

Universidad Empresarial Siglo 21

Licenciatura en Comercio Internacional

Trabajo de graduación final

*Los Factores claves de éxito de los
Consortios de Exportación de
productos primarios en la provincia
de San Juan*

Por

Juan Marcos Gattoni

**Córdoba, Argentina
2010**

Resumen

El desarrollo del presente trabajo se focaliza, en la aplicación de un modelo de análisis estratégico a los consorcios de exportación de productos primarios en la provincia de San Juan. Tiene por objetivo determinar los factores claves de éxito en los cuales se tienen que centrar estas alianzas entre empresas para mejorar su performance. El modelo de análisis estratégico presenta en primer término, el marco teórico-conceptual donde se describen aspectos claves del consorcio de exportación como su implicancia en cuanto a la forma de internacionalizar a las PyMEs, su definición, sus tipologías y servicios que ofrecen, hasta su procedimientos de implementación, las cuales han sido desarrolladas por reconocidos tratadistas del tema sobre este tipo de alianzas estratégicas. El referido modelo se desarrolla en dos etapas, en la primera se evalúan los consorcios de exportación en su totalidad teniendo en cuenta las variables que se obtuvieron de un análisis exhaustivo del marco teórico. En la segunda etapa se realiza una comparación entre los grupos, de modo que se pueda visualizar porque hay consorcios que se encuentran en mejor posición que otros. Lo anteriormente mencionado ofrece una pauta de cuáles son los factores claves de éxito que van a permitir mejorar la performance en cuanto a funcionamiento, como la propia supervivencia del mismo, rompiendo con las actitudes individualistas de los miembros que lo constituyen. Como resultado se puede ver que los grupos que tuvieron en cuenta los factores claves de éxito a la hora de establecer y gerenciar un consorcio, son los que se pueden percibir como más eficientes a la hora de hablar de estructura consorcial. Finalmente, se comprueba que los consorcios que trabajan sobre los factores claves de éxito, fortalecen los cimientos básicos en los que se asienta esta estructura permitiendo a los grupos aprovechar las ventajas y beneficios que acarrea esta excepcional forma de internacionalizar a las PyMEs que no cuentan con recursos para hacerlo por sí mismas.

Abstract

The development of the present work is focused in the application of a model of strategic analysis of the partnerships of primary product export in the province of San Juan. It must by objective determine the key factors of success in which they must center these alliances between companies to improve its performance. The model of strategic analysis presents/displays, in first term, the theoretical-conceptual frame where they describe to key aspects of the export partnership as his implication as far as the form to internationalize to the PyMEs, its definition, his tipology, services that offer, until his procedures of implementation, which they have been developed by recognized experts on that field of the subject on this type of strategic alliances. The referred model is developed in two stages, in first, evaluate the partnerships of export in its totality considering the variables that were obtained from an exhaustive analysis of the theoretical frame. In the second stage a comparison between the groups is made, so that it is possible to be visualized because there are partnerships that are in better position than others. Previously mentioned it offers a guideline of which they are the key factors of success that are going to allow to improve the performance as far as operation, like the own survival of he himself, breaking with the individualistic attitudes of the members that constitute it. As result can be seen that the groups that considered the key factors of success at the time of establishing and manager a partnership, they are those that can be perceived like more efficient at the time of speaking of consorcial structure. Finally, it is verified that the partnerships that work on the key factors of success, fortify the basic foundations in which this structure is based allowing to the groups to take advantage of the advantages and benefits that this exceptional form carries to internationalize to the PyMEs which they do not count on resources to do it by themselves.

Agradecimientos

Durante estos años son muchas las personas que pasaron por esta maravillosa etapa de estudiante y a quienes quiero expresar mi gratitud por el apoyo y la confianza que me han prestado de forma desinteresada.

Quiero expresar mi más sincero agradecimiento a los Profesores Raúl Barroso y Roberto Bazán por brindarme su apoyo y confianza en mi trabajo. Sus capacidades para guiar mis ideas han sido un aporte invaluable, no solamente en el desarrollo de esta tesis, sino también en mi formación.

Debo agradecer de manera especial y sincera a Sofia Bulacio, por su incondicional apoyo y colaboración para la realización de este trabajo, como así también a mis amigos por acompañarme y apoyarme durante este periodo.

Y por supuesto, el agradecimiento más profundo y sentido va para mi familia. Sin su apoyo, colaboración e inspiración habría sido imposible llevar a cabo este trabajo. Esto también es su logro.

ÍNDICE DE CONTENIDO

CAPÍTULO 1 INTRODUCCIÓN	1
1.1. PLANTEAMIENTO DEL TEMA DE ESTUDIO ¿PARA QUÉ?.....	1
1.2. OBJETIVO GENERAL.....	3
1.3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS O PARTICULARES	3
CAPÍTULO 2 MARCO TEÓRICO	4
2.1. INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA.....	4
2.1.1. <i>Factores que impiden la internacionalización de la empresa.</i>	6
2.2. CONSORCIO DE EXPORTACIÓN	7
2.3. ¿POR QUÉ EL CONSORCIO DE EXPORTACIÓN?.....	9
2.4. TIPOS DE CONSORCIO DE EXPORTACIÓN	12
2.5. SERVICIOS QUE PRESTAN LOS CONSORCIOS DE EXPORTACIÓN	19
2.6. ETAPAS PRINCIPALES PARA LA CREACIÓN DE CONSORCIOS.....	23
2.7. FORMAS DE IMPLEMENTAR UN CONSORCIO DE EXPORTACIÓN	31
2.8. FACTORES QUE AFECTAN EL ESTABLECIMIENTO DEL CONSORCIO DE EXPORTACIÓN	33
2.9. ESTRUCTURA ORGÁNICA	34
2.10. PARTICIPACIÓN DE LAS EMPRESAS Y TAMAÑO DEL CONSORCIO DE EXPORTACIÓN.....	38
2.11. FORMA JURÍDICA DE UN CONSORCIO DE EXPORTACIÓN.....	39
2.11.1. <i>Elección de forma jurídica</i>	39
2.11.2. <i>Marco legal de los consorcios de exportación en Argentina</i>	40
2.11.3. <i>Ventajas y limitaciones de las diversas formas que pueden optar las firmas que se agrupan para exportar.</i>	44
2.11.4. <i>Los documentos de constitución como sociedad.</i>	51
2.12. FINANCIACIÓN DE UN CONSORCIO DE EXPORTACIÓN.....	52
2.13. LA EVOLUCIÓN DE LOS CONSORCIOS DE EXPORTACIÓN	55
2.14. EVALUACIÓN DEL IMPACTO DE LOS CONSORCIOS DE EXPORTACIÓN.....	56
2.14.1 <i>Método de evaluación.</i>	57
2.14.2. <i>Indicadores de éxito.</i>	58
2.14.3. <i>Factores que afectan el resultado de la evaluación del impacto.</i>	61
CAPÍTULO 3 MARCO METODOLÓGICO	64
CAPÍTULO 4 DESARROLLO	68
CONCLUSIÓN FINAL	91
RECOMENDACIONES	93
BIBLIOGRAFÍA	95
ANEXO	96

ÍNDICE DE CUADROS, FIGURAS Y GRÁFICOS.

CUADRO 1	CONSORCIOS Y CONGLOMERADOS INDUSTRIALES	17
CUADRO 2	SERVICIOS PRESTADOS POR LOS CONSORCIOS	20
CUADRO 3	DIFERENCIAS ASOCIATIVAS	50
CUADRO 4	DESCRIPCIÓN DE VARIABLES.	65
CUADRO 5	CONSORCIOS DE EXPORTACIÓN Y SU COMPOSICIÓN	68
CUADRO 6	DIAGNÓSTICO DEL CONSORCIO DE EXPORTACIÓN (UTE)	73
CUADRO 7	DIAGNÓSTICO DEL CONSORCIO DE EXPORTACIÓN (SJFRUIT)	79
CUADRO 8	DIAGNÓSTICO DEL CONSORCIO DE EXPORTACIÓN (CONEXPORT)	85
CUADRO 9	COMPARACIÓN DE LOS CONSORCIOS DE EXPORTACIÓN.....	89
FIGURA 1	CONSORCIO DE PROMOCIÓN Y VENTA.....	31
FIGURA 2	COMERCIAL EXPORTADORA (TRADING).....	32
FIGURA 3	UNIÓN DE EMPRESAS.	32
FIGURA 4	CONFIGURACIÓN ESTRUCTURAL.	35
FIGURA 5	REPRESENTACIÓN GRÁFICA DE UN CONSORCIO DE EXPORTACIÓN.....	36
GRÁFICO 1	DIAGNÓSTICO DE EXPORTACIÓN UTE.	74
GRÁFICO 2	DIAGNÓSTICO DE EXPORTACIÓN (SJFRUIT.).....	80
GRÁFICO 3	DIAGNÓSTICO DE EXPORTACIÓN (CONEXPORT).	86
GRÁFICO 4	COMPARACIÓN DE LOS PUNTAJES OBTENIDOS.	90



Trabajo final de graduación

CAPÍTULO 1 INTRODUCCIÓN

1.1. Planteamiento del tema de estudio ¿Para qué?

Debido a la complejidad del negocio exportador, las alianzas estratégicas se convirtieron en una de las principales posibilidades que tienen las PyMEs¹ o pequeños productores en lograr la expansión internacional, dado que según Carlos A.R. Cleri², (1996), las políticas de cooperación entre compañías son una forma de resolver los cuellos de botella al desarrollo pleno de las metas que persigue la actividad empresarial.

Es esta una herramienta a la que se apela cuando no existen opciones que permitan motorizar una gestión individual con posibilidades de éxito, es decir que, para quienes deben enfrentar una exigencia que sobrepasa sus capacidades individuales, el impulso y la búsqueda de alianzas estratégicas resulta la opción más viable para alcanzar ciertas cuestiones fundamentales para la supervivencia de la PyME como son, el dominio de la tecnología y de los mercados, o sea:

- a. Lograr escalas más amplias, para amortizar los costos de producción y otros gastos fijos.
- b. Mancomunar esfuerzos para desarrollar nuevas tecnologías.
- c. Un Management más potente.

Se encontró en la figura del Consorcio de Exportación una importante relevancia para el desarrollo de las exportaciones de productos sanjuaninos al mundo de forma eficiente, ya que esta manera de asociación disminuye los costos de la inexperiencia.

Como consecuencia del volumen relativamente reducido que producen las PyMES, resulta difícil a esas empresas competir con los productos de bajo costo de las empresas multinacionales, que pueden explotar las economías de escala.

Además, las empresas pequeñas o pequeños productores, suelen no contar con los recursos financieros y los conocimientos necesarios para colocar con éxito los productos en el mercado externo.

Con la utilización de consorcios un sector se hace mucho más fuerte que trabajando la empresa de una forma individual. El sector se vuelve más pujante, es más factible el crecimiento e inclusive es mucho más competitivo frente a la competencia. Bajo este

¹ Pequeña y mediana empresa (PyME), Actualmente, la clasificación que se utiliza para definir a una empresa como pyme depende de las ventas anuales promedio de los últimos tres ejercicios, siendo diferente el corte de acuerdo al sector al que pertenezca la firma (Ver Anexo).

² Cleri Carlos A.R., *Estrategias de Alianzas*, Editorial Macchi, Buenos Aires, 1996



TFG

tipo de asociación las empresas pueden tener objetivos mucho más ambiciosos/grandes que si no trabajaran en forma conjunta.

Por esta razón es muy importante desarrollar este tema, con sus posibilidades y dificultades, para lo cual se tendrá que hacer un diagnóstico sobre la situación actual, investigar el impacto que produce esta forma de internacionalización, para poder establecer las mejoras si fuere el caso, y corroborar si el consorcio como tal ayuda a las empresas a aumentar su capacidad exportadora, para luego poder determinar los factores claves que permitan la supervivencia del grupo.

De esta manera se comenzará definiendo lo que es la internacionalización, para entender a este tipo de asociación como una alianza estratégica y luego se definirá los puntos centrales sobre consorcios de exportación, donde se va a determinar las variables en las que se basará el diagnóstico en que se centra este trabajo.



La pregunta inicial que se plantea en este trabajo es la siguiente:

¿Cuáles son los factores claves de éxito de los Consorcios de Exportación que permiten el buen funcionamiento de los mismos?

1.2. Objetivo General

“Determinar los factores claves de éxito de los consorcios de exportación de productos primarios en la provincia de San Juan”

1.3. Objetivos específicos o particulares

- Estudiar la figura de los consorcios de exportación.
- Definir el consorcio de exportación como una forma de internacionalizar a las empresas.
- Describir las diferentes figuras legales que puede tomar un consorcio de exportación.
- Analizar la situación de los consorcios de exportación en la provincia de San Juan.
- Determinar la capacidad del consorcio de gestionar exportaciones de forma eficiente.
- Comparar los consorcios de exportación estudiados, verificando la performance de cada uno teniendo como base los factores claves de éxito.



CAPÍTULO 2 MARCO TEÓRICO

Antes de que se comience con el desarrollo del marco teórico, se aclara que se va a tomar como teoría básica de este estudio, las investigaciones de la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI)³, ya que es el organismo a nivel mundial que más profundizó sobre este tema junto con FEDEREXPORT⁴. Puede pensarse que esto inclinaría el marco teórico hacia una sola teoría, pero esto no será así, ya que este organismo maneja el tema del consorcio de la forma más profunda y específica comparada con cualquier otra bibliografía. A su vez se aclara, que la bibliografía consultada y otras publicaciones que se encontraron en la Web, se guían fundamentalmente en lo que este organismo publica, lo que demuestra el faltante de información sobre este tipo de alianza estratégica. De todas maneras no será en el único soporte en que se basará este trabajo, ya que se utilizarán publicaciones de otros autores, los cuales no tienen ningún tipo de relación con la de ONUDI, y por ende, también se tendrán en cuenta para realizar este estudio.

2.1. Internacionalización de la empresa

Cleri⁵ (1996), describe que desde época remota, el comercio no se restringió al mercado de origen de las producciones, sino que primitivos comerciantes adquirirían enormes ganancias trasladando los bienes hacia lugares donde existía demanda insatisfecha, dando origen a las corrientes de intercambio entre espacios económicos.

En la actualidad el objetivo de buscar expansión internacional es lograr el armado de la cadena de valor más competitiva, para así eclipsar o equilibrar las ventajas de los oponentes. En el pasado las corporaciones actuaban en múltiples mercados nacionales; desde un centro operativo establecían estrategias para cada país, aunque maximizando el interés de la matriz.

Según Jordi Canals⁶ (1993), el problema más inmediato que plantea la globalización de los mercados y la internacionalización, es la creciente rivalidad internacional y la capacidad competitiva de las empresas de un país. La internacionalización de la economía supone la presencia de un número mayor de empresas extranjeras que producen o distribuyen desde estos países, así como el incremento de las importaciones de bienes y servicios procedente de otros países. En ocasiones, la internacionalización de la empresa viene motivada por acciones de la competitividad, lo cual constituye un caso claro de la interrelación entre competitividad e internacionalización de la empresa. El autor considera que esta interrelación entre internacionalización y competitividad es muy estrecha, ya que la primera no es sostenible a largo plazo si no se da la segunda.

³ Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial, Un programa de la ONUDI, (Guía de los consorcios de exportación), Internet: <http://www.unido.org/clusters>

⁴ FEDEREXPORT, es una asociación privada con sede en Italia sin fines de lucro, que tiene la labor estatutaria de sostener y desarrollar la actividad de consorcios de exportación. Internet: <http://www.federexportline.it>

⁵ Cleri, Carlos. Op. Cit., pág. 1

⁶ Canals Jordi, *La Internacionalización de la Empresa*, Editorial McGraw-Hill, Barcelona, 1993



Carlos Cleri⁷, argumenta que la internacionalización de las actividades empresariales es la forma de triunfar en un marco de alta competencia, la mejor alternativa para alcanzar la eficacia imprescindible para tener vigencia, presencia y permanencia en un mercado globalizado. Facilitará la conformación de la mejor cadena de valor al traspasar los límites reducidos del país de origen hacia escala mundial, fundamentar su competitividad en la suma de ventajas comparativas y dinámicas de diversas naciones, neutralizando la mayor cantidad posible de factores negativos.

Por otra parte, los mercados nacionales han pasado a formar parte de un mercado global, por lo que no pueden existir estrategias acotadas por límites nacionales. La protección de que gozaban las empresas nativas en sus ámbitos naturales se ha desvanecido prácticamente, debiendo lidiar con compañías que carecen de restricciones políticas o geográficas para estructurar su mejor opción de valor y calidad de sus productos. Las barreras arancelarias y paraarancelarias no pueden detener las corrientes comerciales. El proteccionismo ha sido borrado por las necesidades de las empresas líderes y por la facilidad con que circula la información. La tecnología moderna en materia de comunicaciones ha aumentado el grado de conocimiento de los consumidores de todo el orbe, actuando en su beneficio y provocando una fuerte presión sobre la calidad, los precios y las características de los productos. Un novedoso cóctel de negocio fue logrado por la combinación de diferentes metas (por ejemplo crear valor para el cliente, las tácticas para conseguir los menores costos posibles, segmentar mercados, atacar demandas insatisfechas, tratar de ingresar en los sectores masivos y de escasos recursos para expandirse luego hacia los niveles más altos).

Cleri⁸ cita a Michel Porter, quién señala que la competencia moderna se basa en la lucha que se define a través de disminuir los costos (ventaja por menores costos) o por la diferenciación del producto (ventaja por diferenciación); pero hoy ya no basta con seguir una de esas estrategias. Las compañías están obligadas a presentar los productos que merezcan la mayor aceptación de los consumidores, produciendo sobre éstos un efecto real o figurado, que promueva su preferencia; ellos están relacionados con la novedad, la presentación, la cobertura de intereses particulares, etc., pero también con su oferta a bajo precio. A la vez, quién pueda tener condiciones para vender barato, si no presenta adecuadamente su producto, diferencia y no le da valor imaginativo, no tendrá mercado o por lo menos no mercado internacional.

Estas necesidades han generado una nueva y original división del trabajo, donde los países no se especializan en productos o sectores sino en partes de la composición de una mercancía en valores agregados que junto con la renta de productos mundiales deben ser flexibles para adecuarse a los requerimientos específicos de los consumidores nativos y de los canales de comercialización de cada territorio.

Gabriel Hernán Jacobsohn⁹ (1997), expresa que la internacionalización requiere cada vez en mayor medida, integrarse en una red de acuerdos erigida por encima de las fronteras nacionales. Las vías directas de proyección internacional han dejado paso a

⁷ Cleri, Carlos. Op. Cit. pág.1

⁸ ibidem

⁹ Jacobsohn, Gabriel Hernán., *La Internacionalización de las Pymes Argentinas en un contexto de Globalización*;1997

nuevo métodos de cooperación interempresarial, de manera que la selección de los interlocutores, del ámbito de los acuerdos y de las formulas contractuales han pasado a ser aspectos claves de la estrategia.

Es posible decir que ante el planteo inicial de una empresa acerca de la posibilidad de entrar en mercados extranjeros, existe el dilema sobre cuál es la mejor forma para realizarlo. Ninguna estrategia es la receta para el éxito, por lo cual, las PyMEs más exitosas suelen usar opciones estratégicas en función de sus mercados, sus productos, sus operaciones, el nivel de internacionalización de la empresa y su capacidad de gestión.

Si la empresa aún busca un más estrecho control sobre el conjunto de las operaciones, necesita comprometer un mayor volumen de activos en el exterior, a cambio de ello obtiene una más firme presencia en el exterior y un mejor conocimiento del mercado en el que opera. El grado de control y por lo tanto el nivel de recursos comprometidos, puede aumentar los rendimientos esperados, pero también incrementa el nivel de riesgo de la operación y disminuye la flexibilidad operativa de la empresa frente al futuro. Así pues, la opción que finalmente se adopte descansa sobre la obtención de unos determinados rendimientos y el nivel de riesgo que tal decisión comporta en función de los recursos comprometidos.

2.1.1. Factores que impiden la internacionalización de la empresa.

Según Jacobsohn¹⁰, existen factores que inciden en forma diferente en el momento que las empresas buscan exportar.

- *Falta de competitividad:* al trabajar en función del mercado interno muchas empresas son poco competitivas tanto a nivel calidad como precios, teniendo inconvenientes para comprender los cambios que debe tener tanto a nivel de producto, para mejorar su calidad, como a nivel operativo, para disminuir costos.
- *Falta de compromiso a nivel management:* el poco compromiso de de la dirección de la empresa con el mercado externo hace que sean frecuentes las exportaciones esporádicas, y la búsqueda de exportar solo como un elemento de solución de las caídas de demanda del mercado interno. Lo que no permite acelerar el aprendizaje.
- *Desconocimiento de técnicas de comercialización externa:* esto trae barreras tanto en la percepción de posibles mercados, posibles errores en el proceso de ubicación de los productos en el extranjero o al no lograr alcanzar inmediatamente las expectativas de los empresarios hace que esto se aparte de la tentativa de ingresar a mercados externos.
- *Falta de una estructura adecuada:* el no tener un área especializada en comercio exterior en la empresa, sin personal con conocimientos de comercio exterior, hace que los empresarios vean a la internacionalización como algo difícil de lograr.
- *Insuficiente capacidad financiera:* el no tener la capacidad financiera que requiere la operatoria en comercio exterior en función de sus plazos les

¹⁰ Jacobsohn, Gabriel Hernán. Op. Cit. pág. 5

dificultad poder exportar, cabe aclarar que en muchos casos, y en especial en las más pequeñas les es difícil poder presentar las garantías suficientes y otros requerimientos de los bancos comerciales u otra entidades de crédito para poder acceder al apoyo financiero por parte de estos.

- *Falta de capacidad de producción:* la capacidad de producción en caso de ser reducida no les permite tener un volumen necesario para poder enfrentar grandes pedidos, y mantener a la vez el mercado interno.
- *Ausencia de canales adecuados de distribución:* dada la importancia que tiene este tema a nivel de comercio exterior, el no acceder a los canales adecuados trae como consecuencia la dificultad de colocar sus productos.

Estas incidencias son mayores o menores en función de las características propias de cada empresa (tamaño, grado de maduración, sector, etc.), pero todos inciden al momento de iniciar o intentar expandir la internacionalización de la empresa.

Existen diferentes alternativas de internacionalización, por lo que en este proyecto se trabajará a modo de ver, con el que presenta el costo mínimo de riesgo que puede enfrentar una PyME, que es el consorcio de exportación.

2.2. Consorcio de Exportación

De acuerdo con lo que argumenta la ONUDI¹¹ y FEDEREXPORT¹² 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. Para esto, los miembros del consorcio tienen que dejar de lado el individualismo, la competencia, a fin de que puedan tener acceso a nuevos mercados, compartir nuevas tecnologías, realizar compras en conjunto, etc. La ONUDI considera al consorcio de exportación como un medio formal para lograr la cooperación estratégica de mediano a largo plazo entre las empresas que sirve para prestar servicios especializados a fin de facilitar el acceso a los mercados extranjeros.

Los miembros de un Consorcio de Exportación conservan su autonomía financiera, jurídica y de gestión. De esta manera las empresas pueden hacer cumplir sus objetivos estratégicos agrupándose en una entidad jurídica separada que no implica la pérdida de identidad de ningún miembro. La ONUDI considera esta la principal diferencia con otras alianzas estratégicas. De esta manera un consorcio difiere de una fusión en el sentido de que todas las empresas participantes conservan su condición jurídica inicial y la administración de cada empresa conserva su independencia

Se aclara que el país pionero en este tipo de alianzas estratégicas es Italia, donde sus principales sectores que operan bajo esta modalidad son:

- Planta, maquinaria e ingeniería;
- Textiles, vestuario, productos de cuero, calzado;
- Alimentos, vino, bebidas;

¹¹ ONUDI, Op. Cit. pág. 4

¹² FEDEREXPORT, Op. Cit. pág. 4



- 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

Según Nicola Minervini¹³ (2003), un consorcio es un agrupamiento de empresas constituido para unir sinergias y aumentar su competitividad, lo cual reduce los riesgos y costos de la internacionalización. De esta forma el autor considera que es forma más práctica y barata para entrar en el mercado internacional pero presenta una gran barrera que es vencer el individualismo para lograr su implementación.

En referencia a Jacobsohn¹⁴, se llama consorcio a todo tipo de asociación de productores (agrícolas, industriales, pesqueros, etc.) de un país determinado, que utilizando los escasos recursos que cada firma tiene, constituyen un departamento de comercio exterior conjunto, con el fin de maximizar los ingresos provenientes de sus exportaciones. Esto permite que las empresas asociadas puedan adquirir el derecho a utilizar los servicios, la capacidad y la infraestructura del consorcio, que es común a todas, pero mantiene íntegra la individualidad que tienen al momento de su incorporación, dependiendo exclusivamente de cada una y por supuesto, de la eficaz estructura y funcionamiento de la agrupación, la posibilidad de comenzar a exportar y/o aumentar el valor de sus exportaciones.

A partir de centrar sus objetivos en el mercado externo, las actividades que realizan las firmas integrantes de un consorcio se ven afectadas por elementos como la mejora de la calidad, el intercambio de información, la formación de sus empresarios, etc., los cuales también influyen en el desempeño de las mismas en el mercado interno.

Para Philip R. Cateora¹⁵(1995, Pág., 366), los consorcios se desarrollan para mancomunar los recursos financieros y directivos y para disminuir riesgos. Con frecuencia, los proyectos enormes de construcción se realizan bajo un acuerdo de consorcio en el que los contratistas importantes con especialidades distintas forman una empresa aparte específicamente para negociar y realizar un trabajo. Una empresa actúa como empresa líder, o bien la corporación recién formada puede existir de manera bastante independiente de sus creadores.

Cleri¹⁶ define al consorcio de exportación como una asociación de empresas productoras de bienes, similares o complementarios, que resuelven unificar sus acciones para exportar los productos que generan con el fin de obtener sensibles ajustes y reconversiones que amplifiquen su competitividad, en síntesis lo que tratan de conseguir es una concentración de oferta dispersa, presentando una oferta unificada de bienes y servicios en condiciones de calidad, plazos de entrega, cantidad, precios y presentación,

¹³ Minervini Nicola, *La Ingeniería de la Exportación*, editorial Mc Graw-Hill Interamericana, 2003, 4ta edición

¹⁴ Jacobsohn, Gabriel Hernán. Op. cit. pág. 5

¹⁵ Cateora Philip R.; *Marketing Internacional*, Editorial IRWIN, 1995, 8 edición

¹⁶ Cleri, Carlos. Op. Cit. pág. 1



de acuerdo con lo que demanda el mercado internacional; una disminución de los costos de los mercadeo, promoción y comercialización, precisados para internar los productos en las plazas determinadas; una consecución de escalas de producción más eficaces, disminuyendo costos de compra de insumo, servicios complementarios y adquisiciones o desarrollo de nuevas tecnologías; una realización y orientación de inversiones conjuntas, tanto en el campo de la producción como en el de la logística y los servicios.

En la Argentina las entidades encargadas de promover este tipo de asociación son la fundación StándarBank junto con Fundación Exportar¹⁷.

2.3. ¿Por qué el consorcio de exportación?

Según la ONUDI¹⁸, las PyMES suelen verse disuadidas por lo complejo del negocio de la exportación, ya que estas tienen poco conocimiento y preparación lo que lleva generalmente al fracaso en este tipo de operaciones. A fin de exportar con éxito, este organismo reconoce que las empresas deben reunir ciertas condiciones básicas. Entre ellas se incluyen:

- Toda la maquinaria necesaria para manufacturar un producto concreto exportable;
- Capacidad de producción y capital operacional para satisfacer los requisitos de volumen de los compradores extranjeros;
- Tecnología para satisfacer las especificaciones de calidad de los mercados de exportación;
- Cumplimiento de normas técnicas y ambientales, así como de la legislación extranjera;
- Infraestructura de exportación;
- Exposición a mercados de exportación y medios para hacer investigación de mercado;
- Técnicas eficaces de comercialización y creación de una imagen de los productos exportados;
- Capacidad de comunicación y de negociación;
- Capacidad administrativa e instalaciones administrativas;
- Conciencia de los incentivos de exportación de los planes gubernamentales.

La mayoría de las empresas pequeñas, especialmente las de los países en desarrollo y las economías emergentes, no reúnen esos requisitos, por lo que no cuentan con los medios para establecer con éxito una presencia en los mercados internacionales. Muchas PyMEs se administran como negocio familiar. Sus propietarios suelen usar solamente métodos básicos de gestión, cuentan con recursos financieros y humanos limitados y con frecuencia desconocen la demanda y las características de los consumidores finales en los mercados extranjeros. En consecuencia, consideran con razón que el riesgo de entrar en mercados extranjeros es elevado y no entienden que los rendimientos que se pueden obtener justifican el tiempo, el esfuerzo y los gastos que implica.

¹⁷Fundacion Stándar Bank , <http://www.fstandardbank.edu.ar> y Fundación Exportar, <http://www.exportar.org.ar>

¹⁸ ONUDI, Op. Cit. pág. 4



El Centro de Comercio Internacional¹⁹ (CCI), establece en 1995 en Ginebra, que con estos sistemas de alianzas estratégicas, las organizaciones asociadas tienen mayor flexibilidad que las empresas que no lo están para incrementar su producción y atender la demanda.

Por su parte Minervini²⁰, considera las siguientes ventajas que tienen los miembros de un consorcio a lo que se respondería el porqué de este tipo de alianza estratégica para las PyMEs y pequeños productores:

- Reducción del “costos de la inexperiencia”.
- Penetración de mercados nuevos.
- Establecimiento de contactos con nuevos tipos de compradores.
- Más seguridad por más diversificación de mercados.
- Reducción de las fluctuaciones estacionales en las ventas.
- Un cuadro de planificación a largo plazo.
- Reducción de costos unitarios de productos.
- Aumento de los márgenes de utilidad.
- Acumulación de conocimientos en materia de marketing internacional.
- Mejor poder contractual con entidades gubernamentales por generar más divisas extranjeras.
- Efecto moral (motivador) sobre las empresas participantes.
- Mejor poder contractual en general con proveedores y clientes.
- Reducción de los gastos generales de exportación.
- Posibilidad de creación de una marca fuerte.
- Posibilidad de mejorar forma y presentación del envase y rotulares.
- Creación y realización de un plan de comunicación oportuno y eficaz con costos reducidos.
- Posibilidad de obtener licencias de fabricación.
- Despertar mayor interés en compradores extranjeros.

Según el autor, todo esto resulta difícil (o imposible) para la gran mayoría de las PyMEs individualmente por lo que sugiere este tipo de asociación en la que puede reducir el costo de la internacionalización.

Cleri²¹, argumenta que en la división del trabajo hacia adentro de un consorcio en general granjea, el incremento de la ganancia particular de los asociados. A la vez, el aumento del quantum a comercializar propiciará la diversificación de las ventas y, por consiguiente, se eludirán las fuertes fluctuaciones propias de las plazas nacionales. Al producir para varios mercados que oscilan de modo diferente la caída de uno se ve compensada por la suba de otros o a lo sumo, afecta en menor grado el conjunto de las operaciones del conglomerado. Al mismo tiempo, el consorcio adquiere un peso relativo mayor que el de sus integrantes, pues su dimensión acrecienta su posición negociadora para pelear mejores condiciones, tanto cuando compra insumos que las empresas consumen de igual forma, como cuando negocian tarifas y fletes, o el acceso al

¹⁹ Centro de comercio internacional (CCI), *Como iniciarse en la exportación*, Ginebra 1995

²⁰ Minervini, Nicola. Op. Cit. pág. 8

²¹ Cleri, Carlos. Op. Cit. pág. 1



financiamiento bancario, etc. La suma de recursos y la conjugación de capacidades permiten asimismo, planificar a largo plazo la producción y el control de calidad, desarrollando inversiones para implementar laboratorios de control de aseguramiento de estándares de investigación, que no sería posible en forma individual. En cuanto a la comercialización, al evitarse la duplicación de vendedores, de sistemas de información, de oficinas para atender las operaciones en el país o en el exterior, etc., se reducen los altos gastos en que deben incurrir las compañías para insertarse en los mercados internacionales, por lo que los costos por unidad disminuyen sensiblemente y por último, la mayor envergadura operativa posibilita eliminar toda intermediación estéril o costosa.

A modo de conclusión de lo mencionado anteriormente la ONUDI²², recomienda a las PyMEs a reunirse en grupo para enfrentar todas las dificultades que impiden el desarrollo de las exportaciones en forma individual, porque dice que al cooperar en el interior de un consorcio de exportación que combina los conocimientos especializados y los recursos financieros de varias empresas, las PyMEs pueden superar los obstáculos anteriormente descrito y lograr a su vez una reducción del riesgo, aumento de rentabilidad, ventajas de eficiencia y acumulación de conocimientos, a los que según Federexport²³, los define teniendo en cuenta la internacionalización de las PyMEs a través de un consorcio de exportación de la siguiente manera:

Reducción del riesgo: Al mejorar el acceso de la empresa a información relativa a mercados extranjeros y al orientarse hacia una mayor diversificación de las exportaciones, los consorcios de exportación pueden reducir de manera significativa el riesgo de exportación y de la exploración de nuevas oportunidades comerciales en el extranjero.

Ventaja de eficiencia: La cooperación entre empresas del tipo hallado en los consorcios permite a las PyMEs superar los problemas derivados de su pequeña dimensión y explotar las economías de escala y de alcance, que no pueden lograr las empresas por separado. Al unir sus recursos financieros y al compartir información y experiencia, los miembros de un consorcio pueden mejorar e intensificar sus actividades de promoción en el extranjero. Además, pueden realizar actividades que las empresas tal vez no puedan realizar por separado, por sí mismas, como investigación de mercados y desarrollo de productos. Además, las empresas participantes pueden suministrar una mayor diversidad de productos y una cantidad superior que al hacerlo por separado. La mayor disponibilidad de productos y la mayor fiabilidad del suministro hacen que los productos ofrecidos por un consorcio sean más atractivos para los clientes extranjeros.

Aumento de rentabilidad: La participación en un consorcio de exportación puede mejorar en gran medida los márgenes de utilidad de las empresas participantes mediante una diversidad de economías, la formulación de una estrategia de exportación y el logro de exportaciones estables. En los consorcios de exportación los miembros comparten los gastos administrativos y de promoción con lo que evitan los gastos de establecer su propio departamento de exportación. Al utilizar en conjunto instalaciones de transporte

²² ONUDI, Op. Cit. pág. 4

²³ FEDEREXPORT, Op. Cit. pág. 4

y de otro orden para fines de exportación pueden lograrse economías adicionales de tiempo y de costo. Además, cuando varias empresas unen fuerzas para fomentar sus exportaciones, aumentan su capacidad de negociación con los distribuidores y compradores. En algunos casos el consorcio puede incluso establecer sus propios canales de distribución. De esta manera pueden pasarse por alto los intermediarios, de los cuales las pequeñas empresas suelen depender en exceso, y mejorar la rentabilidad de las operaciones de exportación de las empresas.

Acumulación de conocimientos: Según esta asociación este es uno de los aspectos más importante ya que la exportación es un ejemplo clásico de “aprendizaje al hacer”. Al participar en un consorcio de exportación los miembros pueden aprovechar los diferentes recursos y aptitudes relacionados con la exportación de las empresas por separado. Tradicionalmente, los miembros pueden intercambiar conocimientos en diversas esferas, como la forma de negociar con bancos o la forma de aplicar ciertas normas técnicas.

Finalmente, con la participación en el consorcio los miembros adquieren mayor conciencia acerca de las normas de calidad y técnicas que se exigen en los mercados de exportación.

