pago de dicha garantía. Pudo obtener una carta de crédito a nombre del consorcio, que significó una buena oportunidad económica para los miembros, los cuales decidieron que CPM se ocupara de dicho trámite a nombre de sus miembros, de esta manera, el consorcio se convirtió en el comprador de los productos de sus miembros.

Como constancia de esta transacción los miembros mandan un recibo al Consorcio por los productos proveídos. En este caso, el consorcio envía un solo recibo por todos los productos al comprador en Georgia, logrando modificar sus estatutos para poder emitir dichos recibos. Una vez recibido el pago, CPM entregó el dinero a sus miembros según los recibos que habían expedido.

Como empresa de servicios de promoción para la exportación, este no obtuvo unidades por la transacción, pero recordó entre sus miembros, que podía agregar un margen de 5%, por concepto de gastos administrativos que generará la creación del contrato. Para CPM el paso de Consorcio de promoción a un Consorcio que podía ocuparse directamente de las exportaciones, constituyó un éxito.

En el año 2011 CPM, tomó una concesión por el Consorcio para el desarrollo industrial de la ciudad de Monfalcone área de 42.000 metros cuadrados destinados al tráfico intermodal (S2s n.34/2011), en herramientas, para pedir la asignación de los espacios portuarios adicionales para la consolidación del tráfico que actualmente pasan por el puerto.³⁷ Lo que muestra que desde el cambio de estatutos de CPM esta empresa se ha desarrollado con éxito como Consorcio de exportación.

³⁷ La Campagna trainia la crescita di Monfalcone, Italia, Febrero 2012. (artículo en línea), <http://www.ship2shore.it/italian/articolo.php?id=9176>. (Citado 10-09-2012)

Otros ejemplos de consorcios de exportación Italianos

- El consorcio PROMOTRADE fue creado en 1978 por un grupo de empresas especializadas en la producción de tejidos; en la actualidad cuenta con más 150 firmas. El campo principal del consorcio es la promoción sectorial de la actividad incluyéndola en las dos exposiciones (PRATO EXPO) en el que se exponen las colecciones por estaciones y estas se presentan una vez cada seis meses.
- PROMOARREDO es el consorcio para la promoción de productos textiles para el hogar inmobiliario. Se trata de un grupo de Toscana, donde no se fabrica con una mentalidad de artesano, sino con una estructura industrial y la organización tiene como objetivo combinarlo, la artesanía fina tradición toscana en este sector, con la innovación y estilo.
- CPF (Consortio para la exportación de la Yarns) garantiza una participación más activa con su presencia en los mercados internacionales, especialmente en los de Japón y en los países del lejano Este, tanto con respeto a los productos y a la imagen del área. Este consorcio coordina las empresas que perteneces a PITTI IMMAGINE FILATI.
- TEKIN es un consorcio creado para hacer frente a los problemas de tecnología (innovación) y formación en el sector 41 textil.
- PROGETTO ACQUA (Consortio de proyecto de aguas) este consorcio opera la planta local de tratamiento y reciclaje de sus aguas contaminadas producido por la industria textil. Este consorcio es muy

importante, porque representa uno de los pocos ejemplos que la administración pública y local, colabora con el sector privado.³⁸

3.2 Casos de éxito: Argentina

En Argentina el desarrollo de asociaciones con objetivo exportador, comienzan a desarrollarse entre la década del 60 y 70. Pero es en 1984 cuando tiene su desarrollo más relevante, cuando el gobierno argentino sanciona la ley 23.101 – decreto N° 174/85 de consorcios de exportación, promocionando la asociatividad de empresas en su territorio. Con esto le dan el carácter de persona jurídica y se funda la Cámara Argentina de Consorcios y Cooperativas de exportación, la CACCERA.³⁹

Las PYMES consiguieron los siguientes beneficios:

- Incentivo fiscal durante los primeros 5 años
- Líneas de crédito de financiamiento de hasta el 70%. Con este se cubren los costos de constitución y puesta en marcha, así como los costos de patentes y nuevas tecnologías. También se consideran los costos de apertura y puesta en marcha de filiales en el exterior.
- Asesoramiento por medio de organismos nacionales.

Desde 1999 en adelante se forman un gran número de consorcios informales, llegando a representar el 1% de las exportaciones del país. Tenían la característica de ser mono sectoriales y estaban conformadas entre 5 y 15 PYMES. En diciembre de 2002, se estableció en la Argentina una asociación similar a FEDEREXPORT, la Asociación de Coordinadores de Grupos y Consorcios de Exportación. En mayo de 2003, se le reconoció personalidad jurídica en forma oficial. En la ciudad de Santa Fe se promulga

³⁸ SMALL-FIRM CONSORTIA IN ITALY; AN INSTRUMENT FOR ECONOMIC DEVELOPMENT Gianluca Baldoni, Carlo Belliti, Lee M-miller, Paola Papini, Silvano Bertini Marsh 995. Texto pág. 40 y 41. Italia (Citado 10-09-2012)

³⁹ UNIVERSIDAD ABIERTA INTERAMERICANA. “Alianzas Estratégicas entre PYMES: Herramienta de integración hacia el mercado internacional” 2009, (texto) pág. 38. (Citado 10-09-2012)

la ley N° 12.119 de Consorcios y Cooperativas de Exportación. Esta por las falencias que poseía en diciembre del año siguiente tuvo que ser sancionada bajo la ley 26.005 de consorcios de cooperación.

Los miembros fundadores de la Asociación son 12 directores de consorcios de exportación que participaron en una gira de estudios por Italia, organizada por el ICE y FEDEREXPORT en octubre de 2002. Actualmente, la Asociación admite a nuevos miembros.

Ser una sociedad formal como Consorcio de Exportación en Argentina tiene los siguientes beneficios:

- Seguridad jurídica para quienes forman parte del Consorcio, ya que se constituye conforme al tipo de contrato nombrado por la ley; eliminando cualquier tipo de vinculación con la sociedad de hecho.
- Debe ser inscrito en el registro de exportadores, para exportar los bienes y servicios de las empresas que lo integran, ya sea con nombre propio de Consorcio propietario de la mercancía o por cuenta y orden de terceros, y hacer un sólo permiso de embarque.
- Con el embarque unificado se ahorran gastos de despachos de aduanas, se logran fletes más baratos en función del volumen, permitiendo la concentración de bienes originarios de las firmas. Facilita la adquisición de insumos y de bienes de capital para la producción,
- Se establece un coordinador para el consorcio.
- Se pueden concretar las exportaciones en conjunto con las operaciones de exportación, a nombre propio o por cuenta y orden de sus miembros.
- Se establecen los beneficios para cada consorcio.

- Se establecen las obligaciones a cumplir por parte de los miembros, para hacer uso de los beneficios que les entregan las leyes.

3.2.1 Intervención del sector público y privado

En argentina existen instituciones públicas como privadas que intervienen en las exportaciones de las PYMES:

- La subsecretaria de comercio internacional: que es parte de la cancillería de Argentina, quienes brindan a los empresarios que recién comienzan a involucrarse con el comercio internacional, la asistencia que necesitan.
- La subsecretaria de la pequeña y mediana empresa y desarrollo regional (SEPYME): a través de Pro-Argentina, se dedica al diseño y de la implementación de herramientas que mejoren el desarrollo comercial internacional de las PYMES.
- Fundación Exportar: institución sin fines de lucro, que trabaja junto con el Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto y el sector privado.
- Fundación estándar Bank: institución privada que trabaja con Fundación Exportar, las que brindan capacitación y asesorías a las empresas, tanto como agrupación o de forma individual.
- Fundación Gas Natural: institución privada que junto con Gas Ban lanzan el 2001 el programa primera exportación, que brinda gratuitamente asesoría y especialización a las PYMES en integración comercial, con el fin de que ellas mismas organicen e inicien la exportación de sus productos.
- Agencias provinciales de promoción de exportación: Pro Mendoza, Pro Córdoba, Programas de Municipios de la municipalidad de Rosario.

La gran mayoría de los grupos exportadores establecidos se deben al impulso que las entidades nombradas anteriormente realizan en las PYMES, donde las más importantes son Fundación Exportar y Fundación Estándar Bank, las que realizan cursos, seminarios y proyectos, para familiarizar a los empresarios con la asociatividad y sus beneficios.

Según un estudio realizado por la Fundación Exportar, a fines del año 2007 en Argentina se habían formado 54 grupos exportadores. De estos grupos solo 6 eran formados de manera formal como consorcios de exportación. Agrupando a 391 PYMES Argentinas.⁴⁰ Año a año va aumentando el número de PYMES que deciden pertenecer a un grupo exportador, animándose a buscar un objetivo en común.

En Argentina los grupos se distribuyen de la siguiente manera:

- Capital federal y Buenos Aires 55%
- Santa Fe 22%
- Córdoba 10%
- Mendoza y San Juan 10%
- Otras provincias 3%

La ONUDI y la FEDEREXPORT también tienen relevancia en los consorcios de exportación argentinos, desde su puesta en marcha hasta su implementación. Donde los principales objetivos de estas organizaciones es promover la cooperación entre las empresas y plantear un conocimiento práctico de las exportaciones en el país. De esta manera se contribuye a aumentar progresivamente el rendimiento de las exportaciones de los consorcios argentinos. Y promover también la promulgación de más leyes que regulen las alianzas de exportación entre empresas. También fomentan la capacitación de profesionales en materia de Consorcios de Exportación, desarrollando cursos

⁴⁰ UNIVERSIDAD ABIERTA INTERAMERICANA. “Alianzas Estratégicas entre PYMES: Herramienta de integración hacia el mercado internacional” 2009, (texto) pág. 40 (Citado 11-09-2012)

prácticos, cursos de capacitación, conferencias, mesas redondas entre otras. Con esto se logran compartir experiencias y establecer vínculos con otros consorcios u asociaciones similares en Argentina y el resto del mundo.

El contacto con otras Cámaras de Comercio y asociaciones industriales, también es relevante. La existencia por ejemplo de acuerdos entre la Asociación y FEDEREXPORT, muestra que este acuerdo de cooperación, tiene como objetivo promover la iniciación y desarrollo de Consorcios de Exportación en el país y fomentar negociaciones entre empresas y consorcios con otros países, con el fin de aumentar el volumen del comercio bilateral.

La intervención de estas asociaciones en Argentina pretende prever:

- Identificar consorcios de exportación en todo el país y establecer una base de datos sobre esos consorcios, sus miembros y sus directores
- Iniciar una campaña de publicidad en favor de la Asociación, incluidos el establecimiento de un sitio en Internet y la publicación de un boletín mensual y un folleto con la lista de los consorcios miembro y de su oferta en materia de exportaciones
- Coordinar y dar a conocer cursos de capacitación para miembros de los consorcios de exportación. No hay vínculos oficiales entre la Asociación y las instituciones públicas y privadas que promueven los consorcios de exportación en la Argentina. Sin embargo, la Asociación mantiene buenas relaciones con ellas y prevé una cooperación estrecha.⁴¹

No existen lazos oficiales entre la Asociación y las instituciones públicas y privadas que promueven los consorcios de exportación en la Argentina. Sin embargo, cabe destacar que estos mantienen buenas relaciones entre ellas y prevé una colaboración estrecha.

⁴¹ Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo, Viena, 2004, Industrial Desarrollo de conglomerados y redes de PYME “Guía de los consorcios de exportación”, (texto), Perú, ONUDI. (Citado 11-09-2012)

3.2.2 Consorcios de exportación relevantes en Argentina

En la provincia de Santa Fe existen 10 grupos conformados, solo algunos de ellos están establecidos de manera formal, amparados bajo la ley.

- Consorcio exportador de Carrocerías y Acc. Metalmecánicos – GECSEAM – Rosario – Santa Fe.
- El Consorcio Exportador de pequeños y medianos productores de carne.

A continuación a modo de ejemplo se describirá uno de estos consorcios de exportación argentino:

- *El Consorcio Exportador de pequeños y medianos productores de carne.*

La ONUDI en este caso da asistencia técnica a un conjunto de pequeños productores de carne en la provincia de Santa Fe. Esta institución es apoyada por dos organizaciones no gubernamentales (ONG) que poseen experiencia en el proceso exportador del sector de la carne en esa provincia. Recibiendo Ambas ONG financiación del Gobierno de Italia y el Banco Interamericano de Desarrollo.

Cuarenta y ocho productores de carne están participando en el proyecto. La colaboración facilitada hasta la fecha ha contenido el establecimiento de un consorcio y el aumento de la calidad, productividad y seguridad de los productos de los miembros, a fin de incrementar su acceso a los mercados extranjeros. Más concretamente, se realizan actividades que abarcan lo siguiente:

- El desarrollo y la aplicación de un sistema común de prácticas para mejorar la calidad, producción, higiene y seguridad,

- El plan piloto de un sistema de rastreo y una plataforma para aplicar la directiva 178/2002 de la Unión Europea, por la que se sientan los principios básicos en materia de alimentos y alimentación en general y de seguridad de los alimentos y la alimentación en particular
- El establecimiento de un grupo de científicos encargado de examinar las prácticas de rastreo en la Argentina
- El establecimiento de criterios de calidad, productividad y seguridad, junto con los productores de carne europeos
- La elaboración de un estatuto y la redacción de un plan de actividades y comercialización del consorcio
- Las negociaciones con diversos posibles inversionistas y compradores en Europa que se interesen en celebrar contratos con el consorcio.⁴²

Un claro ejemplo de éxito de consorcio en ésta área es:

- **PROGAN:** fue constituida el 30 de Agosto de 2003. En el marco de las Jornadas Internacionales en Carnes Vacunas, organizadas por el Eurocentro de Mar del Plata, se presentó por segunda vez en sociedad, la iniciativa de PROGAN, un grupo de productores ganaderos de Santa Fe.