Minervini²⁴, describe una serie de aspectos que pueden motivar a la creación de consorcio.

- Dependencia de pocos proveedores.
- Escasez de personal calificado en las técnicas de exportación
- Ausencia de información sobre los mercados.
- Falta de capital para inversiones en la mejoría de la calidad, de los procesos productivos, de la promoción de ingresos en los mercados y de la capacitación.
- Falta de poder contractual con los proveedores, con los clientes y con las entidades gubernamentales.
- Falta de volúmenes de producción para interesar a grandes compradores.
- Falta de una marca propia.

2.4. Tipos de consorcio de exportación

Según Minervini, se clasifican los consorcios en relación a la finalidad y en relación a los miembros:

A. Con relación a las finalidades

➤ Promocionales

Las finalidades son:

- Ofrecer a los miembros una serie de servicios (secretaría, traducción, comunicación, etc.)
- Consultoría legal.
- Capacitación.
- Suministrar información.

²⁴ Minervini, Nicola. Op. Cit. pág. 8



- Asistencia en materia financiera, cambiaria, arancelaria, transporte, seguro, etc.
- Participación en ferias o misiones empresariales.
- Publicar un catálogo en conjunto.
- Realizar encuestas en el mercado internacional.

Minervini²⁵ lo denomina a esta tipo de consorcio como una secretaría permanente de exportación.

➤ Operacionales

Las finalidades son:

- 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 materia prima e insumos.
- Identificación de proveedores de tecnología y diseño.
- Realización de ventas y administrarlas.
- Optimización y especialización en sus procesos productivos.
- Negociación con entidades de apoyo al comercio exterior.

B. En relación a los miembros

- Monosectoriales
- Plurisectorial heterogéneos

Es la agrupación de productos distintos

- Plurisectorial complementario

Es una agrupación de empresas con productos de líneas distintas, para complementarlos, por ejemplo: productos de hoteles, como muebles, equipos para restaurantes, textiles para decoración, aparatos sanitarios, de iluminación, toallas, etc.

Con respecto a la ONUDI²⁶, los consorcios de exportación difieren en cuanto a los servicios que prestan. Hay algunos que ofrecen sólo funciones básicas de secretaría, ayudan con traducciones y/o hacen investigación de mercado. No obstante, los hay también que ayudan a los miembros a formular una estrategia completa de exportación y prestan una mayor diversidad de servicios, incluidas adquisiciones colectivas de insumos, asistencia jurídica, la creación de una marca del consorcio y otras formas de comercialización.

Los dos principales tipos de consorcios que se pueden distinguir son los consorcios de promoción y los de ventas. Dentro de esta clasificación puede determinarse la existencia de diversas variedades de consorcios de exportación:

- Consorcios de un sector y multisectoriales;

²⁵ Minervini, Nicola. Op. Cit. pág. 8

²⁶ ONUDI. Op. Cit. pág. 4

- Consorcios que agrupan a competidores y los que ofrecen bienes y servicios complementarios;
- Consorcios regionales y los que comprenden a miembros de varias regiones;
- Consorcios orientados a una región determinada y los que realizan actividades a escala mundial.

Consortios de promoción y de ventas: en tanto los primeros se refieren a una alianza creada para explorar mercados de exportación determinados compartiendo costos de promoción y logísticos, los segundos constituyen una entidad que canaliza las exportaciones de los miembros. De esta manera los consorcios de promoción 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. Los consorcios de venta, por otra parte, realizan 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, los consorcios de promoción suelen tener un número significativo de miembros. 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, y *b)* consorcios que actúan como agentes de exportación. En tanto en los primeros el consorcio negocia créditos y paga a las empresas participantes por sus productos, en los segundos las empresas participantes envían sus propios recibos y tratan de obtener el pago de sus clientes (Renart, 1997)²⁷. La mayoría de los consorcios de venta no permiten que las empresas participantes exporten por su cuenta y les exigen que utilicen al consorcio en su lugar. Según el consorcio, no obstante, el grado en que se exige el cumplimiento puede variar. En tanto algunos consorcios de venta aplican esta norma a todos los productos y países, otros se limitan a los mercados que constituyen su objetivo y a los productos que se venden por conducto del consorcio (Welch y Joynt, 1987)²⁸.

Por cuanto los miembros actúan como grupo en los mercados extranjeros, las conductas perjudiciales, la calidad insuficiente de los productos o los precios excesivos de un miembro pueden tener un efecto perjudicial sobre las exportaciones de los demás miembros. Esto tal vez sea más pertinente en los consorcios de venta que en los de promoción. Es fundamental que en los documentos de constitución se especifiquen las medidas que se podrán adoptar si surge una situación de ese tipo, por ejemplo, reemplazando los productos del miembro. Los consorcios creados recientemente no deben tratar de servir de consorcios de venta para sus miembros. Es útil que los consorcios comiencen con la promoción de las exportaciones de los miembros y pasen a

²⁷ Renart, LL. G., *Consortios para la exportación: en busca del mejor aliado*, 1997, vol. 16, Ediciones Folio, S.A., Barcelona.

²⁸ Welch, L. y Joynt, P. *Grouping for Export: An Effective Solution?*, Managing Export Entry and Expansion: Concepts and Practice, editado por P. J. Rosson y S. J. Reid, Praeger, Nueva York, págs. 54 a 70, (1987).



vender los productos una vez que el consorcio haya madurado y se hayan fortalecido las relaciones entre los miembros

Consortios de sector único y multisectoriales: Los consorcios de sector único permiten que las actividades se centren en los productos de las empresas participantes, por cuanto son más homogéneos que los de las empresas que pertenecen a consorcios multisectoriales. 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. La principal ventaja de los consorcios multisectoriales es que pueden ofrecer una mayor variedad de productos. Por ejemplo, un consorcio podría ofrecer una gama completa de suministros de hotelería (ascensores, mobiliario, decorado, iluminación y equipo de cocina). Las economías de costo se logran con ese tipo de consorcio a condición de que los productos sean lo suficientemente próximos de manera que se puedan aplicar a todos los bienes y servicios los mismos métodos de promoción. Pese a la diversidad de empresas en un consorcio multisectorial, el grupo ha de estar en condiciones de presentar una imagen común. Por ello, es esencial que los productos de los miembros sean compatibles en lo que se refiere a diseño y calidad. En tanto que el principal elemento que vincula a los miembros de un consorcio de un solo sector es su familiaridad entre sí y los artículos que producen, los miembros de los consorcios multisectoriales suelen compartir solamente la voluntad de tener acceso a mercados extranjeros.

Si las empresas participantes producen bienes estrechamente relacionados, podrían considerarse competidoras entre sí y limitar su asociación a ciertas actividades específicas. De esta manera, a menos que los miembros de un consorcio de un sector produzcan bienes complementarios, y no competitivos, la cooperación puede ser mayor entre las empresas participantes en los consorcios multisectoriales. Aunque los productos del mismo sector suelen ser semejantes entre sí, no se puede generalizar que los miembros de los consorcios de un sector único sean competidores en tanto que los de los consorcios multisectoriales no lo son. Incluso dentro del mismo sector los bienes suelen diferir en gran medida de manera, que las empresas participantes en un consorcio de un solo sector pueden de hecho producir bienes complementarios.

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. 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 productos alimentarios típicos o de artesanías. Este tipo de consorcio suele surgir de distritos industriales. En el siguiente cuadro Nro.1 propuesto por la ONUDI²⁹, se muestra la relación estrecha entre consorcio y conglomerado comercial.

²⁹ ONUDI. Op. Cit. pág. 4

Cuadro 1 Consorcios y conglomerados industriales**Consorcios y conglomerado industriales**

Los distritos industriales o conglomerados o *clusters* son concentraciones sectoriales y geográficas de empresas que producen y venden una gama de productos relacionados o complementarios. Dentro de esos conglomerados se facilita la cooperación entre las empresas. Cuando las empresas están situadas en conglomerados la pequeña dimensión no constituye necesariamente un obstáculo, por cuanto las empresas tienen fácil acceso a proveedores de repuestos y servicios, así como a subcontratistas.

La ventaja competitiva de las PYME agrupadas en conglomerados se basa en tres aspectos interrelacionados: especialización, cooperación y flexibilidad. La especialización de las empresas permite que las empresas pequeñas concentren sus recursos limitados en su capacidad básica. La cooperación entre las empresas aumenta la flexibilidad en términos de la cantidad de producción. Las empresas pueden subcontratar mayor parte del trabajo cuando hay mayor demanda y menos cuando ésta se reduce. Alternativamente, los procesos de producción pueden dividirse en etapas distintas en que empresas separadas se encargan de diferentes etapas. Esto permite flexibilidad y un menor tiempo de respuesta.

Existe una relación de doble vía entre conglomerados y consorcios. Por una parte, en los conglomerados se facilita la cooperación entre empresas de los miembros del consorcio. Las empresas que realizan actividades en proximidad geográfica de otras con el mismo giro comercial tienen un mayor conocimiento recíproco y con ello es más probable que desarrollen relaciones de confianza. Un consorcio de exportación puede ser también más eficiente dentro de un conglomerado desarrollado que en un medio aislado, como resultado del acceso más fácil a recursos y a instituciones de apoyo. Por otra parte, la creación de un consorcio de exportación y la mentalidad de cooperación que se desarrolla en su interior pueden en sí mismas constituir un primer paso hacia el mejoramiento de la colaboración entre empresas de una región determinada o servir de ímpetu para el desarrollo de un conglomerado. Al emprender conjuntamente actividades en el marco del consorcio los miembros desarrollan lazos personales y de confianza. No obstante, los consorcios de exportación (y las estructuras intermedias semejantes) no sólo desempeñan un papel clave para facilitar la cooperación entre empresas, sino además para mejorar los vínculos entre las empresas y las instituciones que las rodean. De esta manera los consorcios resultan fundamentales para que las empresas tengan confianza en su medio local y refuercen el rendimiento del conglomerado.

La promoción de consorcios constituye de este modo un primer paso práctico hacia la creación de iniciativas del sector privado, que pueden ayudar a preparar un medio de desarrollo local positivo. Al aumentar la eficiencia y productividad de los grupos de empresas y estabilizar la comunidad local, los consorcios de exportación pueden sentar las bases de un crecimiento endógeno.

Fuente: ONUDI

Consorcios 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.

Algunos expertos distinguen además entre consorcios *duros* y *blandos*. Consorcios duros son los que tienen objetivos de largo plazo que probablemente operen en forma permanente, ya sea que el número de participantes se amplíe o no. Los consorcios blandos, por el contrario, son los que se constituyen con un fin determinado y se disuelven una vez logrado el objetivo. De esta manera constituyen un tipo más informal de cooperación entre empresas. Aunque no es lo habitual, algunos consorcios blandos pueden madurar hasta transformarse en duros cuando los miembros comprenden los beneficios del criterio colectivo y amplían sus objetivos y compromisos.

Cleri³⁰, divide a los tipos de consorcios en los:

- Que nuclean a productores del mismo tipo de bien (horizontal)
- Que unen a productores de bienes complementarios o familias de bienes (verticales)
- Que nuclear a bienes diversos (diversificados)

Los consorcios horizontales: unen a productores de una misma clase de bienes, donde el objetivo es ensanchar la oferta exportable, agrupándola, aminorando los costos operativos comerciales, los gastos de empaque y embalaje, de tipificación de los productos, de transportes y servicios, pudiendo localizarse en la escala de producción que propenda a una integración vertical de las operaciones, yendo hacia atrás en la provisión de insumos o hacia delante en sistemas de acopio y cámaras frigoríficas, además de la unidad comercial que alienta la asociación. Por su parte los consorcios manufactureros pueden lanzarse a la inversión conjunta para asegurarse algún insumo estratégico, pero lo que define su carácter reside en la homogeneidad horizontal de sus integrantes.

Los consorcios verticales: son aquellos que vinculan a productores de bienes complementarios o que constituyen una familia de productos. Los fabricantes de bienes que se complementan se asocian entre sí para aprovechar sinergias y abordar mercados superiores. La comercialización del o los bienes finales se ve favorecida por la participación de proveedores en el consorcio, ya que estos, al estar involucrados, asumen como valor fundamental la mayor competitividad que debe tener el producto final y aportan lo mejor de lo suyo, consciente de que de ello depende su propia proyección. En este caso, los integrantes del consorcio se dedican a la producción de diversos tipos de bienes que tienen alguna relación como para generar sinergia.

Los consorcios diversificados: agrupan a productores de bienes no relacionados entre sí, pero que por alguna razón resuelven agruparse, la más común es la de pertenecer a una misma región.

³⁰ Cleri, Carlos. Op. Cit. pág. 1



2.5. Servicios que prestan los consorcios de exportación

Según la ONUDI³¹, los servicios que prestan los consorcios de exportación varían desde los que sólo ofrecen asistencia básica hasta los que prestan un extenso paquete de servicio. Esta entidad recomienda que los consorcios de exportación creados recientemente comiencen prestando servicios básicos de secretaría, investigación limitada y promoción de ventas.

Luego pueden aventurarse en esferas como la creación de una marca común, la adquisición colectiva o el desarrollo de productos en una etapa posterior, cuando la cooperación haya demostrado ser exitosa y se haya fortalecido la cohesión social entre los miembros del grupo.

De esta manera este organismo presenta la siguiente clasificación de servicios:

³¹ ONUDI. Op. Cit. pág. 4

Cuadro 2 Servicios prestados por los consorcios**Servicios prestados por los consorcios de exportación**

Los consorcios de exportación permiten a las PYME beneficiarse con una serie de servicios especializados que ayudan a reducir los elevados costos operacionales necesarios para penetrar mercados nuevos, como, por ejemplo:

Servicios básicos

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

Servicios relacionados con la promoción de los productos de los miembros

- Publicidad conjunta (catálogos comunes, publicidad en televisión, sitio común en la Web, etc.);
- Promoción, organización y coordinación de la participación colectiva de las empresas participantes en exposiciones y ferias industriales tanto en el mercado interno como en el extranjero;
- Participación de representantes de las empresas participantes en misiones económicas y giras de estudios en países extranjeros;
- Agasajo colectivo de posibles clientes;
- 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.

Servicios que van más allá de las meras 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;
- 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;
- 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;
- Participación colectiva en licitaciones;
- Negociación de acuerdos referenciales con bancos, agencias de viajes, etc.;

Fuente: ONUDI



Algunas consideraciones de la ONUDI³², sobre los servicios que prestan los consorcios teniendo en cuenta lo anteriormente citado (le damos importante relevancia a este Organismo, por ser el principal promotor a nivel mundial de consorcios de exportación).

Uno de los servicios más importantes que prestan los consorcios de exportación es la organización de **la participación de las empresas asociadas en exposiciones y ferias industriales** en el extranjero. Como consecuencia de las complejidades que implica la participación en ferias, muchas empresas necesitan asistencia para ubicar un espacio y diseñar un puesto, transportar productos, organizar la publicidad relativa a la feria y prestar atención a los visitantes. La participación en exposiciones y ferias no sólo atrae atención internacional sino que inicia además un proceso de aprendizaje en las empresas.

Los miembros sin experiencia en la participación en ese tipo de eventos pueden obtener beneficios de la colaboración con los miembros más experimentados del consorcio, tanto en la etapa preparatoria como durante la feria misma. Los miembros que participan activamente en ferias industriales se familiarizan con las normas y exigencias de la participación en eventos de ese tipo, como los diversos procedimientos que han de seguirse. Aprenden la forma de presentar a sus empresas y de relacionarse con los compradores extranjeros. Finalmente, aumentan su capacidad para determinar las necesidades de los compradores y adquirir conciencia de la importancia de cumplir ciertas normas de calidad. El monto de los pedidos hechos en una feria o exposición, de esta manera, probablemente aumentará con la experiencia de las empresas en la participación en ese tipo de eventos.

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

Algunos consorcios crean una **marca registrada común** para que sus miembros puedan presentar una imagen colectiva. Esto puede dar como resultado una economía significativa en publicidad, ya que es menos costoso establecer una sola marca en un mercado determinado que hacerlo con las marcas de todos los miembros. No obstante, si los miembros temen perder independencia y prefieren seguir utilizando sus propias marcas, puede ser posible utilizar una marca común para el embalado en combinación con la marca de la propia empresa. El embalado común reduce gastos y proporciona una imagen coherente al consorcio y a sus miembros. Para velar por que los miembros no menoscaben por separado la imagen del consorcio, la coherencia en la calidad es fundamental. En consecuencia, el consorcio podrá establecer un certificado de seguro de calidad al que han de adherirse los miembros.

En cursos prácticos y de capacitación, en actividades relacionadas con investigación y desarrollo y con la adquisición colectiva de equipo, los consorcios pueden contribuir de

³² ONUDI. Op. Cit. pág. 4



manera significativa al **mejoramiento de los recursos técnicos y humanos** que lleve a un aumento considerable de la productividad de los miembros y, con ello, de su competitividad.

Los cursos prácticos organizados por un consorcio dan a los miembros la oportunidad de examinar cuestiones como las innovaciones tecnológicas dentro de la industria o la adaptación de procesos de producción a las exigencias internacionales. Un consorcio puede ofrecer además gran variedad de cursos de capacitación. Éstos pueden ir desde la capacitación en contabilidad, conocimientos de computación, capacidad de negociación (especialmente en un contexto internacional), conocimientos de comercialización y conocimientos técnicos para dar orientación a las empresas participantes acerca de la manera de cumplir especificaciones de calidad. Un consorcio que ayuda a sus miembros en la realización de actividades de investigación y desarrollo puede ayudarlos a mejorar su competitividad mediante la innovación. Si los consorcios organizan adquisiciones conjuntas de equipo, los miembros pueden beneficiarse no sólo con los menores precios sino además con la tecnología más reciente.

En la economía mundial de la actualidad la logística es un factor decisivo de la competitividad de las empresas. Los consorcios de exportación pueden ayudar a las empresas participantes a **optimizar la logística** de sus operaciones en mercados extranjeros mediante la prestación de servicios relacionados con la gestión de inventarios, la gestión de operaciones y la formulación de una estrategia de distribución y de modos de transporte. Por ejemplo, los consorcios de exportación pueden ayudar a los miembros a mejorar la aportación de insumos o a reducir el costo del transporte de los productos terminados mediante estudios de logística.

Un servicio fundamental que los consorcios de exportación suelen ofrecer a sus miembros es el **establecimiento de vínculos con instituciones locales o nacionales**. A diferencia de las empresas consideradas individualmente, un consorcio que agrupa a varias empresas puede tener menos problemas para ponerse en contacto con instituciones de apoyo y es más probable que reciba asistencia financiera. Como consecuencia de su mayor capacidad de negociación, los consorcios podrían además negociar líneas de crédito para las empresas participantes.

En la mayoría de los casos las empresas participantes no están obligadas a tomar parte en todas las actividades realizadas por un consorcio. En lugar de ello pueden optar entre los servicios prestados por aquellos que más apropiados sean a sus prioridades de exportación y respecto de los cuales estén más dispuestos a pagar un honorario. El monto de los servicios que un consorcio suele estar en condiciones de ofrecer dependerá de esta manera crucialmente del número de miembros que tenga.

Para velar por que el consorcio ofrezca los servicios que sus miembros esperan, es esencial que se mantenga un diálogo constante entre la gestión del consorcio y las empresas participantes. Esto exige la participación activa de las empresas en el diseño y la ejecución de las actividades. Deben analizarse de manera crítica los servicios a fin de determinar sus efectos y su utilidad para los miembros. El consorcio debe ser flexible para introducir todos los cambios necesarios. Las empresas participantes pueden esperar que los consorcios sean más que un simple prestador de servicios y que los ayude



activamente a desarrollar nuevas oportunidades comerciales. El consorcio puede lograrlo haciendo investigación de mercado y organizando la participación de los miembros en ferias y exposiciones. No obstante, sin la participación activa de sus miembros las actividades realizadas por el consorcio no pueden lograr un efecto significativo.

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

2.6. Etapas principales para la creación de consorcios

A modo introductorio de este tema, se pasará a describir lo que según la ONUDI³³, es primordial antes de adentrarse en las etapas de la creación del consorcio.

Según este Organismo, antes de iniciar el proceso de establecimiento de un consorcio, los participantes deben ser conscientes de tres condiciones subyacentes, que se deben cumplir para asegurar el éxito.

- **Objetivos claros:** Es muy importante definir objetivos precisos y realistas, porque determinarán las actividades que se prevean en el plan de actividades, la elección de la forma jurídica del consorcio y, finalmente, la contribución financiera de cada miembro. En consecuencia, los objetivos del consorcio deben ser un reflejo de debates a fondo celebrados con las posibles empresas participantes.

El éxito de las primeras actividades conjuntas es fundamental para la continuación del proyecto.

Se deben establecer solamente objetivos realistas, si bien ambiciosos, a fin de fortalecer la motivación de los miembros para participar en el consorcio. El logro de esos objetivos tendrá un efecto de demostración y preparará a los miembros para las futuras actividades conjuntas. Más adelante, siempre se podrán agregar otras iniciativas, a escala más grande.

- **Establecimiento de un consenso:** El establecimiento de un consenso es uno de los principales factores que determinan el éxito de un consorcio. No puede esperarse que los miembros establezcan de un día para otro la confianza necesaria para coordinar eficazmente sus actividades. Sin embargo, las operaciones de un grupo solamente pueden tener éxito cuando éste es capaz de lograr un consenso y ha alcanzado cierto grado de estabilidad interna (Welch y Joynt, 1987)³⁴

³³ ONUDI. Op. Cit. pág. 4

³⁴ Welch y Joynt. Op. Cit. pág. 14



En consecuencia, antes de que se puedan realizar en forma eficaz actividades conjuntas ambiciosas en los mercados extranjeros, es esencial que haya habido cierto proceso de formación de un grupo en el que se haya creado solidaridad y los miembros hayan podido conocerse mutuamente, además de enterarse de sus necesidades y expectativas. Ello se puede lograr, por ejemplo, mediante visitas recíprocas a las fábricas, reuniones grupales y cursos prácticos o viajes colectivos. Sin embargo, para fomentar el proceso de establecimiento de un grupo y asegurar que se mantengan la motivación y el dinamismo, en una etapa temprana se deben realizar también en forma colectiva algunas actividades limitadas relacionadas con las exportaciones.

Se puede promover el establecimiento de un consenso entre los posibles miembros mediante su participación activa en la concepción del consorcio, por ejemplo, con reuniones periódicas y debates animados que se relacionen con el establecimiento y los objetivos del consorcio.

- **El factor tiempo:** Durante la etapa de concepción, los posibles miembros deben reconocer que el establecimiento de un consorcio exitoso y la obtención de los beneficios concomitantes llevan tiempo. La experiencia demuestra que, en general, establecer un consorcio requiere de 6 a 12 meses de preparación (en algunos casos incluso más), desde las conversaciones iniciales entre las partes interesadas hasta la conclusión de todos los procedimientos administrativos necesarios.

Los empresarios que establecen un consorcio deben también ser conscientes de que no se pueden esperar ganancias inmediatas apenas realizadas las primeras actividades conjuntas y de que el capital invertido no se recuperará rápidamente. En cambio, deben considerar su contribución al capital del consorcio como una inversión a largo plazo. Aunque se puedan lograr algunos resultados positivos poco después del establecimiento de un consorcio, el verdadero impacto solamente se percibirá con el tiempo. No es fácil acceder a los mercados extranjeros, pero con una gama adecuada de productos y una estrategia clara de ingreso en los mercados, los esfuerzos se verán finalmente coronados por el éxito.

La sensibilización al factor tiempo se vincula estrechamente con las dos cuestiones ya mencionadas, a saber, los objetivos del consorcio y el establecimiento de un consenso entre los diversos participantes. El logro de objetivos a corto plazo claramente identificados puede producir, para el consorcio, una espiral de éxitos. El funcionamiento del consorcio se refuerza a medida que los miembros comprenden que la cooperación da resultados. El aumento de la confianza y la motivación ayudará a los miembros a llegar a un consenso y, en consecuencia, acometer proyectos más ambiciosos. Por lo tanto, los logros a corto plazo ayudan a asegurar que el consorcio prosiga sus operaciones y que se introduzcan cambios a largo plazo, más estructurales, en el entorno comercial a nivel local.

Las condiciones anteriormente mencionadas deben subyacer a todas las fases del establecimiento de un consorcio, pero son particularmente importantes en la fase inicial. El proceso de establecimiento se podrá iniciar una vez que los participantes tengan conciencia de estos principios generales.

La iniciativa de establecer un consorcio de exportación puede provenir de una institución pública o, preferiblemente, del sector privado, ya sea de una asociación de empresas o de diversos empresarios que hayan tomado conciencia de la necesidad de trabajar mancomunadamente para obtener los recursos financieros y humanos necesarios para desarrollar continuamente sus exportaciones. Independientemente de si la idea inicial de establecer un consorcio de exportación proviene del sector público o del sector privado, las empresas participantes deben comprometerse a realizar actividades conjuntas para penetrar en los mercados extranjeros. La voluntad común de mejorar el rendimiento de las exportaciones debe ser la fuerza vinculante en las etapas que entraña el establecimiento de un consorcio, así como en el desempeño ulterior de las tareas del grupo. Aunque muchas empresas dudan inicialmente de la idea de la cooperación, en particular cuando implica trabajar mancomunadamente con los competidores, deben darse cuenta de que la cooperación entraña beneficios que no podrían lograr por sí solas.

Minervini³⁵, propone una serie de etapas que considera como pertinentes para la creación de consorcios.

- Identificar la capacidad de internacionalización de las empresas del sector seleccionado.
- Comparar la necesidad de los mercados con la capacidad de las empresas del consorcio.
- Seleccionar a los miembros del consorcio en función de la actitud que tengan hacia la internacionalización.
- Definir la función del consorcio.
- Organizar la estructura básica del consorcio.
- Elaborar el presupuesto, evaluando costos y riesgos.
- Definir los estatutos oficiales del consorcio.
- Seleccionar personal ejecutivo y operacional.
- Capacitar personal
- Diseñar un plan de marketing.
- Diseñar y realizar un plan de comunicación.
- Seleccionar los canales de distribución.
- Establecer un sistema de revisión y de auditoría del funcionamiento del consorcio.

El autor citado anteriormente, considera que la mayor barrera que se debe superar para crear consorcio es el individualismo que es muy común en los países latinoamericanos. Con respecto a la capacitación, considera que lo más difícil es convencerlo al empresario de que la necesita.

Las experiencias personales de Minervini³⁶, marca que la constitución de un grupo de trabajo conjunto requiere muchísimo esfuerzo de sensibilización, pues mediante esta se logra vencer la natural desconfianza mutua y el individualismo.

³⁵ Minervini, Nicola. Op. Cit. pág. 8

³⁶ Ibidem

De acuerdo con lo que dice la ONUDI³⁷, las etapas a cumplimentar por parte de quienes quieren lograr establecer un consorcio son las siguientes:

1. Identificación de un promotor adecuado;
2. Identificación de posibles miembros;
3. Realización de un estudio del interés existente y contacto con empresas interesadas;
4. Designación de representantes;
5. Organización de reuniones entre los posibles miembros;
6. Realización de un estudio de viabilidad y redacción de un plan de actividades;
7. Constitución oficial del consorcio como sociedad;
8. Seguimiento.

Cabe aclarar que la ONUDI³⁸, admite que hay diferencias entre los distintos tipos de consorcios, a los que hay que tratar de identificar las fases de desarrollo común para el establecimiento como tal.

Identificación de un promotor

El promotor de un consorcio (llamado también intermediario, agente, coordinador, tutor o facilitador) está presente desde el inicio del proceso de establecimiento del mismo. Su tarea consiste en iniciar, orientar y organizar dicho establecimiento. Facilita el logro de un consenso y ayuda a mantener el dinamismo del proyecto y a que los posibles miembros definan un plan de actividades realista. Su labor no consiste en decidir lo que se debe hacer, sino más bien en ayudar a que se inicie el proyecto de establecer un consorcio. En consecuencia, debe dejar amplia libertad a los futuros miembros para que definan sus propias prioridades y adecuen el consorcio a sus necesidades. Sin embargo, hasta que el propio grupo adquiera las aptitudes y los recursos necesarios, los conocimientos y contactos del promotor son muy importantes para orientar a los miembros y ayudarlos en todas las etapas que entraña el proceso de establecimiento del consorcio. Esta tarea es particularmente difícil en los países que carecen de una tradición de cooperación entre empresas.

Las tareas del promotor son las siguientes:

- Ayudar a las empresas a determinar objetivos comunes y posibles asociados;
- Hacer que las empresas tomen conciencia de la posibilidad de obtener beneficios mediante la cooperación y en consecuencia, reducir la incertidumbre relacionada con el concepto de consorcios;
- Apoyar el proceso de selección de miembros;
- Orientar a las empresas en el proceso de establecimiento de un grupo organizando reuniones, suministrando información y apoyando la redacción de documentos como el plan de actividades, entre otras cosas;
- Brindar asesoramiento sobre decisiones difíciles que forman parte del proceso, como la forma jurídica que se ha de adoptar;
- Prestar apoyo general de secretaría;

³⁷ ONUDI. Op. Cit. pág. 4

³⁸ Ibidem

- Establecer vínculos con las instituciones de apoyo y las entidades administrativas pertinentes y actuar como intermediario entre los encargados de adoptar políticas y los empresarios;
- Presentar a los miembros la realidad del comercio internacional, es decir, explicarles el importante papel de cuestiones como la comercialización, el control de calidad y la adhesión a las normas técnicas y ambientales;
- Apoyar la contratación de personal para el consorcio;
- Zanjear controversias entre los miembros;
- Acompañar a los miembros en sus primeras actividades colectivas.

Aunque sería preferible que el promotor no estuviera relacionado con los posibles miembros, a veces es el propietario o director de una de las futuras empresas participantes. Sin embargo, en la mayor parte de los casos es un agente externo, por ejemplo, un funcionario de una asociación industrial local, una cámara de comercio o una federación nacional de consorcios.

Puede ser también un consultor contratado por una institución pública o una organización internacional de desarrollo. Al ser un agente externo se lo considera neutral y, en consecuencia, puede dirigir el proceso de formación del grupo sin que se sospeche que favorece a una empresa en particular. Como “forastero”, también puede estar en mejores condiciones para determinar las posibles esferas de cooperación, así como los puntos fuertes y débiles de los miembros. En consecuencia, puede percibir mejor qué es viable para un grupo determinado y qué proyectos se deberían aplazar hasta más adelante.

La personalidad, motivación y experiencia del promotor son muy importantes para el proceso de formación del grupo. Por ello, el promotor debería ser un experto en comercialización y actividades de formación de grupos. Debería tener un conocimiento profundo del sector en que operan los miembros, así como contactos personales con diversas posibles empresas participantes.

Además, debería ser capaz de motivar a los futuros miembros y tener aptitudes para zanjear controversias y negociar, así como la flexibilidad y voluntad necesarias para ayudar a los futuros miembros a encontrar una solución aceptable para todos.

La asistencia del promotor solamente puede ser temporal. Su objetivo general es apoyar a los miembros del consorcio para que se encarguen por sí mismos de las operaciones del grupo, es decir, promueve la auto organización de los futuros miembros. Por ello, debe velar por que, ya durante la fase de diseño y establecimiento, las iniciativas provengan de los empresarios y que su asistencia se limite a acompañar el proceso. Debe evitar también vincularse demasiado con los diversos miembros, lo que puede obstaculizar que éstos establezcan relaciones más directas entre sí. Si el promotor fracasa a este respecto, la supervivencia del consorcio dependerá de su presencia y de la asistencia de instituciones de apoyo.

Aunque la asistencia del promotor debe reducirse paulatinamente tras la constitución oficial del consorcio como sociedad, de la experiencia de los planes para crear consorcios de exportación en diversos países se desprende que las empresas



participantes todavía pueden ponerse en contacto con el promotor respecto de sus problemas incluso después de la fase de establecimiento.

En ese caso, el promotor debería desempeñar un papel limitado.

Identificación de posibles miembros

En esta segunda etapa, se llega a una idea general de los tipos de empresas que podrían convertirse en miembros del futuro consorcio. En cooperación con las instituciones competentes a nivel local, los promotores de consorcios de exportación deben identificar sectores industriales y servicios que se adecuen a este tipo de asociación entre empresas. Éstos deben ser pujantes y tener posibilidades de exportación sin explotar o explotadas en forma insuficiente.

Además, se debe identificar cualquier red de empresas existente o cualquier relación no aprovechada entre las empresas, dado que facilitarán la cooperación en el futuro.

La confianza entre los miembros es uno de los factores clave del funcionamiento eficaz de un consorcio. Las relaciones preexistentes entre los miembros y las operaciones transparentes del consorcio facilitan mucho la confianza.

El tamaño de los diversos miembros del consorcio puede también tener efectos considerables sobre las operaciones del grupo. La mayor parte de las empresas grandes tiene recursos suficientes para diseñar su propia estrategia de exportación. Sin embargo, quizá decidan participar en un consorcio para ofrecer una gama más amplia de productos a sus clientes. Los miembros pequeños pueden sospechar que las empresas grandes desean controlar las actividades y la estrategia de promoción del grupo. En general, la semejanza en el tamaño de los participantes fomenta la cooperación.

El proceso de identificación de las empresas que podrían integrar un consorcio de exportación puede iniciarse reuniendo una muestra representativa de las empresas que funcionan en el sector o los sectores en que va a actuar el consorcio. Para compilar la muestra se puede recibir asistencia de las asociaciones comerciales, las cámaras de comercio y demás asociaciones públicas o privadas.

La selección de posibles miembros es el elemento más importante en el proceso de establecimiento de un consorcio. A fin de asegurar el éxito del futuro consorcio, las empresas participantes deben satisfacer criterios cuidadosamente definidos con respecto a su tamaño, reputación y estabilidad financiera, así como a los bienes y servicios que ofrecen. Deben ser capaces de ofrecer productos de la debida calidad, en volumen suficiente y a un precio competitivo a nivel internacional. Y aún es más importante que las mercancías encajen en una gama de productos predeterminada. La cooperación entre las empresas se facilita y los beneficios de la cooperación aumentan cuando los productos de las empresas participantes son complementarios y no compiten entre sí.

Los demás criterios de selección que se utilizan frecuentemente son los siguientes:

- Semejanzas entre las empresas en cuanto al volumen de negocios.
- Actividades o posibilidades de exportación,



- Adhesión a las normas de la Organización Internacional de Normalización (ISO) y el registro en el país pertinente.

Según cuál sea el objetivo preciso del consorcio, se pueden especificar otros criterios. Un último aspecto esencial cuando se selecciona a posibles miembros es el de la administración y el personal de las empresas. Deben tener los conocimientos técnicos requeridos, ser flexibles y poder trabajar en equipo.

Realización de un estudio del interés existente y contacto con empresas interesadas

Después de haber identificado un número razonable de empresas que podrían beneficiarse de la participación en un consorcio, se deben determinar la sensibilización de las empresas al concepto de consorcios de exportación y su interés al respecto. Con ese fin, se organizan diversas entrevistas y reuniones con las empresas en el o los sectores prioritarios que ofrezcan posibilidades de exportación, cumplan los criterios establecidos y estén dispuestas a participar en un consorcio de exportación. En esta etapa se debería explicar la noción de consorcio, su pertinencia, las condiciones para ser miembro de un consorcio y la experiencia ya adquirida con los consorcios. La posición y las expectativas de las empresas con respecto al proyecto de un consorcio de exportación quedarán claras tras esas entrevistas y reuniones.

En esta etapa, el número de las empresas en contacto con el promotor se ha reducido mucho con respecto al número inicial con el que se estableció contacto en la segunda etapa. Es esencial ponerse en contacto, inicialmente, con un gran número de empresas, a fin de lograr que se seleccione como miembros solamente a empresas idóneas. Durante su contacto inicial con las empresas, el promotor debe reunir tanta información sobre ellas como sea posible a fin de decidir si satisfacen los criterios para convertirse en miembros. Las empresas deben obtener la información necesaria para poder determinar si, en su caso, los beneficios de la participación en un consorcio superan a los gastos que ésta entraña. En consecuencia, determinar cuáles serán las empresas participantes es un proceso en dos sentidos.

Designación de representantes

Cada empresa deberá designar a su principal persona de contacto, que se encargará de representarla y defender sus intereses en las reuniones que precedan al establecimiento del consorcio.

El poder de adoptar decisiones del representante debe ser considerable y por lo general se trata del propietario de la empresa o de uno de sus directores. Debe tener suficiente autoridad para negociar el diseño y funcionamiento del futuro consorcio y decidir si su empresa va a participar en el mismo. Cuando una empresa ha decidido convertirse en miembro, debe designar a un representante permanente, que podrá ser la persona de contacto inicial u otro directivo de la empresa.

A fin de asegurar el funcionamiento eficaz del consorcio en etapas posteriores, es esencial no solamente que las empresas participantes sean compatibles entre sí y cumplan los criterios de selección, sino también que sus representantes permanentes puedan trabajar



juntos. Las relaciones personales y la simpatía entre los representantes son fundamentales para el desarrollo de la confianza y cooperación entre los futuros miembros.

Reuniones entre los posibles miembros

Después del primer encuentro entre el promotor y los directivos de las posibles empresas participantes, el promotor y los representantes de las empresas celebran una serie de reuniones a fin de iniciar la fase activa del establecimiento del consorcio: definición de los objetivos y de las medidas concretas que se han de adoptar.

Es esencial que las reuniones del grupo, que se celebrarán durante varios meses, tengan lugar a intervalos fijos, es decir, por lo menos quincenalmente. Esas reuniones fomentarán un clima de cooperación esencial para el funcionamiento ulterior del consorcio. Se deben prever reuniones adicionales entre el promotor y los dirigentes del grupo para mantener el impulso del proyecto.

Realización de un estudio de viabilidad y redacción de un plan de actividades

El estudio de viabilidad ayuda a asegurar que los objetivos determinados no sean demasiado ambiciosos en las primeras etapas de la existencia del consorcio. Debe contener una descripción de los procedimientos y de los recursos financieros y humanos necesarios para establecer el consorcio y lograr sus objetivos. También se debe sugerir en él cómo se obtendrán los recursos necesarios.

En el plan de actividades se especifican las actividades que los miembros desean realizar en forma conjunta y se presenta un panorama general de los gastos que entrañan. Evidentemente, los recursos disponibles determinarán las actividades previstas y el número de mercados por penetrar. En las primeras etapas después del establecimiento del consorcio, es aconsejable concentrar los limitados fondos disponibles en unas pocas actividades y fijarse como objetivo sólo un número reducido de mercados.

En el plan de actividades se deben definir, además de las actividades previstas, la estructura orgánica del consorcio, así como diversos detalles relativos al logro de los objetivos.

Constitución oficial del consorcio como sociedad

En esta etapa, que puede iniciarse dentro de los 12 meses o más después de planteada por primera vez la idea de establecer un consorcio, las empresas deben comprometerse oficialmente con el mismo. Este compromiso se basa en las reuniones preliminares, el estudio de viabilidad y el plan de actividades.

Establecer en una etapa temprana una estructura oficial con reglas y responsabilidades claras ayudará a los participantes a centrar sus actividades. La inscripción oficial, aunque no puede asegurar el éxito del consorcio, sí puede ser entendida como una declaración de compromiso de cooperación y de respeto de los objetivos del consorcio.

A medida que crece la confianza y se fortalecen los vínculos personales entre los miembros, la estructura oficial puede adquirir una importancia secundaria.

El consorcio recién establecido se organizará de acuerdo con los procedimientos especificados en los documentos de su constitución como sociedad. En general, el estatuto va acompañado de un acuerdo de los accionistas, en el que se estipula más detalladamente cómo se han de desempeñar las funciones colectivas.

En esta etapa se debe contratar al Director Ejecutivo del consorcio. Además, se debe habilitar espacio para oficinas, de modo que el consorcio pueda empezar sus operaciones. Ocasionalmente, uno de los miembros o una institución de apoyo brindarán dicho espacio.

Para facilitar la interacción entre los miembros, es aconsejable que la oficina del consorcio esté ubicada cerca de la mayoría de las empresas participantes.

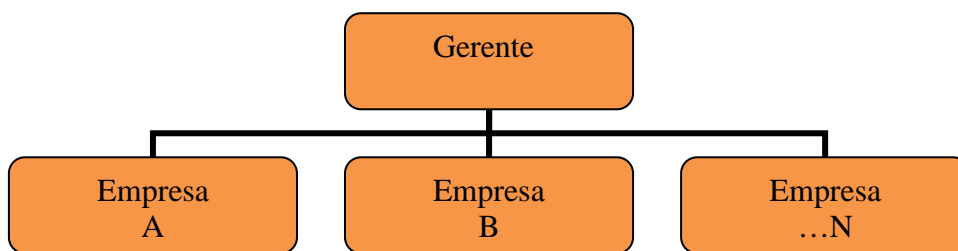
Seguimiento

Para ayudar al consorcio en sus etapas iniciales, el promotor y las instituciones de apoyo que participan en el proceso de establecimiento del mismo deben realizar un seguimiento continuo. Ello se puede lograr mediante reuniones individuales o conjuntas, en las que se analicen los logros del consorcio y los retos que encara.

2.7. Formas de implementar un consorcio de exportación

A continuación se pasa a describir la propuesta de Minervini³⁹, en la que establece la relación entre el tipo de consorcio y la forma de gerenciar del mismo.

Figura 1 Consorcio de promoción y venta.



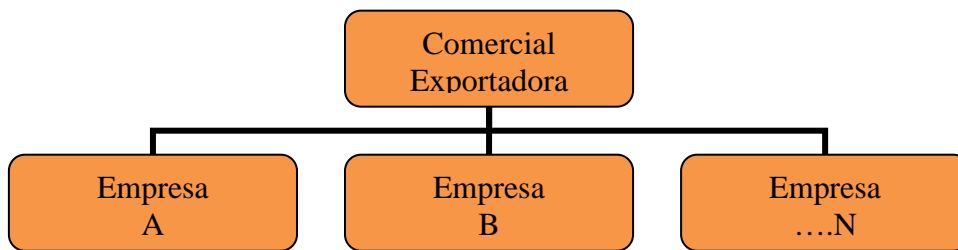
Fuente: Nicola Minervini.

- Varias empresas acuerdan promover sus productos en el exterior
- Contratan a un profesional de comercio exterior que tendrá la función de gerente del consorcio.

³⁹ Minervini, Nicola. Op. Cit. pág. 8

- El profesional realizara una investigación en cada una de las empresas para profundizar en la peculiaridad de cada una, elaborará un presupuesto y un plan de marketing que será discutido hasta la aprobación por las empresas.
- Cada empresa mantiene su individualidad. El gerente promueve y administra la exportación para cada una.

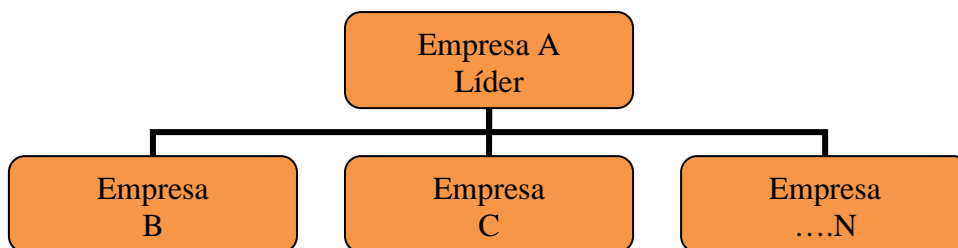
Figura 2 Comercial exportadora (Trading)



Fuente: Nicola Minervini.

- Varias empresas establecen una empresa de comercio exterior de la cual son accionistas.
- Producen y venden a través de la empresa de comercio exterior.
- Crean una marca única (aunque no es indispensable).
- La empresa de comercio exterior es entonces el brazo operativo de varias empresas.
- Cada una de las empresas podrá continuar manteniendo su propia individualidad en el mercado local y participar de una política común para el mercado externo (o inclusive para solo algunos mercados).
- Los resultados serán distribuidos de acuerdo con la participación en las cuotas de propiedad de la sociedad comercial exportadora.

Figura 3 Unión de empresas.



Fuente: Nicola Minervini.

- Varias empresas se asocian a través de un acuerdo operacional eligiendo a una de ellas como líder.



Este tipo de agrupaciones se utiliza para, por ejemplo, participar en licitaciones internacionales, para suministro de productos complementarios o para suministrar volúmenes considerables que se puedan alcanzar solamente reuniendo la capacidad productiva de varias empresas de un mismo sector.

2.8. Factores que afectan el establecimiento del consorcio de exportación

La ONUDI⁴⁰ argumenta que el establecimiento de una estructura colectiva que reagrupe a diversas pequeñas y medianas empresas (PYME) no es una tarea fácil. Hay varios obstáculos y los riesgos de fracasar pueden ser considerables. Es cierto que las fases iniciales son las más delicadas. Los retos más frecuentes se relacionan con la superación del individualismo de los empresarios, así como con las dudas y la incertidumbre respecto del resultado de las iniciativas conjuntas. No siempre es fácil convencer a las empresas y las instituciones de apoyo de los beneficios del trabajo mancomunado, en particular cuando no hay una tradición de cooperación entre empresas.

En general, los miembros de un consorcio deben salvar los siguientes **obstáculos**:

- Dudas de las empresas participantes, debido a la novedad del concepto;
- Falta de confianza y, a consecuencia de ello, renuencia a establecer una asociación con “competidores” locales;
- Falta de un dirigente entre las empresas que dé impulso al proyecto;
- Retiro de algunas empresas en las etapas iniciales del proceso de establecimiento por tener otros intereses en materia de exportación;
- Problemas vinculados con la movilización de la contribución financiera de los miembros;
- Convicción entre las empresas de que no pueden beneficiarse de su participación en un consorcio dado que ya venden en un mercado extranjero y no se dan cuenta de que también hay otras oportunidades;
- Tentación de usar indebidamente el consorcio como medio para fomentar objetivos personales;
- La dificultad de presentar una imagen unificada del consorcio;
- Un marco regulatorio insuficiente o no adecuado para la cooperación entre empresas;
- Falta, debilidad o inadecuación del apoyo institucional a nivel local, regional o nacional.

Aunque será difícil que las empresas hagan frente a esos retos, un promotor competente que estimule el establecimiento del grupo podrá ocuparse de la mayoría de ellos. Esos retos pueden resultar obsoletos a medida que pase el tiempo y las primeras actividades tengan éxito.

Minervini⁴¹, establece una serie de puntos, donde indica como incentivar la formación de consorcios, logrando contrarrestar los aspectos negativos que hay en el camino hacia la creación.

⁴⁰ ONUDI. Op. Cit. pág. 4

⁴¹ Minervini, Nicola. Op. Cit. pág. 8



- Divulgación agresiva de sus grandes ventajas por la prensa, seminarios, etc.
- Creación de una figura jurídica de consorcios de exportación.
- Identificación de sectores receptivos a este tipo de comercialización.
- Realización de iniciativas que incentiven la “ mentalidad de asociación” como:
 - Intercambio de ideas e información.
 - Participación conjunta en ferias (locales y en el exterior).
 - Utilización del mismo distribuidor.
 - Elaboración conjunta de catálogos.
 - Encuesta conjunta de mercado.
 - Creación de una central de compras.
 - Identificación de ejecutivos con experiencia para la gestión del consorcio.
 - Empleo de una misma empresa de transporte (reduciendo los costos para todos)

Para la ONUDI⁴², los consorcios en embrión no sólo tropiezan con obstáculos, sino que también tienen experiencias **positivas**, como las siguientes:

- La identificación de otras empresas interesadas en convertirse en miembros del consorcio;
- El logro de un consenso entre las empresas participantes, por ejemplo, sobre una estrategia de exportación, la forma jurídica que se deba adoptar o la distribución de los gastos entre los miembros;
- La determinación de los mercados de venta;
- La contratación de personal competente que pueda fomentar los intereses de los miembros del consorcio;
- La sensibilización de las empresas participantes al hecho de que van adquiriendo conocimientos, por ejemplo, sobre los mercados extranjeros, los métodos de promoción, etc.

Todo esto fortalece las operaciones de la asociación mejorando las relaciones entre los miembros y aumentando su motivación para participar en el consorcio.

2.9. Estructura Orgánica

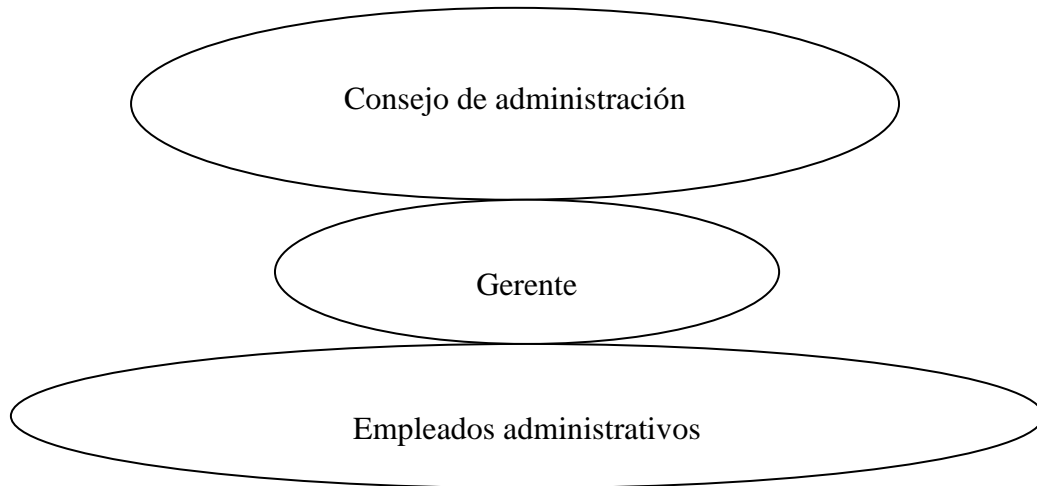
Según Jacobsohn⁴³, las estructuras de este tipo de organización en Argentina poseen como característica que “emplean un número escaso de personas. Constituyen entidades fundamentalmente administrativas, cuyo patrimonio es substancialmente inferior al de cada una de las empresas miembros” (S. Prieto. 1991)⁴⁴. La figura siguiente da una idea de la configuración estructural.

⁴² ONUDI. Op. Cit. pág. 4

⁴³ Jacobsohn, Gabriel Hernán. Op. Cit. pág. 5

⁴⁴ Prieto. S. “Consortios y cooperativas de exportación”, Doc de trabajo numero 91, Banco Nacional de Desarrollo, Buenos Aires (1991).

Figura 4 Configuración Estructural.



Fuente: Gabriel Hernán Jacobsohn.

De acuerdo con lo que Jacobsohn⁴⁵ dice, esta configuración se asemeja a la de tipo empresarial, pero existiendo una diferencia en la integración del ápice estratégico, que en estos casos es macrocefálico, muchas veces teniendo este más integrantes que el núcleo operativo.

Con respecto a las decisiones que puede tomar un consorcio son las participación en ferias, la realización de viajes, el otorgamiento de créditos a clientes o la toma de crédito por el consorcio, la realización de gastos en publicidad o alguna acción de promoción, la creación de una filial, la compra de un determinado bien, mueble o inmueble, etc.

Los consorcios poseen un órgano para la toma de decisiones, que puede ser un directorio, comisión directiva o consejo de administración, según el tipo de sociedad: en ello cada socio aporta sus opiniones acerca del funcionamiento del mismo y las acciones que se deben tomar. Este órgano directivo se reúne con una periodicidad que va desde diariamente a quincenalmente, según los casos y el grado de evolución del consorcio.

Uno de los puntos importantes según este autor, es que en la mayoría de los consorcios formados en nuestro país a la hora del voto, la proporción de participación accionaría no se toma en cuenta, teniendo cada participante un voto.

Renart⁴⁶, propone la siguiente estructura orgánica que un consorcio de exportación debiera tener.

La figura siguiente muestra la representación gráfica de un consorcio de exportación.

⁴⁵ Jacobsohn, Gabriel Hernán. Op. Cit. pág. 5

⁴⁶ Renart, LL. G. Op. Cit. pág. 14

Figura 5 Representación gráfica de un consorcio de exportación.



Fuente: ONUDI.

Asisten a la **Asamblea General** todos los miembros que han cumplido sus obligaciones financieras con el consorcio. Por lo general, cada miembro tiene derecho a un solo voto. El Presidente del consorcio convoca y preside la Asamblea. La puede convocar para celebrar una reunión ordinaria (por ejemplo, a fin de aprobar la situación financiera del consorcio, nombrar a la Junta de Directores, establecer las cuotas de los miembros e impartir directrices generales) o para celebrar una reunión extraordinaria (por ejemplo, para modificar el estatuto, admitir o excluir miembros o deliberar sobre una prórroga del consorcio o sobre su disolución anticipada).

La **Junta de Directores** administra el consorcio. Está constituida por un determinado número de miembros nombrados por la reunión ordinaria. Por lo general, los directores ocupan su cargo por dos años y pueden ser reelegidos. Pueden percibir un sueldo o no. El Director Ejecutivo puede ser miembro de la Junta de Directores o puede participar en ella sin derecho a voto. La Junta puede designar de entre sus miembros al Presidente y



los vicepresidentes del consorcio. Se convoca la Junta de Directores cuando el Presidente o la mayoría de los miembros lo consideran necesario.

El **Director Ejecutivo** del consorcio se encarga de las operaciones cotidianas del grupo. Dado que debe promover y defender los intereses de todo el consorcio, sin favorecer a ninguna empresa en particular, es aconsejable que las empresas participantes lo contraten externamente.

Un director contratado externamente, además de ser un actor neutral, puede concentrarse únicamente en su compromiso con el consorcio. En cambio, un director designado entre los miembros debe dividir su tiempo y sus esfuerzos entre la asociación y la empresa que lo emplea. La labor relacionada con el consorcio puede tener menos prioridad para él y, a la larga, ello se reflejará en el rendimiento del mismo. El Director Ejecutivo debe tener experiencia comercial, experiencia en materia de exportaciones, aptitudes como organizador y conocimiento de idiomas extranjeros, además de conocer bien las empresas participantes, sus productos y servicios y los sectores en que operan.

Dado que el Director Ejecutivo es el principal responsable del éxito del consorcio, es aconsejable que se contrate a un administrador de primera categoría. En el pasado, los consorcios de exportación han fracasado debido a una mala administración. El consorcio, según su tamaño, puede tener empleados adicionales, como personal de secretaría o expertos en comercialización, que ayuden al Director Ejecutivo. Los miembros deben apoyar la labor del Director Ejecutivo suministrando la información necesaria y confiando en su juicio.

Se pueden distinguir dos tipos de Director Ejecutivo. Mientras que el “tipo administrador” se limita a aplicar las decisiones adoptadas por la Junta de Directores, el “tipo jefe” define también las estrategias que habrá de aplicar el consorcio y las propone a la Junta para su aprobación.

Los miembros activos quizá prefieran el primer tipo de Director Ejecutivo, por miedo a perder su autonomía. Sin embargo, se debe tener siempre presente que el Director Ejecutivo es un profesional con experiencia en materia de exportaciones y que puede aumentar mucho el éxito del consorcio si se le deja suficiente margen de maniobra.

Además de un director contratado externamente, muchos consorcios tienen un **Presidente**, que proviene de una de las empresas participantes. Su tarea es representar al grupo y asegurar que las operaciones se ajusten a los intereses del consorcio. Como se mencionó anteriormente lo elige la Junta de Directores. Por lo general, el Presidente desempeña su cargo durante tres años, pero puede ser reelegido. Convoca y preside la Asamblea General y la Junta de Directores. Asimismo, contrata al personal del consorcio y propone al Director Ejecutivo, al que, a su vez, confirma la Junta.

La **Junta de Auditores** es un órgano opcional que supervisa la contabilidad del consorcio. Si se prevé establecer una Junta de Auditores, el número de sus miembros se especifica en el estatuto. Muchos consorcios simplemente encargan externamente la auditoría de los estados de cuentas.



Los **representantes permanentes**, cumplen una función de “doble representación”, dado que representan a su empresa en el consorcio, pero también al consorcio en su empresa.

Es aconsejable que el Director Ejecutivo y los miembros, así como los propios representantes permanentes, interactúen oficiosamente y frecuentemente entre sí, más allá de las reuniones oficiales de la Junta de Directores y la Asamblea General.

2.10. Participación de las empresas y tamaño del consorcio de exportación

Para la ONUDI⁴⁷, las empresas que decidan participar en un consorcio deben tener conciencia de que tal participación requiere un compromiso importante en cuanto a los recursos financieros y al tiempo que le dediquen. Sin la participación continua de los representantes permanentes y su intervención activa en el proceso de adopción de decisiones del grupo, el consorcio no puede trabajar eficazmente y ofrecer los servicios más útiles para sus miembros. Al asumir responsabilidades administrativas en un consorcio, las empresas pueden maximizar las oportunidades de aprendizaje que se derivan de su participación en el mismo.

Por lo general, entre los miembros de un consorcio se puede distinguir a los dirigentes y los seguidores. Los dirigentes son normalmente las empresas más grandes. En muchos casos, se nombra Presidente del consorcio al director de una de ellas. Aunque unas empresas puedan ser más activas que otras, los miembros deben ser iguales entre sí desde el punto de vista jurídico.

En consecuencia, las acciones deben distribuirse en forma igualitaria entre los miembros, para alentar una repartición equilibrada del poder y el compromiso.

En cuanto al tamaño del consorcio, la ONUDI⁴⁸ aclara que no hay regla alguna en cuanto al número de empresas necesarias para establecer un consorcio de exportación. A mayor tamaño del consorcio, más recursos disponibles y mayor oferta de servicios. Sin embargo, es probable que disminuyan la cohesión y eficiencia del grupo, dado que se ve obstaculizado el desarrollo de la confianza entre los diversos miembros. Además, será difícil que el consorcio centre sus actividades y desarrolle una estrategia coherente para promover sus exportaciones. En consecuencia, los gastos de administración probablemente crecerán con el tamaño del consorcio. De las características de los miembros y de los mecanismos para resolver conflictos en el consorcio dependerá que, con el número de empresas, aumenten las posibilidades de conflicto y el grado de ese aumento.

El tamaño de un consorcio dependerá en gran parte de su objetivo. A diferencia de los consorcios destinados a actividades de promoción, los destinados a la venta tienden a ser relativamente pequeños, dado que es más difícil gestionar las operaciones de exportación de un número grande de empresas. Además, las empresas se muestran más reacias a participar en los consorcios destinados a la venta dado que esa participación

⁴⁷ ONUDI. Op. Cit. pág. 4

⁴⁸ Ibidem



significa ceder una medida considerable de autonomía a los consorcios. Frecuentemente, el número de empresas participantes en un consorcio también será limitado si los miembros convienen en excluir a sus competidores.

La participación de un número suficiente de empresas es muy importante para que un consorcio funcione con éxito. Sin embargo, si no hay tradición de cooperación entre empresas, puede ser aconsejable limitar el número de empresas participantes en las etapas iniciales.

2.11. Forma jurídica de un Consorcio de Exportación

Un consorcio es una entidad jurídica distinta de las empresas que lo integran. El reconocimiento de los consorcios como forma jurídica no es un requisito previo para que funcionen 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 (ONUDI).

2.11.1. Elección de forma jurídica

Según la ONUDI⁴⁹, la forma jurídica que adopte un consorcio dependerá siempre de los objetivos precisos de las empresas participantes y, ante todo, de las características del sistema jurídico del país correspondiente.

En consecuencia, no se puede dar una respuesta general a la pregunta sobre la forma más adecuada de un consorcio. Se deben tener en cuenta consideraciones sobre el monto del capital aportado, la responsabilidad de las empresas participantes, el número mínimo requerido de éstas, la existencia o no de fines de lucro, los requisitos en materia de presentación de informes y el tiempo disponible para la inscripción. Esas consideraciones tienden a diferir en función de las diversas formas jurídicas que se pueden adoptar. En la mayor parte de los casos, los miembros eligen constituir una sociedad o constituir una agrupación de intereses económicos. Según el país en que el consorcio vaya a establecerse, pueden existir otras posibilidades. Ocasionalmente, la estructura jurídica de algunos consorcios se limita simplemente a un contrato privado entre los miembros. Sin embargo, en general ello impide que el consorcio reciba subvenciones.

Constitución de una sociedad: La mayor parte de los consorcios están estructurados como sociedades anónimas o empresas de responsabilidad limitada. En ambos casos, la responsabilidad de las empresas participantes está limitada a su aportación de capital. La ventaja de las sociedades anónimas es que son más flexibles que las segundas empresas y los miembros pueden ingresar en el consorcio o retirarse de él con más facilidad. Sin embargo, establecer uno y otro tipo de empresas es relativamente costoso.

Establecimiento de una agrupación de intereses económicos: Esta forma jurídica se creó concretamente para las empresas deseosas de realizar actividades conjuntas. La

⁴⁹ ONUDI. Op. Cit. pág. 4



duración de las agrupaciones es fija y, a diferencia de las empresas de responsabilidad limitada, no se requiere una inversión inicial determinada. Sin embargo, los miembros son responsables de toda pérdida sufrida por el consorcio. Aunque una buena gestión, una buena planificación de las actividades y el cobro de cuotas suficientes deberían asegurar que no hubiera pérdidas, los miembros podrían sentirse disuadidos de elegir esta forma jurídica.

Las posibles formas jurídicas se deberían analizar en la segunda serie de reuniones, durante el proceso por el que se establece un consorcio. Los miembros siempre deben pedir asesoramiento jurídico profesional a este respecto, dado que la forma jurídica del consorcio influirá mucho en sus futuras operaciones.

2.11.2. Marco legal de los consorcios de exportación en Argentina (Ver anexo sobre Ley 26.005)

En este punto se hace mención a la Fundación Standarbank⁵⁰, quien realizó un informe sobre las cuestiones legales que constituyen a la figura asociativa del consorcio.

Dado que los Consorcios de Cooperación operan con CUIT y son sujeto pasivo de IVA, las opciones que se pueden implementar estando inscriptos en el Registro de Importadores y Exportadores son las siguientes:

- Puede exportar el consorcio por cuenta propia como propietario de la mercadería y en este caso recuperará el IVA exportación. Asimismo cobrará los beneficios por estímulos aduaneros por ser también documentante de la operación. Los miembros del consorcio pueden establecer la forma en que dichos montos se distribuirán entre ellos.
- También puede darse el caso, que se constituya el Consorcio para desarrollar un nuevo producto para exportar y, en esta situación, el IVA exportación lo reclamará directamente el Consorcio. Este podrá restar el IVA facturado por bienes, servicios y locaciones que destinaren a la exportación o a cualquier etapa en la consecución de la misma.
- Puede exportar el Consorcio por cuenta y orden de sus miembros quienes así resultan propietarios de la mercadería exportada. En este caso el IVA exportación lo recuperará, mediante una solicitud dirigida a la AFIP, cada propietario en proporción a su participación en la exportación. Los beneficios por estímulos aduaneros los cobrará el Consorcio, por haber sido el documentante de la operación. Una vez percibidos los mismos se distribuirán entre los miembros de acuerdo a lo que ellos hayan pactado en el contrato, el reglamento interno o especialmente para esa operación.
- El Consorcio solamente es sujeto pasivo de IVA, no de Ganancias, por lo que no debe inscribirse ni pagar Ganancias. Estos los pagará cada empresa consorciada

⁵⁰ Fundación Stándar Bank. Op. Cit. pág. 9

si corresponde por el resultado de su operatoria comercial. En su cálculo incluirá el resultado de la exportación de que se trate.

- Puede exportar también uno de los miembros por cuenta orden del resto sin hacer aparecer al Consorcio, recuperando entonces el IVA exportación cada miembro propietario de la mercadería y los beneficios aduaneros el miembro que documentó la operación, quien después podrá distribuirlos en la forma pactada.
- Por otra parte, la formación del Consorcio no impide la exportación individual de cada miembro.

Todas estas alternativas dan flexibilidad a la operatoria de los consorcios que pueden optar por la modalidad que se considere mejor para cada operación comercial. Además el consorcio también está habilitado para operar en el mercado interno si su objeto contractual así lo determina.

Fuera de los beneficios jurídicos del que gozan los consorcios hay otros de tipo comercial. En algunos casos las operaciones solo pueden ser encaradas por los consorcios y no por los grupos informales. Estas son:

- Adquirir en conjunto bienes de capital destinados a la producción de bienes a exportar.
- Procesar, envasar y embalar en común los bienes a exportar.
- Desarrollar nuevos productos destinados a la exportación.

En otros casos tanto los consorcios como los grupos informales pueden encarar operaciones comerciales. Ellos son estos:

- Concentrar en una sola venta o un solo embarque volúmenes de bienes a exportar.
- Adquirir insumos a menores precios y en mejores condiciones en razón del mayor volumen de compras.
- Utilizar una marca común para todos los bienes a exportar.
- Unificar diversos procesos y procedimientos, tales como controles de calidad de los bienes a exportar, seguros, fletes, permisos, despachos, etc.
- Mantener una sola cadena de comercialización y distribución externa.
- Realizar en forma conjunta y compartida todas las actividades destinadas a la promoción y ventas, como folletos, participación en ferias, viajes de ventas, contratación de estudios de mercado, etc.
- Adecuar en forma conjunta los procesos de producción o prestación de servicios de cada firma a los requisitos internacionales.

Las ventajas y beneficios jurídicos resultantes de la Ley son los siguientes:

- Evita la constitución de una nueva sociedad y, en consecuencia, el mayor costo que ello implica, la rigidez operativa que deriva de una estructura societaria independiente, la pérdida de la individualidad empresaria, jurídica,



administrativa y patrimonial a manos de una tercera persona jurídica, la nueva sociedad.

- Otorga seguridad jurídica a quienes participen en el Consorcio, ya que este se constituiría de acuerdo al tipo de contrato normado, eliminando cualquier vinculación con la sociedad de hecho y con la limitación establecida por el artículo 30 de la Ley de Sociedades con relación a las sociedades por acciones.

Sin embargo no todos los grupos informales de empresas exportadoras están en condiciones de firmar un contrato como el previsto en la Ley 26.005 pues la mayor parte de ellos aún no han alcanzado un suficiente espíritu asociativo como para hacerlo. Cuando los grupos llevan pocos meses de creados casi siempre sucede que algunas empresas lo abandonan, mientras que otras se le suman, hechos que dificultan la firma del contrato constitutivo. Por otra parte en el grupo debe darse un grado tal de entendimiento entre las partes como para que existan objetivos comunes que justifiquen la adopción de esta figura. Es por estos motivos que siempre existirán grupos informales no decididos a abandonar este estado.

Antecedentes de la ley 26.005

La ley 23.101 de Promoción de las Exportaciones sancionada el 29 de agosto de 1984, con relación a este tipo de organización establece en su artículo 1° inc. g), beneficios especiales para estimular su formación, y objetivos para mejorar la capacidad exportadora, cuando dispone que: "La instrumentación y ejecución de la política comercial de exportación propenderá: ... a promover y fomentar la creación de compañías para el comercio exterior, públicas, mixtas y privadas, y la formación de consorcios y compañías de exportación, con el objeto de incrementar, particularmente, la participación de las empresas de capital nacional en los mercados externos, sin perjuicio de afianzar las existentes".

El Poder Ejecutivo reglamentó estos aspectos de la ley 23.101 a través de los decretos 174 y 175 de 1985, el primero referido a los consorcios y cooperativas de exportación de bienes y servicios y el segundo a las compañías de comercialización internacional (tradings).

El Decreto 174 del año 1985, modificado por el 256 del año 1996, reglamentaron la Ley 23.101.

Básicamente consistía en un régimen promocional para sociedades anónimas, sociedades de responsabilidad limitada o cooperativas.

Objeto

- a) Exportar conjuntamente sus productos
- b) Coordinar las labores de producción de las empresas miembros
- c) Posibilitar su actualización tecnológica



d) Mejorar la calidad de los productos a exportar

Ventajas:

- Incentivos especiales durante los primeros cinco años, de hasta el 4% valor FOB de sus exportaciones, para solventar hasta el 80% de los gastos operativos de Consorcios-Cooperativas Pymes que exporten bienes y servicios propios.-
- Durante los primeros 2 años el incentivo no estaba atado al aumento de las exportaciones.
- Durante los últimos 3 años, se requerían aumentos proporcionales en las exportaciones para acceder a los incentivos.-
- Financiamiento exclusivo con líneas de créditos especiales a establecer por el Banco Central.

Desventajas:

- Obligaba a los Consorcios a constituirse como nuevas personas jurídicas tales como una Sociedad Anónima (S.A.), una Sociedad de responsabilidad Limitada (S.R.L.) o una Cooperativa.
- Establecía una reglamentación rígida de los consorcios, con amplísimas facultades de la autoridad de aplicación.

Conclusión

Desde el punto de vista de la figura jurídica, no existió un avance conceptual, ya que se podría haber realizado un régimen promocional similar para Sociedades Anónimas, SRL o Cooperativas Pymes asociadas, cuyo objeto hubiere sido la exportación de los bienes o servicios producidos por ellas, sin necesidad de crear una nueva sociedad.

Año 1986 – Ley de IVA 23349

Artículo 43. Autorizaba al PE a establecer un régimen especial por las compras de bienes destinados a la exportación por los Consorcios y Cooperativas de Exportación y Compañías de Comercialización.

Decreto Reglamentario 240/86

Capítulo VIII.- Establecía un régimen especial por las compras de bienes destinados a la exportación en un plazo de 180 días, en donde el consorcio- cooperativa de exportación o compañía de comercialización internacional, no abonaba el IVA de la operación de compra, sustituyendo su efectivo pago por un certificado emitido por la DGI que se entregaba al vendedor.

Resultado

Estaba previsto que los consorcios no pagarían el IVA al comprar o realizar gastos para exportar. Se suplantaba con la entrega de un crédito fiscal a favor del proveedor.



Como contrapartida se les exigía que formaran una nueva sociedad que contara con un capital mínimo de \$ 100.000.

La AFIP no reglamentó la ventaja del IVA porque abriría las puertas a la comisión de numerosos fraudes.

El resultado fue que la Ley 23.101 no sirvió a los propósitos buscados de promover, entre los objetivos buscados, la asociatividad para exportar ya que, nunca fue instrumentado ni puesto en práctica por la DGI quien se opuso tenazmente a ello.

2.11.3. Ventajas y limitaciones de las diversas formas que pueden optar las firmas que se agrupan para exportar.

Según el informe de la Fundación Standarbank⁵¹, la Ley 26.005 que regula la formación de Consorcios de firmas exportadoras ha levantado dudas respecto de las ventajas e inconvenientes que de su adopción pueden resultar, motivo por el cual en estas páginas se procura esclarecer los aspectos que parecen más importantes.

La preocupación más frecuente entre las empresas que estudian la adopción de la figura del Consorcio está en saber en qué medida los integrantes pueden evitar las consecuencias económicas del incumplimiento de alguno de sus socios, y si otras figuras ofrecen mayores garantías.