Esencialmente, los objetivos de este Consorcio son tres:

- Diferenciación del producto
- Entrada a nuevos mercados
- Garantía de permanencia en mercados actuales⁴³

⁴² Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo, Viena, 2004, Industrial Desarrollo de conglomerados y redes de PYME “Guía de los consorcios de exportación”, (texto), Perú, ONUDI. (Citado 11-09-2012)

⁴³ PROGAN, Argentina, 2012. (texto en línea) <http://www.progan.com.ar/home.php> (Citado 11-09-2012)

Éste Consorcio reglamenta y aplica normas de "Buenas Prácticas" de producción, teniendo en cuenta los aspectos de bienestar animal, sanitarios y de alimentación, tanto en la fase productiva como así también en toda la cadena de elaboración y comercialización. Además certifica el proceso de producción, el producto y su origen a través de un sistema de trazabilidad auditable. Con esto logra promover, valorizar, defender y ayudar al reconocimiento en los mercados destino de los productos de los asociados.

Quienes lo conforman:

El Consorcio de Productores Ganaderos de la Provincia de Santa Fe surgió como una iniciativa de AVSI (Associazione Volontari per il Servizio Internazionale) reconocida ONG italiana y ONUDI (Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial). Ambas entidades están implementando proyectos de cooperación y asistencia técnica al sector productivo de la Argentina, en especial a las Pymes. AVSI (Associazione Volontari per il Servizio Internazionale) reconocida ONG italiana junto a la colaboración de ONUDI (Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial), Fundación EXPORT.AR y la ONG argentina ACDI (Asociación Cultural para el Desarrollo Integral), ejecutan desde el año 2002 el Programa de Valorización de Carne Vacuna en Santa Fe, Argentina con el fin de asistir a los emprendimientos de los empresarios ganaderos que pretenden certificar su producción y vender al mundo.⁴⁴

⁴⁴ *Ibíd*em pág. 79

- ***Consortio exportador de Carrocero y Acc. Metalmecánicos – GECSEAM – Rosario – Santa Fe:***

Es fundado en Noviembre de 2008, bajo las premisas técnicas de la Fundación Standard Bank y Fundación Exportar, quienes apoyaron técnicamente la formación del mismo.

- El objetivo del Consorcio, es impulsar la Internacionalización de la Cadena de Valor de la Industria Carrocera, Semirremolques, equipos y accesorios Metalmecánicos Argentinos.
- El GECSEAM, está integrado en su primera etapa de inicio, por cinco empresas Pymes de la Región Rosario, contando con una larga trayectoria cada una de las empresas en el mercado transportista, ya sea como proveedor de carrocerías, semirremolques, ejes para acoplados o para el mercado de reposición.

FILOSOFÍA GENERAL.

- Un Consorcio que apunta a la Ejecutividad en su management empresarial,
- Realización de un Plan de Negocios realista,
- Fases Gradualista en su desempeño institucional,
- Indicadores de Gestión

FILOSOFÍA DE TRABAJO.

- Compartir Información,
- Coordinar actividades conjuntas,
- Tomar decisiones colectivamente ⁴⁵

En los periodos de exportación 2006-2010 este consorcio de exportación logró comercializar en mercados internacionales en miles de dólares:

2006: US\$ 1.843

2007: US\$1.681

2008: US\$2.281

2009: US\$1.117

2010: US\$2.761

Este consorcio participa en Rosario en una misión inversa con asistencia de compradores de Paraguay, Bolivia y Uruguay. Y también participa en la asistencia como empresa en la feria Santa Fe Expone y en la Feria Expo-paraguay. Este tiene ventas en China.

Argentina tiene dos fundaciones que van a favor del fomento de las exportaciones, como es el caso de Fundación Exportar y Fundación Standard Bank. Estas ayudas van desde subsidios directos para las empresas que los integran, hasta aportes para atender el costo de pasajes aéreos y estadías, así como para la instalación de stands en las ferias y exposiciones internacionales.

⁴⁵ GECSEAM, Consorcio Exportador carroceros, semirremolques y equipos accesorios metalmecánicos, Argentina, 2009 (texto en línea)
http://www.tiempopyme.com/despachos.asp?cod_des=65248&ID_Seccion=92 (Citado 11-09-2012)

Este consorcio tiene una participación activa dentro de ambas fundaciones, ya que forma parte del segundo panel de esta Fundación. En sus exposiciones como panel explican el funcionamiento de los grupos y consorcios que cada uno de ellos coordina poniendo especial énfasis en señalar los apoyos recibidos y su efectividad, así como los aspectos en los que estimaron necesitarían mayor atención. En especial ponderaron la utilidad de los programas de la Ciudad de Buenos Aires.

Empresas que lo conforman:

- Bustinza Goma SA
- G.E.C. S.A.
- CORSAL S.R.L.
- MURABITO MARIA (Carroceras Saldivia) S.A.
- NUEVO MONTENEGRO SRL S.A.

3.3 Casos de éxito: Perú

Las Micro, Pequeñas y medianas empresas Peruanas (MIPYMES) representan entre el 10% y 11% del valor total de las exportaciones en los años 2006 y 2007. Un bajo porcentaje debido a que no poseen la capacidad para realizar estrategias individuales, tienen limitación sobre sus conocimientos, por ejemplo, la producción de productos de una calidad que puede ser inaceptable o mala para algunos compradores extranjeros; otro factor influyente es la necesidad de medios financieros para la internacionalización de empresas.

Las MIPYMES pueden incrementar considerablemente su participación en las exportaciones peruanas si son dotadas de instrumentos que les permitan potenciar su oferta exportable y mejorar su nivel de competitividad, por lo que conformar un Consorcio de Exportación es la mejor estrategia para cumplir con sus expectativas y facilitar su integración en mercados extranjeros.

3.3.1 Programa ONUDI de Consorcios de Exportación en el Perú⁴⁶.

Se inicia el segundo proyecto latinoamericano⁴⁷ del programa ONUDI en el Perú, comenzando en el año 2006 y trabajando en conjunto con instituciones como: Ministerio de la Producción, Cámara de Comercio de Lima, Ministerio de Comercio exterior y turismo, Promperú, Instituto Italiano para el Comercio exterior y el financiamiento de la Cooperación Italiana; promoviendo la asociación de artesanos y productores rurales incursionando con tecnología avanzada sin dejar de lado lo auténtico del país.

Las principales actividades son las de apoyar la creación de Consorcios de Exportación en diferentes sectores financieros, formando promotores locales de Consorcios en el Sector público y privado, logrando fomentar el desarrollo de un marco de incentivos para la creación de Consorcios y compartir las mejores prácticas internacionales incluyendo la organización de reuniones de grupos de expertos de diferentes países.

Desde la implementación de esta metodología, se ha logrado aconsejar a través de talleres de formación de Promotores de Consorcios (ver tabla N°1), a las empresas o asociaciones de artesanos y/o productores en sus iniciales acciones en conjunto, creando la confianza necesaria para su asociación con ayuda de Tutores y Coordinadores.

⁴⁶ Siles M., Alejandro, Coordinador ONUDI Experto Nacional, Perú.2009. *Programa ONUDI de Consorcios de Exportación en el Perú*. (Apuntes en línea) Formato Pdf, http://export.promperu.gob.pe/Miercoles/Portal/MME/evento_temas.aspx (Citado 29-09-2012)

⁴⁷ Primer Proyecto Uruguay

3.3.2 Fases de un Consorcio⁴⁸.

Para el desarrollo de este proceso asociativo, el proyecto fue dividido en 5 etapas o fases (como fue catalogado en el país), que se detallan a continuación:

- **Fase I:** Promoción y Selección: Despertar interés, selección de las empresas.
- **Fase II:** Formación base confianza: Integración del grupo de empresas, tutorizada por los técnicos de consorcios.
- **Fase III:** Desarrollo de acciones piloto: Experimentar al grupo, prepararlo para mayores retos.
- **Fase IV:** Diseño estrategia largo plazo: lograr definir proyecto viable, responsabilidades técnico y operativo (gerente), legal (consejo de administración y junta de socios)
- **Fase V:** Gestión: iniciar operaciones, administrar.

La duración de un consorcio dependerá de la evolución en los objetivos y compromiso de los integrantes, elementos como la salida y entrada de socios, la creación de sucursales en el exterior pueden ser factores positivos, que les impulsaran a nuevos mercados.

⁴⁸ Ibídem, pág. 87

TABLA N° 1: TALLERES DE FORMACIÓN DE PROMOTORES DE CONSORCIOS 2006-2008.

FECHA	PRIVADO	PÚBLICO	RESULTADOS	SECTOR INDUSTRIAL
May-2006	Cámara de Comercio de Lima. Instituto Italiano de Comex.	Produce, Muncetur, Promperú	54 Consultores capacitados, 11 consorcios formados	Metalmecánica, Maderero, Joyería, productos Naturales y confecciones (Lima).
Nov-2006	Cámara de Comercio del Cuzco	Gobierno Regional del Cuzco, Promperú	38 Consultores capacitados, 9 consorcios formados	Turismo, Joyería, artesanías, agroindustria (Cuzco). Pisco y confecciones de alpaca (Arequipa)
Mayo-2007	Cámara de Comercio de Chiclayo	Gobierno Regional de Lambayeque. Promperú	51 consultores capacitados, 2 grupos en Piura, 2 en Lambayeque y 1 en Trujillo	Industria, Joyería y cerámica (Piura). Turismo y agroindustria (Lambayeque). Muebles (Trujillo).
Noviembre-2007	Cámara de Comercio de Huancayo	Gobierno Regional de Huancayo. Promperú Cerx	45 Consultores y 5 Consorcios establecidos	Industria eléctrica, Alpaca y Yauli, (Huancavelica) Arte y Joya (Junín). Construcción (Huancayo)
Febrero-2008	Cámara de Comercio e Industria Arequipa	Gobierno Regional, Produce, Promperú	40 Consultores participantes y 3 Consorcios formados.	Turismo (Puno). Textil Vestuario (Arequipa).
Agosto-2008	Cámara de Comercio de Lima. Instituto Italiano de Comex	Produce, Mincetur, Promperú	45 Consultores, 3 grupos asistidos	Muebles, entre otros.

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

3.3.3 Los Consorcios de Exportación del Perú en la práctica

Los resultados obtenidos en el período 2006 – 2008 son los siguientes⁴⁹:

- Intervención en ocho regiones del país: Lima, Piura, Trujillo, Junín, Huancavelica, Cuzco, Arequipa y Puno, habiendo formado 28 Consorcios de Exportación (CE) en 8 sectores industriales, que integran a cerca de 200 PyMES y asociaciones de productores, beneficiando a 10.085 personas empleadas.
- Formación de 293 profesionales en el tema, a través de 6 Talleres de Formación impartidos en las regiones de intervención.
- Para promover y sostener el desarrollo de los Consorcios de Exportación, se ha formalizado un “Steering Committee”, integrado por el Ministerio de la Producción (PRODUCE), la Cámara de Comercio de Lima, el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERU) y el Instituto Italiano de Comercio Exterior (ICE).
- Identificación de los mecanismos requeridos para potenciar los Consorcios y garantizar la sostenibilidad de los mismos, mediante la implementación de un sistema financiero reembolsable de apoyo a sus actividades pro-exportadoras.

⁴⁹ López, Carlos. Siles M., Alejandro. Los Consorcios de Exportación de Pymes en el Perú, 2008. (texto), Perú, ONUDI. Página 58. (Citado 29-09-2012)

3.3.3.1 Descripción de los Consorcios de Exportación

Los 28 Consorcios de Exportación que se establecieron entre los años 2006-2008, se encuentran divididos en 8 Regiones geográficas. Cada una de estas regiones está detallada en los Anexos IV, V, VI Y VII respectivamente. (Ver ANEXOS páginas 139-142)

TABLA N° 2: DIVISIÓN DE CONSORCIOS EXISTENTES REGIONES

Región	N° de Consorcios
Lima	11
Cusco	5
Arequipa	3
Puno	1
Piura	3
Junín	3
Huancavelica	1
Trujillo	1

Fuente: Elaboración propia, basado en apuntes de Carlos López y Alejandro

3.3.4 Consorcios de Exportación en la Región de Lima

Un parámetro importante son los Canales de distribución que en su mayoría abarca a Mayoristas, Minoristas, Distribución eléctrica (ATEM), Compañías Mineras y petroleras, Fabricantes y cadenas de joyerías, Fabricantes y cadenas de tiendas, Minoristas de muebles de metal, entre otros. (*Anexo IV*)

- ***Peruvian Bio Consortia***

Consortio de exportación conformado por tres empresas, Laboratorios Fitofarma, Unifarm y Peruvian Nature. Se formó en el año 2006 y se dedica a la extracción, transformación, fabricación y comercialización de insumos y productos de origen natural. Está dirigido a Mercado Objetivos como la Unión

Europea, EEUU y Países Asiáticos; sus ventas anuales alcanzan un promedio de US\$1,090,000.

Uno de sus mayores logros fue superar las limitantes que contrae la asociatividad, creando un marco neutral y transparente.

Acerca de las participaciones en Ferias Mundiales de Productos Orgánicos, en coordinación con el Instituto Peruano de Productos Naturales (IPPN), asistiendo en Mayo de 2007, a la Feria Vitafoods Internacional, guardando relaciones de Exportación con clientes potenciales en Geneva, Switzerland.

3.3.5 Consorcios de Exportación en la Región de Cusco, Arequipa y Puno

Para esta región, los canales de distribución abarcan desde Fabricantes hasta Mayoristas, Cadenas de Boutique y Tiendas, Cadenas de tiendas de productos naturales y Compañías de Software. (*Anexo V y VI*)

- ***Consortio MUYU de Cusco***

El Consorcio artesano MUYU, se inicio en el año 2005 junto a 10 miembros, en la actualidad sólo 5 lo conforman. Sus principales productos son hechos a mano, valor agregado por su detalle y dedicación.

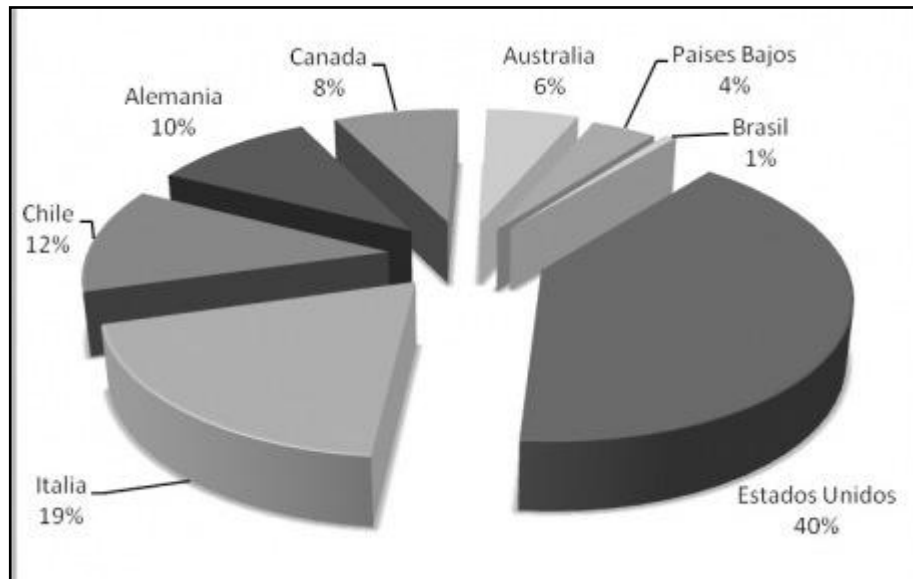
Siguiendo un plan estratégico ambicioso, han logrado ingresar a mercados internacionales como Estados Unidos y la Unión Europea, mediante canales de distribución como museos, galerías de arte, tiendas de comercio justo y boutiques, entre otros. Todas las empresas exportan incrementando su facturación global en más de un 100%, por lo que este Consorcio a tenido que aumentar personal y se encuentran muy satisfechos por los resultados económicos adquiridos hasta el momento.

3.3.6 Consorcios de Exportación en la Región de Piura y La Libertad (Figura N°8)

- *Cerámicas de Chulucanas*

Consortio con denominación de origen, inició sus actividades en el año 2007. Se especializa en venta de cerámicas utilitarias y decorativas, Platos de alimentación típicos de la zona y realiza demostraciones del proceso de producción artesanal de cerámica dentro de un circuito turístico en la región.

GRÁFICO N° 1: MERCADOS DE EXPORTACIÓN PARA LA CERÁMICA DE PIURA 2009



FUENTE: INFOTRADE/PROMPERU

Cerámicas Chulucanas S.R.L. exportó US\$11,700.80, empresa que representó la gestión comercial del Consorcio Arte Chulucanas promovido por el Cite.

3.3.7 Consorcios de Exportación en el Perú Periodo 2009 a 2011

Este segundo periodo de Programa, que entra en vigencia en Mayo de 2009, con la participación de DNCE de Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), Promperú, la Cámara de Comercio de Lima y Perú Cámaras, los cuales presentan ante el Instituto Italiano de Comercio Exterior, éste comienza por la necesidad de ampliar la primera fase del proyecto ONUDI, debido a los resultados obtenidos en los seguimientos y evaluaciones. Otras organizaciones que participaron fueron: el Ministerio de Relaciones Exteriores, Gobiernos Regionales y la Directora Nacional de Artesanía de MINCETUR.

Los primeros objetivos establecidos para el programa fueron: Apoyar a los organismos receptores del programa, encargados de realizar el seguimiento de los consorcios establecidos, guiar la formación de nuevos Consorcios de Exportación (CE), así como la instauración de una Federación de CE. Por otra parte, se decide realizar un Fondo Financiero para los CE, crear un Plan Piloto dirigido a Consorcios de Turismo, Artesanía y Productos alimenticios del Cusco, analizando y evaluando la inserción social y de empleo y preparar un Plan de difusión del Programa de CE.

Finalmente se establecen los siguientes objetivos:

- Fortalecimiento de los Consorcios Existentes,
- Creación de Consorcios de Origen como herramienta para la valorización de productos y servicios en las Zonas rurales a través de marcas colectivas,
- Mejorar la competitividad de las empresas individualmente, apoyando la internacionalización uniendo a programas de las instituciones comprometidas,
- Sostenibilidad del proyecto de creación de Consorcios de Exportación anclados en el sector privado (Federación de CE y Red de Facilitadores).
- Campaña de visibilidad y promoción.

3.3.7.1 Desarrollo de los Consorcios de Origen

En el mes de diciembre de 2010, se realizó un Seminario Internacional en Lima, sobre el crecimiento del mercado para artículos certificados en base al origen geográfico, por lo tanto, muchos productores, y MIPYMES han divisado mayores oportunidades para la exportación de sus productos, compitiendo con un mercado de precios menores a los de productos estandarizados.

Un consorcio de calidad es una organización colectiva compuesta por productores, empresas o cooperativas independientes de una misma cadena de valor cuyo objetivo es la promoción de un “producto tradicional de origen”. Un consorcio de calidad se encarga de: a) fijar normas de producción y estándares de calidad para el producto; b) apoyar a los miembros para que logren cumplir con dichos requisitos; c) controlar y certificar el cumplimiento; d) registrar y promover el distintivo colectivo de la agrupación: denominación de origen (indicación geográfica), marca colectiva o marca de certificación y e) desarrollar e implementar la estrategia de marketing.⁵⁰

Por consiguiente, al ampliar estos tipos de Consorcios se benefician tanto Productor/asociado como el país, protegiendo lo histórico, cultural y ecológico de la Región, mediante estos productos originarios. Este desarrollo se puede expandir a las áreas rurales que se promocionarían también, de forma turística. La creación de consorcios de calidad requiere varias competencias en ámbitos tales como las agrupaciones de PYMES, la modernización de empresas, la agroindustria, la calidad y la trazabilidad; áreas en las que la ONUDI dispone una amplia experiencia comprobada.⁵¹

⁵⁰ UNIDO, Press Review Perú. Observatorio de Redes Empresariales de Barrabés América, Febrero 2011. Pág. 53, (texto pdf), http://www.unido.org/fileadmin/user_media/Services/PSD/Export_Consortia/PressReview_Peru_29.09.2011.pdf (Citado 01-10-2012)

⁵¹ Ibídem pág. 95

3.3.7.2 Consorcios de Origen desarrollados en la Segunda fase del Programa ONUDI.

TABLA N° 3: DETALLE CONSORCIOS DE ORIGEN

NOMBRE	REGIÓN	PARTICIPANTES	PRODUCTO	ESQUEMA ASOCIATIVO	ACTIVIDADES CONJUNTAS
Tallarín de casa Abanquino	Apurímac	30 Artesanos	Tallarín Artesanal de trigo y huevo	Asociación Bella Abanquina	Normalizar técnicas
Golden Berry de Shilla	Ancash	27 Productores	Aguaymanto orgánico	Asociación de Productores Orgánico Inti	Agro Ideas para cultivo tecnificado de aguaymanto. Mistura 2011
Cerámica de Quinua	Ayacucho	200 Artesanos	Cerámica	En base al Municipio de Quinua	Capacitaciones conjuntas
Papa Nativa	Huancavelica	500 productores	Papa de colores	20 Asociaciones de productores	Promoción conjunta, Mistura 2010
Confección en Algodón Nativo	Lambayeque	120 Artesanos	Artesanía Textil	3 Asociaciones	Promoción conjunta
Confección en Algodón Nativo	Lambayeque	80 productores/ artesanos.	Artesanía Textil	3 Asociaciones	Capacitaciones conjuntas
Miel del bosque de Algarrobo	Lambayeque	330 apicultores	Miel y sus derivados	11 Asociaciones	Capacitaciones y Promoción conjuntas
Joyas de Catacaos	Piura	420 artesanos	Joyas de filigrana en plata	CITE Joyería Catacaos	Capacitaciones y Promoción conjuntas

FUENTE: SELA 2012

3.3.7.3 Resultados del Segundo Periodo 2009-2011⁵²

- 30 Consorcios establecidos en total y otros modelos asociativos: 35 Perucamaras, 548 MYPES y/o Productores; 18 Cámara de Comercio de Lima y 258 PYMES.
- 10 Cámaras de Comercio Regionales comprometidas.
- 5 Grupos Asociativos en las regiones de: Junín, Cajamarca y Piura, esquema asociativo a través de Marcas Colectivas.
- Convenio de colaboración entre Perucamaras, la Cámara de Comercio de Lima y la Federación de Consorcios de Exportación Italianos (FEDEREXPORT), impulsado por la ONUDI.
- 10 Consejeros apoyados, uno por Cámara de Comercio involucrada a nivel nacional.
- Red de Consejeros, anidada en Perucamaras y con el apoyo técnico de la ONUDI.
- Iniciación de la Red de CE y Grupos Asociativos: sumando 53 Redes de Cooperación inter-empresarial entre Consorcios y/o Grupos Asociativos, asistiendo cerca de 806 MIPYMEs, entre la Cámara de Comercio a nivel nacional y Perucamaras.
- Realización de actividades como: Exposiciones, Talleres y Conferencias, demostrando los resultados de los Consorcios y la sensibilización en la metodología ONUDI, utilizada en Perú.
- Realización de Programas conjuntos ONUDI-PRODUCE, Dirección General de MIPES y Cooperativas, mediante Talleres y Conferencias.

⁵² Siles M, Alejandro. La experiencia Peruana del 2009 al 2011. SELA, Venezuela Junio 2012. (Formato Pdf) (Citado 01-10-2012)

- La importancia por apoyar el desarrollo del sector rural, utilizando la metodología ONUDI, estableciéndose un nuevo proyecto: Programa Interempresarial de promoción de Consorcios de Origen, Agro Rural, programa de Desarrollo Productivo Agrario Rural, se antepone con un programa similar para combatir la pobreza del sector rural.

3.3.8 Casos de éxito: México

La ONUDI en conjunto con FEDEREXPORT, que es un conglomerado de Consorcios de Exportación Italianos, desarrollaron y documentaron una metodología para la creación e integración de Consorcios de exportación, que busca la cooperación interempresarial con el objetivo de combinar las oportunidades de Mercado y resolver problemas trabajando en conjunto, destacando dos beneficios importantes para el país de México:

- Los Gastos se dividen entre las Empresas que lo conforman y
- Promocionan los Bienes y Servicios sin involucrarse en transacciones de compra y venta, ni negociaciones económicas, ni entrega del producto final.

Cabe aclarar, que las personas capacitadas de apoyo a la creación de un Consorcio, se dividen en tres grupos:

- Coordinadores: Personas capacitadas por la ONUDI, que conocen el modelo y desarrollan el trabajo de acompañamiento cotidiano a los Empresarios en la elaboración del Consorcio.
- Tutores: Apoyan con su motivación y orientación continua.
- Consultores ONUDI: Encargados de supervisar el proceso y transferir la metodología.

Por lo que, entre los años 2009-2011, se crearon programas pilotos de promoción y desarrollo de Consorcios de Exportación con la metodología de la ONUDI, los cuales fueron implementados en las siguientes ciudades:

- Jalisco
- Zacateca
- Distrito Federal

Siguiendo un proceso concreto, el programa fue dividido en cuatro etapas importantes a desarrollar, las cuales se explican a continuación:

Primera Etapa: En primera instancia, se hacen los estudios pertinentes para analizar el grado de viabilidad y sensibilización de los representantes locales, luego se inicia el programa para adaptar la metodología ya estudiada. Finalizando con un Taller de sensibilización⁵³ de empresarios.

Segunda Etapa: Se realizan talleres para la generación de anteproyectos de CE; Validación en campo de los anteproyectos, para luego hacer una selección de anteproyectos que cumplen como CE y se desarrollaran con la asistencia técnica de la ONUDI.

Tercera Etapa: Implementar misiones de seguimiento, evaluación y retroalimentación in-situ a los CE seleccionados; preparar el asesoramiento técnico local que recibirán mediante una plataforma interactiva; realizar la planificación estratégica a mediano y largo plazo. Entregar asistencia para la búsqueda, selección, evaluación y reclutamiento de gerentes para terminar con la realización de la elaboración de un boletín electrónico.

⁵³ Persigue el tratamiento de la igualdad como un elemento de calidad y responsabilidad social de la empresa; la eliminación de estereotipos en los procesos de acceso; el fomento y puesta en marcha de planes de acción positiva.