No es este el único aspecto de la Ley que da origen a dudas, pero parece útil concentrar en él la atención así como en el valor de la seguridad jurídica, antes de complicar el análisis con otros. Esto no implica que más adelante se haga algo similar con otros temas.

VENTAJAS QUE TIENEN TANTO LOS GRUPOS COMO LOS CONSORCIOS

Cierto tipo de ventajas que logran las empresas que se asocian para exportar las obtienen tanto formando un Grupo informal como un Consorcio encuadrado en los términos de la Ley 26.005. Algunas de ellas son las siguientes: asistir en forma conjunta a ferias y exposiciones; realizar en forma grupal misiones de ventas al exterior; identificar agentes o representantes que en el exterior puedan atender las ventas de todas o algunas de las empresas; editar catálogos de los productos que las firmas exportan; disminuir el costo de obtención de las normas ISO 9000 u otras similares; comprar en forma conjunta los insumos necesarios para producir los bienes a exportar.

Pero existen dos aspectos, que se presentan a continuación, para los cuales solo logran ventajas si adoptan la forma de Consorcio, u otra forma asociativa tipificada por la ley:

Primero: Integrando un Consorcio obtienen seguridad jurídica al eliminar cualquier vinculación con la sociedad de hecho y con la limitación establecida por el artículo 30 de la Ley de Sociedades con relación a la sociedades por acciones. La ventaja está en que las empresas que lo forman no corren el peligro, en el que sí pueden estar los Grupos informales, de tener que asumir las consecuencias de integrar una sociedad de hecho, si así se califica judicialmente a dicho grupo informal, a saber:

⁵¹ Fundación Stándar Bank. Op. Cit. pág. 9



- ✓ Cualquiera de los integrantes administra
- ✓ Cualquiera de los integrantes puede solicitar la disolución del grupo
- ✓ Todos los socios responden solidaria e ilimitadamente por las obligaciones contraídas.-

Dicha calificación, puede ser consecuencia de operar comercialmente en conjunto como Grupo informal

Segundo: Tanto las empresas integrantes de un Grupo informal como de un Consorcio pueden exportar por cuenta propia cada una de ellas o cualquiera de ellas puede exportar por cuenta y orden de terceros.-

Solo si el Grupo informal se inscribe en la AFIP como sociedad de hecho a fin de obtener CUIT e inscribirse como tal en el Registro de Exportadores-Importadores, adoptando esta disvaliosa forma asociativa establecida en la ley de sociedades comerciales, podrá exportar por cuenta y orden de terceros o a nombre propio como propietario de la mercadería.-

Adoptando la figura del Consorcio de Cooperación, podrá hacer las mismas operatorias, con la gran diferencia de no encuadrarse dentro de la normativa perjudicial de la sociedad de hecho referida en párrafos precedentes.-

LIMITACIONES DE LA FIGURA DEL CONSORCIO

Para que los miembros de un Consorcio de Cooperación no tengan genéricamente responsabilidad solidaria e ilimitada se debe incluir una cláusula en el contrato de constitución, donde se diga que los socios tienen porcentajes iguales de responsabilidad -si participan en igual porcentaje- o en su caso de acuerdo a su participación en el Consorcio y que su valor no supera el monto del Fondo Común Operativo previamente establecido.

Dicha limitación de la responsabilidad, será aplicable, siempre y cuando no se haya estipulado por disposiciones normativas la solidaridad legal en determinadas obligaciones, como puede ser la del artículo 34 de la Resolución 1351/2002 AFIP para quien sea documentante y exporte por cuenta y orden.

En cuanto a la limitación de la responsabilidad divisible al monto que constituye el Fondo Común Operativo, si bien se recomienda la adopción de una cláusula en tal sentido, esta puede ser objetada judicialmente y en ese caso la responsabilidad de cada participante por las obligaciones asumidas por el Consorcio, si bien se limitará al porcentaje en que participe de este, es decir no será solidaria, puede alcanzar montos que excedan su participación en el fondo común operativo establecido.-

Por otra parte, como por lo general el Fondo Común Operativo no será de elevado monto los compradores seguramente pedirán garantías adicionales.

VENTAJAS Y LIMITACIONES DE OTRAS FORMAS DISTINTAS DEL CONSORCIO

La S.A. y la S.R.L.

La ventaja de adoptar la forma de una S.A. o de una S.R.L. está en que con cualquiera de ellas al vender al exterior usando cualquiera de estas dos figuras no existirá para sus socios o accionistas responsabilidad solidaria e ilimitada por las operaciones que se



realicen. Sin embargo dado que por lo general estas sociedades no tendrán un capital propio relevante los compradores seguramente pedirán garantías adicionales, situación similar a la del Consorcio.

Por otra parte la figura del Consorcio tiene la ventaja respecto tanto de la S.A. como de la S.R.L. de que su funcionamiento implica un menor costo, que no adquiere la rigidez operativa propia de las otras dos figuras, que no supone para cada una de las firmas la pérdida de la individualidad empresaria, jurídica, administrativa y desmembramiento patrimonial a manos de una tercera figura jurídica.

La Cooperativa

La Cooperativa puede exportar por cuenta propia o por cuenta y orden de terceros tal como lo puede hacer el Consorcio, la S.A. y la S.R.L.

De todos modos el Consorcio tiene la ventaja respecto de la Cooperativa de que su funcionamiento implica un menor costo, que no adquiere la rigidez operativa propia de esa figuras, que no supone para cada una de las firmas la pérdida de la individualidad empresaria, jurídica, administrativa y patrimonial a manos de una tercera figura jurídica. Además la Cooperativa no puede tener finalidad de lucro, el Consorcio sí.

La Agrupación de Colaboración Empresaria (ACE)

Nuestros legisladores apuntaron en la reforma del año 1983 a crear un contrato de colaboración ACE que sirviera con características mutualísticas al “adentro” de las empresas asociadas y otro, Unión transitoria de empresa (UTE), con características de coordinación que se proyectara al “afuera” de estas, en ambos casos con el objetivo de otorgar seguridad jurídica ante la calificación de sociedad de hecho y sortear la limitación del artículo 30 de la ley de sociedades estableciendo, en cada contrato, sus propias definiciones limitantes de objeto.

La ACE ampara el establecimiento de una organización común entre sociedades y/o personas a fin de potenciar su actividad, y desarrollar actividades comunes para mejorar la performance individual de cada una, pero no podrán vincularse al mercado ni tener fines de lucro.-

Una diferencia fundamental entre el Consorcio y la ACE está en que aquel abarca tanto la fase interna destinada a la producción, elaboración, comercialización y exportación de las empresas consorciadas, circunstancia ésta de vinculación con el mercado que, según la mayoría doctrinaria existente, está vedada a la figura de la ACE. En tal sentido existen autores que interpretan que su vinculación con el mercado las convierte en sociedades de hecho con la consiguiente inseguridad jurídica.

Además la ACE no puede tener finalidad de lucro, el Consorcio sí.

Otra diferencia importante, es que los participantes de la ACE responden en forma solidaria e ilimitada ante los terceros, por las obligaciones que asuma la ACE y no puede el contrato de constitución de la ACE limitar dicha responsabilidad

La UTE

Una UTE debe constituirse para el cumplimiento o ejecución de una obra, servicio o suministro concreto. El objeto condiciona a través de su cumplimiento el plazo de duración contractual que debe ser igual al de la obra, servicio o suministro que lo constituye.



En tal sentido la obra, servicio o suministro, en cuanto se trata de una operación que representa conceptualmente una unidad, debe estar individualizada al tiempo de suscripción del contrato de unión, no pudiéndose ejecutar un número indeterminado o ilimitado de obras, servicios o suministros. También excluye esta figura la posibilidad de ser utilizada para prestaciones por tiempo indefinido.

Por lo expuesto, si un número de firmas establece una UTE con un objeto que no responda a estas características puede caer bajo la normativa de la sociedad de hecho.

La figura del Consorcio no se limita, como es el caso de la UTE, a operaciones determinadas y de carácter transitorio sino, por el contrario, puede abarcar, si así lo determina el objeto contractual, actividades de producción, elaboración, comercialización interna y externa indeterminadas, y por todo el plazo de su constitución.

Conclusión que realiza la Fundación StandarBank⁵²

- GRUPO INFORMAL

Son ventajas del Grupo informal el bajo costo y la agilidad de su constitución y funcionamiento y el poder exportar, estando inscrita en la AFIP como sociedad de hecho a fin de obtener CUIT e inscribirse en el Registro de Exportadores-Importadores por cuenta propia o por cuenta y orden de terceros, haciendo un solo permiso de embarque Asimismo, puede uno de sus miembros exportar por cuenta y orden del resto sin que aparezca la figura del Grupo informal, y no se impide exportaciones individuales de cada miembro.

Constituye un inconveniente importante, el calificarse a dicho Grupo como sociedad de hecho por la inseguridad jurídica que esto apareja y la aplicación de las normas atinentes a ella referidas anteriormente, es decir responsabilidad ilimitada y solidaria, cualquiera administra y cualquiera puede pedir la disolución.

- S.A. SRL. Cooperativa

Son ventajas de la SA y la SRL el poder exportar sin que exista responsabilidad solidaria e ilimitada para sus socios y accionistas que exceda el patrimonio social.-

Constituye una limitación el hecho de que si no cuenta con suficiente capital propio los compradores de mercaderías puedan solicitar garantías adicionales. También que su constitución y funcionamiento sean costosos, baja de agilidad operativa y que las firmas socias o accionistas pierdan individualidad en manos de la nueva sociedad existiendo un desmembramiento del patrimonio original.

Son ventajas de la Cooperativa el poder exportar sin que exista responsabilidad solidaria e ilimitada para sus socios y accionistas, que exceda el patrimonio social.-

Constituyen limitaciones el hecho de que para el caso en que se encare una operación de monto elevado si la Cooperativa no tiene suficiente capital propio los compradores pueden solicitar garantías adicionales. Por otra parte no puede tener finalidad de lucro

- ACE

⁵² Fundación Stándar Bank. Op. Cit. pág. 9



Son ventajas de una ACE el bajo costo de su constitución y funcionamiento y que al estar constituida de acuerdo a un tipo legal contractual, sale de la calificación de sociedad de hecho. Enfrenta en cambio el problema de que según la ley, no puede tener finalidad de lucro y algunos estudiosos de la Ley que le dio lugar en el caso de que opere con el mercado, por ejemplo exportando, pasa a ser una sociedad de hecho con la correspondiente inseguridad jurídica.

Otro problema, es que la responsabilidad de los participantes por las obligaciones que contraiga, será solidaria e ilimitada ante terceros por establecerlo así la norma legal que le dio origen.

- UTE

Son ventajas de una UTE el bajo costo de su constitución y funcionamiento y que al estar constituida de acuerdo a un tipo legal contractual, sale de la calificación de sociedad de hecho.

Asimismo, que la responsabilidad si no establece lo contrario el contrato, no es solidaria, aunque si es ilimitada, es decir se responde por el porcentaje de participación en el negocio con todo el patrimonio.

Tiene, en cambio, el problema de que las operaciones que realice, son determinadas y transitorias, bajo el riesgo en caso de hacer operaciones indeterminadas y permanentes, de poder ser calificada como sociedad de hecho

- Consorcio de Cooperación

Son ventajas del Consorcio de Cooperación el bajo costo de su constitución y funcionamiento y que al estar constituido de acuerdo a un tipo legal contractual, sale de la calificación de sociedad de hecho. Al no ser una sociedad de hecho, goza de seguridad jurídica.

Asimismo, que al poder constituirse para operaciones indeterminadas y permanentes, supera las limitaciones e incapacidades de objeto establecidas para las otras dos figuras UTE – operaciones determinadas y transitorias- y ACE – no puede existir lucro y se limitan al ámbito interno de los integrantes-. Puede exportar por cuenta propia o por cuenta y orden de terceros haciendo un solo permiso de embarque, puede uno de sus miembros exportar por cuenta y orden del resto sin que aparezca la figura del Consorcio, no se impide exportaciones individuales de cada miembro y pueda exportar por cuenta propia como propietario de la mercadería y por cuenta y orden de sus miembros.

Es otra ventaja, que al poder constituirse para operaciones indeterminadas y permanentes, se puede armar a través de esta figura un proyecto empresario de producción y comercialización de bienes, tanto para el mercado interno como externo.-

Asimismo, que por el contrato de constitución, puede determinarse que cada participante responde por las obligaciones contraídas, en forma divisible – no solidaria- por el porcentaje de participación en el Consorcio o de la forma que los integrantes determinen.

Su principal limitación está en que, para que sus miembros queden a salvo de la responsabilidad por el porcentaje que pueda corresponderle, que signifiquen montos que excedan lo aportado al Fondo Común Operativo, este debería ser de monto



suficientemente elevado. De lo contrario las empresas miembros deberá ofrecer garantías adicionales a los compradores del exterior o a los terceros que contraten con él.

En conclusión puede verse que cada figura ofrece ventajas e inconvenientes, pero en razón de que la Ley 26.005 fue expresamente concebida para atender las necesidades de empresas que exportan en conjunto es la que ofrece las mejores posibilidades.

A continuación se pasará a describir un cuadro realizado por el Licenciado Roberto Gutiérrez, (gerente de la cámara de comercio exterior de San Juan), en el que realiza una comparación de las diferentes formas asociativas existente en la legislación Argentina sobre colaboración empresaria, en base a un informe realizado por Fundación StandarBank⁵³.

⁵³ Fundación Stándar Bank. Op. Cit. pág. 9



Cuadro 3 Diferencias Asociativas

	AGRUPACIONES DE COLABORACIÓN	UNIÓN TRANSITORIA DE EMPRESAS	COOPERATIVAS	CONSORCIO DE COOPERACIÓN
FIN	MUTUALISTA Y DE COOPERACIÓN	COORDINACIÓN (PUEDE PERSEGUIR FINES DE LUCRO)	MUTUALISTA Y DE COOPERACIÓN	LA FINALIDAD ES LA DE FACILITAR, DESARROLLAR, INCREMENTAR, O CONCRETAR LAS OPERACIONES RELACIONADAS CON SU ACTIVIDAD ECONÓMICA, Y DE TAL MANERA, MEJORAR O ACRECENTAR SUS RESULTADOS.
OBJETO	MEJORAR UNA FASE DE LA ACTIVIDAD EMPRESARIA	EJECUTAR UNA OBRA, SERVICIO U OBJETO DETERMINADO	COMERCIALIZAR EN CONJUNTO	REALIZAR TODAS SUS ACTIVIDADES PRODUCTIVAS Y DE COMERCIALIZACION EN FORMA CONJUNTA
MIEMBROS	PERSONAS FÍSICAS Y / O JURÍDICAS	PERSONAS FÍSICAS Y / O JURÍDICAS	PERSONAS FÍSICAS Y / O JURÍDICAS	PERSONAS FÍSICAS Y / O JURÍDICAS
DURACIÓN	MAXIMO 10 AÑOS, RENOVABLE	TRANSITORIA: POR LA OBRA, SERVICIO O SUMINISTRO QUE CONSTITUYA EL OBJETO	NO ESTÁ CONDICIONADO	DEBE FIJARSE UN TERMINO, LA LEY NO FIJA MÁXIMO
FORMA	POR ESCRITO, SE INSCRIBE EN I.G.P.J.	POR ESCRITO, SE INSCRIBE EN RPC	POR ESCRITO, SE INSCRIBE EN DIRECCION DE COOPERATIVAS	POR ESCRITO, SE INSCRIBE EN I.G.P.J.
CARÁCTER	NO ES PERSONA JURÍDICA NO ES SUJETO DE DERECHO	NO ES PERSONA JURÍDICA NO ES SUJETO DE DERECHO	ES PERSONA JURÍDICA ES SUJETO DE DERECHO	NO ES PERSONA JURÍDICA NO ES SUJETO DE DERECHO
PATRIMONIO	LOS MIEMBROS APORTAN A UN FONDO OPERATIVO	LOS MIEMBROS APORTAN A UN FONDO OPERATIVO	DEBE TENER UN PATRIMONIO O GARANTÍAS POR UN MONTO QUE DETERMINA LA DIRECCION DE COOPERATIVAS	LOS MIEMBROS APORTAN A UN FONDO COMUN OPERATIVO
RESPONSABILIDAD	ILIMITADA Y SOLIDARIA	NO ES SOLIDARIA, SALVO PACTO EN CONTRARIO	LA QUE CORRESPONDA AL TIPO ELEGIDO	SE PRESUME SOLIDARIDAD, SALVO QUE EL CONTRATO FIJE LAS PROPORCIONES DE CADA PARTICIPANTE
DIRECCION	UNA O MAS PERSONAS FISICAS O JURIDICAS	UNA O MAS PERSONAS FISICAS O JURIDICAS	UNA O MAS PERSONAS FISICAS O JURIDICAS	UNA O MAS PERSONAS FISICAS O JURIDICAS
FONDO OPERATIVO	PATRIMONIO DE AFECTACION CON CONTRIBUCIONES EN DINERO O ESPECIE	PATRIMONIO DE AFECTACION CON CONTRIBUCIONES EN DINERO O ESPECIE	PATRIMONIO SEGÚN FORMA JURIDICA	PATRIMONIO DE AFECTACION CON CONTRIBUCIONES EN DINERO O ESPECIE
REGIMEN IMPOSITIVO	SUJETOS PASIVOS DE IVA	SUJETOS PASIVOS DE IVA	SON SUJETOS PASIVOS DE IVA	SON SUJETOS PASIVOS DE IVA
	NO SON SUJETOS PASIVOS DE GANANCIAS	NO SON SUJETOS PASIVOS DE GANANCIAS	ALCANZADOS POR EL RESTO DE LOS GRAVAMENES Y OBLIGACIONES	NO SON SUJETOS PASIVOS DE GANANCIAS
	NI A LA GANANCIA MINIMA PRESUNTA	NI A LA GANANCIA MINIMA PRESUNTA	PASIBLES	NI A LA GANANCIA MINIMA PRESUNTA
REINTEGRO POR EXPORTACIONES	CREDITO FISCAL SE REINTEGRA A LAS EMPRESAS INTEGRANTES	CREDITO FISCAL SE REINTEGRA A LA AGRUPACION	CREDITO FISCAL SE REINTEGRA A LA COOPERATIVA	CREDITO FISCAL SE REINTEGRA AL CONSORCIO
EXPORTACIONES	EXPORTA LA AGRUPACION POR CUENTA Y ORDEN DE SUS INTEGRANTES	EXPORTA LA UTE, POR CUENTA Y ORDEN DE SUS MIEMBROS	EXPORTA LA COOPERATIVA	EXPORTA EL CONSORCIO

Fuente: Lic. Roberto Gutiérrez.

2.11.4. Los documentos de constitución como sociedad.

Según Jacobsohn⁵⁴, los consorcios de exportación poseen dos instrumentos para reglar su vida: el estatuto y el reglamento interno, mientras el primero es el texto jurídico básico y se realiza contemplando las leyes y reglamentación vigente, el segundo se realiza en general por el criterio común de todos los integrantes, siendo el regulador de las conductas de los participantes dentro del consorcio.

El **estatuto** de los consorcios son redactados por abogados o contadores, elaborados en base a muchas veces a formas predefinidas. Este instrumento jurídico abarca temas tales como: objeto y fines de la sociedad, derechos de los socios, órganos decisorios, liquidación y disolución.

El **reglamento interno** se realiza con la participación de todos los integrantes del consorcio, este instrumento es una norma general que se aplica a las situaciones particulares que se puedan producir en el funcionamiento del consorcio donde abarcan temas de carácter operativo, como: quien es el responsable de la calidad de los productos, la imposibilidad de exportar por fuera del consorcio, la forma de financiamiento del consorcio, criterios a seguir para el pedido de un crédito, mecanismos para garantizar la calidad, etc.

La ONUDI⁵⁵ establece que los requisitos precisos para establecer un consorcio dependerán de la forma jurídica elegida, así como del país en cuestión. Ello se aplica también a los documentos necesarios para establecer un consorcio. Existen muchos términos diferentes para referirse a esos documentos. Los más frecuentemente utilizados son el estatuto de la empresa, sus artículos de constitución como sociedad, su memorando de asociación o su constitución. Se trata de documentos que, en general, se complementan con reglamentos que rigen las relaciones internas y externas del consorcio, como el acuerdo de los accionistas y, en algunos casos, el reglamento interno.

En el **estatuto** de un consorcio se deben especificar el nombre del grupo, su ubicación y duración, sus fines, la composición de su fondo, las tareas y responsabilidades de sus miembros, sus órganos, el método por el que se elige al Presidente, los mecanismos que permiten que las empresas entren en el consorcio o lo abandonen y las condiciones en que se las podría excluir del consorcio. Se determinan asimismo los procedimientos aplicables a los aumentos en las acciones y la liquidación del consorcio (Ver Anexo, *Ejemplo de estatuto de un consorcio de exportación*). Para permitir que los consorcios destinados a actividades de promoción empiecen a vender productos de sus miembros, de ser necesario (por ejemplo, si un cliente desea pagar una sola factura), los fines del consorcio no deben definirse con demasiada precisión. En consecuencia, en el estatuto se debe prever la posibilidad de exportar, además de la mera promoción de las exportaciones.

⁵⁴ Jacobsohn, Gabriel Hernán. Op. cit. pág. 5

⁵⁵ ONUDI. Op. Cit. pág. 4



Como se señaló anteriormente, el estatuto va acompañado frecuentemente de un acuerdo de los accionistas. En ese documento se estipulan las relaciones entre los miembros que no están previstas o no se han especificado adecuadamente en el estatuto oficial de la empresa o la agrupación de intereses económicos. Para modificar un acuerdo de los accionistas no es necesario recurrir a los complejos procedimientos que entraña la introducción de enmiendas en un estatuto. En consecuencia, ese acuerdo es más flexible y puede adaptarse más fácilmente a las condiciones cambiantes.

En la mayor parte de los acuerdos de los accionistas se prevé un período mínimo de participación como miembro, para asegurar que no se retire el capital antes de que las inversiones queden reflejadas en las ventas de exportación. Asimismo, en esos acuerdos se pueden aclarar cuestiones como la de la posibilidad de admitir en el consorcio a competidores de los miembros iniciales (*Ver anexo, Ejemplo de acuerdo de los accionistas*).

A fin de evitar controversias, los derechos y las obligaciones de los miembros deben quedar claramente definidos. Por ello, en algunos países, el estatuto y el acuerdo de los accionistas se complementan con un **Reglamento Interno**. En él se especifican los procedimientos para abordar los problemas que puedan surgir durante las operaciones del consorcio. Por ejemplo, se puede estipular cómo se dividen entre el consorcio y sus miembros los gastos de determinadas actividades o si los consorcios destinados a la venta pueden comprar productos de empresas que no sean miembros a fin de atender a ciertos pedidos. Asimismo, se debe especificar si los miembros que abandonan el consorcio tienen derecho a seguir utilizando la marca registrada de éste y los conductos de distribución por él establecidos. No se puede hacer suficiente hincapié en el hecho de que los requisitos precisos relativos a los documentos de constitución como sociedad varían de un país a otro.

2.12. Financiación de un consorcio de exportación

Para la ONUDI⁵⁶, la financiación de los consorcios se basa en dos fuentes: los miembros del consorcio y las instituciones. La primera proviene directamente de las empresas participantes y puede adoptar una de las siguientes formas: una **contribución única para garantizar el capital del consorcio, cuotas anuales de los miembros y cobros por servicios concretos**. Es también posible una combinación de las tres formas. En casos excepcionales, pueden necesitarse contribuciones adicionales para cubrir posibles pérdidas. Se hacen **contribuciones al capital social**: cuando se establece oficialmente el consorcio. Por lo general, se las hace en partes iguales. El monto preciso de la contribución al capital del consorcio dependerá frecuentemente de la forma jurídica elegida. Esas contribuciones son la inversión de los miembros para establecer una oficina y, a la larga, acceder a los mercados extranjeros. Solamente se obtendrán ganancias a mediano o largo plazo y consistirán en un mejor rendimiento de las exportaciones.

Los gastos de funcionamiento previstos de un consorcio se sufragan mediante **cuotas mensuales o anuales de los miembros**, que se pueden volver a calcular todos los años.

⁵⁶ ONUDI. Op. Cit. pág. 4



En combinación con los **cobros por servicios concretos**, esas cuotas de los miembros se utilizan para garantizar las operaciones del consorcio y realizar las actividades aprobadas por la Junta de Directores. Frecuentemente se introducen cobros por servicios concretos en los consorcios cuyos miembros no participan en todas las actividades. Ello tiende a ser así en el caso de los consorcios relativamente amplios. La prestación de servicios a cambio de un pago es un mecanismo que asegura la sostenibilidad del consorcio y hace que los miembros tomen conciencia del valor de sus servicios y de los gastos en que éste incurre.

Otra fuente importante de financiación de los consorcios, que complementa las contribuciones de los miembros, proviene de instituciones como organismos gubernamentales o asociaciones comerciales. En general, las instituciones cofinancian iniciativas y servicios concretos. Si no, pueden tratar de alentar la participación de las empresas, apoyando a los consorcios sobre la base del número de sus miembros fundadores o proporcionalmente a los aumentos de su número de miembros. En la mayor parte de los casos, la asistencia institucional es sustancial en las primeras etapas de un consorcio de exportación y se reduce con el tiempo, a medida que el grupo se consolida. No se puede recalcar suficientemente que la concesión de subsidios no debe ser el principal motivo por el que los miembros participen en un consorcio. El grupo, aunque pueda necesitar asistencia en sus fases iniciales, debe auto sostenerse a mediano o largo plazo.

Jacobsohn⁵⁷ dice que previo a poner en marcha un consorcio hay que presupuestar los diferentes egresos a incurrir a los efectos de prever las fuentes para financiarlo.

Clasificación de los egresos propuestos por el autor:

- Inversión inicial: se toma en cuenta la compra o alquiler de oficinas y depósitos, compra de muebles, transportes, maquinarias y materiales de oficina, etc
- Gastos operativos: incluyen los salarios del personal, pago de servicios, impresión de folletería y catálogos, publicidad, etc.
- Gastos especiales de promoción: hay que considerar los gastos relacionados con los viajes al extranjero, tanto para obtener contactos, investigaciones de mercado, etc., como para asistencia a ferias y exposiciones y la puesta en marcha de oficinas en el exterior.

Luego de la elaboración del presupuesto financiero, el autor propone algunas fuentes de financiamiento que pueden agruparse en:

- Aporte de capital social: para financiar la formación del consorcio y el funcionamiento durante los primeros meses las empresas hacen aportes a cambio de acciones del consorcio creado.
- Cuotas periódicas: relacionada con el financiamiento de los costos operativos; estas cuotas generalmente son de carácter mensual.
- Comisiones sobre las exportaciones: es un porcentaje sobre el valor FOB exportado; este porcentaje puede variar según los montos de la exportación.

⁵⁷ Jacobsohn., Gabriel Hernán. Op. cit. pág. 5

Cuando las sumas por este concepto son mayores que los gastos operativos es posible dejar de cobrar las cuotas periódicas.

- Incentivos y reintegros: algunos consorcios consideran el aporte de estos incentivos al consorcio para financiar los gastos operativos, pero el no cobro en tiempo y forma de los mismos puede traer perjuicios serios.
- Aportes especiales: al realizarse actividades especiales de promoción es necesario que los asociados al consorcio aprueben y definan las partes a aportar para poder llevarlas a cabo. Si estas son de interés de solo una parte de los miembros, los gastos podrían ser financiados únicamente por dicho miembro, como en el caso de asistencia a ferias donde no es posible exponer todos los productos del consorcio pero si es adecuada para algunos.

Los integrantes de cada consorcio define el criterio para su financiamiento combinando estas diferentes fuentes según las características de las empresas y de la situación que atraviesa la agrupación, incluso si al finalizar un periodo existe un excedente en relación a los gastos de funcionamiento, el consorcio puede decidir entre repartirlo entre sus miembros o utilizarlo en un futuro.

Según la ONUDI⁵⁸, puede haber diferencias entre la financiación de los consorcios destinados a actividades de promoción y la de los consorcios destinados a la venta. Los miembros de estos últimos pueden tener que pagar una comisión, además de sus cuotas como miembros. En general, esa comisión es un determinado porcentaje de las ventas efectuadas en los mercados de exportación elegidos. La utilización de un porcentaje de las ventas de exportación para determinar la contribución de cada miembro introduce cierto grado de igualdad, en el sentido de que quienes más se benefician del consorcio pagan también más.

En consecuencia, las comisiones por las ventas de exportación siempre se deben complementar con pagos periódicos. Además de asegurar la sostenibilidad, las contribuciones fijas garantizan que todos los miembros asuman una parte de los gastos que ocasiona su mera participación en el consorcio (Renart, 1997)⁵⁹. A diferencia de los demás tipos de consorcio, los destinados a la venta suelen cubrir sus gastos incluyendo un margen entre el precio de compra y el de venta. Es generalmente aconsejable que todos los tipos de consorcio recurran a una combinación de contribuciones fijas y contribuciones variables de sus miembros. Para evitar conflictos con respecto a las contribuciones al consorcio de las empresas participantes, las fuentes de financiación y las cuotas exactas de los diversos miembros deben analizarse a fondo en la fase de establecimiento del consorcio y se las debe especificar en el estatuto. En éste se debe estipular también claramente qué se hará en caso de pérdidas del consorcio.

De acuerdo con lo que argumenta Renart⁶⁰, la fase de establecimiento de un consorcio entrañará ciertos gastos por concepto de viajes, toma de contacto con posibles miembros, asesoramiento jurídico e investigaciones preliminares para determinar en qué se centrarán las futuras actividades.

⁵⁸ ONUDI. Op. Cit. pág. 4

⁵⁹ Renart, LL. G. Op. Cit. pág. 14

⁶⁰ Ibidem

Dado que esos gastos se realizan antes de que el consorcio se haya establecido oficialmente, se debe determinar quién los sufraga. Si no se dispone de un fondo común hasta el establecimiento oficial del consorcio, los esfuerzos y recursos invertidos en la promoción o el diseño del mismo pueden ser insuficientes.

Este autor, ha identificado tres posibles medios de superar este problema:

- El promotor podría recuperar sus gastos después del establecimiento oficial del consorcio. En consecuencia, en la práctica prestaría dinero al futuro consorcio. Sin embargo, si los posibles miembros no pueden llegar a un acuerdo y el consorcio nunca se establece oficialmente, el promotor corre el riesgo de no ser capaz de recuperar sus desembolsos.
- Los miembros comparten los gastos de establecimiento del consorcio, sobre la base de un acuerdo de participar en principio en el mismo, aunque sin comprometerse oficialmente a ello. En ese caso, el promotor preparará un presupuesto limitado a la fase de establecimiento y los miembros harán contribuciones concretas para sufragar los gastos presupuestados.
- En algunos países (por ejemplo, en España) es posible solicitar asistencia financiera a instituciones públicas para sufragar los gastos relacionados con el establecimiento de alianzas. En ese caso, el promotor debe empezar a adoptar las medidas pertinentes para solicitar ese subsidio. En las situaciones en que una institución pública o un organismo internacional de desarrollo, como la ONUDI⁶¹, financian al promotor, es probable que la institución o el organismo sufraguen los gastos en que se incurra durante la fase de establecimiento.

Una vez establecido oficialmente el consorcio, el problema dejará de ser pertinente, evidentemente, dado que la alianza dispondrá de sus propios fondos.

En el caso de la Argentina, hay formas de financiamiento que brindan ciertas instituciones.

2.13. La evolución de los consorcios de exportación

La ONUDI⁶², argumenta que un consorcio de exportación puede dejar de existir debido a que gran parte de sus miembros decida retirarse, de modo que a los miembros restantes ya no les resulte viable o práctico seguir en el consorcio, o a que todos los miembros convengan en disolver el consorcio si consideran que ha cumplido su función.

La composición de los consorcios de exportación está sujeta a cambios, conforme ingresan o se retiran los miembros. La duración de la participación de una empresa en

⁶¹ ONUDI. Op. Cit. pág. 4

⁶² Ibidem



un consorcio dependerá del grado en que los beneficios que de ella se deriven disminuyan con el tiempo.

Algunos miembros quizá abandonen el consorcio después de haber aprendido a exportar con éxito. Esos miembros ven en el consorcio únicamente un vehículo para establecer su presencia como exportadores en un determinado mercado y desean seguir exportando por su cuenta una vez que han adquirido las aptitudes pertinentes. La decisión de esos miembros de abandonar el consorcio no es necesariamente una señal de que el grupo ha fracasado. En realidad, la decisión de retirarse se puede considerar como la consecuencia natural de su desarrollo en el consorcio.

Por lo tanto, se puede interpretar como una señal de éxito que el consorcio haya podido ayudar a sus miembros a adquirir las aptitudes y los conocimientos necesarios para seguir exportando por su cuenta. Dado que otros miembros siguen valorando las funciones del consorcio con respecto a reducir los gastos y riesgos y sugieren servicios innovadores, que el consorcio podría ofrecer y de los que ellos mismos se podrían beneficiar, la participación de determinados miembros no coincide en general con la duración del consorcio.

Debido a las innovaciones en la tecnología de la información y las comunicaciones, muchos servicios que los consorcios destinados a la promoción de las exportaciones ofrecen en los países industrializados se vuelven redundantes. Un elemento muy importante que determina la supervivencia de un consorcio es su capacidad de identificar nuevas oportunidades y ofrecer servicios innovadores a fin de asegurar que los beneficios de la participación en el consorcio no disminuyan para sus miembros. Es probable que las necesidades de las empresas participantes evolucionen una vez logrados los objetivos iniciales, así como debido a cambios en el entorno macroeconómico e institucional. Los consorcios de exportación deben conocer las necesidades cambiantes de sus miembros y ser suficientemente flexibles para adaptarse a ellas.

Los consorcios activos durante mucho tiempo quizá necesiten también cambiar periódicamente de Director Ejecutivo, a fin de asegurar que el grupo pueda evolucionar y adaptarse a nuevas situaciones.

2.14. Evaluación del impacto de los consorcios de exportación

Este punto que se analiza, es uno de los más importantes teniendo en cuenta los objetivos de este proyecto, por lo que se centrará parcialmente por lo citado por la ONUDI⁶³ y FEDEREXPORT⁶⁴, por ser estos los organismos Internacionales más importantes en cuanto a la promoción de consorcios de exportación y por la escasa bibliografía con respecto al tema.

En el pasado, se han realizado pocas evaluaciones del impacto de los consorcios de exportación. Tales evaluaciones, aunque pueden ser costosas, son esenciales para rendir

⁶³ ONUDI. Op. Cit. pág. 4

⁶⁴ FEDEREXPORT, Op. Cit. pág. 4



cuentas de los fondos recibidos de los miembros y el sector público. Ayudan a identificar las deficiencias que se deben subsanar y, en consecuencia, dan a los consorcios la posibilidad de aprender de sus errores del pasado. Las evaluaciones de los consorcios de exportación difieren entre sí debido a los métodos e indicadores utilizados y ello se complica por diversos problemas de medición.

2.14.1 Método de evaluación.

No existe ningún método definitivo para medir el impacto de un consorcio de exportación. El diseño de la evaluación, el enfoque concreto que se emplee, los indicadores que se elijan y las herramientas que se utilicen dependerán mucho del propósito de la evaluación y de quién la realice. Las evaluaciones pueden tener diferentes razones y objetivos. Pueden estar destinadas a *demostrar* el impacto o a *mejorarlo*. Mientras que, en el primer caso, se evalúa el impacto para rendir cuenta de los recursos utilizados, en el segundo el objetivo es un proceso de aprendizaje destinado a aumentar el rendimiento. Si el objetivo de la evaluación es demostrar el impacto, se hace más énfasis en una medición objetiva y exacta. Frecuentemente, las evaluaciones se realizan en un período largo y se utilizan métodos de investigación científicos.

Sin embargo, según Nadvi y Barrientos,⁶⁵ (2003), si la evaluación está destinada a mejorar el impacto, el aspecto clave es la comprensión del proceso que se analiza. Por ello, se puede aceptar un cierto grado de subjetividad y la evaluación puede realizarse en un tiempo más breve.

Para la ONUDI⁶⁶, es también probable que los métodos de evaluación varíen debido a las diferentes necesidades de los usuarios finales. El consorcio, las empresas participantes y las autoridades públicas que conceden subsidios pueden estar en desacuerdo acerca de cómo evaluar el impacto del consorcio y pueden desear medir diferentes variables, que requieran métodos de evaluación distintos. El objetivo y el usuario final también afectarán a la duración prevista de la evaluación. Se pueden realizar evaluaciones “instantáneas” o a lo largo de varios años.

Existen varios métodos para medir el impacto de un consorcio, por ejemplo, entrevistas, encuestas con cuestionarios y comparaciones del rendimiento de las exportaciones de los miembros antes y después de participar en el consorcio. Las evaluaciones pueden entrañar también comparaciones entre los resultados previstos y los reales. Se pueden comparar además las empresas participantes en un consorcio con un grupo de control integrado por empresas con características similares a las de los miembros, pero que no forman parte de un consorcio.

Un análisis de la relación costo-beneficio puede asegurar que los costos en que se incurra no superen el impacto conseguido. Todos esos métodos de evaluación pueden servir de base para hacer análisis estadísticos cuantificables.

⁶⁵ Nadvi, K. and Barrientos, S. (2003), *Industrial Clusters and Poverty Alleviation*, estudio realizado por encargo de la ONUDI, Institute of Development Studies, University of Sussex, Brighton.

⁶⁶ ONUDI. Op. Cit. pág. 4

Sin embargo, tienen ciertos inconvenientes. Quienes responden a entrevistas y encuestas pueden verse influidos por lo que creen que el entrevistador desea oír de ellos y lo que se imaginan que será la consecuencia de sus respuestas (por ejemplo, una reducción de los subsidios).

Si se ha de comparar a los miembros de un consorcio con un grupo de control para medir el éxito de las exportaciones, puede haber un sesgo en los resultados debido a diferencias inherentes a los miembros y a las empresas pertenecientes al grupo de control (sesgo de selectividad). Por ejemplo, los primeros pueden haber desarrollado sus exportaciones más activamente que las segundas. El resultado de una evaluación puede también verse distorsionado si, para medir el impacto de un grupo, se comparan los resultados previstos con los resultados reales. En muchos casos, los objetivos se especifican solamente en términos vagos y son demasiado generales para poder medirlos. A la inversa, puede surgir una imagen negativa de los logros del consorcio si los resultados previstos en el plan de actividades no han sido realistas.

2.14.2. Indicadores de éxito.

No existe una variable única para medir el impacto de los consorcios de exportación. Como se señaló anteriormente, el establecimiento de redes de empresas dentro de un consorcio puede tener efectos externos en otras esferas. En consecuencia, no solamente los logros en los mercados extranjeros representan el éxito o el fracaso de un consorcio, sino también el establecimiento, entre los miembros del grupo, de una cohesión social que sea pertinente para sus tareas futuras. Por ello, la simple continuación de las operaciones de un consorcio de exportación o la duración de la participación de una empresa en el consorcio no bastan para medir el impacto. El éxito de un consorcio debe evaluarse en función de sus logros comerciales, los conocimientos adquiridos por las empresas participantes y los resultados a nivel de redes y relaciones. Los indicadores precisos que se elijan pueden obedecer a una decisión subjetiva de los evaluadores, que determinarán la forma de medición del impacto. Mientras que algunas variables cualitativas solamente pueden medirse con un cuestionario en el que se recojan los puntos de vista de los miembros, otras se pueden cuantificar claramente. Además, los indicadores que se utilicen para evaluar el impacto pueden variar según los objetivos que un consorcio se proponga lograr. En consecuencia, se pueden utilizar diferentes variables para evaluar los consorcios destinados a actividades de promoción y los destinados a la venta.

Las instituciones gubernamentales se interesarán sobre todo en adoptar un enfoque que demuestre el impacto, es decir, en determinar si los subsidios concedidos han tenido efectos significativos sobre los consorcios y sus empresas participantes. En consecuencia, las autoridades públicas que evalúan el impacto de los consorcios a los que han ayudado pueden adoptar indicadores adicionales, que complementen los que se mencionan. Sobre todo, se interesarán en si un consorcio continúa sus operaciones después de la cesación paulatina de los subsidios. Se interesarán también en el número y el tipo de las empresas que son miembros de un consorcio. En algunos casos, además, los gobiernos tratarán de determinar los efectos sobre el empleo y el crecimiento en las

empresas participantes. A las autoridades públicas les será difícil comparar el éxito de un consorcio con el de otro, dado que los consorcios varían mucho entre sí por lo que hace a sus objetivos, su cobertura geográfica y el alcance de sus actividades, entre otras cosas.

En las variables con que se mide el impacto de un consorcio se tiene en cuenta el rendimiento de las empresas participantes o del propio consorcio. A continuación, se analizarán uno por uno los principales indicadores que se utilizan para evaluar los consorcios de exportación.

Las variables con que se evalúan los efectos económicos sobre las empresas de la participación de éstas en un consorcio son las siguientes:

- Aumento del volumen de negocios de exportación;
- Aumento del número de mercados de exportación;
- Regularidad en las exportaciones;
- Economías de gastos y tiempo;
- Capacidad de las empresas de exportar por su cuenta.

Aumento del volumen de negocios de exportación: El aumento del volumen de negocios de exportación desde el comienzo de la participación de una empresa en un consorcio de exportación se suele utilizar como indicador del impacto. Ese aumento es relativamente fácil de medir y resume los principales beneficios del consorcio para sus miembros. Sin embargo, no es razonable utilizarlo en el caso de las empresas que no exportaban antes de participar en un consorcio, dado que, teóricamente, el aumento del volumen de negocios de exportación sería infinito.

Aumento del número de mercados: La experiencia ha demostrado que, si bien la participación en un consorcio puede dar lugar a altibajos en las ventas durante la vida del mismo, el logro de una presencia consolidada en varios mercados tomará tiempo. Pasados tres a cinco años, cabe suponer que los miembros de un consorcio exporten a nuevos mercados y cuenten con dos o tres clientes constantes por mercado. Sin embargo, el simple número de mercados no es una señal de éxito. Se debe tener también en cuenta el tipo de mercados.

Las actividades del consorcio relacionadas con la promoción, la modernización tecnológica y el control de calidad permitirán a los miembros pasar de los distribuidores pequeños a los grandes y, en consecuencia, mejorar sus posibilidades de exportar. Por ello, los aumentos del número y la calidad de los conductos de distribución pueden utilizarse para medir el éxito de un consorcio, además de los del número de países a los que exportan los miembros.

Probablemente, un mayor número de mercados, medidos por los países de acceso y los conductos de distribución, también implicará un aumento del volumen de negocios de exportación y, en algunos casos, el establecimiento y la utilización de nuevos métodos de exportación.



Regularidad en las exportaciones: Si sus exportaciones son constantes, los miembros son capaces de utilizar todas sus posibilidades de producción y pueden planificar sus actividades. Cuando se analiza si las ventas para la exportación de una empresa se han vuelto más estables desde que la empresa se convirtió en miembro de un consorcio, se puede determinar si el consorcio ha ayudado a sus miembros a pasar de las ventas ocasionales en el extranjero al ingreso con pie firme en los mercados extranjeros. Este indicador está estrechamente vinculado con el número de mercados a los que venden los miembros. A mayor número de países en la mira y mejores conductos de distribución, es probable que las exportaciones de los miembros se estabilicen más debido a la diversificación.

Economías de gastos y tiempo: Las economías de gastos que un consorcio puede lograr para sus empresas es una variable relativamente fácil de medir. Se trata de un aporte esencial para el análisis de la relación costo-beneficio. En consecuencia, se debería evaluar la cantidad de dinero que las diversas empresas ahorran por realizar actividades en forma colectiva. Para evitar todo sesgo, es esencial incluir en el cálculo cualquier subsidio que pueda haberse concedido al consorcio.

Dado que los consorcios facilitan a las empresas no solamente una reducción de los gastos, sino también un significativo ahorro de tiempo, este último se debe tener asimismo en cuenta cuando se determine el impacto del consorcio.

Capacidad de las empresas de exportar por su cuenta: El principal objetivo de los consorcios de exportación es ayudar a sus miembros a establecer una presencia como exportadores y enseñarles cómo exportar. Si esto se logra y los miembros son capaces de seguir exportando por su cuenta, se tratará de una señal del éxito de las actividades del consorcio. Se debe recordar siempre que lo esencial no es el consorcio como entidad, sino los procesos a que da inicio.

Es posible medir esa variable pidiendo a los miembros que evalúen cómo 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.

Si se ha de determinar la capacidad de un consorcio de enseñar a sus empresas a exportar, puede ser aconsejable hacerlo uno o dos años después del retiro de un miembro del consorcio.

Sin embargo, puede haber un sesgo, dado que es probable que las características de los diversos miembros varíen entre sí y, por lo tanto, ello influya en la medición.

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.

El número de servicios ofrecidos: La cantidad de servicios que ofrece un consorcio depende, por supuesto, de los fondos disponibles y de su experiencia. En Italia, los consorcios activos organizan la participación de sus miembros en más de 50 exposiciones y más de 10 misiones por año. Sin embargo, el simple hecho de que un consorcio ofrezca cierto número de servicios no necesariamente significa que sea eficiente y tenga éxito. Por ejemplo, la simple participación en una feria en el extranjero no mejorará las ventas de exportación. A fin de establecer su presencia en determinados mercados de exportación, los mismos miembros deben participar periódicamente en las mismas exposiciones. En consecuencia, es útil evaluar cuántos pedidos de productos de los miembros o cuántas solicitudes de más información sobre ellos se reciben luego de un acontecimiento de esa índole. Se debe recordar que los consorcios tratan de aumentar las oportunidades comerciales de sus miembros. La materialización de las ventas dependerá mucho de los productos y sus precios.

La percepción del consorcio por los miembros: No se puede considerar satisfactorio un consorcio si sus miembros no están completamente convencidos de su utilidad para sus actividades de exportación. La percepción de los miembros se puede medir con un cuestionario.

O es posible evaluar la frecuencia con que los miembros participan en las reuniones del consorcio. Si consideran que las actividades de éste y la información distribuida en las reuniones son pertinentes para sus empresas, participarán en esas reuniones y posiblemente incluso sugerirán modos de ampliar las actividades del grupo. Si los miembros se muestran renuentes a asistir a las reuniones, ello puede ser una señal de que las actividades del consorcio no les parecen valiosas. En esos casos, quizá haya que reemplazar al personal directivo del grupo para asegurar que los servicios que ofrece el consorcio reflejen adecuadamente las necesidades de los miembros.

Es probable que la percepción de los miembros varíe con el grado de experiencia que logren como exportadores y con sus expectativas del consorcio, comparadas con las que tenían antes de participar en él.

Eficacia en función de los costos: Se debe asegurar que los fondos recibidos de los miembros y las entidades públicas se utilicen eficazmente. Para ello, por ejemplo, se puede vigilar la proporción entre los gastos administrativos y los de promoción en el presupuesto general, así como la evolución de esa proporción.

2.14.3. Factores que afectan el resultado de la evaluación del impacto.

Los siguientes factores complican la estimación del impacto de los consorcios:

- Si se utiliza cualquiera de los indicadores ya mencionados, será problemático determinar la parte precisa que cabe atribuir al consorcio. Por una parte, la medición del aumento del volumen de negocios de exportación a consecuencia de la participación en un consorcio probablemente mostrará un sesgo ascendente si una empresa, además de los recursos que suministra al consorcio, dedica una cantidad considerable de recursos a



mejorar su posición en un mercado determinado. Por otra parte, los miembros tenderán a atribuir el éxito de sus exportaciones a sus propios esfuerzos más que a las actividades realizadas por el consorcio, y el resultado de ello será un sesgo descendente. Se trata, en particular, de los consorcios cuyas empresas ya exportaban antes de convertirse en miembros.

- No es posible controlar plenamente todos los factores que pueden afectar al rendimiento de las exportaciones de los miembros. Entre los acontecimientos externos que pueden tener efectos sobre las actividades del consorcio o el volumen de exportaciones logrado por sus miembros figuran los factores macroeconómicos en los mercados tanto nacionales como de exportación, las fluctuaciones del tipo de cambio, las actividades de los competidores extranjeros, la inestabilidad política o, en el caso de los productos agrícolas, la sequía o las inundaciones. Es probable que estos acontecimientos influyan en el rendimiento de las exportaciones de los miembros. En consecuencia, los indicadores mencionados anteriormente quizá no brinden ya una imagen válida del impacto de los consorcios. Debido a los acontecimientos externos en los mercados extranjeros, no se deben evitar las comparaciones entre el crecimiento de las ventas de exportación de las empresas participantes y el crecimiento de las ventas nacionales.

- Además de los acontecimientos ya mencionados, el éxito de los consorcios se ve influido por factores tales como los adelantos en la industria o el sector pertinentes, las posibilidades de producción agregada de los miembros y el nivel de la asistencia estatal (financiera y práctica). En consecuencia, a fin de valorar la información adquirida durante la evaluación del impacto es esencial comprender el contexto social e institucional en que actúa un determinado consorcio.

- El impacto de un consorcio dependerá en medida significativa de las características de sus miembros. Probablemente variará entre los pequeños y los grandes miembros y entre los miembros de diferentes sectores o regiones. Por ello, puede ser difícil sacar una conclusión general del análisis de sólo parte de los miembros. Además, es complicado comparar los consorcios entre sí.

- El momento en que se intente hacer una medición influirá mucho en los resultados. Por ejemplo, si una evaluación se realiza demasiado pronto en la vida de un consorcio, no habrá transcurrido suficiente tiempo para que éste tenga repercusiones significativas sobre las exportaciones. En consecuencia, en el momento de la medición, el consorcio debe estar relativamente bien establecido y no debe depender demasiado de los subsidios para sus actividades. Sin embargo, si la evaluación se posterga demasiado, puede haber desaparecido parte de la flexibilidad inicial del grupo para adoptar los cambios necesarios, identificados en las evaluaciones. Además, algunos miembros quizá hayan abandonado ya el consorcio, debido a que no se cumplían sus expectativas.

- Determinar en forma exacta el impacto de un consorcio es problemático, dado que uno de los principales productos de los consorcios de exportación, a saber, los cambios en el comportamiento de las empresas participantes, es intangible y, en consecuencia, casi imposible de cuantificar. Entre esos cambios figuran el aprendizaje de la exportación, el

desarrollo de relaciones entre empresas y su mayor disposición a realizar actividades conjuntas.

La interrelación entre esos productos aumenta además la dificultad de medirlos correctamente. Lo mismo se puede decir de los efectos indirectos logrados por los consorcios de exportación. Abarcan, por ejemplo, la sensibilización de los encargados de Evaluación del impacto de los consorcios de exportación adoptar políticas a los beneficios de la cooperación entre empresas que, a su vez, puede contribuir a un entorno propicio para todos los tipos de redes de PYME.

- Las empresas participantes suelen ser incapaces de cuantificar en forma exacta los costos y beneficios de su participación en un consorcio. En consecuencia, puede ser difícil analizar la relación costo-beneficio. Sin embargo, el hecho de que las empresas no se retiren del consorcio sugiere que, a su entender, los beneficios son mayores que los gastos que entraña su participación.
- La conclusión que se saque de una evaluación del impacto puede depender de la parte a la que represente el evaluador y de las expectativas iniciales. Quizá un consorcio considere un éxito que sus miembros sean capaces de imponer su presencia como exportadores en un determinado mercado. Sin embargo, las empresas participantes pueden haber esperado alcanzar cierta meta en ese mercado sin haberlo conseguido.
- Para medir rigurosamente el impacto general de los consorcios de exportación, también se debe tener en cuenta el efecto sobre los que no son miembros, es decir, se debe determinar si las mejoras en el rendimiento de las exportaciones de los miembros tienen efectos negativos sobre las exportaciones de los no miembros (efecto de sustitución).



CAPÍTULO 3 MARCO METODOLÓGICO

La metodología que se utilizará en el siguiente trabajo será tanto cuantitativa como cualitativa, ya que se precisa una descripción y recopilación de datos para el cumplimiento de los objetivos.

Las herramientas de recopilación de datos que se utilizarán son:

- información secundaria, basándose básicamente en páginas de internet sobre el sector, Fundación Standarbank, Fundación Exportar, Gobierno de San Juan, Cámara de Comercio Exterior de San Juan y revistas especializadas.
- Información primaria: Análisis estadísticos basado en encuestas y entrevistas informales para obtener información puntual (Ver anexos)

Se comenzará determinando la cantidad de consorcios que existen en la provincia de San Juan, dentro de que industria se encuentran y que empresas lo componen, luego se trabajará sobre las variables que se mencionaran a continuación, en la que se analizarán temas de suma importancia para poder llevar a cabo el diagnóstico de los consorcios de exportación, tema central ya que permitirá poder inferir en los aspectos claves que en cierta forma, ayudarán a establecer los Factores Claves de Éxitos.

Para este estudio se utilizará las siguientes variables:

CONSORCIO

Cuadro 4 Descripción de variables.

Numero de variable	Variable	Descripción operativa	Tipo de variable
1	Cantidad de empresas	Se determina el número de empresa, ya que cierta cantidad favorece la sinergia y a su vez beneficia al funcionamiento del consorcio de exportación.	Variable cuantitativa
2	Incentivos generales	Hace referencias a las facilidades tanto económicas como burocráticas, que el gobierno nacional impulsa para promover este tipo de asociación.	Variable cuantitativa
3	Tipo de consorcio	Describe el grado de madurez y a su vez los tipos de servicios que desarrolla el consorcio, remitiéndonos a las definiciones de las distintas tipologías en el marco teórico.	Variable cuantitativa
4	Participación de los socios	Hace referencia al aporte accionario, cuota, etc de los socios para constituir el consorcio de exportación. Con esta variable podremos ver si hay empresas con mayor poder o no de decisión, lo que es importantísimo para la supervivencia del grupo.	Variable cuantitativa
5	Relación de exclusividad	Describe si las empresas socio deben exportar exclusivamente a través del consorcio, si tienen libertad para exportar por otros medios o si existen algunas restricciones respecto a mercado o productos determinados. Este análisis es importante ya que para que un consorcio crezca como tal se debe priorizar exportar exclusivamente por este medio.	Variable cuantitativa
6	Evolución de las exportaciones	Se analiza si las exportaciones crecieron entre el año actual y años posteriores, indicando el crecimiento y fortalecimiento del consorcio de exportación o, al contrario.	Variable cuantitativa
7	Grado de diversificación de mercado	Indica el grado de apertura de mercado que posee el consorcio, ya que a mayor diversificación, mayor disminución del riesgo y a su vez mayor fortalecimiento del mismo.	Variable cuantitativa
8	Desarrollo de actividades promocionales	Se indaga sobre el aspecto promocional del consorcio, visualizando los servicios ofrecidos por este.	Variable cuantitativa
9	Compromiso de calidad	Determina cuan comprometido esta el consorcio con la calidad, tanto en procesos, gestión, productos, etc. En el cual se indagará sobre si poseen normas de calidad, siendo muy importante ya que sin plan a largo plazo apuntando a la calidad es difícil competir internacionalmente.	Variable cuantitativa
10	Forma jurídica	Se determina el tipo societario que posee el consorcio de exportación,	Variable cualitativa
11	Sistema de Financiación	Se determina como el consorcio solventa sus gastos	Variable cualitativa
12	Estilo de dirección del coordinador	Se indaga sobre el poder de decisión, ejecutar y promover que tiene el coordinador del grupo.	Variable cualitativa
13	Obstáculos	Se nombran los principales obstáculos que enfrentan los consorcios de exportación.	Variable cualitativa
14	Aspectos críticos para el éxito	Se indaga sobre las variables que son criticas para el éxito según lo que responda el coordinador	Variable cualitativa
15	Ventajas de colaboración	Se determina cuales son los aspectos más importante que brinda este tipo de asociación	Variable cualitativa

Fuente: Elaboración propia.



TFG

Las encuestas y entrevistas mencionadas anteriormente (Ver Anexo), van a ser realizadas a los coordinadores de los Consorcios como así también a los gerentes generales de las Empresas que lo componen.

Además, se aclara que no todas las variables van hacer medidas cuantitativamente, ya que su propia naturaleza no lo permite, en donde se describirá las respuestas obtenidas de forma que le dé un sustento cualitativo a este trabajo.

Medición de las variables cuantitativas:

Las variables van a ser normalizadas bajo la siguiente fórmula:

$(\text{Valor observado} - \text{Valor mínimo}) / (\text{Valor máximo} - \text{Valor mínimo})$

CONSORCIO (herramienta de medición de las variables cuantitativas, recolectadas del cuestionario)

Cantidad de Empresas	De 1 a 3	De 4 a 6	De 7 a 15	Más de quince
Puntaje	1	2	3	4
Normalizada				

Incentivos en general	Nada	Poco	Mucho
Puntaje	1	2	3
Normalizada			

Tipo de consorcio	De Promoción	De promoción y venta	Promoción y ventas con compras conjuntas
Puntaje	1	2	3
Normalizada			

Participación de las Empresas (acciones, cuotas, etc.)	Totalmente concentrado	Moderadamente concentrado	Distribuida uniformemente
Puntaje	1	2	3
Normalizada			



TFG

Relación de exclusividad para exportar por medio del consorcio	No exclusivo	Moderadamente exclusivo	Totalmente exclusivo
Puntaje	1	2	3
Normalizada			

Evolución de las exportaciones del Consorcio	Baja	Moderada	Alta
Puntaje	1	2	3
Normalizada			

Grado de diversificación de los mercados	Bajo (menos de 2)	Moderado (entre 3 y 6)	Alto (7 o más)
Puntaje	1	2	3
Normalizada			

Desarrollo de actividades promocionales	Bajo	Regular	Alto
Puntaje	1	2	3
Normalizada			

Compromiso con la calidad	Bajo	Regular	Alto
Puntaje	1	2	3
Normalizada			

Variables cualitativas:

Se indagará sobre las respuestas obtenida a partir de la teoría que presenta este trabajo.

CAPÍTULO 4 DESARROLLO

Para comenzar con el desarrollo de este trabajo, se describirá en un cuadro los Consorcios de Exportación que están vigentes en la provincia de San Juan, como a su vez las empresas que los componen, para poder delimitar la investigación y concentrarse en los objetivos de este proyecto.

Cuadro 5 Consorcios de exportación y su composición

Consortio de Exportación	Coordinador	Empresas que lo componen	Productos
Grupo Exportador de fruta fresca – SJFRUITS	Lic. Saleme Paula Alejandra	- AGRÍCOLA TARANTO S.A - AGROCUYO S.A - AYMARÉ S.A. - DON DOMINGO S.A. - ESTABLECIMIENTOS DON YACO S.A. - FRUTO NUEVO S.A. - FRUTOS DEL OESTE S.A	- Uva fresca - Ciruela en fresco
Grupo Exportador de Pasa de Uva	Lic. Gutiérrez Roberto	- AGROEXPORT S.A. - ALVES DE ALMEIDA, JOSE - FRUTANDINA S.A. - LOMAS DEL SOL S.R.L - MÁS PUCHOL S.A. - PRUNE S.A - GREGORIO MOYA Y HNAS. S.A.	- Pasa de uva
*Grupo Exportador de Vinagre y Aceto balsámico	Lic. Marín Laura	- EL LEONCITO SRL - AMBALI PRODUCTOS ALIMENTICIOS SRL - FA S.A - MARTIN ANGEL BASAÑES CANTONI - MIGUEL ANGEL MAS	- Vinagre vino - Aceite de oliva - Aceto balsámico
Grupo Exportador orgánico – Conexport	CPN Márquez Francisco	- CONEXPORT S.A. - DELIA P. CARBAJAL - ECOHUMUS - EL BLANCO SRL - REEMBERTO HILARION ESPIN - UVDECAU SRL	- Ajo y cebolla - Uvas orgánicas

Fuente: Elaboración propia

**A los fines de este trabajo se considera al aceite de oliva, vinagre y aceto como producto primario por estar estrechamente relacionado con la oferta exportable de la provincia de San Juan, la cual es prácticamente de bienes sin valor agregado.*



4.1. Grupo exportador de pasas de uva de San Juan (UTE).

Breve reseña

NOVIEMBRE DE 2001

Se organiza el Grupo Exportador de Pasas de Uvas de San Juan bajo la asistencia del Programa de Desarrollo Sectorial de las Exportaciones Argentinas de las Fundaciones BankBoston y Export-Ar.

Finalidad principal:

Conformar una oferta común y homogénea de calidad internacional, con el objetivo de diversificar mercados y lograr mayor competitividad.

El comienzo no fue fácil:

- a. Cada empresa tenía una larga trayectoria tanto en la producción como en la comercialización externa, y por lo tanto, cada una mantenía celosamente sus preferencias y conocimientos (del manejo de las distintas variedades de uvas con destino a pasas, de las metodologías para su secado o deshidratado, del procesamiento industrial, del manejo de mercados internacionales, etc...).
- b. Al mismo tiempo, todas compartían a Brasil y a EE.UU. como sus principales mercados, compitiendo entre sí.

NOVIEMBRE DE 2003

Se formaliza la UTE, y entre las empresas fundadoras se acuerda un Reglamento Interno (Deberes y obligaciones de los miembros)

El “costo” de sortear los primeros escollos produjo el alejamiento de 2 (dos) de las empresas fundadoras, con lo que la UTE quedó definitivamente conformada por 7 (siete) empresas.

OCTUBRE DE 2004

- a. Se aprueba el Protocolo de Verificación de Calidad de pasas de uvas y materiales de packing para cumplimiento de los miembros de la UTE.
- b. Se funda la empresa Novara S.A. (con la participación accionaria igualitaria de cada una de sus miembros) con el objetivo de concretar la instalación de una nueva Planta de procesamiento con equipamiento de última generación, para uso exclusivo de la UTE y de sus empresas miembros.

DICIEMBRE DE 2007

El Instituto para el Desarrollo de Consorcios de Exportación (Fundaciones Exporta-Ar y Standard Bank) solicitó el cumplimiento por parte de los miembros de los Grupos Exportadores de la obtención de Certificación de Normas de Calidad HCCP y/o BPM. Recordando para el caso de esta UTE que desde 2004 cada socio se había comprometido a obtenerlas, de manera que por extensión la UTE pudiera exportar con las mismas.

Por dicho motivo se separa de la UTE al socio Más Puchol S.A, aclarando que una vez que el mismo haya conseguido su certificación, por decisión unánime de los demás socios y cumplimentando los requisitos que éstos impongan, podrá producirse su re-ingreso.



Teniendo en cuenta la vivencia conjunta de todos estos años, con no pocos inconvenientes, se puede decir que la experiencia asociativa ha sido positiva.

4.1.1 Normalización de variables

En los siguientes cuadros, se expone la herramienta de medición de los datos obtenidos en las encuestas, que ya fue explicada anteriormente en el Marco Metodológico.

Cantidad de Empresas	De 1 a 3	De 4 a 6	De 7 a 15	Más 15
Puntaje	1	2	3	4
Normalizada	$(\text{Valor observado} - \text{Valor mínimo}) / (\text{Valor máximo} - \text{Valor mínimo})$ $(3-1)/(4-1)= 0.6$			

Incentivos generales	Nada	Poco	Mucho
Puntaje	1	2	3
Normalizada	$(\text{Valor observado} - \text{Valor mínimo}) / (\text{Valor máximo} - \text{Valor mínimo})$ $(2-1)/(3-1)=0.5$		

Tipo de consorcio	De Promoción	De promoción y venta	Promoción y ventas con compras conjuntas
Puntaje	1	2	3
Normalizada	$(\text{Valor observado} - \text{Valor mínimo}) / (\text{Valor máximo} - \text{Valor mínimo})$ $(3-1)/(3-1)=1$		

Participación de las Empresas (acciones, cuotas, etc.)	Totalmente concentrado	Moderadamente concentrado	Distribuida uniformemente
Puntaje	1	2	3
Normalizada	$(\text{Valor observado} - \text{Valor mínimo}) / (\text{Valor máximo} - \text{Valor mínimo})$ $(3-1)/(3-1)=1$		



TFG

Relación de exclusividad para exportar por medio del consorcio	No exclusivo	Moderadamente exclusivo	Totalmente exclusivo
Puntaje	1	2	3
Normalizada	(Valor observado – Valor mínimo)/ (Valor máximo- Valor mínimo) (2-1)/(3-1)=0.5		

Evolución de las exportaciones del Consorcio	Baja	Moderada	Alta
Puntaje	1	2	3
Normalizada	(Valor observado – Valor mínimo)/ (Valor máximo- Valor mínimo) (2-1)/(3-1)=0.5		

Grado de diversificación de los mercados	Bajo	Moderado	Alto
Puntaje	1	2	3
Normalizada	(Valor observado – Valor mínimo)/ (Valor máximo- Valor mínimo) (2-1)/(3-1)=0.5		

Desarrollo de actividades promocionales	Bajo	Regular	Alto
Puntaje	1	2	3
Normalizada	(3-1)/(3-1)=1		

Compromiso con la calidad	Bajo	Regular	Alto
Puntaje	1	2	3
Normalizada	(Valor observado – Valor mínimo)/ (Valor máximo- Valor mínimo) (2-1)/(3-1)=0.5		

Puntaje total máximo posible: 28 puntos.

4.1.2. Análisis de las variables cuantitativas.

A continuación se expone el peso de cada variable en el diagnóstico final

1. Cantidad de empresas: 4 puntos, que corresponde aproximadamente al 14,3% del puntaje total.
2. Incentivos generales: 3 puntos, que corresponde aproximadamente al 11% del puntaje total.
3. Tipo de consorcio: 3 puntos, que corresponde aproximadamente el 11% del puntaje total.
4. Participación accionaria de las empresas: 3 puntos, que corresponde aproximadamente al 11% del puntaje total.
5. Relación de exclusividad: puntos, que corresponde aproximadamente al 11% del puntaje total.
6. Evolución de las exportaciones: 3 puntos, que corresponde aproximadamente al 11% del puntaje total.
7. Grado de diversificación de mercado: 3 puntos, que corresponde aproximadamente al 11% del puntaje total.
8. Desarrollo de actividad promocional: 3 puntos, que corresponde aproximadamente al 11% del puntaje total.
9. Compromiso con la calidad: 3 puntos, que corresponde aproximadamente al 11% del puntaje total.
10. Potencial de internacionalización: 28 puntos, que corresponden al 100%.

Cuadro 6 Diagnóstico del consorcio de exportación (UTE)

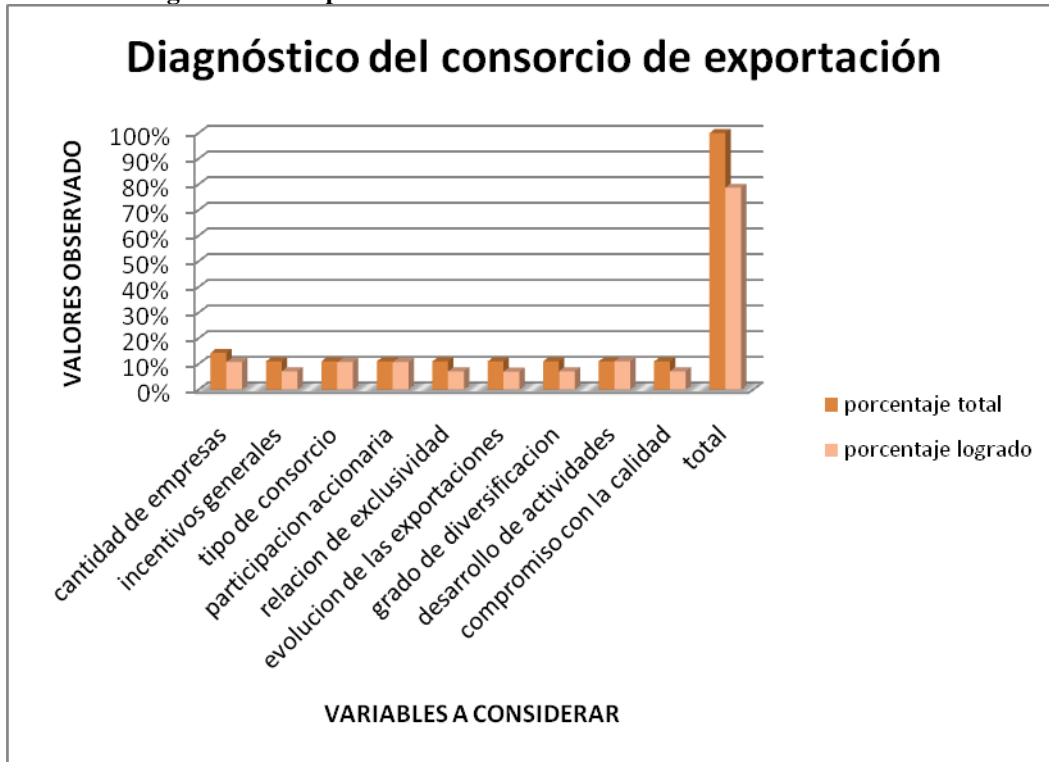
Diagnóstico del Consorcio de Exportación					
	Cantidad de empresas	Incentivos generales	Tipo de consorcio	Participación accionaria de las empresas	Relación de exclusividad
Valor Máx.	4	3	3	3	3
Valor Observado	3	2	3	3	2
Valor Normaliz.	0,6	0,5	1	1	0,5
Porcentaje total	14,3%	10,7%	10,7%	10,7%	10,7%
% logrado del total	10,7%	7,14%	10,7%	10,7%	7,14%

Diagnóstico del Consorcio de Exportación					
	Evolución de las exportaciones	Grado de diversificación de mercado	Desarrollo de actividades promocionales	Compromiso con la calidad	total
Valor Máx.	3	3	3	3	28
Valor Observado	2	2	3	2	22
Valor Normaliz.	0,5	0,5	1	0,5	6,1
Porcentaje total	10,7%	10,7%	10,7%	10,7%	100%
% logrado del total	7,14%	7,14%	10,7%	7,14%	78,5%

Fuente: Elaboración propia

A continuación se expondrá un gráfico que permite observar de forma resumida y a simple vista los aspectos a mejorar, como así también las áreas en donde sobresale. El consorcio denominada UTE, obtiene un puntaje del 78,5%, lo que es una cifra muy buena, aunque se deben ajustar ciertos aspectos para alcanzar la excelencia.

Gráfico 1 Diagnóstico de exportación UTE.



Fuente: Elaboración propia.

4.1.3. Variables cualitativas.

Formación jurídica: el grupo exportador de pasas de uva se constituyó como una Unión Transitoria de Empresa (UTE). Según lo desarrollado en el marco teórico, son ventajas de una UTE el bajo costo de su constitución y funcionamiento y que al estar constituida de acuerdo a un tipo legal contractual, sale de la calificación de sociedad de hecho.

Asimismo, que la responsabilidad si no establece lo contrario el contrato, no es solidaria, aunque si es ilimitada, es decir se responde por el porcentaje de participación en el negocio con todo el patrimonio.

Tiene, en cambio, el problema de que las operaciones que realice, son determinadas y transitorias, bajo el riesgo en caso de hacer operaciones indeterminadas y permanentes, de poder ser calificada como sociedad de hecho.