Cuarta Etapa: Se proporciona asistencia técnica para la formalización concreta de los CE. Independencia de los CE del programa y bases para su auto sostenibilidad. Documentación y/o filmación de los casos para su difusión. Certificados de reconocimiento a los CE y sus coordinadores. Interacción post-programa a través, de la Red Latino americana de Consorcios de Exportación de la ONUDI.

3.3.8.1 Consorcios de Exportación en el Estado de Jalisco⁵⁴.

Este programa entró en vigencia a partir de Abril de 2009 hasta Diciembre de 2010, fue promovido por la ONUDI, donde participaron 14 Cámaras Industriales, aproximadamente, y la Secretaría Económica de Promoción.

Fue financiado gracias a los fondos Estatales y Federales, de Centro Empresarial México-Unión Europea y el Consejo Estatal de Ciencia y Tecnología de Jalisco (COECYTJAL).

Cubrió hasta parte de la Cuarta Etapa del programa, obteniendo excelentes resultados, como la realización de 43 anteproyectos, de los cuales se ha proporcionado asistencia técnica en campo a 18 proyectos que cumplen con el perfil necesario y que se encuentran operativos. Para ello se tuvo que crear una plataforma conformada por 4 tutores y 20 coordinadores de Consorcios de Exportación.

A modo informativo e instructivo, se realizaron 7 seminarios a los cuales asistieron más de 250 empresarios y profesionales, además de 5 talleres de formación con más de 150 participantes para la promoción y desarrollo de Consorcios de Exportación en Jalisco. Beneficiando así, a más de 200 empresas y generando más de 3,000 empleos.

Los Sectores Industriales abarcados fueron: Farma Veterinaria, Tequila, Calzado, Autopartes Automotrices, Joyería, Moda, Tecnologías de la Información, Artes Gráficas, Artes Escénicas, Artesanía, Artes Digitales, Pintura y Escultura.

⁵⁴ Consorcios de Exportación en Jalisco, Red Latinoamericana para Consorcios de PYMES. (página web en línea), México, <http://www.redconsorcios.org/Mexico.html> (Citado 12-09-2012)

Dirigido a Mercados Objetivos de países como Centroamérica, Sudamérica, Estados Unidos, Europa, Asia Pacífico, Canadá, África y Oceanía, entre otros.

Consortios establecidos

A continuación, los 18 Consortios que se han conformado en el Estado de Jalisco:

- Consorcio de Exportación Veterinario S.C. “VETMEX”
- Consorcio de Exportación Automotriz “CODEXA”
- International Consortium of Tequila Producers “ICTP”
- Blue World
- Guadalajara Finest Shoes “GFS”
- Jalisco Export
- Consorcio de Exportación Sandalias
- Consorcio de Fabricantes Joyeros Exportadores, S.C. “AUGEX”
- DÖNI
- ITEXICO
- Consorcio Tecnológico de Jalisco
- CTI JALISCO
- SMARTGRAPH Consorcio empresarial
- Codic Films Partners
- CALLINART
- Importarte México

- PERSPEKTVA 10
- OTRARTE

3.3.8.2 Consorcios de Exportación en el Estado de Zacateca.

Programa impartido en el mes de Julio de 2010, a través de Seminarios dirigido a más de 64 compañías del Estado; promovido por ONUDI y apoyado por la Secretaría de Desarrollo Económico “SEDEZAC” y la Delegación de la Secretaría de Economía, abarcando giros de alimentos frescos y enlatados, artesanías en plata y mezcól, consultores, tecnologías de la información y textil, entre otros.

Fue financiado por el Gobierno de Zacatecas y la SEDEZAC, logrando generar cerca de 7 anteproyectos con comerciantes de diversos sectores que buscaban generar riqueza y bienestar. El consorcio que está establecido (GREENZAC), ya posee personalidad jurídica, imagen exportadora y un Gerente especializado en comercio. Debido a estos resultados, el gobierno se ha motivado para generar más proyectos. Los Sectores Industriales abarcados son: Hortalizas de invernadero y Metal Mecánico. Y al Mercado Objetivo que se dirigió fue EE.UU.

Consorcio establecido

- GREENZAC Consorcio de Invernaderos

3.3.8.3 Consorcios de Exportación en Distrito Federal.

Este programa tuvo una duración de un año, entre Junio 2010 a Junio 2011, promovido por una cámara industrial y 2 asociaciones empresariales, además de la ONUDI.

Fue financiado con fondos del Gobierno del Distrito Federal y por el Organismo principal, el Instituto de Ciencias y Tecnología del Distrito Federal (ICYTDF).

Cumplió hasta la segunda fase y parte de la tercera del Programa, generándose 4 anteproyectos, de los cuales dos son Consorcios ya establecidos, desarrollando imagen y actividad exportadora.

Al igual que los proyectos anteriores, se mantuvo la asesoría técnica a los Consorcios, beneficiando a más de 17 empresas; también se realizaron seminarios y talleres de formación, asistiendo más de 300 participantes, entre profesionales y empresarios.

Los dos Sectores Industriales son de Alimentos y Metal Mecánico, y los Mercados Objetivos dirigidos fueron: EE.UU, Europa, Centroamérica y Sudamérica.

Consorcios establecidos

- QUALLMEX Consorcio Mexicano de Alimentos
- Consorcio de Exportación Manunex

3.3.8.4 Consorcios Establecidos más importantes en la Ciudad de México.

Tres son los Consorcios de exportación Mexicanos que se destacan, VETMEX, Guadalajara Finest Shoes e ICTP, los cuales se describirán a continuación.

- *Consorcio de Exportación Veterinario.*

VETMEX, inició sus actividades en el año 2010, conformado por 10 empresas del área Químico-Farmacéutico y Biológico, ubicado en el estado de Jalisco, lugar donde están la mayoría de los laboratorios veterinarios.

Ferias Internacionales en las cuales el Consorcio ha realizado actividades de promoción:

- EXPOCOMER, Panamá – Marzo 2010.
- XXI Congreso Centroamericano y del Caribe de Avicultura, Costa Rica – Junio 2010.

- X Congreso Nacional de Producción Porcina, Argentina – Agosto 2010.
- FIGAP, Guadalajara – Agosto 2010.
- XXVI Congreso Mundial de Buiatría, Chile – Noviembre 2010.
- EXPOCOMER, Panamá – Marzo 2011.
- XXVI Congreso Latinoamericano de Avicultura, Buenos Aires, Argentina - Septiembre 2011.

La oferta exportable del Consorcio son Antibióticos, Vitamínicos, Hormonales, Reconstituyentes, Ungüentos, Ectoparasiticidas, Desparasitantes, Biológicos, Premezclas Antibióticas y Solubles. Así como asesoría técnica y maquilas, en apoyo de un Gerente Internacional.

- ***International Consortium of Tequila Producers SC***

ICTP, inicio sus actividades en el año 2009, conformado por 6 empresas tequileras de Jalisco, realizan exportaciones a la Región Asia Pacífico, contactándose con un importador Premium.

Campañas en las cuales el Consorcio ha realizado actividades de promoción:

- Jalisco's Top Artisian Tequilas – Hong Kong, 2009.
- Diferentes Misiones comerciales a Hong Kong.
- Campaña de Marketing en la Expo Shangai, 2010.
- Campaña de Marketing en Macao y Japón, 2011.
- Proyectos nuevos en Filipinas, Singapur, Malasia, Thailandia, Taiwan, Vietnam, Corea del Sur, Australia, Indonesia y Brunei.

- ***Guadalajara Finest Shoes SC***

GFS, inicio actividades en el año 2009, conformado por las 6 mejores empresas de calzado para dama en la región.

Ferias Internacionales en las cuales el Consorcio ha realizado actividades de promoción:

- SMOTTA, Miami 2010.
- FANNY, NYC 2010
- PLATGORM at MAGIC, Las Vegas 2010

3.3.8.5 Instructivo para la constitución de Consorcios de Exportación en la Ciudad de México.⁵⁵

Este instructivo tiene por objetivo impulsar la creación de Consorcios de exportación o la consolidación de uno existente, mediante un respaldo económico a grupos de exportadores, consistente en las siguientes características:

- El monto de apoyo máximo por año, es de \$50,000.00 pesos mexicanos exento de IVA,
- Para su inscripción, los siguientes documentos deben ser enviados en copias, vía electrónica, del estudio realizado y debe contener los siguientes puntos detallados:
 - Plan de Exportación del Consorcio.
 - Reglamento interno del Consorcio.

⁵⁵ Estudios para conformar consorcios de exportación u otros proyectos de asociatividad empresarial, Proméxico. Documentos de apoyo, (página web en línea), http://www.promexico.gob.mx/es_us/promexico/Estudios_para_conformar_consorcios_de_exportacion_u_otros_proyectos_de_asociatividad_empresarial (Citado 21-09-2012)

- Metas concretas.
- Informe de avances y resultados.
- Actividades desarrolladas.
- Los apoyos solicitados deberán cumplir con los requisitos establecidos en los Lineamientos para la Operación de los Servicios y Apoyos de ProMéxico 2012.
- A los 3 meses de haberse efectuado el reembolso, ProMéxico y el Beneficiario compartirán la propiedad de la información y ProMéxico podrá hacer uso de la información contenida en el informe, con excepción de los datos que la empresa señale como estratégicos o confidenciales.

Al momento de realizar la solicitud deberá presentar los siguientes documentos:

- Solicitud de Apoyo
- Perfil del Exportador de cada una de las empresas que conforman el grupo.
- Carta compromiso del Beneficiario.
- Cotización del estudio por parte del proveedor.
- Currículum del proveedor del estudio.

Escrito Libre que incluya la justificación del apoyo que contenga al menos: información de la demanda, monto requerido de compra y productos requeridos.

- Una vez solicitado el apoyo, se debe autorizar, en donde el solicitante debe ingresar la documentación en un sistema llamado “Notificaciones BPM”,

consultando en la Guía, *Beneficiary's Guide for ProMéxico Support 2012*⁵⁶, los pasos a seguir:

- Copia de RFC.
 - Copia Alta en Hacienda (Formato R1 o R2).
 - Copia Estado de Cuenta Bancario con CLABE
 - Acta Constitutiva del Consorcio de Exportación (cuando el estudio solicitado sea para consolidación el consorcio).
 - Autorización de Apoyo
- Para Solicitar el reembolso se debe entregar un reporte impreso detallando:
 - Plan de Exportación, Reglamento interno, definición de metas, informes de avances y resultados, actividades desarrolladas y si fuera el caso, un acta constitutiva del Consorcio exportador.
 - Luego se deberán entregar juntos una copia de la factura del proveedor del servicio donde señale los gastos realizados sujetos al apoyo, a nombre del Beneficiario, realizando el cálculo del apoyo sobre el monto base sin IVA.
 - Cuando ProMéxico apruebe los documentos del reporte y la copia de la factura, se puede entregar la Solicitud de Reembolso y la Factura original a favor de ProMéxico.
 - Para concluir, se solicita llenar un Cuestionario de Evaluación y Satisfacción, para cumplir con el Seguimiento al Consorcio.

⁵⁶PROMEXICO, Guía del Beneficiario para apoyos ProMéxico, México, 2012. (en línea) Formato PDF, <http://promotor.promexico.gob.mx/archivos/promotores/GuiaBPMBeneficiarioINGLES.pdf>. (Citado 28-09-2012)

3.4 Casos de éxito: Chile

En Chile, poco a poco se ha ido dando relevancia a la PYME o mejor aún a la denominada MIPE, que en este país representa el 58% de la productividad, donde sólo la MIPE tiene el 7,8% de las ventas internacionales totales del país.

En Chile, la materia de las exportaciones es un tema que se ha facilitado a través de los años, hoy cualquier persona natural o jurídica podrá constituirse como exportador, pues sólo debe estar al día en el pago de sus compromisos tributarios con el Fisco y tener iniciación de actividades como exportador ante el Servicio de Impuestos Internos⁵⁷. El proceso exportador para un empresario de una PYME, va más allá de comercializar en el exterior, de tener contacto con importadores o efectuar ventas esporádicas. Es necesario que ellos tengan una visión a largo plazo. En este país de hecho la internacionalización es una operación estratégica que implica todas las áreas funcionales de la empresa.

Debido a la globalización en que se ven insertos los países es indispensable que la empresa incorpore la tecnología, tanto en su proceso productivo, como de gestión, en la obtención de información y en la forma de promoverse. Esto los lleva a la necesidad de poseer e implementar todas las nuevas formas de comercio internacional existentes. Buscando mejorar la infraestructura mínima para comunicarse con los clientes extranjeros en el más mínimo tiempo. Chile no se ha quedado atrás, en ninguna de estas nuevas formas.

Existen distintas formas de integración comercial en este país:

⁵⁷ PROCHILE, 2007. Consultas sobre Exportaciones Asistencia al Exportador. Chile, (página web en línea) http://www.prochile.cl/servicios/p_empresario02.php. (Citado 07-10-2012).

3.4.1 Exportación directa

- Venta directa a clientes.
- Venta a mayoristas / minoristas.
- Venta en ferias.
- Venta mediante distribuidores / agentes / representantes propios.
- Participación en empresas conjuntas.
- Sucursales.
- Concesión de licencias.
- Franquicias.

En general, la exportación directa facilita un contacto mayor con el mercado, si bien es más costosa y arriesgada.

3.4.2 Exportación Indirecta

- Venta a través de una empresa de exportación o un distribuidor a mercados extranjeros con sede en Chile.
- Venta a través de empresas extranjeras con sede en Chile.
- Venta mediante representantes o comisionistas de exportación, con sede en Chile.
- Venta a otra empresa en Chile que ya realiza exportaciones.