Sistema de financiación: Totalmente fijos (sólo cuotas periódicas que aportan los socios), para poder solventar el funcionamiento del grupo y en caso de realizar un servicio extra de lo establecido la parte solicitante abonará lo que correspondiere.

Estilo de dirección del coordinador: el coordinador, sugiere a los socios las estrategias a seguir, recoge sus opiniones y toma la decisión que le parezca más idónea. Lo que se dice que es acertada esta forma de administrar, ya que permite cierta flexibilidad y descentralización del poder actuando el coordinador como un líder más participativo.



Obstáculos con los que se enfrenta el consorcio: Son, la falta de financiamiento y de incentivos gubernamentales, siendo estos indicadores externo al consorcio, pero que influyen directamente en su funcionamiento, por lo que habrá que trabajar con organismo que ayuden a solventar dicha demanda.

Aspectos crítico de éxito: el grupo exportador de pasas de uva (UTE), considera que el factor de éxito en el que tendrían que trabajar para ser más competitivos en los mercados externos es el **precio**. Siendo este factor muy importante pero no hay que descuidar otros factores como la calidad, promoción, logística, servicios, innovación, etc.

Ventajas de colaboración: las principales ventajas que el grupo exportador logro aprovechar son la reducción de costos, mayor presencia en los mercados internacionales, mayor gama de productos, intercambio de experiencias, lo que significa que el consorcio como tal, cumple su objetivo para lo cual fue constituido.

4.1.4. Síntesis de la UTE.

Como se puede ver, este consorcio de exportación obtuvo un muy buen puntaje en su medición, por lo que se puede decir que cumple los requisitos esenciales para seguir creciendo en su escala hacia la excelencia.

De toda forma, deberá seguir trabajando en las aéreas donde su posición no es la óptima, y fortalecerse aún más donde es fuerte. Se aclara que en esta parte del trabajo se analiza el funcionamiento del consorcio como estructura, por lo que solo interesan los aspectos que benefician a este tipo de asociación.

Con respecto al primer indicador (cantidad de empresas), el calificativo que obtuvo es bueno, pero hay que considerar que mientras mayor número de empresas se asocien al consorcio, mayor será el poder de negociación que tendrá en todos los ámbitos, beneficiando al conjunto de las empresas que lo componen y fortaleciendo el consorcio de exportación como una herramienta capaz de lograr la internacionalización de las Pymes de forma más económica debido a la sinergia y desarrollo de actividades conjuntamente.

Por otro lado, tenemos a los incentivos gubernamentales o generales, que no dejan de ser importantes para cualquier actividad que se desarrolle, siendo este un indicador externo al consorcio, se deberá trabajar con algún organismo que facilite este tipo de incentivos, ya que es sumamente necesario por varios motivos, como por ejemplo, para la motivación de empresarios a internacionalizarse, para el impulso de inversiones, para ser más competitivos, etc., conjuntamente con esto el gobierno debería ofrecer un marco de seguridad jurídica de modo que haya un panorama más claro y de menos incertidumbre para los empresarios, como todas las actividades que los implica.

Este indicador actúa como la base en que se desarrolla una actividad, ya que produce un efecto multiplicativo de procesos, inversiones, certidumbre, credibilidad, etc.,



reforzando ampliamente la estructura del consorcio de exportación. A modo de conclusión podemos decir que el consorcio en Argentina, tiene mucho que negociar y trabajar sobre este aspecto.

Con respecto a los tipos de consorcio, observamos que se encuentra en una etapa avanzada que es realizar ventas en conjunto y además comprar los insumos a través del grupo, lo que deja en claro que en este aspecto se llegó al grado óptimo de desarrollo.

A lo que se refiere de participación accionaria de las empresas, también se observa una condición pareja de aportes, lo que es muy beneficioso ya que del otro modo, si una empresa aporta más que las otras, estas se verían limitadas a integrarse y lograr la confianza necesaria, debido a que la empresa mayoritaria tendría mayor poder de decisión lo que influye directamente en que las otras empresas partes se sientan en desconfianza y no se logre la cohesión necesaria que se debe tener para un buen funcionamiento. De esta forma se puede decir que este indicador cumple con los requisitos.

En cuanto a relación de exclusividad, vemos que no está en la mejor posición, ya que le permite a las empresas exportar por otro lado, lo que no significa que para las empresas sea malo, pero perjudica al consorcio como organismo, ya que si se quiere fortalecer deberá crecer como exportadora, para lo que necesita que todos sus miembros exporten en nombre de este, para darle el sentido para el cual fue creado.

Para el indicador de evolución de las exportaciones y diversificación de mercados, el consorcio deberá fortalecer el desarrollo de mercados, no concentrándose en pocos, ya que a mayor cantidad de mercados, mayor será el grado de diversificar el riesgo, mayor será las exportaciones, por lo que este indicador crecerá traduciéndose en mayor ganancia para el consorcio y fortalecimiento a nivel internacional. Por este motivo vemos que se deberá trabajar mucho para alcanzar la excelencia.

Un indicador que puede ayudar a construir una sólida estructura comercial es el desarrollo de las actividades promocionales, que además, ayuda a evolucionar en las exportaciones y diversificar mercados. Pero en este caso, el consorcio aplica muy bien esta variable para los mercados establecidos y no para desarrollar nuevos mercados, por lo que tendría que concentrar sus esfuerzos en buscar nuevos contrapartes, nuevos mercados, etc. De toda forma, el indicador marcó una muy buena performance.

Por último, el compromiso con la calidad, que es un indicador sumamente importante para aumentar la competitividad, vemos que muestra una condición buena pero no suficiente, ya que si bien posee normas de calidad, deberá rever la posibilidad de adquirir otras normas que ayuden a aumentar este indicador, ya que para competir internacionalmente en la venta de alimentos se debe tratar de desarrollar la máxima calidad posible para mantenerse firme.

En cuanto al aspecto global del consorcio de exportación vemos que tiene las bases firmes como para seguir creciendo y lograr ser un referente en cuanto a Consorcios de exportación en la Argentina.

4.2. Grupo exportador San Juan Fruit (fruta fresca).

Desde el 2001 un grupo de empresas conformaron este grupo consolidando la intención de impulsar la actividad exportadora, sumando sus potencialidades para ser más competitivas frente a las crecientes necesidades del mercado. Actualmente los resultados confirman el éxito y futuro de su gestión asociativa.

Hoy los productores están reunidos bajo el nombre de San Juan Fruit, entidad que agrupa empresas productoras y exportadoras de uva de mesa y frutas de carozo con una importante capacidad productiva, sumando entre ella aproximadamente mil hectáreas de superficie cultivada. Este grupo empresario innovando en la producción, procesamiento refrigerado y transporte de sus productos, cuenta con tecnología de punta para los procesos productivos e industriales. En la actualidad las empresas certifican bajo el sistema de calidad de gestión HAACP, método que se basa en el análisis de riesgos potenciales y establece procedimientos de control, enfocados en medidas preventivas para garantizar la inocuidad del producto procesado.

El sentido específico de esta integración es lograr una escala que permitan racionalizar recursos y optimizar servicios en la producción.

4.2.1 Normalización de variables

Cantidad de Empresas	De 1 a 3	De 4 a 6	De 7 a 15	Más 15
Puntaje	1	2	3	4
Normalizada	$(\text{Valor observado} - \text{Valor mínimo}) / (\text{Valor máximo} - \text{Valor mínimo})$ $(3-1)/(4-1)=0.6$			

Incentivos generales	Nada	Poco	Mucho
Puntaje	1	2	3
Normalizada	$(\text{Valor observado} - \text{Valor mínimo}) / (\text{Valor máximo} - \text{Valor mínimo})$ $(2-1)/(3-1)=0.5$		

Tipo de consorcio	De Promoción	De promoción y venta	Promoción y ventas con compras conjuntas
Puntaje	1	2	3
Normalizada	$(\text{Valor observado} - \text{Valor mínimo}) / (\text{Valor máximo} - \text{Valor mínimo})$ $(3-1)/(3-1)=1$		



TFG

Participación de las Empresas (acciones, cuotas, etc.)	Totalmente concentrado	Moderadamente concentrado	Distribuida uniformemente
Puntaje	1	2	3
Normalizada	(Valor observado – Valor mínimo)/ (Valor máximo- Valor mínimo) (3-1)/(3-1)=1		

Relación de exclusividad para exportar por medio del consorcio	No exclusivo	Moderadamente exclusivo	Totalmente exclusivo
Puntaje	1	2	3
Normalizada	(Valor observado – Valor mínimo)/ (Valor máximo- Valor mínimo) (2-1)/(3-1)=0.5		

Evolución de las exportaciones del Consorcio	Baja	Moderada	Alta
Puntaje	1	2	3
Normalizada	(Valor observado – Valor mínimo)/ (Valor máximo- Valor mínimo) (1-1)/(3-1)=0.3		

Grado de diversificación de los mercados	Bajo	Moderado	Alto
Puntaje	1	2	3
Normalizada	(Valor observado – Valor mínimo)/ (Valor máximo- Valor mínimo) (2-1)/(3-1)=0.5		

Desarrollo de actividades promocionales	Bajo	Regular	Alto
Puntaje	1	2	3
Normalizada	(1-1)/(3-1)=0.3		

Compromiso con la calidad	Bajo	Regular	Alto
Puntaje	1	2	3
Normalizada	(Valor observado – Valor mínimo)/ (Valor máximo- Valor mínimo) (2-1)/(3-1)=0.5		

Puntaje total máximo posible = 28 puntos

4.2.2 Análisis de las variables cuantitativas.

Para realizar este análisis, se tomará el peso relativo que tienen las variables definidas anteriormente.

Cuadro 7 Diagnóstico del consorcio de exportación (SJFruit)

Diagnóstico del consorcio de exportación					
	Cantidad de empresas	Incentivos generales	Tipo de consorcio	Participación accionaria de las empresas	Relación de exclusividad
Valor Máx.	4	3	3	3	3
Valor Observado	3	2	3	3	2
Valor Normaliz.	0,6	0,5	1	1	0,5
Porcentaje total	14,3%	10,7%	10,7%	10,7%	10,7%
% logrado del total	10,7%	7,14%	10,7%	10,7%	7,14%

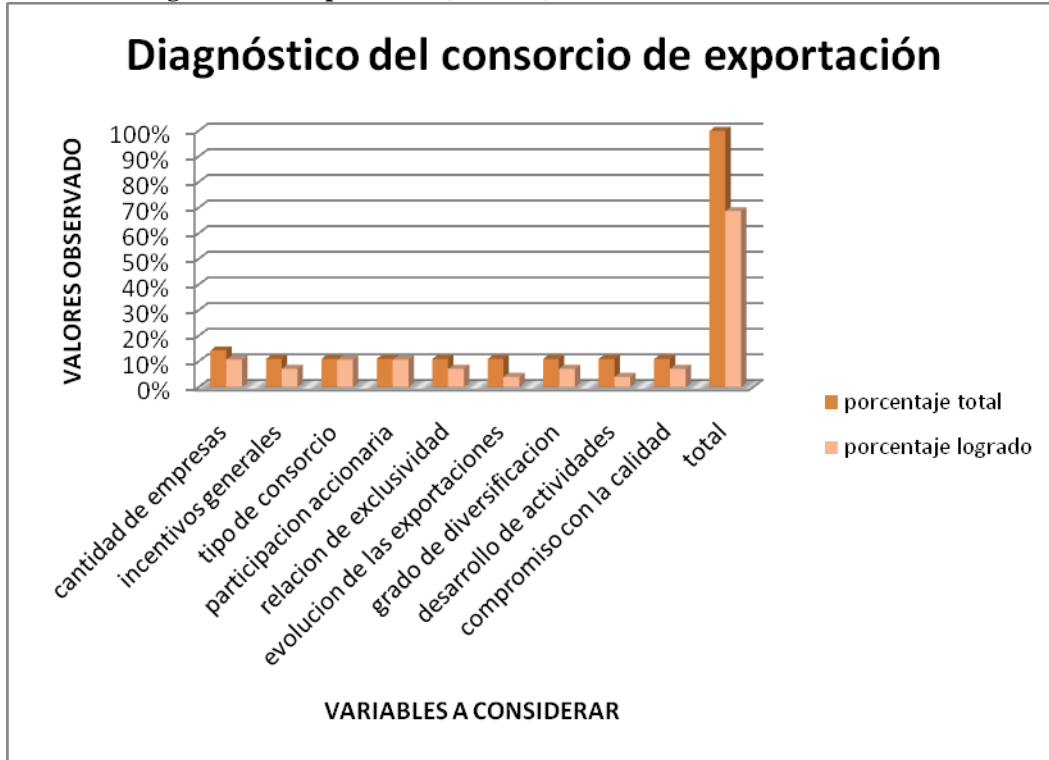
Diagnóstico del consorcio de exportación					
	Evolución de las exportaciones	Grado de diversificación de mercado	Desarrollo de actividades promocionales	Compromiso con la calidad	total
Valor Máx.	3	3	3	3	28
Valor Observado	1	2	1	2	19
Valor Normaliz.	0,3	0,5	0,3	0,5	5,2
Porcentaje total	10,7%	10,7%	10,7%	10,7%	100%
% logrado del total	3,6%	7,14%	3,6%	7,14%	68%

Fuente: Elaboración propia

El consorcio denominado SJFruit, obtiene un puntaje del 68%, lo que significa que para lograr un óptimo tendrá que trabajar en ciertos puntos como por ejemplo el aumento de la tasa de exportaciones que incide directamente en la variable evolución de las exportaciones, así como también en el desarrollo de las actividades promocionales ya que obtuvo la calificación más baja por la falta de políticas promocionales que ayuden a la inserción del grupo exportador en el mundo. En general se puede decir que tiene una buena base para construir un consorcio de exportación al cual se lo pueda catalogar como de excelencia respecto a los parámetros medidos en este trabajo. A continuación

se expone el gráfico donde se puede visualizar la performance del Grupo exportador SJFruit.

Gráfico 2 Diagnóstico de exportación (SJFruit.)



Fuente: Elaboración propia.

4.2.3 Variables cualitativas.

Formación jurídica: El consorcio de exportación SJFruit, no adoptó ninguna forma jurídica para constituirse, su único respaldo es la intención y motivación de las empresas constituyentes de la creación del mismo. Según lo desarrollado en el marco teórico, el reconocimiento de los consorcios como forma jurídica no es un requisito previo para que funcionen de manera eficiente, por lo que se puede decir que es factible esta forma de proceder, lo que no es aconsejable ya que no hay una normativa a la cual se tengan que atener las empresas constituyente para favorecer el desarrollo del grupo exportador como una entidad fuertemente estipulada. Asimismo, puede uno de sus miembros exportar por cuenta y orden del resto sin que aparezca la figura del Grupo informal, y no se impide exportaciones individuales de cada miembro. A demás, los miembros son responsables de toda pérdida sufrida por el consorcio. Aunque una buena gestión, una buena planificación de las actividades y el cobro de cuotas suficientes deberían asegurar que no hubiera pérdidas.

Sistema de financiación: Mixto, lo constituye aportes Fijos (sólo cuotas periódicas que aportan los socios), para poder solventar el funcionamiento del grupo y a demás, realizan aportes variables (% de las exportaciones u otros)



Estilo de dirección del coordinador: Se limita a ejecutar las directrices marcadas por los miembros. Lo que se considera una falla de la estructura del Consorcio de exportación, ya que lo aconsejable, es que el coordinador del consorcio tenga algún tipo de poder de decisión, ya que es quien está capacitado para llevar a cabo el desarrollo del grupo exportador.

Obstáculos con los que se enfrenta el consorcio: Son, la falta de una legislación apropiada, siendo este indicador externo al consorcio, pero que influyen directamente en su funcionamiento, por lo que habrá que trabajar con organismo que ayuden a solventar dicha demanda.

Aspectos crítico de éxito: el grupo exportador SJFruit, considera que los factores de éxito en los que tendrían que trabajar para ser más competitivos en los mercados externos son la **calidad, innovación y logística**. Siendo estos factores muy importante para la supervivencia del grupo, con lo cual tendrán que concentrar esfuerzos en estos ítems.

Ventajas de colaboración: las principales ventajas que el grupo exportador logró aprovechar son la reducción de costos, mayor presencia en los mercados internacionales, intercambio de experiencias, lo que significa que el consorcio como tal, cumple mínimamente su objetivo para lo cual fue constituido.

4.2.2 Síntesis de SJFruit.

Se puede concluir que el grupo exportador alcanzo un puntaje aceptable, ya que cumple con los criterios básicos que se tomaron de este trabajo. Hay que trabajar en muchos aspectos de los cuales se considera que son faltantes importantes para lograr el fortalecimiento de la estructura de un consorcio de exportación.

A continuación se analizará las variables en las que se considera que hay que prestar más atención, dejando de lado aquellas variables que obtuvieron el mismo puntaje que el grupo exportador de pasas (UTE), para no hacerlo repetitivo.

Cantidad de empresas: Esta variable nos brinda el mismo puntaje que el grupo exportador UTE, ya fue analizado anteriormente.

Incentivos generales: En esta variable se obtuvo resultados muy parecidos al grupo exportador UTE, por lo cual nuevamente no es necesario volver a analizarlo.

Tipo de consorcio de exportación: Con esta variable tenemos la misma situación que las anteriores, ya fue analizado con el Grupo Exportador UTE.

Participación accionaria: Como esta variable también muestra el mismo resultado que el Consorcio anterior directamente es analizado de la misma manera.

Relación de exclusividad: muestra los mismos números que con el Grupo Exportador UTE el cual ya fue analizado anteriormente.



Con respecto al indicador, evolución de las exportaciones, se puede visualizar que este grupo obtuvo el puntaje más bajo, ya que su tasa de exportación con respecto a otros años fue negativa, debido a varios motivos tanto externo como interno al consorcio. Se considera fundamental para la supervivencia de este grupo reestructurar su política promocional, ya que muestra también un bajo valor observado, donde logre fortalecer la posición del grupo exportador, traduciéndose en un aumento de sus exportaciones, logrando así revertir la situación actual. A esto se le puede agregar la falta de una estructura legal que sustente las bases en la que se maneja el grupo. Es fundamental brindar más seguridad jurídica a sus miembros para que confíen en que pueden trabajar conjuntamente para llevar al grupo exportador hacia la excelencia.

A demás, se piensa que es fundamental la participación del coordinador del grupo en las toma de decisiones, ya que es quien está capacitado para llevar adelante el funcionamiento del mismo.

Con respecto al grado de diversificación de mercados, se visualiza una posición intermedia en la escala de valores, lo que significa que se deben desarrollar nuevos mercados que a su vez se traduzcan en el aumento de la capacidad exportable del consorcio. De todas formas este indicador mostró una buena performance.

Compromiso con la calidad: IDEM a grupo exportador UTE.

En cuanto al aspecto global del consorcio de exportación, se puede decir que tiene las bases firmes como para evolucionar en todos los criterios marcados en este diagnóstico, con lo cual va permitir la profesionalización del mismo, siendo así el parámetro de consorcios estudiado en este marco teórico.

4.3 Grupo Exportador Conexport.

4.3.1 Normalización de variables.

Cantidad de Empresas	De 1 a 3	De 4 a 6	De 7 a 15	Más 15
Puntaje	1	2	3	4
Normalizada	$(\text{Valor observado} - \text{Valor mínimo}) / (\text{Valor máximo} - \text{Valor mínimo})$ $(2-1)/(4-1)=0.5$			

Incentivos generales	Nada	Poco	Mucho
Puntaje	1	2	3
Normalizada	$(\text{Valor observado} - \text{Valor mínimo}) / (\text{Valor máximo} - \text{Valor mínimo})$ $(2-1)/(3-1)=0.5$		



TFG

Tipo de consorcio	De Promoción	De promoción y venta	Promoción y ventas con compras conjuntas
Puntaje	1	2	3
Normalizada	(Valor observado – Valor mínimo)/ (Valor máximo- Valor mínimo) (3-1)/(3-1)=1		

Participación de las Empresas (acciones, cuotas, etc.)	Totalmente concentrado	Moderadamente concentrado	Distribuida uniformemente
Puntaje	1	2	3
Normalizada	(Valor observado – Valor mínimo)/ (Valor máximo- Valor mínimo) (3-1)/(3-1)=1		

Relación de exclusividad para exportar por medio del consorcio	No exclusivo	Moderadamente exclusivo	Totalmente exclusivo
Puntaje	1	2	3
Normalizada	(Valor observado – Valor mínimo)/ (Valor máximo- Valor mínimo) (2-1)/(3-1)=0.5		

Evolución de las exportaciones del Consorcio	Baja	Moderada	Alta
Puntaje	1	2	3
Normalizada	(Valor observado – Valor mínimo)/ (Valor máximo- Valor mínimo) (2-1)/(3-1)=0.5		

Grado de diversificación de los mercados	Bajo	Moderado	Alto
Puntaje	1	2	3
Normalizada	(Valor observado – Valor mínimo)/ (Valor máximo- Valor mínimo) (3-1)/(3-1)=1		

Desarrollo de actividades promocionales	Bajo	Regular	Alto
Puntaje	1	2	3
Normalizada	(2-1)/(3-1)=0.5		



Compromiso con la calidad	Bajo	Regular	Alto
Puntaje	1	2	3
Normalizada	$(\text{Valor observado} - \text{Valor mínimo}) / (\text{Valor máximo} - \text{Valor mínimo})$ $(3-1)/(3-1)=1$		

Puntaje total máximo posible = 28 puntos

4.3.2 Análisis de las variables cuantitativas.

A continuación se expone el peso de cada variable, ya observadas anteriormente en los otros diagnósticos.

1. Cantidad de empresas: 4 puntos, que corresponde aproximadamente al 14,3% del puntaje total.
2. Incentivos generales: 3 puntos, que corresponde aproximadamente al 11% del puntaje total.
3. Tipo de consorcio: 3 puntos, que corresponde aproximadamente el 11% del puntaje total.
4. Participación accionaria de las empresas: 3 puntos, que corresponde aproximadamente al 11% del puntaje total.
5. Relación de exclusividad: puntos, que corresponde aproximadamente al 11% del puntaje total.
6. Evolución de las exportaciones: 3 puntos, que corresponde aproximadamente al 11% del puntaje total.
7. Grado de diversificación de mercado: 3 puntos, que corresponde aproximadamente al 11% del puntaje total.
8. Desarrollo de actividad promocional: 3 puntos, que corresponde aproximadamente al 11% del puntaje total.
9. Compromiso con la calidad: 3 puntos, que corresponde aproximadamente al 11% del puntaje total.
10. Potencial de internacionalización: 28 puntos, que corresponden al 100%.

Cuadro 8 Diagnóstico del consorcio de exportación (Conexport)

Diagnóstico del consorcio de exportación					
	Cantidad de empresas	Incentivos generales	Tipo de consorcio	Participación accionaria de las empresas	Relación de exclusividad
Valor Máx.	4	3	3	3	3
Valor Observado	2	2	3	3	2
Valor Normaliz.	0,5	0,5	1	1	0,5
Porcentaje total	14,3%	10,7%	10,7%	10,7%	10,7%
% logrado del total	7,14%	7,14%	10,7%	10,7%	7,14%

Diagnóstico del consorcio de exportación					
	Evolución de las exportaciones	Grado de diversificación de mercado	Desarrollo de actividades promocionales	Compromiso con la calidad	total
Valor Máx.	3	3	3	3	28
Valor Observado	2	3	2	3	22
Valor Normaliz.	0,5	1	0,5	1	6,5
Porcentaje total	10,7%	10,7%	10,7%	10,7%	100%
% logrado del total	7,14%	10,7%	7,14%	10,7%	78,5 %

Fuente: Elaboración propia.

El consorcio denominado Conexport, obtiene un puntaje del 78,5% del total, se distingue en varios criterios, los cuales los vamos a visualizar en el siguiente gráfico, donde muestra un mapeo general de la situación del mismo. En términos generales, se puede decir que se encuentra en una muy buena posición lo que le permite encontrarse entre los estándares más altos de medición.

Gráfico 3 Diagnóstico de exportación (Conexport).



Fuente: Elaboración propia.

4.3.3 Variables cualitativas.

Formación jurídica: el grupo exportador Conexport se constituyó como una Sociedad Anónima. Según lo desarrollado en el marco teórico, son ventajas de la SA el poder exportar sin que exista responsabilidad solidaria e ilimitada para sus socios y accionistas que exceda el patrimonio social.

Constituye una limitación el hecho de que si no cuenta con suficiente capital propio los compradores de mercaderías puedan solicitar garantías adicionales. También que su constitución y funcionamiento sean costosos, baja de agilidad operativa y que las firmas socias o accionistas pierdan individualidad en manos de la nueva sociedad existiendo un desmembramiento del patrimonio original.

Sistema de financiación: Al momento de constituirse la Sociedad Anónima, los socios realizaron sus respectivos aportes, actualmente el consorcio se financia por aportes variables dependiendo las exportaciones o necesidades.

Estilo de dirección del coordinador: Los socios diseñan la estrategia con detalle, aunque admiten modificaciones por parte del coordinador, previamente consensuadas. Lo que muestra un cierto poder de toma de decisión para dirigir el grupo exportador.

Obstáculos con los que se enfrenta el consorcio: son la falta de una mentalidad asociativa entre los miembros, lo que genera dificultad para establecer confianza, siendo esto el pilar para el desarrollo del consorcio, ya que sin confianza los miembros no



podrán consensuar en sus decisiones lo que puede llevar al fracaso del grupo. Otro de los aspectos que marca como un obstáculo es la falta de una legislación apropiada, que como se dijo anteriormente es un criterio a trabajar con algún organismo que pueda llegar al gobierno.

Aspectos crítico de éxito: el grupo exportador Conexport, considera que los factores de éxito en el que tendrían que trabajar para ser más competitivos en los mercados externos es la **calidad, innovación y logística**.

Ventajas de colaboración: las principales ventajas que el grupo exportador logró aprovechar son la reducción de costos, mayor presencia en los mercados internacionales, mayor acceso al financiamiento. Esto muestra que supieron aprovechar el concepto de lo que significa un Consorcio de exportación, sin embargo, un criterio fundamental es el intercambio de experiencias de los miembros, lo cual no fue contestado por este grupo exportador.

4.3.4 Síntesis de Conexport.

El diagnóstico del grupo exportador bajo análisis, dio como resultado una muy buena calificación, por lo que se puede decir que en su mapeo general todos los criterios evaluados mostraron un alto nivel de rendimiento que lleva al consorcio de exportación hacia la excelencia en lo que se refiere a este tipo de asociación. Para que su camino hacia la cima se contundente, este grupo tendrá que trabajar en ciertos criterios para los cuales se considera uno de los obstáculos que puede disolver fácilmente un consorcio de exportación, que es la falta de mentalidad asociativa entre los miembros, ya que genera el individualismo y no promueve la sinergia, el aumento de la competitividad, lo que desenfrena en un fracaso de la asociación.

Otro punto a marcar según este estudio es la cantidad de empresas, ya que cuentan con posibilidades de crecimiento en este aspecto, lo que mejorará su grado de competitividad, reducción de costos y amplía su oferta exportable, por lo que se sugiere trabajar en el criterio desarrollado anteriormente para que una vez que se llegue a convencer a los empresarios de optar por una mentalidad asociativa, se puedan habilitar plazas para otras empresas.

Cantidad de empresas: Esta variable brinda el mismo puntaje que el grupo exportador UTE, que ya fue analizado anteriormente.

Incentivos generales: En esta variable se obtuvo resultados muy parecidos al grupo exportador UTE, por lo cual nuevamente no es necesario volver a analizarlo.

Tipo de consorcio de exportación: Con esta variable tenemos la misma situación que las anteriores, ya fue analizado con el Grupo Exportador UTE.

Participación accionaria: Como esta variable también muestra el mismo resultado que el Consorcio anterior directamente en analizado de la misma manera.



Relación de exclusividad: se visualizan los mismos números que con el Grupo Exportador UTE, el cual ya fue analizado anteriormente.

Con respecto a la evolución de las exportaciones que tiene el grupo, se observa claramente una buena posición, que por supuesto tiene mucho margen por crecer ya que aplicando estrategias a largo plazo que reditúen en un aumento de la capacidad de exportación, permitirá una rentabilidad extra en sus saldos económicos.

Además, se considera que poseen un alto grado de diversificación de mercados, es posible que su tasa de crecimiento de las exportaciones se encuentre en su máxima capacidad por el hecho de que no pueden ingresar nuevas empresas que produzcan ese faltante, (sin tener en cuenta otros aspectos). Sin embargo no se puede dejar de reconocer que tiene un puntaje óptimo en esta variable, que a su vez se ve reflejada en la gran capacidad de su coordinador en generar políticas promocionales, lo cual se respalda este dato por lo que muestra este trabajo. Un punto que se quisiera aclarar sobre esta variable, es la falta de coordinación para promocionar al grupo en ferias internacionales, ya que como lo muestra la teoría es un instrumento fundamental de promoción, siendo este aspecto negativo que lleva a calificarlo como regular.

Con respecto al indicador sobre la calidad que maneja el consorcio de exportación Conexport, se puede decir que tiene perfectamente puesta la mirada en ofrecer productos de calidad al mundo, ya que poseen certificaciones de **ARGENCERT SRL**, que avala la integridad de las materia prima, no solo en su status de orgánico, sino en la trazabilidad de los productos, desde el cultivo hasta su industrialización y comercialización, otorgando las certificaciones necesarias para exportar a la UE, USA y Japón.

Como así también, **SGS** certifica la trazabilidad de los productos, a través de **EUREP GAP** para la producción primaria y **HACCP** para la industrialización.

A modo de concluir, se considera que la puntuación obtenida por este grupo exportador refleja un largo trabajo de sus miembros, lo que demuestra el compromiso de todos por llevar al consorcio de exportación a ser considerado de primer nivel.

4.4. Grupo exportador de aceite y aceto balsámico.

Este grupo actualmente se encuentra disuelto por lo que no se podrá realizar el diagnóstico ya que este proyecto se centra en la situación en funcionamiento de los diversos grupos exportadores. De todas maneras, se consultó cuales fueron las causas que llevo al fracaso del consorcio, la cual fue contestada por la Licenciada Laura Marín.

El Grupo no ha funcionado bien por diversas razones (escasa o nula experiencia en exportaciones de todos los miembros, empresas muy chicas con poca propensión al riesgo y escasos recursos para invertir en este tipo de actividades, etc.), pero la más importante es que nunca se logró crear un vínculo (affectio- societatis) entre los participantes que lo traicionará para adelante. Por estos motivos las recomendaciones que se podrían hacer es convencer a las empresas participantes de las ventajas que

brinda la figura del consorcio de exportación, ya que si son empresas chicas con pocos recursos, su salida al exterior se hace casi imposible, por lo que solo les queda vender en el mercado interno o a otras empresas exportadoras, privándose de la obtención de ese margen de ganancias extras, a demás, el hecho de participar en estos grupos, hace que las empresas se vuelvan más competitivas y desarrollen actitud exportadora, lo que en definitiva es la internacionalización de las empresas.

4.5. Comparaciones de los consorcios analizados.

A modo de enriquecer este trabajo y poder visualizar cuales son los puntos centrales más importantes por los que sobresale un consorcio de exportación, se realizará un cuadro comparativo entre los diferentes grupos de exportación, donde se le asignará valores ponderados de peso relativo a cada variable, de acuerdo a la importancia que se le atribuye. El peso relativo de cada variable, se asignará teniendo en cuenta una escala del 1 al 6. La suma de las calificaciones ponderadas permitirá determinar cuál de los Consorcios analizados obtiene el mayor puntaje.

Este estudio será un respaldo de todo lo que se analizó anteriormente, ya que muestra como base una comparación que permite determinar porque un consorcio de exportación se encuentra en mejor situación que otros.

Cuadro 9 Comparación de los consorcios de exportación.

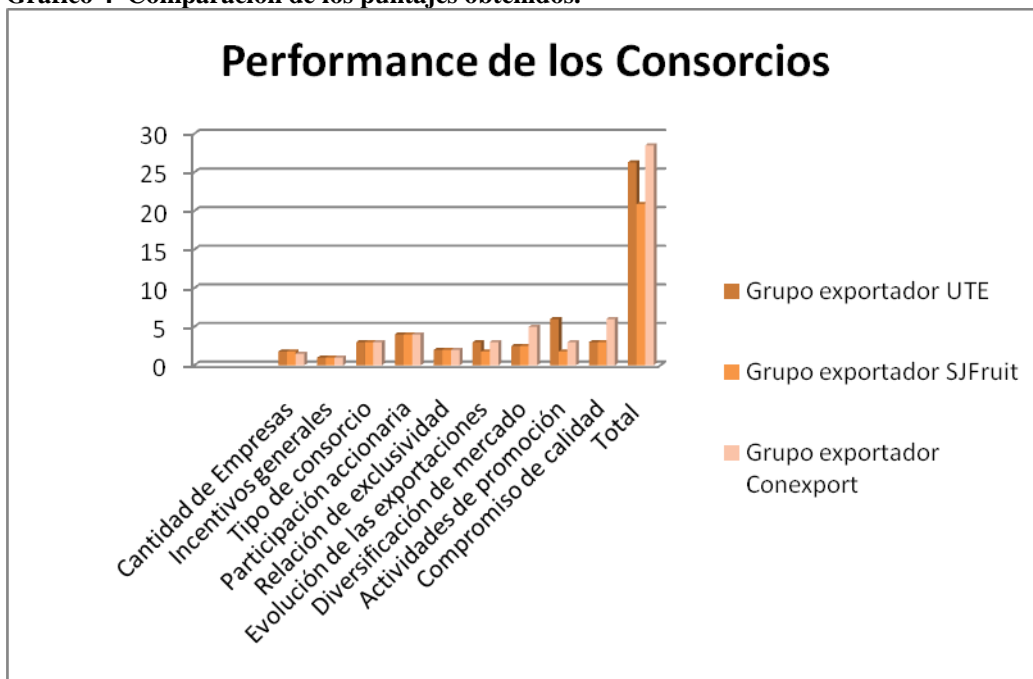
Variable	Peso	Grupo exportador UTE		Grupo exportador SJFruit		Grupo Exportador Conexport	
		Valor Observ.	Ponderación	Valor Observ	Ponderación	Valor Observ	Ponderación
Cantidad de Empresas	3	0,6	1,8	0,6	1,8	0,5	1,5
Incentivos generales	2	0,5	1	0,5	1	0,5	1
Tipo de consorcio	3	1	3	1	3	1	3
Participación accionaria	4	1	4	1	4	1	4
Relación de exclusividad	4	0,5	2	0,5	2	0,5	2
Evolución de las exportaciones	6	0,5	3	0,3	1,8	0,5	3
Diversificación de mercado	5	0,5	2,5	0,5	2,5	1	5
Actividades de promoción	6	1	6	0,3	1,8	0,5	3
Compromiso de calidad	6	0,5	3	0,5	3	1	6
Total			26,3		20,9		28,5

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con este método, se percibe que el consorcio de exportación Conexport, es el que se encuentra en mejores condiciones, por tener la mayor calificación total ponderada.

A continuación se expone un gráfico donde se muestra las diferencias de los grupos analizados.

Gráfico 4 Comparación de los puntajes obtenidos.



Fuente: Elaboración propia.

Grupo exportador Conexport = 28,5

Grupo exportador UTE = 26,3

Grupo exportador SJ = 20,9



CONCLUSIÓN FINAL.

En este trabajo se analizaron principalmente aquellos aspectos que hacen al funcionamiento de la figura del consorcio de exportación, por lo que sólo interesan los aspectos que beneficien a este tipo de asociación.

Haciendo referencia al objetivo de este trabajo, se cumplió con las expectativas planteadas al inicio, ya que se realizó el diagnóstico según el método planteado, donde se puede concluir que los Consorcios de Exportación, en la provincia de San Juan en general se encuentra en óptimas condiciones para seguir avanzando en su escala hacia la excelencia, siendo esto muy beneficioso para las empresas miembro, ya que al concentrarse en este tipo de asociación se comparte experiencia, lo que lleva a que las empresas que no tenían experiencia ni conocimiento sobre las exportaciones, logren un aprendizaje sobre la operatoria de comercio exterior y en algún momento de sus vidas, se puedan independizar. Otro punto que beneficia este sistema es la de aprovechar la reducción de costos, lo que hace que el grupo se vuelva más competitivo y permita a las empresas de bajos recursos enfrentar una exportación, que de lo contrario sería casi imposible.

Un punto para marcar, en la que los diferentes consorcios coincidieron es la falta de políticas de incentivos por parte del estado, (donde promueva este tipo de asociaciones y brinde ciertos beneficios) y de falencias de políticas a nivel nacional que diferencien y atiendan las diversidades de las realidades de las ofertas exportables regionales. Este tema es de suma importancia si se quiere seguir promoviendo a nivel nacional este tipo de asociaciones, ya que permite, como se dijo anteriormente, la inserción de la Pyme en el mercado internacional.

Con respecto al cuadro comparativo que se realizó, se puede visualizar las diferencias que encuentran los diferentes grupos y su posición en cuanto a mayor performance, que en este caso, el grupo exportador Conexport, consiguió la máxima puntuación ponderada, lo cual lo acredita como el mejor consorcio de exportación que se encuentra en la provincia de San Juan. El grupo exportador UTE, también se encuentra en una muy buena posición y se creó particularmente que puede mejorar mucho su performance implementando políticas a seguir de largo plazo. En cuanto al consorcio de exportación SJFruit, se considera que debe trabajar más en su política de promoción, ya que uno de los pilares del consorcio de exportación como figura, es brindar servicios que ayuden a posicionar a la entidad en los mercados externos. De todas formas, se diagnostica una base firme donde desarrollar los criterios necesarios para lograr la profesionalización del mismo.

Con respecto al objetivo general de este trabajo, se llegó a la conclusión que los factores claves de éxito son:

1. Compromiso de los socios.

El mayor compromiso de los socios, es fundamental para la supervivencia del grupo, ya que si el management esta convencido sobre los beneficios a largo plazo que puede acarrear este tipo de asociación, se puede decir que se lo va a afrontar de manera más



profunda, consensuando tomas de decisiones, rompiendo con la falta de mentalidad asociativa que solo produce el estancamiento y fracaso rotundo del Consorcio de exportación como tal. Por ello, se recomienda al empresario no mirar a esta figura asociativa como un gasto, si no como una inversión en la que debe comprometerse e involucrarse por completo.

2. Competencias del gerente o coordinador y su autonomía para decidir.

La correcta elección del coordinador o gerente es fundamental para garantizar el buen funcionamiento del consorcio, ya que, como eje central sobre el que gira toda la estructura consorcial, dependerá de él en gran medida el éxito del mismo. Por ello es necesario que esta persona tenga la autonomía suficiente para el diseño y ejecución de la estrategia comercial, aún cuando la línea de actuación del consorcio venga marcada por las empresas. De esta manera se recomienda que el perfil idóneo se corresponda con el de una persona con experiencia en Comercio Internacional, con capacidad de liderazgo para poder manejar adecuadamente a los miembros del Consorcio.

3. Aplicar políticas estrictas de calidad.

Los grupos deben profundizar sus políticas de calidad, ya que esto permite mejorar varios aspectos que engloban a todo el funcionamiento del consorcio, como son los procesos productivos, la imagen, la forma en que se gestiona el consorcio, etc, lo que en conjunto permite una mayor competitividad en los mercados internacionales, logrando mayor posicionamiento como grupo exportador, redituándose en mayores beneficios y fortalecimiento de la estructura consorcial, con lo cual, si el management puede ver que sus beneficios aumentan, con más razón se comprometerá aún más con el Consorcio de Exportación.

4. Figura jurídica.

Esto brindará más seguridad jurídica a las empresas que constituyen el grupo ya que si no se encuentra estipulado bajo algún tipo de relación contractual, se dice que es un Grupo informal, en la cual se corre el peligro de que, cualquiera de los integrantes administra, cualquiera de los integrantes puede solicitar la disolución del grupo y además que todos los socios responden solidaria e ilimitadamente por las obligaciones contraídas, lo que desmotiva a las empresas a comprometerse profundamente con el Consorcio.

5. Asistencia estatal

Este factor es clave para cualquier actividad que se desarrolle, por lo que se pudo analizar en este trabajo, fue que existe una falta de incentivos por parte del Estado, lo que perjudica directamente a que las empresas se animen a integrarse o a mantenerse en un Consorcio de Exportación. Por ello, se tendrá que trabajar con algún organismo que promueva este tipo de asociación, para que se busque mayor apoyo estatal que permita



obtener algún tipo de beneficios, que incentive a las PyMEs a unirse bajo este tipo de modalidad de internacionalización.

A modo general, se concluye que los Consorcio de exportación, son una fuente enorme de recursos en la medida que se apliquen de forma eficiente teniendo en cuenta a los factores claves de éxito analizados en este trabajo,

Por lo tanto se toma esta figura asociativa, de modo que ayude a la internacionalización de nuestras Pymes, haciendo hincapié de sus beneficios nombrados anteriorme. De esta forma se dice que los **Factores Claves de Éxito** mencionados van a permitir reforzar la estructura consorcial, incentivando a los miembros a involucrarse, consensuando políticas que permitan el buen funcionamiento y resultados positivos que beneficien a todos.

RECOMENDACIONES

Las recomendación que se hacen son sobre dos aspectos principales, el primero es a nivel estructural del consorcio y el otro es a nivel estratégico.

En relación al nivel estructural, los consorcios deben fortalecer su estructura buscando implementar una identidad jurídica que resguarde el patrimonio de los socios, ya que esta medida impulsará a las empresas a involucrarse aún más dejando de lado el miedo a integrarse y como adicional, también incentivará el ingreso de nuevas empresas lo que será muy beneficioso para el consorcio, ya que podrá tener mayor oferta exportable y por ende mayor poder de negociación.

En cuanto al nivel estratégico, se deberá implementar políticas más agresivas de promoción, que incluya mayor presencia en las ferias más importantes del sector y mayor participación en misiones comerciales que se encuentren focalizadas en los posibles clientes potenciales, lo que va a permitir que el grupo tenga una visión más clara del mercado global, en cuanto a competidores, distribuidores, necesidades de los compradores, etc., con lo que se va a lograr implementar estrategias que se adecúen mejor a la situación de los diferentes consorcios.

Ante todo, es importante que los miembros estén motivados y enteramente comprometidos con su participación en el consorcio. Deben estar convencidos de que el consorcio puede representar beneficios para sus empresas. En consecuencia, a fin de asegurar que se tienen en cuenta las verdaderas necesidades de los miembros, la iniciativa de un consorcio debe provenir de los propios empresarios.

BIBLIOGRAFÍA

Canals Jordi, La Internacionalización de la Empresa, editorial McGraw-Hill, Barcelona, 1993.

Cleri Carlos A.R.;" ESTRATEGIAS DE ALIANZAS ", Buenos Aires, editorial Macchi, 1996.

Cateora Philip R.; Marketing Internacional, Editorial IRWIN, 1995, 8 edición

Dr. Jacobsohn L.A. Gabriel Hernán, La Internacionalización de las Pymes Argentinas en un contexto de Globalización; 1997.

Minervini Nicola, La Ingeniería de la Exportación, editorial Mc Graw-Hill Interamericana, 2003, 4ta edición.

Nadvi, K. and Barrientos, S. (2003), Industrial Clusters and Poverty Alleviation, estudio realizado por encargo de la ONUDI, Institute of Development Studies, University of Sussex, Brighton.

Prieto. S. "Consortios y cooperativas de exportación", Doc de trabajo número 91, Banco Nacional de Desarrollo, Buenos Aires (1991).

Renart, LL. G., Consortios para la exportación: en busca del mejor aliado (1997), vol.16

Welch, L. y Joynt, P. "Grouping for Export: An Effective Solution?" Managing Export Entry and Expansion: Concepts and Practice, editado por P. J. Rosson y S. J. Reid, Praeger, Nueva York, págs. 54 a 70, (1987).

ORGANIZACIONES CITADAS

Centro de comercio internacional (CCI)," Como iniciarse en la exportación ", Ginebra 1995.

FEDEREXPORT, es una asociación privada con sede en Italia sin fines de lucro, que tiene la labor estatutaria de sostener y desarrollar la actividad de consorcios de exportación. Internet: <http://www.federexportline.it>

Fundación Stándar Bank, <http://www.fstandardbank.edu.ar> y Fundación Exportar, <http://www.exportar.org.ar>.

Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial, Un programa de la ONUDI, (Guía de los consorcios de exportación), Internet: <http://www.unido.org/clusters>.

ANEXO

ANEXO 1

Cuestionario

Buenos días, mi nombre es Juan Marcos Gatttoni, voy a quitarle un poco de tiempo para realizar algunas preguntas. Le aseguro que la información que me brinde se manejará con total discreción. Muchas gracias.

Grupo exportador:

Nombre:

Puesto dentro del consorcio:

1. ¿Cuántas empresas conforman el consorcio de exportación?

(Marque con una cruz la que sea conveniente)

De 1 a 3	De 4 a 6	De 7 a 15	Mas de 15

2. ¿Ha recibido el consorcio algún tipo de incentivo? (escriba brevemente en qué consiste la ayuda)

(Marque con una cruz la que sea conveniente)

Nada	Poco	mucho

3. ¿Qué tipo de consorcio de exportación es el grupo que usted coordina?

(Marque con una cruz la que sea conveniente)

Promoción	Promoción y venta	Promoción y venta con realización de compras conjuntas

4. ¿Qué forma jurídica adopto el consorcio?

(Marque con una cruz la que corresponda)

Ninguna (acuerdo verbal)	
Contrato privado sin formación de una nueva persona jurídica	
Sociedad Anónima	
Sociedad de Responsabilidad Limitada	
Cooperativa	
Acuerdo de Colaboración Económica (ACE)	
Unión Transitoria de Empresas (UTE)	
Otros (indicar)	

5. ¿Cuál es la participación de cada socio (empresa) en las acciones de la sociedad en caso de existir una?

(Marque con una cruz la que corresponda)

Totalmente concentrado	Moderadamente concentrado	Distribuida uniformemente

6. ¿Cómo es la estructura de financiación del grupo? (aporte de los socios)

(Marque con una cruz la que corresponda)

Sistema de financiación	Actual
1- Totalmente fijos (sólo cuotas periódicas que aportan los socios)	
2- Totalmente variable (% de exportaciones u otro)	
3- Mixto (combinación de 1 y 2)	
4- Otros (detallar brevemente)	

7. ¿Cómo son las relaciones entre las empresas socio y el grupo respecto a las exportaciones? (En este sentido, se deberá contestar si las empresas socio deben exportar exclusivamente a través del consorcio, si tienen libertad para exportar por otros medios o si existen algunas restricciones respecto a mercado o productos determinados).

(Marque con una cruz la que se conveniente)

Totalmente exclusivo	Moderadamente exclusivo	No exclusivo

8. ¿Cómo es el estilo de dirección del gerente del grupo? (Esta pregunta se deberá contestar en el sentido del poder del gerente del grupo para adoptar medidas)

(Marque con una cruz la que sea conveniente)

Diseña las estrategias a seguir, siendo sus reuniones con los socios de carácter meramente informativo	
Sugiere a los socios las estrategias a seguir, recoge sus opiniones y toma la decisión que le parezca más idónea	
Los socios diseñan las líneas generales de la estrategia consorcial, y el gerente las concreta en planes y ejecuta	
Los socios diseñan la estrategia con detalle, aunque admiten modificaciones por su parte, previamente consensuadas	
Se limita a ejecutar las directrices marcadas por los miembros	

9. ¿Cuáles de los siguientes motivos considera que son los principales obstáculos con los que se enfrenta el consorcio o grupo?

(Marque con una cruz la que considere conveniente)

Falta de una mentalidad asociativa entre los miembros que genera dificultad para establecer confianza	
Falta de financiamiento o incentivos gubernamentales	
Falta de una legislación apropiada	

Diferencia en los estándares de calidad de los productos de los diferentes miembros	
Otras (describir brevemente)	

10. Indique si es posible cuanto exportaron en los siguientes años (en caso de no poder brindar dicha información, por favor decir el porcentaje en que evolucionaron las exportaciones con respecto a los años)

Año	Valor (U\$S)
2006	
2007	
2008	

11. ¿A cuantos países exportan actualmente? (aclarar, si es posible a que países específicamente exportan)
(Marque con una cruz la que considere conveniente)

Menos de 2	Entre 3 y 6	7 o mas

12. Indicar cuáles de las siguientes actividades promocionales realiza el consorcio.
(Marque con una cruz las que correspondan)

Ferias internacionales	
Misiones comerciales	
misiones comerciales inversa	
Viajes de negocio	
Investigación de mercado	
Nuevos desarrollos	
Búsqueda de contrapartes	
Material promocional	
Formación y capacitación	
Búsqueda de financiamiento	
Certificaciones	
Contratos internacionales	
Otros (especificar brevemente)	

Su experiencia en tal sentido fue:

Excelente	Muy buena	Buena	Regular	Mala

13. ¿Cuál es la variable fundamental que Ud. cree que es crítica para el éxito?
(precio, calidad, etc.)

(Marque con una cruz las que sean conveniente)

Promoción	Calidad	Innovación	Servicio	Precio	Logística

14. ¿Cuál es el nivel de compromiso que tiene el consorcio frente a normas de calidad?

(Marque con una cruz la que corresponda)

Alto	Regular	Bajo

En caso de poseer alguna norma de calidad. ¿Cuál es?

15. ¿Cuáles han sido las ventajas de colaboración fundamentalmente?

(Marque con una cruz las que crea conveniente)

Reducción de costos	
Mejor acceso al financiamiento	
Mayor presencia en los mercados	
Mayor gama de productos	
Intercambios de experiencia	
Otras	

Empresa

16. En esta pregunta, se pretende determinar el tamaño de las empresas que conforman el consorcio, para lo que se solicita que responda el siguiente cuadro según corresponda (marque con una cruz las opciones que sean conveniente)

Nombre de la empresa	Cantidad de empleados					Facturación (en miles u\$s)					Exportaciones (en miles u\$s)				
	< 25	26-50	51-100	101-250	> 250	< 200	201-1000	1001-2500	2501-5000	> 5000	0	0,1-50	51-150	151-300	+ 300

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

17. ¿Cuál fue la evolución en sus exportaciones desde que ingreso al grupo exportador?

(Marque con una cruz la que crea conveniente)

Menos del 10%	Entre 11% y 25%	Entre 26% y 50%	Más de 50%

18. ¿Qué tan comprometida esta la empresa con el consorcio de exportación? (hace referencia a la importancia que la empresa le confiere al consorcio)

(Marque con una cruz la respuesta que corresponda)

Muy comprometida	Comprometida	Poco comprometida	Sin compromiso

19. En caso de haber obtenido ahorros en cuanto a sus gastos y tiempo por pertenecer a un grupo exportador, podría decir cuánto es aproximadamente marcando con una cruz la opción que corresponda en el siguiente cuadro.

Sus ahorros fueron:

Altos	Moderados	Bajos	Insignificantes

20. ¿Sus exportaciones al ingresar al grupo exportador, mantienen una constancia o son meramente esporádicas?

(Marque con una cruz la que sea conveniente)

Constantes	Regular	esporádicas

21. ¿Se encuentra la empresa capacitada para exportar por su cuenta? (Esta pregunta supone que la empresa está adquiriendo conocimiento sobre el proceso de exportación por las experiencias vividas en el consorcio)

En este caso a demás responder cual es el nivel de ese conocimiento (marque con una cruz la que se conveniente)

Alto	Moderado	Bajo

ANEXO 2

Estructura Entrevista

Entrevista realizadas a coordinadores de los consorcios de exportación.

1. ¿Qué tipos de productos comercializan?
.....
.....
2. ¿Qué estructura jurídica tiene el consorcios? y ¿ cuál cree que es la adecuada?(por ejemplo, sociedad anónima, sociedad privada con responsabilidad limitada, agrupación de intereses económicos)
.....
.....
3. ¿Cuál es su rol dentro del consorcio?
.....
.....
4. Para usted, ¿Qué poder de toma de decisión tendría que tener un coordinador de consorcios de exportación?
.....
.....
5. ¿Cuál debe ser el papel de las empresas participantes en el consorcio?
.....
.....
6. ¿Qué incentivos espera Vd. del gobierno para la creación y el funcionamiento de un consorcio?
.....
.....
7. ¿Cómo se financia la estructura operativa del consorcio?
.....
.....
8. ¿Cuál debe ser el papel de las empresas participantes en el consorcio?
.....
.....
9. ¿Cuáles son las ventajas que brinda este tipo de alianza estratégica?
.....
.....
10. ¿Cuáles son, a su criterio los factores críticos de éxito sobre los que debiera trabajar para ser más competitivos en los mercados externos?
.....
.....

ANEXO 3

EJEMPLO DE REGLAMENTO DE UN CONSORCIO
--

1. PARTES

Nombres, domicilio, CUIT, etc...de las personas físicas y/o jurídicas que se agrupan, acreditando tener las facultades suficientes para este acto.

2. PERSONERIA

Todos los firmantes deben ser mayores de edad, plenamente capaces, acreditando que han resuelto aprobar la celebración del presente Reglamento. Los representantes de empresas participantes lo hacen con la documentación que los acredita como tales y cuyas copias certificadas forman parte del presente.

3. DENOMINACION-DOMICILIO

4. OBJETO - CAPACIDAD

El objetivo del Consorcio (tipo) será la comercialización internacional conjunta de bienes producidos en la Provincia de San Juan.

Inicialmente, se acuerda procurar la comercialización internacional conjunta y por año de XX bienes, con calidad de exportación (identificadas por variedades o nombres etc...); con destino a los mercados externos que acuerden las partes.

Dicha cantidad podrá aumentarse en función de la evolución de los mercados.

Para dar cumplimiento a dicho objetivo, podrán ser incluidas las siguientes actividades: la adquisición conjunta de materia prima, la compra conjunta de los insumos necesarios, la contratación conjunta del procesamiento y packing, la utilización de una marca común, la confección conjunta de materiales de promoción comercial, la contratación conjunta de fletes y seguros, despachantes de aduanas, técnicos de control de calidad; el costeo de los viajes necesarios para la promoción y concreción de negocios que realice el representante o la persona designada por el Comité Directivo, entre otras actividades relacionadas con el objeto.

A tales efectos el Consorcio (tipo) podrá celebrar sub-reglamentos que de cualquier tipo fueren necesarios o convenientes para la realización de los trabajos y actividades constitutivas del objeto. Tendrá amplias facultades para celebrar cualquier acto con cualquier persona física o jurídica, pública o privada, nacional o extranjera, local de capital nacional o de capital extranjero, bancos o entidades financieras oficiales o no oficiales. siempre que dichos actos o reglamentos no fueren contrarios a las leyes civiles, comerciales o administrativas del país o del exterior, y tales actos o reglamentos estuvieren vinculados con el desarrollo y ejecución del objeto del Consorcio (tipo) y/o las obras y servicios accesorios y complementarios al mismo.

5. DURACIÓN

El presente Reglamento de Consorcio (tipo) tendrá una vigencia inicial de X años. No obstante y una vez cumplido ese término, sus efectos se extenderán en el tiempo a los siguientes efectos:

- a) Que todas las eventuales controversias que se suscitaren con motivo de este Consorcio hayan quedado totalmente resueltas y terminadas.
- b) Que estén totalmente liquidadas y saldadas las cuentas del Consorcio.

No obstante, podrá concluir antes del vencimiento del plazo por el cual se celebra, en el supuesto que sea rescindido en forma anticipada por voluntad de la mayoría absoluta de las partes contratantes y queden finalizadas todas las cuestiones allí derivadas.

Sin perjuicio de la liquidación de la Consorcio, este reglamento regirá las relaciones de los miembros por todas las consecuencias derivadas de la ejecución de los servicios de explotación de la misma, en lo que respecta a las responsabilidades legales contractuales, hasta el cumplimiento de los plazos de prescripción.

6. PARTICIPACIÓN

La participación de cada miembro del Consorcio, válida para determinar todos los derechos y obligaciones que surjan del reglamento, en especial la participación en las utilidades, pérdidas, gastos, cobranzas, provisión de fondos, créditos y obligaciones de cualquier tipo, será la siguiente :

- a. La participación de los miembros en el Consorcio será de XX cantidad de bienes, con el packaging apropiado para su comercialización; pudiendo incrementarse dicha cantidad de acuerdo a la demanda externa.
- b. En cuanto a las utilidades, cobranzas y pérdidas, la participación de cada miembro será el resultado de un prorrateo en cada negocio puntual, dependiendo de las variedades y cantidades que aporte cada uno al negocio puntual.
- c. El negocio se dividirá en cuotas iguales para cada uno de los miembros, en caso que alguno/s no cubra su cuota, el faltante será distribuido en partes iguales entre los restantes miembros de la Consorcio
- d. En lo relativo a gastos, provisión de fondos y obligaciones vinculadas con la administración común del Consorcio, se constituirá un Fondo Común Operativo con el aporte por cada miembro de una suma mensual de acuerdo a presupuestos trimestrales consensuados entre los miembros; y un porcentaje a determinar del valor FOB facturado en las operaciones.

Los miembros compartirán en las proporciones señaladas todos los derechos, responsabilidades y obligaciones que surjan del reglamento, utilidades o pérdidas, costos y gastos, cobranzas y provisión de fondos y obligaciones de cualquier tipo.

La admisión de nuevos miembros esta sujeto a la aprobación de los integrantes de Consorcio, decisión que se tomará por unanimidad.

El nuevo integrante deberá aportar por año igual cantidad de bienes descriptas anteriormente; e igual número de cuotas aportadas por los miembros fundadores para

conformar el Fondo Común Operativo; pudiendo los miembros decidir la modalidad y financiación de los aportes.

7. RESPONSABILIDAD FRENTE A TERCEROS

Los miembros del Consorcio no asumen responsabilidad solidaria ni mancomunada frente a los comitentes como frente a terceros, por los actos y operaciones que deban desarrollar o ejecutar en cumplimiento del objeto social. Cada uno será responsable sólo en la medida del porcentaje de participación resultante en función de lo establecido en la cláusula 6.

8. COMITÉ DIRECTIVO

El Comité Directivo es el órgano superior y tiene dentro de los límites del presente reglamento los más amplios poderes de gestión, administración y disposición, incluyendo los de transacción y todos los que se requieran para la ejecución del presente reglamento y salvaguarda de los intereses del Consorcio y para llevar a buen término el objeto tal como fuera definido en la cláusula 4.

El Comité Directivo en general da las instrucciones a los integrantes del Consorcio en todo lo concerniente con la administración, ejecución y mejor cumplimiento del objeto del presente reglamento.

El Comité Directivo se integra con miembros titulares y suplentes; estos últimos reemplazarán a los titulares en caso de impedimento. Los miembros, titulares o suplentes, podrán hacerse representar por un mandatario interino, quien llevará un poder escrito para tal efecto.

Los miembros del Comité Directivo durarán X años en su mandato. Serán elegidos por la asamblea de contratantes a que se refiere la cláusula 18.

Se designan como integrantes del Comité Directivo del Consorcio a las siguientes personas:

Titulares:

Suplentes :

El Comité Directivo se reunirá en la sede de la Consorcio por lo menos una vez al mes, como así también cada vez que uno de los miembros o el representante de la Consorcio lo solicite con especificación de los temas a tratar.

El quórum para sesionar será la mayoría simple de los miembros Titulares y para que las decisiones sean válidas se tomarán por mayoría absoluta de miembros presentes. Las citaciones al Consorcio serán formuladas con una anticipación no inferior a tres días corridos, pudiendo ser utilizado para ello cualquier medio escrito.

Del resultado de las deliberaciones se deberá confeccionar un Acta que deberá quedar asentada en el libro respectivo.

9. REPRESENTANTE DEL CONSORCIO

Se designa representante (**Coordinador**) del Consorcio, con los poderes y facultades previstas en el Art.379 de la ley 19.550 al Señor:

El representante deberán rendir cuenta al Comité Directivo cada vez que este lo solicite; asimismo deberá efectuar un plan de tareas, un plan de inversiones, un plan de compras y contrataciones, y un plan de cobranzas. Los mismos servirán de base para el cumplimiento del objeto del presente. A la vez, deberá elaborar con la supervisión y aprobación del Comité Directivo un plan financiero para el manejo de la operación.

Las remuneraciones del representante, como los gastos y viáticos de sus funciones serán soportados por Consorcio.

10. OBLIGACIONES Y RESPONSABILIDADES

Las responsabilidades y obligaciones básicas de los miembros son las siguientes:

- a) Cooperar para ejecutar el objeto previsto en la cláusula 6 conforme los objetivos perseguidos por el presente acuerdo.
- b) Cumplir con todas las obligaciones que les impone este reglamento y los demás pactos, acuerdos y disposiciones de ley que rigen o que se aplican a Consorcio.
- c) Cumplir con la provisión de fondos y bienes comprometidos en aporte y requeridos para cumplimiento del objeto del presente reglamento.

En caso de que alguno de los miembros no esté al día con las cuotas respectivas, no podrá participar en los negocios conjuntos que celebre Consorcio, hasta tanto no regularice la situación.

- d) Aportar los productos con los estándares de calidad exigidos por cada mercado.
- e) Alcanzar la certificación de calidad internacional de sus procesos y plantas, de acuerdo a las normas HACCP.

En el caso que algunos de los mercados específicos exijan dicha certificación internacional, a aquellos miembros que no la hubieran alcanzado se les permitirá participar de ese negocio puntual, procesando su producto en cualquiera de las plantas de los miembros que ya hayan obtenido dicha certificación, hasta un plazo de (1) un año a partir de la firma del presente reglamento.

- f) Los miembros comercializarán a través de la Consorcio con la Marca común que se acuerde, y la misma no podrá utilizarse en forma individual.
- g) Los mercados ganados por el Consorcio, no podrán ser aprovechados individualmente.

En el cumplimiento de dichas obligaciones, cada miembro empleará la mejor diligencia que normalmente emplea en la realización de sus asuntos propios. El incumplimiento de las mismas será castigado por el Comité Ejecutivo, que podrá por unanimidad determinar el grado de la sanción, que irá desde una multa dineraria hasta la exclusión.

Se contemplarán casos de infortunios (como los climáticos, etc...) por los cuales algún miembro se vea afectado en el sentido de encontrarse impedido de aportar la mercadería comprometida. En su caso, el Comité podrá eximir al miembro de no participar del negocio, sin que recaiga sobre este ninguna sanción; procurando además que la parte

faltante sea repartida al resto de los participantes en iguales proporciones, o en relación a las posibilidades de cada uno.

11. PROVISION DE FONDOS - FONDO COMÚN OPERATIVO

La Consorcio utilizará para la ejecución del reglamento las siguientes contribuciones y recursos :

- a) Cobros por los servicios prestados a terceros que se efectúen en forma conjunta.
- b) Otros ingresos relacionados con la explotación.
- c) Aportes de bienes de uso o goce de los miembros.
- d) Ingreso de las cuotas dinerarias mensuales que cada miembro debe realizar.
- e) "X" % del valor FOB facturado en las operaciones.

Los miembros se comprometen a suministrar al Consorcio en tiempo y forma las contribuciones que fuesen necesarias para la constitución del Fondo Común Operativo y el logro de los objetivos de este reglamento, como así también las prestaciones accesorias que hayan comprometido que se requieran para la ejecución de los reglamentos que se celebren.

Los aportes en dinero y en bienes se harán en proporción a la participación de los miembros.

Las contribuciones de los miembros y los bienes que con ellas se adquieran constituyen el Fondo Común Operativo de Consorcio.

El monto inicial de dicho Fondo Común Operativo se fija inicialmente en xxx pesos.

12. LIQUIDACIÓN DE RESULTADOS COMERCIALES

Los resultados comerciales obtenidos por el Consorcio en cada operación de exportación y por todo concepto, serán distribuidos proporcionalmente a cada miembro, según haya cumplimentado cada aporte al que se obligó por el presente.

13. SEPARACION Y EXCLUSION DE MIEMBROS

Cualquier miembro podrá, con el consentimiento de los restantes miembros, retirarse de este reglamento, si primero ha pagado y cumplido con sus obligaciones, garantizando la totalidad de los compromiso y deudas contraídas con anterioridad a la fecha de la efectiva separación. Dicha separación será efectiva una vez transcurrido el plazo de treinta días de producido el consentimiento de los miembros y del comitente.

Cuando un miembro notifique su intención de separarse, cesará en su calidad de integrante del Comité Directivo y no tendrá derecho a voto con respecto a ninguna cuestión.

El miembro que se retira transferirá la totalidad de su porcentaje de participación de sus derechos de propiedad común sobre todos los materiales y equipos de cualquier

naturaleza, y los derechos sobre el reglamento, a los otros miembros en proporción a los porcentajes de participación de cada uno de ellos a menos que los miembros que no se retiren convengan por unanimidad otra división de interés entre sí. Dicha transferencia se efectuará por cuenta exclusiva del miembro que se retira sin costo o cargo de ninguna naturaleza para los miembros que permanecen en Consorcio.

El miembro que se retira no quedará liberado de sus obligaciones hasta que no se hayan cumplido todas las disposiciones legales que fueran aplicables. Dicho miembro suscribirá todo documento y celebrará todo acto que sea necesario o conveniente para legalizar dicha transferencia o que pueda ser solicitado por los miembros que no se retiren y estará sujeto a cualquier otra obligación que le corresponda por aplicación de la ley, el presente reglamento y los que tengan origen en actos celebrados válidamente de acuerdo con el presente con anterioridad al efectivo retiro.

Será causal de exclusión automática de cualquier miembro del Consorcio la quiebra, la disolución anticipada, la falta de realización de los aportes comprometidos luego de haber sido intimado fehacientemente y no dar cumplimiento a su obligación en el término de cinco días corridos posteriores.

En el caso de concurso preventivo de alguno de los participantes de este Consorcio continuará con el concursado, siempre que pueda cumplir con las obligaciones del presente y no exista impedimento legal o judicial.

Producida la exclusión de alguno de los miembros, los restantes establecerán las modificaciones en la participación, manteniéndose las relaciones de participación establecidas e inscribiendo la modificación del reglamento en el Registro pertinente.

Las cuentas respectivas se liquidarán dentro de los noventa días siguientes a la fecha de separación y/o exclusión. Una vez practicada la liquidación, se determinará el saldo correspondiente, si del mismo resulta una deuda del miembro separado y/o excluido a favor de Consorcio, la misma deberá ser cancelada dentro de los treinta días de inscripta su separación. Si en cambio surgiera una deuda del Consorcio para con el miembro excluido y/o separado, la misma, previa su aprobación por el Comité Directivo, será cancelada por el Consorcio una vez transcurrido el plazo de doce meses de inscripta su separación.

14. DISOLUCION

La disolución del Consorcio tendrá lugar por las siguientes causales:

- a) Decisión de los componentes: sin perjuicio de la responsabilidad por el cumplimiento de las obligaciones pendiente entre las partes y con terceros.
- b) Cumplimiento del objeto: conservándose el vínculo entre los miembros al solo efecto de concluir con la totalidad de las labores de liquidación tanto a lo que hace a las relaciones entre las partes como con relación a los terceros.
- c) Imposibilidad sobreviniente del objeto: declarada por los componentes, dando lugar a la liquidación de Consorcio.

- d) Reducción a uno del grupo de participantes, quedando a salvo el derecho del miembro restante a mantener la vigencia del reglamento incorporando un nuevo miembro.

15. CESION DE DERECHOS Y OBLIGACIONES

Los miembros podrán ceder su participación total o parcialmente entre sí o a terceros, con la conformidad por unanimidad de los miembros (incluyéndose en la votación el voto del saliente), manteniendo el cedente su responsabilidad por los actos y reglamentos celebrados hasta la fecha en que tal cesión se haga efectiva.

16. RESPONSABILIDAD EXTRA CONTRACTUAL

Si a consecuencia de la actividad desplegada por cualquiera de los miembros integrantes de Consorcio, sus dependientes y/o con los bienes afectados al Fondo Común Operativo, y en cumplimiento del objeto específico para el cual ha sido creada Consorcio, se originaran daños a terceros en su persona, y bienes, y los damnificados promovieran reclamo contra alguno de los miembros y/o sus dependientes, invocando cualquier factor atributivo de responsabilidad, a los fines internos será considerado supuesto de responsabilidad común atribuible a cada uno de los miembros del Consorcio en proporción a su interés en la misma. Todo ello sin perjuicio de los seguros de responsabilidad que eventualmente se constituyan.

A tales fines asumen el compromiso de centralizar con relación a bienes, hombres y capitales afectados, las operaciones de seguro destinadas a dar cobertura adecuada a la actividad desempeñada, resultando el costo de las primas integrante de la cuenta “gastos comunes”, que deben ser soportadas por los integrantes en forma proporcional a sus intereses.

17. LIBROS-CONTROLES-REVISION DE CUENTAS

El Consorcio llevará por lo menos un libro de Actas, un libro diario y un libro de inventario y balances, con las formalidades establecidas por el Código de Comercio, debidamente rubricados a nombre de Consorcio.

Cada miembro tiene derecho a verificar los libros, actas y cuentas del Consorcio en cualquier momento sin limitación alguna, pero sin entorpecer el normal desenvolvimiento de las actividades de Consorcio. A tal fin deberá comunicar al Comité Directivo su intención, quien deberá autorizarlo en un plazo no mayor a diez días.

El Consorcio finalizará su ejercicio económico el XX del mes de ZZ de cada año, oportunidad en que se practicará un Balance General.

Los estados contables correspondientes al cierre de cada ejercicio anual con sus notas y anexos, deberán ser confeccionados de acuerdo a las disposiciones legales en vigencia, dentro de los noventa días de finalizado el ejercicio y sometido a consideración en reunión plenaria de los integrantes de Consorcio, que deberá ser citada utilizando cualquier medio escrito. La reunión plenaria deberá ser celebrada en el plazo de quince días posteriores a la fecha de citación ; la aprobación de los estados contables se hará

por mayoría simple de miembros presentes. El Consorcio remitirá a los miembros además de dichos estados y anexos, toda la información necesaria para que cada uno de ellos pueda volcarla en sus respectivos estados contables.

18. INSCRIPCIONES

A los efectos de proceder a la inscripción del presente ante el Registro Público de Comercio, se autoriza a los Sres.: _____, quienes tendrán amplias facultades para efectuar aclaraciones, cumplimentar observaciones, contestar escritos, incluso de escrituras públicas, aclaratorias o modificatorias, y en general efectuar cuanto más actos, gestiones y diligencias que sean necesarias.

19. PENALIDADES

Si uno de los miembros incumple o incurre en mora respecto de sus obligaciones, será intimado por el Comité Directivo, para que regularice su situación, haciendo cesar la mora o incumplimiento en un plazo no mayor a diez días corridos o en un plazo menor si éste fuera el otorgado formalmente a tales fines, debiendo los otros miembros cumplir con las obligaciones omitidas por el incumplidor, con cargo a éste, y vencido el plazo, aquel tiene la obligación de regularizar su situación de la siguiente manera

- a) Si se tratase de obligaciones dinerarias, reintegrará a los restantes miembros lo adeudado, con más un interés que surgiera de aplicar la tasa para descubierto en cuenta corriente que fija el Banco de la Nación Argentina, para el período de mora.
- b) Para el caso de otro tipo de obligaciones, indemnizará a los restantes miembros por los daños y perjuicios emergentes de dicho incumplimiento.