La exportación indirecta aleja del contacto directo con el mercado y propicia la dependencia, aunque puede ayudar a ahorrar tiempo y dinero al beneficiarse de la experiencia y el conocimiento del mercado que tienen los comisionistas y las empresas de exportación.

En Chile se usa en gran porcentaje la exportación indirecta, pero no necesariamente se les debe relacionar con los Consorcios de Exportación, ya que se usan pero en menor medida. Aunque en el resto de los países latinoamericanos se implanta ya activamente el concepto de la asociatividad, apoyados incluso por instituciones como la FEDEREXPORT, en Chile es bastante menor la participación en este tema.

El término consorcio en este país, está ligado estrechamente a los de tecnología e investigación. Existen variadas instituciones dedicadas a esta área e incluso existe la participación activa de universidades en la materia, como es INEA por ejemplo, institución dedicada a las investigaciones agroindustriales, para el mejoramiento de la implementación de la tecnología en la producción de productos agrícolas. Como es el caso del consorcio tecnológico de la palta en la 5ta región de este país.

Es importante destacar que en Chile, muchas empresas dedicadas a la exportación con el fin de cubrir mayores mercados internacionales, se unen a través de exportadoras que ésta como tercero funciona como representante del grupo exportador en el extranjero, buscando importadores con el fin de vender la producción total de dichas empresas. Lo que provoca un mal uso del término consorcio. También existen empresas familiares que con el fin de unificar marcas, crean una marca global, encuadrándola en el marco de consorcios de exportación; como es el caso de CIAL ALIMENTOS S.A. que exporta a un pequeño nicho de mercado bajo este concepto.

Consortios de exportación en Chile, es un tema más bien lento. Comparado con países latinoamericanos que ya tienen sus propias leyes de aplicación y legislación sobre el tema, siguiendo activamente el ejemplo italiano en Europa. Cabe destacar que este país perteneciendo a la ONUDI, ésta no ha dado su apoyo al desarrollo de Chile, ya que las PYMES chilenas son subsidiadas por proyectos públicos, lo que a comparación de las PYMES latinoamericanas, las chilenas son de mucho mayor envergadura. Por ejemplo en Perú una PYME tiene 4 personas, lo que en Chile sería una MIPE. Es por esta razón que las instituciones internacionales dan preferencia a estos países ya que les cuesta mucho más surgir en este tipo de materias. En este país tampoco existen instituciones

que se dediquen netamente al fomento de la creación de Consorcios exportadores como en Argentina o Italia. Sólo existen organismos que fomentan en Chile la creación de proyectos exportadores en general como lo es SERCOTEC.

- ***Consortio Maderero Chile S.A.***⁵⁸

Este Consorcio inicio sus actividades en el año 1976, ubicado en Santiago de Chile y posee sucursales en San Antonio (V Región) y Concepción (VII Región). Su rubro es la comercialización de productos forestales a mercados internacionales y está conformado por empresas madereras chilenas y distintos aserraderos.

Pionero en su rubro, lo avalan sus más de 25 años de negocios forestales, donde actualmente se realizan desde Chile: Astillas, Trozos para pulpa, Madera aserrada y en menos proporción, productos con Valor agregado de Pino radiata. Los mercados objetivos son: Japón, Medio Oriente y Norte de África.

Dentro de sus objetivos generales de COMSA, encontramos:

- Esforzarse para enriquecer a la Sociedad, tanto material como espiritualmente, contribuyendo a su vez a la preservación del medioambiente.
- Mantener principios de transparencia y sinceridad, manejando los negocios con integridad y rectitud dentro del contexto de las leyes.
- Expandir los negocios con una perspectiva global.

Con el fin de elevar los estándares de calidad y de cumplir con el objetivo de la preservación del medioambiente, COMSA posee Certificación Forestal (Forest Stewardship Council FSC Chile), protegiendo plantaciones de *Eucalyptus*

⁵⁸ Consorcio Maderero S.A., COMSA. Información general, (página web en línea), <http://www.comsa.cl/>, (Citado 07-10-2012)

globulos, siguiendo las Políticas establecidas y estipuladas en el Plan Maestro de Manejo Forestal sostenible⁵⁹.

- ***SPECSA Consorcio Pesquero Ltda.***⁶⁰

Consorcio Pesquero S.A. inició sus actividades en el año 1999, y se dedica a la extracción, procesamiento y venta final de mariscos y pescados frescos y congelados provenientes del norte y sur de Chile, así como mariscos deshidratados, los que han sido elaborados bajo las más estrictas normas de higiene ambiental.

Siguiendo un plan de negocios basado en la calidad de los productos, utilizando el control de gestión y mejoramiento continuo en los procesos de valor mediante HACCP y Programas de Garantía de Calidad, incluyendo certificaciones sanitarias y autorizaciones para tratamiento de productos de exportación hacia todo el mundo.

Poseen un Departamento de investigación y desarrollo de productos el cual trabaja en una permanente innovación de los procesos de valor y exploración de nuevas oportunidades de negocios, especialmente en el desarrollo de nuevos formatos de productos exigidos por los Clientes.

Certificados de Calidad

- Certificación de Gestión de Calidad-9001 (ISO 9001)
- Programa de Aseguramiento de Calidad (Sernapesca) (PAC)
- Certificación de Gestión Ambiental-14001 (ISO 14001)

⁵⁹ COMSA, Plan Maestro de Manejo Forestal, Chile, (Archivo pdf), <http://www.comsa.cl/docfsc/PLAN%20MAESTRO%20DE%20MANEJO%20FORESTAL.pdf>. (Citado 07-10-2012)

⁶⁰ SPECSA, Chile. Información empresa en General, Chile, (web en línea), <http://www.specsa.cl/company.php>. (Citado 07-10-2012)

Productos, Equipos y Servicios que ofrece SPECESA Ltda.

- Comercialización de bacalao
- Comercialización de crustáceos
- Comercialización de pescados
- Comercialización de salmones y truchas
- Crustáceos congelados
- Pescado congelado

Mercados Objetivos

- Asia
- Sudamérica
- América Central y
- EEUU

CONCLUSIÓN

Para la formación de un consorcio de exportación, es relevante definir cuáles son las dimensiones de la empresa, a que mercados se quiere llegar, los objetivos a corto y largo plazo y lo más importante como se aplica el concepto en el país donde está establecida la empresa o grupo exportador. Así se pueden proyectar con certeza los estatutos y reglamentos del nuevo consorcio.

Los mercados globales, cada vez son más exigentes, por lo que las PYMES por si solas no pueden hacerse cargo de un gran mercado, la gran mayoría de las empresas internacionales usan la producción o comercialización masiva, para diferenciarse cuantitativamente teniendo a sí menores precios que la competencia, siendo absolutamente necesario para las PYMES estar dentro de algún grupo que promueva o promocióne las exportaciones en el exterior. Por esto los Consorcios de Exportación se han transformado en una muy buena herramienta de expansión en la comercialización internacional para estas micro, pequeñas y medianas empresas. Esta modalidad les ha permitido poder integrarse a menor costo y con menos riesgos, así como también les da mayor prestigio y seguridad internacional entre los clientes. Las PYMES son las más necesitadas de asesoría por eso son las que reciben mayores beneficios de este tipo de alianza, que se ve reflejado en la estabilización del empleo, generando economías de escala.

Un consorcio de exportación como toda organización, necesita un buen líder. Esta es la única manera de que esta asociación permanezca unida y logre su permanencia. Es el líder o representante del grupo empresarial el que en la fase de inicio puede mantener la objetividad de cada uno de los integrantes del consorcio, estableciendo objetivos claros y alcanzables, porque de estos depende que la credibilidad del grupo se mantenga y sea atractivo para los mercados internacionales. Con esto se logra motivar a los miembros participantes a que no abandonen el grupo a mitad de proceso, para que estén comprometidos con el desarrollo del Consorcio, ya que su creación es lenta y las ganancias no son inmediatas, lo que provoca el desinterés de los miembros. El líder

también los mantiene unidos, y evita que se provoquen discordias, ni que ellos antepongan sus interés personales por sobre los del grupo.

El establecimiento de la forma jurídica, legal y financiera de la asociatividad, es la única manera de que su formación sea legal y se constituya como Consorcio de Exportación. El capital social que los miembros aportan debe ser equitativo, para que en todo momento se cumpla con la transparencia que se necesita para concretar la sociedad. Debido a todos los servicios que presta este tipo de alianza y a todos los beneficios que gozan las empresas miembros, los Consorcios de exportación se transformaron en una gran estrategia de crecimiento y expansión para las MIPE y PYMES en todo el mundo. Mediante la cooperación empresarial, estas logran ser competitivas en el extranjero.

Dentro de esta tesis se han analizado algunos ejemplos de Consorcios de Exportación que han perdurado en el tiempo. Uno de los más nombrados Italia, además de Argentina, en Latinoamérica encontrando también a Uruguay, Ecuador, Perú y México con apoyo de la Cámara de Comercio Italiana y sus respectivas Cámaras.

En el mundo global, esta herramienta se ha desarrollado con éxito y el país incubador de esta herramienta ha sido Italia. Con la implementación de leyes e instituciones que junto con la ONUDI se ha dedicado fomentar este tipo de asociatividad en el resto de países del mundo. Una de sus instituciones gestoras más importantes italianas es la FEDEREXPORT. Que se ha involucrado también en la gestión y fomento de consorcios en otros países, como es el caso de Latinoamérica.

En Italia la industria que más tiene consorcios de exportación es la textil, que tiene una cuidada completa dedicada al rubro; Prato, donde en sus principios la existencia de variadas pequeñas empresas dedicadas a ésta industria y la poca demanda de la producción, las llevó a asociarse y crear el Consorcio que en la actualidad es el más grande e importante en Italia, TEXMA PRATO. Que es uno de los mejores casos de éxito a nivel global.

Argentina es otro muy buen ejemplo de utilización de esta herramienta de expansión comercial, la cual con la ayuda de instituciones tanto públicas como privadas ha logrado expandirse en el tema, evolucionando progresivamente en la industria de las carnes que fue el rubro en el que comenzó a gestarse la creación de consorcios. Hoy el tema se aplica a todas las áreas y también el gobierno ha creado leyes que permitan establecer parámetros para su desarrollo.

Al buscar información sobre Consorcios de exportación, encontramos que Perú posee una gran necesidad por integrar esta iniciativa, debido a la gran cantidad de pequeñas y medianas empresas y/o artesanos que ven en ello una oportunidad para expandirse, desarrollarse y mejorar la calidad de sus productos. Un importante ejemplo de alianzas es un proyecto que comenzó con 20 Consorcios y en la actualidad ya son más de 30 Consorcios. Los primeros y con mejores resultados, han sido tres: Consorcio Eléctrico ATEM, Peruvian Bio Consortia (Productos Naturales) y MUYU (Artesanías), que han tenido exportaciones estables y en países de Europa y EEUU. Su expansión ha llegado a regiones productivas y autóctonas de su cultura, fomentando el turismo de esas regiones. Para cuidar el valor de estos productos originarios, se apoyaron proyectos de Consorcios de Origen, iniciando cerca de 5 proyectos, siendo este un paso importante para los pequeños artesanos.

México es otro país que mantiene sus raíces y donde la modalidad ONUDI ha sido implementada con éxito, generando empleos estables y Consorcios de Exportación como los proyectos creados en el Estado de Jalisco, abarcando rubros importantes como Farma Veterinario (VETMEX), Tequila (ICPT) y Calzado (Finest Shoes). Los proyectos se han expandido a las regiones de Zacatecas y Distrito Federal, debido al éxito de estos primeros proyectos en Jalisco.

En el caso de Chile, este tema se aplica por la necesidad de asociarse, ya que la realidad que se vive en este país como empresa no es la misma. Incluso la ONUDI no ha invertido asesorías en él, ya que este está subsidiado por instituciones tanto públicas o privadas que fomentan la exportación. Y en si el desarrollo económico es mejor que en

otros países latino americanos intervenidos por estas instituciones internacionales que fomenta la creación de consorcios de exportación.

Una de las lecciones más importantes aprendidas, es que el apoyo de las instituciones y organizaciones públicas y privadas (ONUDI), es vital para los países, tanto en lo financiero, como el apoyo técnico; ya sea con capacitaciones y tutores para la buena aplicación y desarrollo con éxito de los consorcios de exportación, a través de una plataforma de asistencia a los consorcios con profesionales nacionales., teniendo un entorno empresarial pujante altamente receptivo al programa.

Como los objetivos son a largo plazo, esto puede enfrentarse con un buen plan de negocios, ya que este es el único que permite buen retorno de las inversiones, y el que permite realizar buenas gestiones administrativas. Las empresas emergentes en las exportaciones, que necesitan asociarse para la integración comercial internacional, solo requieren concurrir y participar de las distintas ferias y seminarios que tienen relación con el tema y son realizados por las instituciones que fomentan la creación de este tipo de alianzas, como la ONUDI y la cámara de comercio o el gobierno del país donde se desarrolle las exposiciones.