20. JURISDICCION-NOTIFICACION

Para todos los efectos legales y judiciales los miembros se someterán a la jurisdicción de la Justicia Ordinaria de la Ciudad de San Juan, renunciando a cualquier otro fuero de excepción que les pudiera corresponder.

Toda notificación, citación, emplazamiento, requerimiento, intimación deberá ser formalizada en los domicilios constituidos en el presente.

En prueba de conformidad, en la Ciudad de San Juan, a los ____ días, del mes de _____ de dos mil siete, firman este Reglamento de Consorcio (tipo), los representantes legales de los miembros del mismo, para su inscripción en el Registro Público de Comercio de la Ciudad de San Juan y/o diligenciamiento en la reparticiones públicas y/o privadas que fuera menester.

ANEXO 4

EJEMPLO DE ESTATUTO DE UN CONSORCIO DE EXPORTACIÓN₁

Título I

Art. 1

(Nombre - Sede social)

Por el presente instrumento se constituye un Consorcio de promoción de las exportaciones, para desarrollar y comercializar en el extranjero: ... [por ejemplo, toda la producción relacionada o vinculada con la industria textil de prendas de vestir, accesorios y maquinaria], con el nombre de “...”.

La sede social está ubicada en [ciudad y dirección]. La Junta de Directores podrá establecer agencias y decidir el traslado de la oficina jurídica, las sucursales y oficinas representativas.

Art. 2

(Finalidad)

El Consorcio es una asociación sin fines de lucro.

La finalidad del Consorcio consiste en promover las exportaciones y en exportar los productos de las empresas asociadas, que deben ser pequeñas o medianas [conforme a la ley ...], también mediante la adquisición de pedidos, y la importación, a petición de los asociados, de materias primas y de los materiales semimanufacturados para uso de éstos, que deben llevar a cabo sus operaciones con el debido respeto a la ética profesional.

En particular, el Consorcio se propone:

- a) Desarrollar las exportaciones y ofrecer a los asociados asistencia adecuada para todas las necesidades conexas, incluso mediante estructuras orgánicas ubicadas en el extranjero;
- b) Establecer una red de distribución común;
- c) Promover, organizar y regular la participación colectiva de empresas en exposiciones y ferias industriales que se celebren en el extranjero y proporcionar la asistencia necesaria;
- d) Promover la participación de delegados de las empresas asociadas en misiones económicas en países extranjeros y recibir a grupos de operadores;
- e) Instituir una marca registrada para el Consorcio (o un nombre) y apoyarla mediante actividades promocionales;
- f) Reunir información sobre los clientes e intercambiar conocimientos entre empresas, con el objetivo final de fomentar el crecimiento de las exportaciones;
- g) Seleccionar las fuentes de adquisición de materias primas y de productos semimanufacturados para uso de las empresas asociadas; reunir datos e información sobre esas fuentes para distribuirla a los asociados;
- h) Garantizar el respeto a la ética profesional de las empresas asociadas;

El Consorcio también podrá:

- i) Ocuparse de la elaboración de catálogos comunes;
- j) Realizar investigaciones de mercado para averiguar dónde se pueden desarrollar mejor las actividades del Consorcio y hacer publicidad colectiva;
- k) Desarrollar cualquier otra actividad estrictamente vinculada a las mencionadas anteriormente y tomar todas las iniciativas necesarias o útiles para lograr los fines del Consorcio, incluso unirse a organizaciones y entidades y participar en empresas [locales] o extranjeras que tengan los mismos fines que el Consorcio, así como establecer estructuras operacionales en el extranjero.

El Consorcio está facultado para firmar todas las operaciones financieras, personales y reales, necesarias o útiles para alcanzar los objetivos anteriormente mencionados, incluso contratar préstamos con instituciones crediticias e hipotecar los bienes del Consorcio. El Consorcio puede desarrollar cualquier otra actividad estrictamente vinculada con las anteriormente mencionadas a fin de alcanzar sus objetivos. Para alcanzar sus fines, el Consorcio se basará en la cooperación externa y celebra acuerdos con colaboradores externos sobre formas de cooperación.

Art. 3

(Obligaciones del Consorcio)

Por lo que respecta a las obligaciones asumidas en nombre del Consorcio por las personas que, conforme a lo estipulado en el presente Estatuto, estén facultadas para hacerlo, un tercero puede reivindicar sus derechos exclusivos a los fondos del Consorcio.

Por lo que respecta a las obligaciones asumidas por el Consorcio en nombre de un solo asociado, con la autorización específica y en nombre de los demás asociados, a éstos les incumbe la responsabilidad, mientras que el Consorcio garantiza el cumplimiento de las obligaciones en cuestión.

Art. 4

(Prohibición de distribuir beneficios de explotación)

Se prohíbe distribuir el superávit de explotación del Consorcio en cualquier forma que sea a las empresas participantes, incluso en caso de disolución del Consorcio.

Art. 5

(Duración del Consorcio)

La duración del Consorcio será de años, o sea hasta ...; esta duración se puede ampliar y el Consorcio puede ser disuelto por anticipado por la Asamblea Extraordinaria.

Título II

Art. 6

(Los miembros del Consorcio)

Los requisitos que deben cumplir los miembros se especifican en el artículo 6b.

Art. 6 b

(Requisitos y número de asociados)

Los asociados deben ser pequeñas y medianas empresas del sector de ..., según se especifica en el artículo 1 del presente Estatuto, que sean miembros de una asociación territorial y desarrollen sus actividades dentro del mayor respeto de la ética profesional, y en particular:

- trabajen respetando la legislación vigente en sus sectores respectivos;
- garanticen buenas relaciones con sus clientes, proveedores e intermediarios.

Por “pequeñas y medianas” se entiende que las empresas no deben sobrepasar las dimensiones fijadas por ... y que no están ya incluidas en la definición de grupo empresarial que se especifica en ...

Art. 7

(Admisión de asociados)

Todo aquél que desee ser admitido como asociado debe solicitarlo a la Junta de Directores.

El candidato debe demostrar que cumple todos los requisitos enumerados en el artículo 6 b. En su solicitud, el candidato debe declarar que conoce perfectamente el presente Estatuto, el reglamento interno y las deliberaciones ya adoptadas por el Consorcio y que los acepta sin reservas.

La admisión tiene lugar a consecuencia de las deliberaciones de la Asamblea

General de los asociados una vez al año y de preferencia antes del 10 de diciembre. La admisión es aceptada si la solicitud recibe el voto a favor de las dos terceras partes de los asociados, en la primera o la segunda convocatoria y en conformidad con lo dispuesto en el artículo 16.

Los nuevos asociados deben pagar sus cuotas al Consorcio antes de que transcurran 15 días de la fecha en que se anuncie su admisión y el monto total será de ... euros más el derecho de admisión que se determinará anualmente.

Art. 8

(Obligaciones de los asociados)

Además del derecho de admisión mencionado en el artículo 7, los asociados deben pagar una cuota anual cuyo monto será determinado para cada ejercicio económico por la Asamblea Ordinaria sobre la base del presupuesto provisional. Los asociados también están obligados a:

- a) comunicar a la Junta de Directores toda la información necesaria en relación con su solicitud;
- b) someterse a todas las verificaciones que requieran la Junta de Directores y el comité integrado por tres miembros, dos de los cuales son designados por la Junta y elegidos entre los profesionales, y uno es nombrado directamente por el sujeto en cuestión, con el objetivo final de verificar el cumplimiento exacto de las obligaciones expuestas en el presente Estatuto, inclusive:
- c) reembolsar los gastos en que haya incurrido el Consorcio en nombre del asociado y reintegrar los daños y las pérdidas sufridos;
- d) observar el Estatuto, el reglamento interno, las deliberaciones sociales, y contribuir a favorecer los intereses del Consorcio.

Art. 9

(Retiro de los asociados)

Los asociados podrán retirarse del Consorcio, pero la declaración de retiro se le debe comunicar a éste como mínimo tres meses antes de que termine cada ejercicio económico.

El retiro será efectivo a partir de la fecha de cierre de la empresa o, si no ha sido comunicado conforme a lo dispuesto en la sección precedente, del cierre del ejercicio financiero siguiente.

Si el asociado ha asumido responsabilidades que sobrepasan el período durante el que es miembro activo, tales responsabilidades deben ser reconocidas regularmente.

Art. 10

(Exclusión de miembros)

La Asamblea Extraordinaria, con la mayoría estipulada en el artículo 7 del presente Estatuto, deliberará en cualquier momento sobre la exclusión de un asociado en los casos siguientes, cuando el asociado:

- a) haya dejado de cumplir uno de los requisitos de admisión como mínimo;
- b) se haya declarado en bancarrota o sea objeto de otras actuaciones en su contra;
- c) no haya pagado en su totalidad o en parte la contribución al capital suscrito del Consorcio, la cuota de miembro o la cuota anual;
- d) no haya cumplido sus obligaciones con el Consorcio en lo tocante a obligaciones asumidas por el asociado en nombre del Consorcio y en conformidad con las condiciones impuestas por éste;
- e) no haya cumplido otras obligaciones contraídas con el Consorcio;
- f) haya cometido actos que constituyan un incumplimiento de las disposiciones del presente Estatuto, del reglamento o de las deliberaciones de los órganos del Consorcio, o tenga intereses que sean contrarios a los del Consorcio;

g) no pueda ya participar en el logro de los objetivos del Consorcio.

La exclusión le será comunicada al asociado por el Presidente de la Junta de Directores, por carta certificada y con solicitud de acuse de recibo, antes de que transcurran 15 días.

La exclusión puede ser impugnada ante la Junta de Arbitraje (a tenor del artículo 29 del presente Estatuto), lo cual motiva su suspensión; si pasados 10 días de la decisión de la Junta de Arbitraje no es impugnada ni rechazada, la deliberación resulta vinculante.

La Junta de Directores podrá suspender al asociado de todas las actividades del Consorcio por el tiempo que quede hasta las deliberaciones de la Asamblea y por un período no superior a seis meses. La suspensión no exime al asociado del pago de las cuotas anuales ordinarias ni de las extraordinarias que pueda decidir el Consorcio.

La suspensión debe ser comunicada antes de que transcurran cinco días de la deliberación de la Junta, por carta certificada y con solicitud de acuse de recibo.

Título III

Art. 11

(Fondos del Consorcio)

Los fondos del Consorcio constan de:

- a) las acciones suscritas por cada asociado (capital social). Ningún asociado podrá suscribir por un monto mayor que la cuota de participación cuyo valor se estipula en el artículo 7 del presente Estatuto;
- b) los derechos de inscripción;
- c) el superávit de explotación que no esté destinado a la Asamblea Ordinaria para fondos de reserva específicos.

Si el capital del Consorcio sufre una reducción resultante de pérdidas, la Asamblea, una vez excluida la responsabilidad de administradores individuales y/o del Director, podrá considerar la reintegración a cargo de los asociados y definir modalidades y condiciones.

Art. 12

(Año social – Balance)

(Presupuesto provisional)

El ejercicio contable comienza el 1º de enero y termina el 31 de diciembre de cada año. Al final de cada ejercicio, la Junta de Directores debe presentar un informe sobre la situación financiera del Consorcio con las cuentas de beneficios y pérdidas, que constituirá el balance del Consorcio.

A los dos meses del cierre del ejercicio contable se convocará la Asamblea Ordinaria y pasado el mismo plazo la Junta de Directores depositará el balance, aprobado por la Asamblea Ordinaria, en la escribanía del tribunal.

La Junta de Directores preparará el presupuesto provisional y lo presentará a la Asamblea para su aprobación, junto con el balance del año precedente. El presupuesto provisional deberá incluir un capítulo dedicado a los gastos fijos de explotación (gastos generales). Para este capítulo se permitirá un porcentaje de tolerancia del 20%. Para exceder este límite, la Junta requiere una autorización *ad hoc* de la Asamblea, sin la cual se considerará responsables del reembolso de los gastos en exceso a todos los miembros de la Junta, salvo a los que hayan expresado verbalmente su desacuerdo.

Título IV

Art. 13

(Órganos del Consorcio)

Los órganos del Consorcio son:

- a) la Asamblea General;
- b) la Junta de Directores;
- c) el Presidente y los dos Vicepresidentes;
- d) la Junta de Auditores.

Art. 14

(La Asamblea General)

La Asamblea General está constituida por todos los asociados que han cumplido todos los requisitos por lo que respecta a las acciones, los derechos de inscripción, las cuotas anuales y todas las demás sumas debidas, por cualquier concepto, al Consorcio.

Cada asociado tiene derecho a un voto.

La Asamblea la convoca el Presidente en la sede del Consorcio (o en otro lugar) cuando lo estima necesario. También se puede convocar a petición de la quinta parte como mínimo de los asociados, o en otros casos previstos por la ley, si bien es preciso anunciar la convocatoria, por carta certificada, con una antelación mínima de 15 días respecto de la fecha fijada para la Asamblea.

En la convocatoria deben figurar el programa, la fecha, la hora y el lugar de reunión.

En casos de urgencia se puede hacer la convocatoria por telegrama o télex, que deben enviarse por lo menos tres días antes de la fecha fijada para la reunión.

El Presidente del Consorcio preside la Asamblea. En su ausencia, o si se viera impedido, la propia Asamblea elegirá por votación a su Presidente provisional. La función de Secretario será desempeñada por el Director, si ha sido nombrado, y en caso contrario la Asamblea designará a un Secretario. El informe debe llevar las firmas del Presidente de la Asamblea y del Secretario.

La Asamblea puede ser ordinaria o extraordinaria.

Art. 15

(La Asamblea General Ordinaria)

La Asamblea General Ordinaria:

- a) aprueba la situación financiera y las cuentas de pérdidas y beneficios;
- b) nombra a los miembros de la Junta de Directores, a los Auditores y al Presidente de la Junta de Auditores;
- c) determina los derechos de inscripción conforme al último párrafo del artículo 7;
- d) establece una contribución anual conforme al primer párrafo del artículo 8;
- e) formula las directrices generales (o principios rectores) del Consorcio y delibera sobre otras cuestiones relativas a la gestión del Consorcio bajo su jurisdicción según lo estipulado en el presente Estatuto, el reglamento o la ley.

También delibera sobre las cuestiones que la Junta de Directores someta a su examen.

La Asamblea General Ordinaria debe ser convocada por lo menos una vez al año, dentro del plazo previsto en el tercer párrafo del artículo 12 del presente Estatuto.

La Asamblea General Ordinaria es válida cuando está presente o representada la mitad más una de las empresas asociadas.

Cuando el número de asociados presentes o representados no llega al indicado en el párrafo precedente, la Asamblea se considerará válida en una segunda convocatoria, cualquiera que sea el número de asociados presentes o representados.

Tanto si se trata de la primera como de la segunda convocatoria, las decisiones se adoptan por mayoría de votos de los presentes.

Art. 16

(La Asamblea General Extraordinaria)

La Asamblea General Extraordinaria delibera sobre las modificaciones de los artículos de asociación, del Estatuto y el reglamento, sobre la prórroga y, en caso de disolución anticipada del Consorcio, sobre el nombramiento de los liquidadores y el alcance de sus facultades, así como sobre cualquier otro asunto que propongan expresamente los asociados.

La Asamblea General Extraordinaria decide en primera convocatoria por mayoría de dos tercios, como mínimo, de los asociados; en segunda convocatoria las toma por mayoría simple, con la excepción de las disposiciones del cuarto párrafo del artículo 7 y el primero del artículo 10.

Art. 17

(Representación en la Asamblea)

Si hay impedimentos, todo asociado puede estar representado por otro, salvo cuando es miembro de la Junta de Directores, mediante un poder por escrito que deberá conservar el Consorcio.

Ningún miembro del Consorcio puede representar a más de dos asociados.

Art. 18

(Junta de Directores)

La Junta de Directores está integrada por cinco a nueve miembros designados por la Asamblea Ordinaria y elegidos de entre los asociados.

Los miembros de la Junta se reúnen en la sede del Consorcio, o en otro lugar, cada vez que el Presidente lo estime necesario o cuando la mayoría de los miembros lo solicite.

El Presidente convoca a la Junta por carta enviada con una antelación mínima de cinco días y, en casos de urgencia, por telegrama o télex con una antelación mínima de un día, que se envían a la dirección particular de cada miembro de la Junta. La reunión de la Junta de Directores tiene validez si está presente la mayoría de los miembros.

Las deliberaciones se hacen por mayoría de los miembros de la Junta. Cuando hay empate en la votación prevalece el voto del Presidente. La Junta de Directores tiene plenos poderes de gestión ordinaria y extraordinaria del Consorcio, salvo los reservados a la Asamblea Ordinaria por ley o por el Estatuto; además, la Junta puede establecer comisiones para que estudien y ejecuten determinados programas. Una vez establecidas, las comisiones proponen a la Junta de Directores programas de trabajo, junto con los gastos que entrañan y planes financieros. Las comisiones supervisan la ejecución de los programas aprobados por la Junta de Directores.

El informe de la reunión de la Junta lo escribe el Director, si ha sido nombrado, y, en caso contrario, un miembro de la Junta designado por el Presidente. El Presidente firma el informe.

No se admiten poderes de representación en ninguna circunstancia.

Los directores tienen un mandato de dos años y pueden ser reelegidos. La primera Junta de Directores permanece en funciones durante tres años. Si uno o más miembros de la Junta fallecen durante un ejercicio económico, la Junta debe atenerse a lo dispuesto en el Código Civil a este respecto. Los Directores no tienen que pagar un depósito de garantía y no tienen derecho a percibir un sueldo.

Todo miembro de la Junta que esté ausente en tres reuniones consecutivas es destituido; lo mismo ocurre con los que no hayan asistido a las reuniones más de cinco veces en un ejercicio económico. En esas circunstancias se reconstituye la Junta de Directores por designación. El miembro designado desempeña sus funciones hasta que expira el mandato normal de la Junta.

Art. 19

(El Presidente y los Vicepresidentes del Consorcio)

El Presidente y los Vicepresidentes del Consorcio son elegidos por la Junta de

Directores de entre sus miembros para dos años, salvo el Presidente y los Vicepresidentes de la Primera Junta, que desempeñan sus funciones durante tres años. Todos los miembros de la Junta pueden ser reelegidos.

El Presidente:

- a) convoca y preside la Asamblea General y la Junta de Directores;
- b) adopta las medidas adecuadas para aplicar las decisiones del Consorcio;
- c) contrata al personal del Consorcio y designa al Director Ejecutivo y/o al Secretario;
- d) supervisa el registro y la conservación de documentos;
- e) vela por que las operaciones se ajusten a los intereses del Consorcio.

En caso de impedimento o ausencia del Presidente, sus funciones serán desempeñadas – salvo lo previsto en el sexto párrafo del artículo 14 y el segundo del artículo 20 – por uno de los dos Vicepresidentes, que también es designado por la Junta de Directores de entre sus miembros.

Art. 20

(Representación del Consorcio – Firma)

Incumbe al Presidente firmar en nombre del Consorcio y representar a éste ante terceros y ante los tribunales, así como iniciar los procedimientos jurídicos y administrativos y las peticiones relativos a cualquier tipo de juicio.

En caso de impedimento grave del Presidente, los poderes de representación y de firma recaerán sobre uno de los dos Vicepresidentes.

Art. 21

(Junta de Auditores)

La Junta de Auditores está integrada por tres miembros permanentes y dos adjuntos seleccionados entre contadores colegiados y elegidos por la Asamblea, que determina sus honorarios.

El Presidente de la Junta de Auditores es elegido por la Asamblea Ordinaria.

Los auditores desempeñan sus funciones durante dos años, salvo los primeros, que lo hacen por tres años. Los auditores pueden ser reelegidos.

Desempeñan sus funciones conforme a las normas aplicables a las sociedades anónimas, en la medida en que sean compatibles con la estructura del Consorcio.

Título V

Art. 22

(Subvenciones concedidas por entidades públicas o privadas)

Los organismos públicos o privados pueden prestar apoyo mediante subvenciones o contribuciones en conformidad con los objetivos del Consorcio.

Título VI

Art. 23

(Gestión)

El Director Ejecutivo (nombrado conforme a lo dispuesto en el apartado c) del segundo párrafo del artículo 19) está facultado para aplicar las decisiones del Consorcio y supervisar su gestión.

El Director participa, sin derecho a voto, en calidad de Secretario de la Asamblea General y en la Junta de Directores.

Título VII

Art. 24

(Transferencia de empresas)

Si se produce la transferencia de una empresa, la relación con el Consorcio continúa con el nuevo director de la empresa, a condición de que persistan los requisitos enunciados en el artículo 6 b y de que la Asamblea Ordinaria apruebe la admisión del nuevo director al Consorcio.

Si se adoptara la decisión de denegar la admisión (según el segundo párrafo del artículo 10), ésta puede ser impugnada según lo previsto en el tercer párrafo del artículo

Art. 25

(Liquidación de las acciones)

En caso de retiro o exclusión de un asociado, o de no admisión del nuevo director de una empresa transferida, se devolverá al asociado que haya cumplido enteramente sus obligaciones con el Consorcio el valor nominal de la cuota de asociación mencionada en el apartado a) del artículo 11 .

Art. 26

(Disolución del Consorcio)

En caso de disolución, la Asamblea Extraordinaria debe nombrar uno o varios liquidadores y determinar sus facultades.

Una vez que se hayan liquidado los pasivos y se hayan reembolsado a los asociados sus cuotas de suscripción (sin exceder su valor nominal), se transferirán los activos restantes (tras deliberación de la Asamblea de los miembros) a entidades que tengan objetivos corporativos o sociales semejantes a los del Consorcio o complementarios.

Art. 27

(Reglamento)

La Asamblea Ordinaria aprueba el reglamento de aplicación del presente Estatuto y todo lo necesario para asegurar el funcionamiento del Consorcio.

Art. 28

(Sanciones)

En caso de infracción de las disposiciones del presente Estatuto, del reglamento o de las decisiones del Consorcio, el Presidente invita al asociado responsable a presentar explicaciones por escrito y convoca inmediatamente a la Junta de Directores para determinar las posibles sanciones.

El Presidente comunica al asociado la decisión de la Junta por carta certificada con solicitud de acuse de recibo. Siguen teniendo validez las disposiciones del artículo 10.

Art. 29

(Solución de controversias)

Toda controversia relativa a la interpretación del presente Estatuto y su reglamento será zanjada por una Junta de Arbitraje integrada por tres árbitros: dos designados por las dos partes y un tercero, que asumirá la función de Presidente, designado por los dos árbitros. Cuando haya discrepancia, el tercer árbitro será designado por el Presidente del tribunal.

Art. 30(Referencia a las disposiciones del Código Civil)

Las disposiciones el Código Civil se aplicarán a todo lo que no esté previsto en el presente Estatuto.

ANEXO 5

EJEMPLO DE ACUERDO ENTRE ACCIONISTAS₂

Los abajo firmantes:

- La empresa AAAA, con un capital de _____, con sede social en _____, inscrita en el Registro Mercantil con el número _____, con Número de Identificación Fiscal _____, representada por su Director _____. (*otras empresas*)

Denominadas de aquí en adelante

« Los Accionistas o las Partes »

SE HA EXAMINADO Y ACORDADO LO SIGUIENTE:

- Las Partes en el presente acuerdo han constituido un _____ (*insertar la estructura jurídica convenida*) denominado « _____ » del que son Accionistas fundadores.
- Los objetivos de « _____ » son: (*por ejemplo*)

1.

- Organizar la participación conjunta en ferias y exposiciones comerciales e iniciar actividades promocionales conjuntas;
- Realizar estudios de mercado y del entorno económico;
- Realizar estudios logísticos;
- Crear, promover y gestionar un sitio web y desarrollarlo hacia el comercio electrónico;
- Preparar programas de capacitación;
- Empezar operaciones de promoción de los propios intereses (“lobbying”);
- Crear una revista con reseñas de publicaciones del ramo;
- Establecer redes;
- Estudiar las posibilidades de hacer pedidos y ventas en común;
- Estudiar conjuntamente la logística de las ventas tradicionales y los pedidos colectivos, así como todas las actividades conexas.

2. La participación directa o indirecta del consorcio en todas las operaciones o actividades industriales, comerciales o financieras en _____ (*nombre del país*) o en el extranjero que tengan vínculos directos o indirectos con el objeto social.

- Habiendo tomado en consideración la naturaleza de las actividades del consorcio y de sus accionistas fundadores, las Partes han definido las normas que rigen sus relaciones.

UNA VEZ EXPUESTO LO QUE PRECEDE, SE HA CONVENIDO EN LO SIGUIENTE:

1. DEFINICIONES

Los términos utilizados en el presente Acuerdo entre Accionistas que empiezan con una letra mayúscula significan lo siguiente:

«**Accionistas o Partes**»: designa a los infrascritos y a las personas que se adhieran posteriormente al presente Acuerdo.

«**Representante**»: designa a una persona designada por un Accionista. En cualquier momento se puede designar a un nuevo Representante mediante una simple notificación al Presidente de la Junta por carta certificada con acuse de recibo.

«**Transferencia**» designa a toda operación jurídica que tenga por objeto y/o por efecto transferir propiedad de manera directa o indirecta, como operaciones de venta, intercambio, donación, liquidación, sucesión, contribución o transmisión.

«**Título**» designa todo valor mueble que confiera, de manera directa o indirecta, un derecho al capital del consorcio.

2. ESTRUCTURA DEL CAPITAL SOCIAL

El capital de la empresa, con un monto inicial de _____, está totalmente registrado y liberado.

El capital se distribuye por igual entre los ____ Accionistas. Se debe mantener la misma distribución en caso de aumento o disminución del capital, salvo en caso de quiebra de un Accionista.

3. AMPLIACIÓN DE CAPITAL

Si un Accionista no participa en la ampliación de capital decidida por la Asamblea Extraordinaria, y tras notificación oficial del Presidente de la Junta, la Asamblea General puede excluir al Accionista que no haya cumplido sus obligaciones.

4. LA JUNTA DE DIRECTORES

La Junta de Directores está integrada por un Representante de cada Accionista.

5. PRESIDENTE DE LA JUNTA – DIRECTOR EJECUTIVO

El Presidente de la Junta será elegido entre los Accionistas con un mandato de un año. Cada año la Junta de Directores designará a un nuevo Presidente de la Junta.

El Director Ejecutivo del consorcio será elegido externamente. En casos excepcionales, la Junta de Directores podrá designar a uno de los Accionistas para que desempeñe sus funciones durante un tiempo limitado.

Se podrá elegir externamente a un Director Ejecutivo Adjunto. En casos excepcionales, la Junta de Directores podrá designar a uno de los Accionistas para que desempeñe sus funciones durante un tiempo limitado.

5.1 Presidente

El Presidente será elegido entre los Accionistas con un mandato de tres años con posibilidad de prórroga. Cada año la Junta de Directores confirmará la prórroga de su mandato.

6. NO COMPETENCIA

Cada Accionista se compromete a abstenerse de competir directa o indirectamente con otro Accionista del consorcio mientras sea Accionista del mismo.

7. DESARROLLO Y PROMOCIÓN DEL CONSORCIO

Cada Accionista se compromete a hacer todo lo que esté a su alcance para desarrollar y promover el consorcio en todos los planos.

8. TRANSFERENCIA DE ACCIONES – NUEVOS ACCIONISTAS

Los Accionistas no pueden vender sus acciones antes de que hayan transcurrido cinco (5) años de la firma del presente Acuerdo.

La venta de acciones a un tercero no competidor debe ser autorizada por los Accionistas que representen las tres cuartas partes del capital del consorcio.

No se autorizará ninguna participación nueva en el consorcio de un competidor directo o indirecto, bien sea mediante la compra de acciones o una ampliación del capital, sin el acuerdo unánime de los Accionistas.

No obstante, el consorcio podrá aceptar nuevos miembros que no sean Accionistas pero que puedan utilizar ciertos servicios que preste el consorcio.

9. DURACIÓN

El presente Acuerdo entrará en vigor el día de la firma y continuará en vigor durante la vida del consorcio.

10. ADHESIÓN AL ACUERDO ENTRE ACCIONISTAS

Ningún Accionista podrá vender sus Títulos, incluso si la Transferencia ha sido autorizada por los demás Accionistas o se lleva a cabo en conformidad con las presentes disposiciones, si el beneficiario de dicha Transferencia no ha firmado antes el presente Acuerdo entre Accionistas.

11. CONFIDENCIALIDAD

Las Partes se pondrán de acuerdo respecto

ANEXO 6

COMO SE DETERMINA CUANDO ES UNA PYME

Las políticas diseñadas por la Sepyme tienen como población objetivo a las micro, pequeñas y medianas empresas de los sectores agropecuario, industrial, comercial, de la construcción y servicios de la Argentina. Actualmente, la clasificación que se utiliza para definir a una empresa como pyme depende de las ventas anuales promedio de los últimos tres ejercicios, siendo diferente el corte de acuerdo al sector al que pertenezca la firma.

Tamaño / Sector	Agropecuario	Industria y Minería	Comercio	Servicios	Construcción
Microempresa	\$ 456.000	\$ 1.250.000	\$ 1.850.000	\$ 467.500	\$ 480.000
Pequeña empresa	\$ 3.040.000	\$ 7.500.000	\$ 11.100.000	\$ 3.366.000	\$ 3.000.000
Mediana empresa	\$ 18.240.000	\$ 60.000.000	\$ 88.800.000	\$ 22.440.000	\$ 24.000.000

ANEXO 7

CONSORCIOS DE COOPERACION

Ley 26.005

Creación. Se dispone que 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. **Naturaleza de los mismos. Contenido obligatorio de los contratos de formación. Autoridad de Contralor. Causales de disolución. Beneficios.**

Sancionada: Diciembre 16 de 2004

Promulgada de Hecho: Enero 10 de 2005

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

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

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

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

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

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

ARTICULO 6° — Los contratos constitutivos de "Consortios de Cooperación" deberán inscribirse en la Inspección General de Justicia de la Nación o por ante la autoridad de contralor que correspondiere, según la jurisdicción provincial que se

tratarse. Si los contratos no se registraren, el consorcio tendrá los efectos de una sociedad de hecho.

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

1.- El nombre y datos personales de los miembros individuales, y en el caso de personas jurídicas, el nombre, denominación, domicilio y datos de inscripción del contrato o estatuto social, en su caso, de cada uno de los participantes. Las personas jurídicas además, deberán consignar la fecha del acta y la mención del órgano social que aprobó la participación contractual en el Consorcio a crearse.

2.- El objeto del contrato.

3.- El término de duración del contrato.

4.- La denominación, integrada con la leyenda "Consortio de Cooperación".

5.- La constitución de un domicilio especial para todos los efectos que pudieren derivarse del contrato, el que regirá tanto respecto de las partes como con relación a terceros.

6.- La determinación de la forma de constitución y monto del fondo común operativo, así como la participación que cada parte asumirá en el mismo, incluyéndose la forma de actualización o aumento en su caso.

7.- Las obligaciones y derechos convenidas entre los integrantes.

8.- La participación de cada contratante en la inversión del proyecto consorcial si existiere y la proporción en que cada uno participará de los resultados si se decidiere establecerla.

9.- La proporción en que se responsabilizarán los participantes por las obligaciones que asumieren los representantes en su nombre.

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

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

12.- Las mayorías necesarias para la modificación del contrato constitutivo, para la que se necesitará unanimidad en caso de silencio del contrato.

13.- Las formas y mayorías de tratamiento de separación, exclusión y admisión de nuevos participantes. Si el contrato guardare silencio se entenderá que la admisión de nuevos miembros requerirá una decisión por unanimidad.

14.- Las sanciones por incumplimientos de los miembros y representantes.

15.- Las causales de revocación o conclusión del contrato y formas de liquidación del consorcio.

16.- Las formas de confección y aprobación de los estados de situación patrimonial, atribución de resultados y rendición de cuentas, reflejando adecuadamente todas las operaciones llevadas a cabo en el ejercicio usando técnicas contables adecuadas. El contrato establecerá una fecha anual para el tratamiento del estado de situación patrimonial, el que deberá ser tratado por los miembros del Consorcio, debiéndose consignar los movimientos en libros de comercio conformados con la formalidad

establecida en las leyes mercantiles, con más libro de actas donde se consignen la totalidad de las reuniones que el Consorcio realice.

17.- La obligación del representante de llevar los libros de comercio y confeccionar los estados de situación patrimonial, proponiendo a los miembros su aprobación en forma anual. Asimismo estará a cargo del representante la obligación de controlar la existencia de las causales de disolución previstas en el artículo 10 precedente, informando fehacientemente a los miembros del Consorcio y tomando las medidas y recaudos que pudieren corresponder. El representante tendrá asimismo la obligación de exteriorizar, en todo acto jurídico que realice en nombre del Consorcio, la expresa indicación de lo que está representando, en los términos establecidos en el inciso 4) precedente; siendo responsable personalmente en caso de omitirlo.

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

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

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

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

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

ARTICULO 12. — Comuníquese al Poder Ejecutivo.

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

—REGISTRADO BAJO EL N° 26.005—

EDUARDO O. CAMAÑO. — MARCELO A. GUINLE. — Eduardo A. Rollano. — Juan H. Estrada.

Formulario descriptivo del Trabajo Final de Graduación

Este formulario estará completo sólo si se acompaña de la presentación de un resumen en castellano y un abstract en inglés del TFG

El mismo deberá incorporarse a las versiones impresas del TFG, previa aprobación del resumen en castellano por parte de la CAE evaluadora.

Recomendaciones para la generación del "resumen" o "abstract" (inglés)

“Constituye una anticipación condensada del problema que se desarrollará en forma más extensa en el trabajo escrito. Su objetivo es orientar al lector a identificar el contenido básico del texto en forma rápida y a determinar su relevancia. Su extensión varía entre 150/350 palabras. Incluye en forma clara y breve: los objetivos y alcances del estudio, los procedimientos básicos, los contenidos y los resultados. Escrito en un solo párrafo, en tercera persona, contiene únicamente ideas centrales; no tiene citas, abreviaturas, ni referencias bibliográficas. En general el autor debe asegurar que el resumen refleje correctamente el propósito y el contenido, sin incluir información que no esté presente en el cuerpo del escrito. Debe ser conciso y específico”.

Identificación del Autor

Apellido y nombre del autor:	Gattoni Quiroga Juan Marcos
E-mail:	jgattoni@hotmail.com
Título de grado que obtiene:	Licenciado en Comercio Internacional

Identificación del Trabajo Final de Graduación

Título del TFG en español	Los Factores claves de éxito de los Consorcios de Exportación de productos primarios en la provincia de San Juan
Título del TFG en inglés	The key Factors of success of the exporting groups of primary product in the province of San Juan
Integrantes de la CAE	Raúl Barroso – Roberto Bazán
Fecha de último coloquio con la CAE	28/04/2010
Versión digital del TFG: contenido y tipo de archivo en el que fue guardado	El trabajo final de graduación fue guardado en el tipo de archivo PDF, con el nombre de TFG Juan Gattoni

Autorización de publicación en formato electrónico

Autorizo por la presente, a la Biblioteca de la Universidad Empresarial Siglo 21 a publicar la versión electrónica de mi tesis. (Marcar con una cruz lo que corresponda)

Publicación electrónica:

Después de..... mes(es)

Firma del alumno