BIBLIOGRAFÍA

- CARLOS LÓPEZ, A. S. (2008). *Los Consorcios de Exportación de Pymes en el Perú*. Perú.
- COMPAÑÍA PERUANA DE COMERCIO EXTERIOR. (2012). *COPEMEX*. Recuperado el 24 de Julio de 2012, de <http://www.copemex.com>
- COMSA. (s.f.). *Plan Maestro de Manejo Forestal, Chile*. Recuperado el 07 de Octubre de 2012, de <http://www.comsa.cl/docfsc/PLAN%20MAESTRO%20DE%20MANEJO%20FORESTAL.pdf>
- COMSA. (s.f.). *Consortio Maderero S.A.* Recuperado el 07 de Octubre de 2012, de <http://www.comsa.cl/>
- Eduardo, C. (31 de Marzo de 2004). Programa Grupos Exportadores de la Fundación Banco Credicoop.
- ELASKAR, L. (2011). *CONSORCIO DE EXPORTACIÓN*. Argentina.
- GECSEAM. (2009). *Consortio Exportador carroceros, Semirremolques y equipos accesorios metalmecánicos*. Recuperado el 11 de Octubre de 2012, de Argentina.
- GESTIOPOLIS. (s.f.). Obtenido de Planificación Estratégica, Gestión y Control: www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/glosadm.htm
- Gianluca Baldoni, C. B.-m. (1995). *SMALL-FIRM CONSORTIA IN ITALY*. Recuperado el 10 de Octubre de 2012, de AN INSTRUMENT FOR ECONOMIC DEVELOPMENT.
- INTERAMERICANA, U. A. (2009). *Alianzas Estratégicas entre PYMES: Herramienta de integración hacia el mercado internacional*. Argentina.

JPR, w. d. (s.f.). *JPR*. Recuperado el 06 de 09 de 2012, de www.jpr.com.ar/procon/

MINERVINI, N. (2009). *MINERVINIEXPORT*. Recuperado el 15 de Agosto de 2012, de <http://www.minerviniexport.com/wp-content/uploads/2009/08/Asociatividad.pdf>

MUÑOZ GALAZ, R. (2012). *DESPACHANTE DE ADUANA*. Recuperado el 24 de Julio de 2012, de <http://www.despachantedeaduana.com>

ONUDI. (2004). *DESARROLLO DE CONGLOMERADOS Y REDES DE PYME "GUÍA DE LOS CONSORCIOS DE EXPORTACIÓN"*. PERÚ.

ONUDI, A. S. (2009). *Programa ONUDI de Consorcios de Exportación del Perú*. Recuperado el 29 de Octubre de 2012, de Perú:
export.promperu.gob.pe/miercoles/portal/MME/evento.temas.aspx

ORGANIZACION DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO INDUSTRIAL. (2004). *GUÍA DE LOS CONSORCIOS DE EXPORTACIÓN*. VIENA.

PROCHILE. (2007). *Consultas sobre Exportaciones Asistencia al Exportador*. Recuperado el 07 de Octubre de 2012, de Chile:
http://www.prochile.cl/servicios/p_empresa02.php.

PROGAN. (2012). *Progan Argentina*. Recuperado el 11 de Octubre de 2012, de www.progan.com.ar/home.php

Proméxico. (s.f.). *Estudios para conformar consorcios de exportación u otros proyectos de asociatividad empresarial*. Recuperado el 21 de Octubre de 2012, de http://www.promexico.gob.mx/es_us/promexico/Estudios_para_conformar_consorcios_de_exportacion_u_otros_

PROMEXICO. (2012). *Guía del Beneficiario para apoyos ProMéxico*. Recuperado el 28 de Octubre de 2012, de México:
<http://promotor.promexico.gob.mx/archivos/promotores/GuiaBPMBeneficiarioINGLES.pdf>.

PYMES, R. L. (s.f.). *Consortios de Exportación en Jalisco* . Recuperado el 12 de Octubre de 2012, de México: <http://www.redconsorcios.org/Mexico.html>

RODRIGO, V. (2001). *Inovación Empresarial arte y ciencia de la creación de las empresas*. Colombia.

SERNAPESCA, UDP. (2012). *INDUCCIÓN UNIDAD DESARROLLO DE LAS PERSONAS*. VALPARAÍSO.

SERVICIO NACIONAL DE PESCA. (2012). *SERNAPESCA*. Recuperado el 11 de Junio de 2012, de www.sernapesca.cl

SHIP2SHORE. (s.f.). *La Campagna trainia la crescita di Monfalcone*. Recuperado el 10 de Octubre de 2012, de www.ship2shore.it/italian/articolo.php?id=9176

SILES, A. (2011). *La experiencia Peruana del 2009 al 2011*. Perú.

SPECSA. (s.f.). *Información empresa en General, Chile*. Recuperado el 07 de Octubre de 2012, de <http://www.specsa.cl/company.php>

UNIDO, O. D. (Febrero de 2011). *Press review*. Recuperado el 01 de Octubre de 2012, de www.unido.org/fileadmin/user_media/services/PSD/Export_consortia/PressReview_Peru_29.09.2011.pdf

UNIONE INDUSTRIALS PRATESA, C. P. (2012). *Asociación de la Industria de Prato*. Recuperado el 10 de Octubre de 2012, de www.ui.prato.it/unionedigitale/v2/participate-consorzi/Texma.asp.

URUGUAY, C. D. (2007). *consorcio exportador*. Uruguay.

ANEXOS

ANEXO I: MODELO DE CONTRATO DE CONSORCIOS DE EXPORTACIÓN

CONSORCIO DE COOPERACIÓN ENTRE (VA EL NOMBRE DE LAS PERSONAS FÍSICAS O JURÍDICAS INTEGRANTES DEL CONSORCIO)

Entre (i), C.U.I.T....., una sociedad (tipo de sociedad) constituida en la República Argentina, representada en este acto por, en su carácter de, según acredita con....., con domicilio en....., (en adelante.....); (ii), C.U.I.T....., una sociedad (tipo de sociedad) constituida en la República Argentina, representada en este acto por, en su carácter de....., según se acredita con....., con domicilio en, (en adelante.....); (iii), C.U.I.T....., persona física, titular del D.N.I. N°..... con domicilio en(iv) (Colocar el resto de los integrantes); en adelante denominados los "INTEGRANTES"; convienen en concertar el siguiente contrato de integración de CONSORCIO DE COOPERACIÓN en los términos de la ley 26005, (en adelante el "CONSORCIO"):

1.-DEFINICIONES: A los fines de este Contrato se adoptan las siguientes definiciones:

1.1: Comité Operativo: es el organismo de máxima autoridad del CONSORCIO.

1.2: Contrato: significa el presente acuerdo.

1.3: Operaciones Conjuntas: Determina todas las actividades necesarias realizadas de común acuerdo por las Partes para lograr el cumplimiento del objeto contractual.

1.4: Parte o Partes: También denominado indistintamente Integrante/s, son considerados la o las partes de este Contrato y sus sucesores por cualquier título.

1.5: Porcentaje de Participación: es la cuota parte que cada una de las partes adquiere como los derechos y obligaciones derivados de este Contrato.

1.6: Presupuesto anual: Significa la estimación detallada de los ingresos y erogaciones y provisiones correspondientes a un Programa Anual establecidos por el Comité Operativo.

1.7: Programa Anual: Son todas aquellas actividades, trabajos, inversiones y gastos aprobados por el Comité Operativo para el ejercicio de un Año Presupuestario.

1.8: Propiedad Conjunta: Son la totalidad de bienes que integran el Fondo Común Operativo.

1.9: Representante legal: Son la o las personas físicas o jurídicas a quienes les corresponderá la representación del CONSORCIO.

1.10: Tributo: Todo recurso público exigible por el Estado Nacional, Provincial o Municipal.

1.12: Fondo Común Operativo: Los bienes aportados o a aportar por los miembros del CONSORCIO para la realización del objeto contractual y los adquiridos con dichos aportes.

2.-DENOMINACIÓN

El CONSORCIO, se denominará "CONSORCIO DE COOPERACION " (en adelante el "CONSORCIO").

3.-DOMICILIO

Para todos los efectos que se deriven de presente CONTRATO, el CONSORCIO fija su domicilio especial en..... El mismo regirá tanto entre las partes asociados como en su relación con terceros.

4.-FONDO COMUN OPERATIVO DEL CONSORCIO.

4.1 El Consorcio constituye inicialmente su Fondo Común Operativo con la suma de Pesos (\$ XXXX)

El mismo se integrará de la siguiente forma:

4.1.1. La suma de pesos (\$ XXXX) que los INTEGRANTES (aportarán) o (aportan en este acto) (detallar montos y forma y en su caso fechas)

4.1.2. La suma de pesos (\$ XXXX) que los INTEGRANTES se obligan a aportar en (partes iguales de pesos \$ XXXX, cada uno de ellos en las siguientes fechas: (Detallar) o para

el caso de obligaciones con montos diferentes (de la siguiente forma: Detallar montos y fechas de cada aporte).

4.2. Integrarán también este Fondo Común Operativo los bienes que fueren adquiridos con recursos provenientes del mismo. y aquellos que en la aprobación de cada Presupuesto y Programa Anual los miembros del CONSORCIO, se obliguen a aportar.

4.3.-La conformación del Fondo Común Operativo no implicará limitación alguna para que el Representante/tes efectúen pedidos de aportes no previstos en los Presupuestos anuales ni a las obligaciones de las Partes de cumplir con la resolución que emane del Comité Operativo.

4.4.- El Fondo Común Operativo, no podrá ser disminuido y permanecerá indiviso por todo el término de duración del contrato. En tal sentido, los aportes que se realicen durante su vigencia se considerarán efectuados en forma irrevocable, salvo decisión contraria de los miembros del CONSORCIO tomada en forma unánime por sus integrantes y lo establecido para el caso de disolución del CONSORCIO o el retiro anticipado de alguno de sus miembros.

5.-REPRESENTANTE/TES LEGAL

5.1 A los fines previstos por el artículo 7ª, inciso 11) de la ley se designa por decisión unánime a (PONER DATOS PERSONALES DEL REPRESENTANTE O REPRESENTANTES) como representante/tes del CONSORCIO, quien fija su domicilio en el mismo constituido por aquel, o sea sito en la calle (COLOCAR DOMICILIO FIJADO PARA EL CONSORCIO). Este/os representante/es están, facultado/os a ejercer (en caso de representación plural deberá indicarse si ésta es, en forma conjunta o indistinta) los derechos y contraer las obligaciones necesarias y suficientes para el logro del objeto del presente contrato, debiendo cumplir y hacer cumplir el Programa y el Presupuesto Anual aprobado.

5.2 Son facultades y obligaciones del/de los Representante/tes legal:

Labrar las actas de las reuniones del Comité Operativo en el Libro respectivo.

Debitar del Fondo Común Operativo, el costo de todos los gastos necesarios y/o vinculados al cumplimiento del objeto contractual.

Mantener una detallada y ordenada documentación y contabilidad de las operaciones realizadas. A ese efecto, deberá llevar los libros de comercio que fueren necesarios conforme a la ley y confeccionar los estados de situación patrimonial, atribución de resultados y rendición de cuentas, proponiendo a las partes su aprobación en forma anual dentro de los sesenta días posteriores al cierre del ejercicio que se trate.- Dicha documentación, deberá reflejar adecuadamente y mediante técnicas contables usuales, todas las operaciones llevadas a cabo en ese período y los resultados económicos obtenidos.

Controlar la existencia de causales de disolución del CONSORCIO e informar de las mismas en tiempo y forma a los miembros de este.

Velar por la exteriorización del carácter de CONSORCIO DE COOPERACIÓN en su relación con terceros, siendo responsable personalmente en caso de haberse obviado la colocación de la leyenda referida en la denominación del CONSORCIO.

Proveer la guardia, custodia, mantenimiento y conservación de los bienes de Propiedad del Consorcio.

Efectuar todos los gastos previstos en el Presupuesto Anual, destinados a solventar las actividades dirigidas al cumplimiento del objeto, legal y contractual.

Adoptar todas las decisiones necesarias para asegurar vidas y bienes en caso de ocurrencia de un siniestro. El Representante comunicará a las Partes, tan pronto como fuese posible, las decisiones así adoptadas, cuyo costo será cargado al Fondo Común Operativo.

Proponer a los miembros del CONSORCIO los Presupuestos y Programas Anuales a aprobarse por el Comité Operativo, así como el programa para la liquidación y partición de los bienes que conforman el Fondo Común Operativo en caso de disolución del CONSORCIO o en caso de retiro anticipado de alguno de sus miembros en lo que hace a la liquidación del porcentaje del que fuere titular.

Ejecutar las decisiones del Comité Operativo.

Cualquier otra que se hiciera al cumplimiento de la ley y del objeto del presente contrato.

5.3 El Representante cesará en su carácter de tal o podrá ser removido por alguno de los siguientes motivos:

Por renuncia escrita, notificada al Comité Operativo con no menos de 60 días de anticipación a la fecha de su efectivización la que deberá ser aceptada expresamente por dicho órgano.

Por decisión del Comité Operativo sin necesidad de que exista o se invoque justa causa para el cese.

Por disolución, declaración judicial de quiebra del Representante/es

6. OBJETO. PLAZO. INICIO DEL EJERCICIO.

El CONSORCIO DE COOPERACIÓN, tiene por objeto:

1. Facilitar, desarrollar, incrementar y concretar exportaciones de bienes producidos a través de la actividad económica de sus miembros, ya sea que se realicen a través del consorcio como exportador propietario de la mercadería o como exportador por cuenta y orden de alguno o algunos de sus integrantes.-
2. Realizar y concretar a través del Consorcio, mediante la efectivización de los aportes de inversión que se establezcan en cada caso, proyectos de elaboración, producción y/o transformación de bienes comprendidos dentro de la actividad económica de los integrantes, destinados a la exportación.-

Se entiende que el objeto del Consorcio, abarca en forma amplia todos los aspectos relacionados con la exportación de bienes, incluyendo aquellos que hacen a su producción, actualización e innovación tecnológica y comercial, promoción, distribución y comercialización en el exterior, así como cualquier otro que esté vinculado en forma directa y/o indirecta a la exportación de los mismos.-

El plazo de vigencia del presente CONSORCIO, será de... años contados a partir de la fecha de (suscripción del presente contrato) o de (inscripción en la I.G.J.), la que se establece asimismo como fecha de inicio del primer ejercicio anual.

7.-PORCENTAJES DE PARTICIPACION

Las Partes serán titulares de los siguientes porcentajes de participación en el contrato de CONSORCIO y en los resultados económicos obtenidos:

(PONER PORCENTAJES DE PARTICIPACIÓN. ESTOS PUEDEN NO COINCIDIR ENTRE SI)

8. COMITE OPERATIVO.-

8.1 A los efectos de la organización y administración del CONSORCIO se constituye un COMITE OPERATIVO, que será el organismo de máxima autoridad en la administración y conducción de los negocios del CONSORCIO.

8.2 El COMITE OPERATIVO está integrado por todos los miembros del CONSORCIO, ya sea en forma personal o por apoderado, según lo decida y comunique fehacientemente cada integrante.. Cada miembro podrá designar un suplente para que lo represente.

8.3 Las reuniones del COMITE OPERATIVO se realizarán como mínimo mensualmente en el domicilio sito en..... o en cualquier otro lugar que convengan los INTEGRANTES. También podrán , previa notificación fehaciente por parte del representante, a excepción de unanimidad en la asistencia, ser convocadas en cualquier momento por el Representante legal, por propia iniciativa, o a requerimiento escrito de cualquiera de los miembros del CONSORCIO. La convocatoria será notificada por el convocante por escrito a cada miembro del COMITÉ OPERATIVO y al Representante legal en su caso, con una anticipación no menor de cinco (5) días, con indicación del día, hora, lugar y temario de la reunión.

Las reuniones se llevarán a cabo válidamente siempre que exista quórum formado por:

a).-la presencia del número de miembros del CONSORCIO, que representen la mayoría absoluta de los porcentajes de participación en el contrato y

b).-la presencia de la mayoría absoluta del número de miembros que integran el CONSORCIO.

- Los miembros del CONSORCIO que participen de la deliberación, tendrán una cantidad de votos igual al porcentaje de participación en la constitución del contrato.-

- En todos los casos, los votos de los miembros del CONSORCIO en el COMITE OPERATIVO serán ejercidos según criterios de razonabilidad.
- El Representante legal podrá participar en las reuniones del COMITE OPERATIVO, en las que tendrá voz y no voto, salvo cuando sea integrante del CONSORCIO, en cuyo caso podrá votar en todas aquellas cuestiones que no hagan a su actuación como Representante.-

8.4 Para la aprobación de las cuestiones que se enumeran a continuación, se requerirá el (XX%) o (unanimitad) de los votos emitibles por la totalidad de los miembros que integran el CONSORCIO:

(i) nuevos aportes al FONDO COMUN OPERATIVO y/o inversiones relacionadas con el cumplimiento del objeto contractual no previstos en el Presupuesto Anual, que en cualquiera de los casos, representen aportes netos para el Fondo Común Operativo que superen en un (XX) por ciento los previstos para ese período anual en el Presupuesto.-

(ii) la modificación de alguna de las cláusulas del CONTRATO;

(iii) la renuncia, sustitución de poder, revocación, incapacidad y/o designación de Representante, y/o la modificación del número de ellos establecido en el contrato de constitución del CONSORCIO, y la aprobación de su gestión.-

(iv) la incorporación de nuevos miembros al CONSORCIO, salvo que la misma provenga por cesión total o parcial de la participación de uno de sus miembros a terceros, en los términos de la cláusula catorce del presente contrato.-

(v) la separación y/o exclusión de alguno de los miembros del CONSORCIO.

En todos los demás casos las resoluciones serán tomadas por la mayoría absoluta de los votos presentes, que puedan emitirse para lograr la respectiva decisión.

8.5 EL COMITE OPERATIVO tendrá las siguientes facultades:

Determinar y decidir la ejecución de acciones tendientes al cumplimiento del objeto del presente contrato.

Aprobar los estados de situación patrimonial, atribución y distribución de resultados y rendición de cuentas confeccionados por el Representante legal, los que deberán ser tratados dentro de los sesenta días calendario de haber vencido el período anual que se trate. .-

Considerar y aprobar el PROGRAMA ANUAL de actividades que proponga el Representante legal, sus modificaciones y ampliaciones, que tenderán a obtener la máxima rentabilidad y producción en las acciones que se desarrollen para el cumplimiento del objeto contractual.

Considerar y aprobar el PRESUPUESTO ANUAL que proponga el Representante legal, expresado en (dólares estadounidenses) o (pesos), sus modificaciones y ampliaciones

Adoptar o hacer adoptar todas aquellas decisiones necesarias para el cumplimiento de las obligaciones resultantes de las actividades del CONSORCIO.

Considerar y aprobar el programa para la liquidación y partición de los bienes que conforman el Fondo Común Operativo, en caso de disolución del CONSORCIO. En caso de retiro anticipado de alguno de sus miembros, resolver sobre la parte que le corresponda y modalidades de restitución.

9.- OBLIGACIONES DE LAS PARTES

Son obligaciones de los INTEGRANTES del CONSORCIO:

9.1.- Cumplir con todos los aportes y obligaciones establecidas en este Contrato, en los Programas y Presupuestos Anuales y con las que determine en su caso el Comité Operativo.

9.2.- Cumplir con las normas legales y reglamentarias nacionales, provinciales y municipales.

9.3.- Colaborar en la búsqueda de los fines y objetivos planteados en este contrato obrando con lealtad y la diligencia de un buen hombre de negocios.

10- PROGRAMA Y PRESUPUESTO ANUAL:

10.1 Treinta días antes de la finalización del ejercicio anual, el Comité Operativo se reunirá para aprobar el Programa y Presupuesto Anual correspondiente al ejercicio siguiente.

10.2 El Representante hará llegar a cada Integrante un proyecto del Programa y Presupuesto Anual, acompañado de una memoria técnica explicativa, con una anticipación no menor a

sesenta días de la fecha de finalización del ejercicio vigente. Cada Parte podrá proponer modificaciones, las que serán consideradas en la reunión respectiva.

11- APORTES- EGRESOS E INGRESOS

Los aportes a cargo de las Partes serán pagados en la moneda que se requiera para llevar a cabo las operaciones.

12- INCUMPLIMIENTO:

12.1 El incumplimiento total o parcial por una de las Partes de cualquier obligación establecida bajo este CONTRATO o como consecuencia de su vigencia, producirá la pérdida para la Parte incumplidora de todos los derechos económicos y de voto en el COMITE OPERATIVO derivados de su participación en el CONSORCIO hasta tanto el incumplimiento hubiere sido subsanado.

12.2 Las Partes Cumplidoras deberán abonar en proporción a su participación los montos adeudados por la Parte incumplidora, si así lo resolviese el COMITÉ OPERATIVO por ser necesario para la consecución del objeto contractual. Los certificados contables profesionales que se emitan respecto de tales sumas constituirán título ejecutivo hábil en los términos del artículo 520 del Código Procesal Civil y Comercial de la Nación.

12.3 La Parte Incumplidora deberá pagar intereses por los montos que adeudare a las demás Partes a la tasa equivalente a la que cobra el BNA para las operaciones de descuento a 30 días vigente al día del incumplimiento por todo el período. La Parte Incumplidora será responsable por todos los daños que sufrieran las demás Partes.

13. CESION DE DERECHOS:

13.1 Si cualquiera de las Partes decide vender su participación en el CONSORCIO, las Partes no vendedoras tendrán derecho a realizar la primera oferta, ya sea en conjunto o en forma individual. La Parte vendedora no estará obligada a aceptar dicha oferta.

Si ninguna de las Partes no vendedoras ejercieran el derecho de realizar la primera oferta dentro de los treinta (30) días, la Parte vendedora podrá ofrecer la venta de su participación a terceros dentro de los noventa (60) días subsiguientes. Antes de concluir la operación, deberá comunicar

en forma fehaciente a los miembros del CONSORCIO el monto y condiciones de la propuesta, quienes tendrán preferencia, a igualdad de precio y condiciones, en la adquisición, ya sea en forma conjunta o individualmente. En caso que solo algunos de los miembros participaren de la adquisición, los porcentajes acrecerán en proporción a sus respectivas participaciones.

14. SEGUROS Y LITIGIOS

14.1 El Representante legal contratará los seguros que el Comité Operativo resuelva tomar.

14.2 Todos los resarcimientos por daños ocasionados por las actividades del CONSORCIO, que no resulten cubiertos por las pólizas de seguros contratadas, serán absorbidos por las Partes en la forma establecida en la cláusula de responsabilidad ante terceros.

14.3 El Representante legal notificará con prontitud a las Partes las reclamaciones o litigios que pudieran plantearse referidos a las actividades del consorcio, y el Representante legal solucionará, transará o defenderá todas las reclamaciones o demandas entabladas por terceros contra el CONSORCIO derivadas de sus actividades siguiendo las instrucciones del Comité Operativo.

Toda transacción por un monto superior a XXXX deberá requerir la previa aprobación del Comité Operativo.

15- INFORMACION CONFIDENCIAL:

Las PARTES se comprometen a no revelar a terceros, información acerca de asuntos o negocios del CONSORCIO y/o específica de sus miembros, excepto que tal información fuese solicitada por autoridad judicial competente o correspondiera en virtud de disposición legal.

16- RESPONSABILIDAD ANTE TERCEROS.-

La responsabilidad de los INTEGRANTES ante terceros, derivada de la existencia, actividades y/u obligaciones contraídas por el CONSORCIO, será simplemente mancomunada y divisible en forma proporcional a los porcentajes de participación en el contrato de CONSORCIO.- En cualquier caso, se limitarán como máximo, al monto de los aportes comprometidos destinados al Fondo Común Operativo.

17- REGIMEN TRIBUTARIO

El Representante legal tendrá la obligación de determinar y pagar los Tributos que correspondan abonar al CONSORCIO.

18- LEGISLACION APLICABLE. JURISDICCION Y COMPETENCIA.

18.1 El CONTRATO se regirá e interpretará de acuerdo a las leyes de la República Argentina.

18.2 Las partes, resuelven desde ya someterse a la Jurisdicción de los Tribunales con asiento en renunciando a cualquier otro fuero y/o jurisdicción que les pudiera corresponder.

(EVENTUALMENTE SE PUEDE PONER UNA CLAUSULA DE ARBITRAJE)

19- DOMICILIOS Y NOTIFICACIONES

Las Partes constituyen domicilio legal en los que a continuación se detallan:

Todo cambio de domicilio efectuado por alguna de las Partes sólo podrá ser comunicado a las demás Partes y al Representante legal mediante aviso fehaciente.

20. DISOLUCION DEL CONTRATO

20.1 El presente Contrato se extinguirá por:

- Decisión unánime de los INTEGRANTES.
- Expiración del plazo convenido, consecución del objeto o imposibilidad sobreviniente de lograrlo.
- Reducción a uno del número de INTEGRANTES.

21- MISCELANEAS:

21.1 Los plazos mencionados en este Contrato, salvo estipulación expresa en contrario, se computará por días corridos.

21.2 El Impuesto de Sellos, de corresponder, será abonado por las Partes en proporción a sus Porcentajes de Participación.

21.3 En este Contrato (i) los títulos de las cláusulas se insertan para mejor referencia solamente y serán ignorados en la interpretación del mismo, (ii) cada término contable que no haya sido definido de otro modo tiene el significado que le asignen los principios de contabilidad generalmente aceptados en la República Argentina, (iii) si el contexto así lo requiere, las palabras en singular incluyen el plural y viceversa, y las palabras en género masculino, femenino o neutro incluyen el masculino, el femenino y el neutro.

22. DOCUMENTACION DE LAS PARTES

Las partes acompañan copia de la siguiente documentación que se agrega como Anexo:

Estatuto social y constancia de inscripción en el Registro respectivo.

Acta de **Nro. de fecha** donde se aprueba la participación societaria en el presente Contrato de CONSORCIO.

En....., a los ____ días del mes de _____ de 20XX se firma el presente en ejemplares de un mismo tenor a un sólo efecto, uno para cada una de las partes.

ANEXO II: LEY ARGENTINA 26005, CONSORCIOS DE COOPERACION

PUBLICADA EN EL BOLETÍN OFICIAL DEL 12/01/05.

Artículo 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.

Artículo 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.

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

Artículo 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.

Artículo 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.

Artículo 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.

Artículo 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 *Cámara de Comercio Exterior de Rosario 18/01/2005* 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 Consorcio 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 del 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 consignent 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 den 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 velará por la exteriorización del carácter de Consorcio del ente en toda contratación, siendo responsable personalmente en caso de haberse obviado la colocación de la leyenda que integra el nombre de acuerdo a lo establecido en el inciso 4 del precedente.

Artículo 8º.- 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.

Artículo 9º.- 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 inc. 9º) del art. 7º, se presume la solidaridad entre sus miembros.

Artículo 10°.- Son causales de disolución del Consorcio, además de aquellas que pudieren haber sido previstas en el contrato de formación.

Cámara de Comercio Exterior de Rosario 18/01/2005 (4)

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.

Artículo 11°.- Facultase a la Administración Federal de Ingresos Públicos y a la Dirección General de Aduanas, a dictar las normas que fueren necesarias, para fomentar y facilitar dentro de sus respectivos ámbitos y competencias las actividades que realicen los Consorcios de Cooperación dentro del marco legal creado por la presente ley.

Artículo 12°.- Facúltese al Poder Ejecutivo Nacional, a otorgar, de acuerdo a lo establecido en la Ley N° 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.

Artículo 13°.-De forma.

ANEXO III: LEY ITALIANA N° 317/91, ARTÍCULOS RELATIVOS A LOS CONSORCIOS DE EXPORTACIÓN

POLÍTICAS PARA LA INNOVACIÓN Y EL DESARROLLO DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS

CAPÍTULO I

PROPÓSITOS Y CAMPO DE APLICACIÓN

Art.1 (Propósitos de la ley y definición de la pequeña empresa)

1) La presente ley tiene por objeto promover el desarrollo, la innovación y la competitividad de las pequeñas empresas, incluso de las constituidas en régimen de cooperativa, por lo que respecta en particular a:

- a) la difusión y el desarrollo de nuevas tecnologías;
- b) el desarrollo y las actividades de consorcios creados por pequeñas empresas asociadas; de cooperativas de garantía de créditos constituidas por pequeñas empresas industriales, de artesanía, comerciales y de servicios;
- c) la difusión de nuevas estructuras e instrumentos financieros para la innovación y el desarrollo de las pequeñas empresas;
- d) el establecimiento, desarrollo y modernización de pequeñas empresas ubicadas en distritos industriales afectados por crisis sectoriales [...];
- e) las inversiones para pequeñas empresas innovadoras.

2) A los efectos de la presente ley se tomará en consideración a:

- a) las pequeñas empresas con un número máximo de empleados que no exceda de ... y un capital invertido que no pase de dólares, tras deducir la amortización y la revaluación monetaria;
- b) las pequeñas empresas de servicios, con un número de empleados que no exceda de... y un capital invertido máximo de.... dólares, tras deducir la amortización y la revaluación monetaria.

3) Las ayudas mencionadas en los artículos 6, 7, 8 y 12 se destinan a:

Adaptado de la ONUDI (1998). a) las pequeñas empresas industriales o de servicios, incluso las constituidas en régimen de cooperativa. Se entenderá por empresa de servicios a la que opera en los sectores de la investigación técnica, los proyectos y la coordinación de infraestructuras e instalaciones informáticas, y el tratamiento electrónico de datos;

b) las empresas de producción artesanal [...].

4) – 6) Omitidos

Art. 2 – 16

Omitidos

CAPÍTULO IV

CONSORCIOS DE PEQUEÑAS EMPRESAS

Art. 17

(Beneficiarios)

1) Los consorcios [...], incluso los constituidos en régimen de cooperativa, de pequeñas empresas industriales/ comerciales/ de servicios que tengan por objetivo promover el desarrollo (incluso tecnológico), la racionalización de la producción y la comercialización y la gestión de las empresas asociadas pueden beneficiarse de lo dispuesto en los artículos 20 y 24.

2) – 3) Omitido

Art. 18

(Composición de los consorcios)

1) Los consorcios que se mencionan en el artículo 17 deben estar integrados por un Mínimo de 5 empresas y tener un fondo o capital social mínimo de.....dólares. La participación suscrita por cada empresa no debe exceder del 20% del fondo o capital social.

2) No se pueden distribuir entre las empresas asociadas los beneficios o excedentes de explotación, ni siquiera en caso de disolución del consorcio. Esta prohibición debe constar explícitamente en el Estatuto del consorcio.

Art. 19

(Objeto de la actividad) 1) Entre las actividades que emprendan los consorcios (véase el art. 17) en interés de sus empresas asociadas cabe incluir las siguientes:

- a) la adquisición de bienes de equipo y de tecnologías avanzadas mencionadas en el artículo 6;
- b) la adquisición de materias primas y productos semi acabados;
- c) la creación de una red común de distribución, la adquisición de pedidos y la introducción en el mercado de los productos de las empresas asociadas;
- d) la adquisición, construcción y gestión en común de almacenes o centros de comercio al por mayor;
- e) la promoción de las ventas mediante la organización de ferias comerciales y la participación en ellas con actividades publicitarias, estudios de mercado, preparación de catálogos y cualquier otra medida útil de promoción;
- f) la participación en licitaciones públicas y privadas en mercados locales y extranjeros;
- g) la ejecución de programas de investigación científica, tecnológica, técnica y de capacitación en materia de técnicas de gestión;
- h) el suministro de asistencia y asesoramiento técnicos;
- i) asistencia y asesoramiento para mejorar y controlar la calidad y garantías conexas;
- j) creación de sellos de calidad y coordinación de la producción de las empresas asociadas.

Art. 20

(Contribuciones a los consorcios de servicios)

1) [...] Se conceden contribuciones en cuenta de capital a los consorcios [...] a tenor del artículo 17 para financiar programas destinados a promover las actividades enumeradas en el artículo 19. [...]

2) Las contribuciones son concedidas y hechas efectivas por las autoridades locales competentes. [...]

Art. 21

(Acceso a las contribuciones)

1) Para tener acceso a las contribuciones en cuenta de capital que se mencionan en el artículo 20, los consorcios interesados deben presentar a la autoridad local competente y, para su información, al Ministerio de Industria y Comercio, un programa de actividades (que puede ser también un plan plurianual), solicitando la admisión a las intervenciones del fondo previstas en el párrafo 1 del artículo 43.

En el programa deben constar:

a) la descripción de la iniciativa, especificando el tipo de inversiones en activos materiales e intangibles y los principales objetivos que se desea alcanzar;

b) los medios, modalidades y calendario de operación;

c) los gastos totales y su distribución cronológica.

2) Omitido

3) Antes de que transcurra un máximo de 60 días del último plazo de presentación de solicitudes (de las contribuciones previstas en el artículo 20) fijado anualmente por el Ministerio de Industria y Comercio, las autoridades locales competentes harán los trámites necesarios y, dentro del mismo período, transmitirán al Ministerio de Industria [...], junto con el programa de desarrollo de iniciativas de los consorcios en el territorio, la documentación de las solicitudes presentadas [...]. En el proyecto-programa regional mencionado se deben indicar las inversiones previstas, las donaciones requeridas a entidades públicas, las consignaciones de fondos con cargo a la administración regional y las que se pidan al Ministerio de Industria sobre la base de las solicitudes presentadas.

4) Antes de que transcurran 60 días de la fecha indicada en el párrafo 3 del presente artículo, el Ministerio de Industria aprueba las solicitudes de crédito que le han transmitido las autoridades regionales. En la misma fecha, el Ministerio dispone la distribución de las sumas indicadas en el artículo 22 (párrafo 6) entre las solicitudes de crédito recibidas, en conformidad con la suma estipulada en el presente artículo (párrafo 3).

5) Si la administración regional no hace todo lo previsto en el presente artículo (párrafo 3), las solicitudes son tramitadas por el Ministerio de Industria, que también hace efectivas las contribuciones.

6) La administración regional debe presentar al Ministerio de Industria, antes del 31 de enero de cada año, documentación detallada sobre la utilización de las subvenciones previstas en el presente artículo (párrafo 4).

7) – 8) Omitidos

Art. 22 (Monto de las contribuciones y pagos)

1) Las contribuciones en cuenta de capital que se mencionan en el artículo 20 se conceden, con un límite de... dólares para cada beneficiario, y sin exceder de... dólares para cada período trienal, por un monto máximo del 30% de los gastos en que se haya incurrido para ejecutar el programa.

2) Para los consorcios ubicados en regiones de Italia [...] que se hayan visto afectadas por crisis industriales se concede una contribución, con un límite de... dólares por período trienal, equivalente al 50% de los gastos en que se haya incurrido para ejecutar el programa.

3) Omitido

4) Se puede solicitar la contribución junto con la financiación mencionada en el artículo 24. En ese caso la solicitud de contribución debe ser enviada por la entidad de financiación a la autoridad regional competente.

5) – 6) Omitidos

Artículo 23

Omitido

Art. 24

(Préstamos en condiciones favorables)

1) Para promover las actividades enumeradas en el artículo 19, las instituciones crediticias podrán conceder préstamos, por un monto que no supere los... dólares y una duración máxima de 10 años. Las ayudas previstas en el presente artículo se pueden ampliar a la fase de puesta en marcha del consorcio.

2) Las contribuciones previstas en el artículo 22 y los préstamos objeto del presente artículo no pueden exceder en conjunto el 60% de los gastos previstos por concepto de actividades enumeradas en el artículo 19. Si la región de que se trate está atravesando un período de crisis industrial, este límite es del 80%. [...]

3) Una vez adoptada una decisión respecto de los préstamos en condiciones favorables, y en espera de que se los haga efectivos, las instituciones crediticias mencionadas en el párrafo 1 pueden realizar operaciones de prefinanciación a tipos de interés de favor [...] a condición de que el consorcio utilice recursos propios por un monto mínimo de ... dólares.

Artículos 25 – 27

Omitidos

Art. 28

(Revocación de las ayudas) 1) Se recomienda la revocación de las ayudas mencionadas en el artículo 20 cuando no se hayan ejecutado los programas propuestos en un plazo de tres años a partir de la fecha del decreto de concesión de la ayuda económica.

2) – 3) Omitidos

ANEXO IV: CONSORCIOS DE EXPORTACIÓN DE LIMA (2006 AL 2008)

NOMBRE CONSORCIO	N° DE EMPRESAS	SECTOR INDUSTRIAL	TOTAL EMPLEO	AÑO DE INICIO	MODELO DE NEGOCIOS	MERCADOS OBJETIVOS
Eléctrico ATEM	4	Metal Mecánica	112	2006	Promoción	Argentina, Bolivia, Ecuador, EEUU
Silver Raymi	7	Joyería	55	2006	Promoción	Venezuela, Panamá, EEUU
Peruvian Bio Consortia	3	Agro Industria	85	2006	Promoción	Unión Europea, EEUU, Países Asiáticos
Kallpa	4	Confecciones	84	2007	Promoción	Ecuador y Bolivia
Compives	4	Metal Mecánica	70	2007	Promoción	Ecuador y Bolivia
Perú Arte y Joya	6	Joyería	24	2007	Promoción	EEUU
ACMC Industrial Group Perú	4	Metal Mecánica	121	2007	Ventas	Ecuador y Bolivia
Lendex Corporation	3	Confecciones	60	2007	Ventas	Venezuela
Peruvian Jewelry Designers	10	Joyería	50	2008	Promoción	Europa y EEUU
CONTEX	4	Confecciones	60	2008	Promoción	Latino América
Mundo Íntimo	4	Confecciones	80	2008	Promoción	Latino América

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

ANEXO V: CONSORCIOS DE CUSCO (2007- 2008)

NOMBRE CONSORCIO	Nº DE EMPRESAS	SECTOR INDUSTRIAL	TOTAL EMPLEO	AÑO DE INICIO	MODELO DE NEGOCIOS	MERCADOS OBJETIVOS
MUYU	5	Artesanía	43	2007	Promoción y Ventas	EEUU y Unión Europea
Turismo Vivencial INKA's Experience	4	Turismo	20	2007	Promoción	EEUU y Unión Europea
Andes Natura	5	Agro Industrial	484	2007	Promoción	Unión Europea, EEUU, Mercados regionales
KINTU Arte y Diseño	3	Artesanía	30	2008	Promoción	Europa, EEUU, Latino América
ALTER-PERÚ	6	Turismo	20	2008	Promoción	Europa, EEUU, Latino América

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

ANEXO VI: CONSORCIOS DE AREQUIPA Y PUNO (2007 – 2008)

NOMBRE CONSORCIO	Nº DE EMPRESAS	SECTOR INDUSTRIAL	TOTAL EMPLEO	AÑO DE INICIO	MODELO DE NEGOCIOS	MERCADOS OBJETIVOS
Textil Inka Fine	5	Confecciones	200	2007	Promoción	EEUU, Europa, Chile y Colombia
Pisco Majes	7	Agroindustria	239	2007	Promoción	Europa, EEUU y China
Ingeniería e Informática del Sur	4	Tecnología de la información	40	2008	Promoción	EEUU y Mercado Latino
Lago Sagrado de los Incas (Puno)	9 (*) ⁶¹	Artesanía	193	2008	Promoción	EEUU y Unión Europea

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

⁶¹ (*) Este consorcio está conformado por empresas y/o asociaciones de artesanos o productores.

**ANEXO VII: CONSORCIOS REGIÓN DEL NORTE: PIURA Y LA LIBERTAD
(2007 – 2008)**

NOMBRE CONSORCIO	N° DE EMPRESAS	SECTOR INDUSTRIAL	TOTAL EMPLEO	AÑO DE INICIO	MODELO DE NEGOCIOS	MERCADOS OBJETIVOS
Cerámicas Chulucanas	3(*)	Artesanía	749	2007	Promoción	EEUU, Unión Europea
Joyereros de Catacaos	10(*)	Joyería	136	2007	Promoción	Europa y EEUU
Agro Industrial de Piura	4(*)	Agro Industria	6488	2007	Promoción	Unión EEUU, Europea, Mercado Regional
Maderas y Muebles CHAN CHAN (Trujillo)	5	Muebles	60	2007	Promoción	Mercado Regional

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA