

**UNIVERSIDAD CATOLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES
CARRERA DE INGENIERÍA EN COMERCIO Y FINANZAS
INTERNACIONALES BILINGÜE**

**Proyecto de Titulación previo a la obtención del Título de
Ingeniería en Comercio y Finanzas Internacionales**

**“Los Consorcios de Promoción de Exportaciones: una
alternativa para la internacionalización de PYMES en el
Ecuador”**

Autores:

**Cuadrado Suárez Wilson Ricardo
Tenesaca Salazar Tania Katherine**

Tutor:

Eco. Andrey Maldonado Karpova

2011

INDICE

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN	1
1.1. Tema	1
1.2. Presentación.....	1
1.3. Justificación	1
1.4. Objetivos del Estudio	2
1.4.1. Objetivo general	2
1.4.2. Objetivos específicos.....	2
1.5. Metodología.....	3
1.6. Marco teórico.....	4
1.6.1. Definición de Empresa	4
1.6.2. Pequeñas y Medianas Empresas (PYMEs).....	5
1.6.3. Definición de una PYME según criterios cuantitativos.....	6
1.6.4. Definición de una PYME según criterios cualitativos.....	7
1.6.5. Surgimiento y desarrollo de las PYMEs	10
1.6.7. Globalización	11
1.6.8. Internacionalización.....	13
1.6.9. Asociatividad	16
1.6.10. Características.....	17
1.6.11. Formas asociativas.....	18
1.6.12. Antecedentes en experiencias asociativas.....	19
CAPÍTULO II: LOS CONSORCIOS DE EXPORTACIÓN.....	22
2.1. El reto de la internacionalización para las PYMES.....	22
2.2. Dificultades que enfrentan las PYMES para exportar.....	24
2.3. Ventajas de la asociatividad para la exportación.....	26
2.4. Obstáculos de la asociatividad	30
2.5. Las PYMEs y los consorcios de exportación	31
2.6. Características.....	33
2.7. Condiciones básicas para exportar	35
2.8. Ventajas para las PYMES	36
2.9. Tipos de consorcios de exportación	38
2.9.1. Consorcios de promoción.....	39
2.9.2. Consorcios de ventas	40
2.9.3. Consorcios de Origen.....	40

2.9.4.	Consortios de sector único y multisectoriales	40
2.9.5.	Consortio entre competidores y entre no competidores	41
2.9.6.	Consortios regionales y los que están compuestos por miembros de varias regiones	42
2.9.7.	Consortios orientados a una región determinada y los que realizan actividades a escala mundial	42
2.10.	Consortios y distritos industriales	42
CAPÍTULO III: ESTABLECIMIENTO DE UN CONSORCIO DE PROMOCIÓN DE EXPORTACIONES		44
3.1.	Para qué un consorcio de promoción de exportaciones de PYMEs ecuatorianas.....	44
3.2.	Servicios prestados por los consorcios	45
3.2.1.	Servicios Básicos	45
3.2.2.	Servicios de Promoción.....	46
3.2.3.	Otras actividades.....	46
3.3.	Establecimiento de un consorcio de promoción de exportaciones ...	50
3.3.1.	Principios básicos	50
3.3.2.	Fases del establecimiento de un consorcio	53
3.4.	Factores de riesgo y de éxito en el establecimiento del consorcio.....	68
3.4.1.	Factores de riesgo.....	68
3.4.2.	Factores de éxito	69
CAPÍTULO IV: ESTRUCTURA DE LOS CONSORCIOS DE PROMOCIÓN DE EXPORTACIONES.....		71
4.1.	Estructura orgánica.....	71
4.1.1.	Asamblea General.....	72
4.1.2.	Junta de Directores	72
4.1.3.	Director Ejecutivo	72
4.1.4.	Junta de Auditores.....	73
4.1.5.	Representantes permanentes	74
4.2.	Empresas participantes	74
4.2.1.	Características.....	74
4.2.2.	Participación.....	76
4.3.	Tamaño de un consorcio	76
4.4.	Forma jurídica de un consorcio	78
4.4.1.	Elección de forma jurídica	78
4.4.2.	Los documentos de constitución como sociedad	82

4.4.2.1. Estatuto	82
4.4.2.2. Reglamento interno del Consorcio	84
4.5. Financiación de un consorcio	85
4.6. Retos por superar.....	88
4.6.1. Retos internos	88
4.6.2. Retos externos	90
CAPÍTULO V: EVOLUCIÓN DE UN CONSORCIO, INSTITUCIONES DE APOYO Y EVALUACIÓN DE IMPACTO	92
5.1. Evolución de un Consorcio de Promoción de Exportaciones ..	92
5.2. Instituciones de apoyo de un Consorcio	94
5.2.1. Apoyo privado.....	94
5.2.2. Apoyo Gubernamental.....	97
5.3. Evaluación de impacto de un Consorcio	100
CAPÍTULO VI: EXPERIENCIAS DE CONSORCIOS	103
6.1. Políticas de promoción y fomento para la conformación de consorcios de exportación en Europa y América Latina.....	103
6.2. Casos de éxito.....	106
CAPÍTULO VII: CONFORMACIÓN DE CONSORCIOS DE PROMOCIÓN DE EXPORTACIONES DE PYMES ECUATORIANAS	118
7.1. Identificación de potenciales sectores consorciables	120
7.2. Consorcio de Gypsophila ecuatoriana.....	124
7.2.1. Gypsophila Ecuatoriana	124
7.2.2. Establecimiento del Consorcio de Gypsophila.....	129
7.2.3. Estrategias de Promoción.....	132
7.2.4. Resultados esperados.....	133
CAPÍTULO VIII: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	134
BIBLIOGRAFÍA	136
ANEXOS	139

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

1.1. Tema

Los Consorcios de Promoción de Exportaciones: una alternativa para la internacionalización de PYMES en el Ecuador.

1.2. Presentación

A lo largo de las últimas décadas, los temas vinculados con el desarrollo de estrategias asociativas empresariales han pasado a ocupar un lugar de mucha importancia en las agendas privadas-públicas que prestan servicios y programas de apoyo a PYMES.

A partir de la inquietud puesta a la palestra de algunas instituciones públicas y privadas para su participación dentro de un proyecto piloto 2011 para la formación de consorcios de exportación del segmento PYMES, con cooperación internacional de la ONUDI¹, hemos considerado oportuno tratar de contribuir al mayor conocimiento sobre la figura asociativa de los consorcios de promoción de exportaciones, como estrategia y herramienta válida para la inserción de PYMES ecuatorianas en el comercio internacional.

La presente investigación se basa en las experiencias de este tipo asociatividad aplicadas alrededor del mundo, sistematizando la metodología para el establecimiento de un consorcio y realizando aportes para orientar el desarrollo de futuros consorcios de PYMES en el Ecuador, lo cual les ayudaría a incluirse en el mercado global, poder expandir sus horizontes empresariales y crecer tanto individualmente como en conjunto a un menor costo.

1.3. Justificación

Tener presencia exitosa y constante en los mercados extranjeros es para las PYMES ecuatorianas un reto difícil y una vez que se logra, pocas veces sostenible, más aun cuando las condiciones son adversas, poca preparación significativa y considerando las complejidades del negocio de exportación y los

¹ Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial, ONUDI

riesgos que implica. Los mercados internacionales tienen sus particularidades, requisitos y características culturales, por lo que insertarse en ellos exige conocimiento y adaptaciones, tanto del producto como del precio; además implica una serie de costos asociados a la gestión por el intento de internacionalizarse. Es por esto que hemos considerado abordar el tema de consorcios de promoción de exportaciones, como un instrumento para la internacionalización de las PYMES ecuatorianas, dadas sus características y las dificultades que enfrentan.

Hemos adoptado la perspectiva del título de la investigación, por lo que nuestra hipótesis plantea que en un mercado cada día más competitivo, la asociación y coordinación de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) se vuelve una necesidad, por lo que éstas podrían usar una herramienta como los Consorcios de Promoción de Exportaciones, para poder ingresar al mercado internacional de una manera más competitiva y promocionar sus productos adaptándolos a las necesidades de los consumidores, solo así tendrán más posibilidades de triunfar dentro de las características actuales del mercado y competir con ventaja ante las grandes empresas

1.4. Objetivos del Estudio

1.4.1. Objetivo general

Destacar cómo a través de un consorcio de promoción de exportaciones se lograría una mejor penetración en los mercados internacionales, abordando la información necesaria desde el punto de vista empresarial, para comprender la importancia de contar con estrategias y herramientas que permitan la inclusión de pequeñas y medianas empresas al comercio internacional.

1.4.2. Objetivos específicos

- Identificar el marco teórico que sustenta el uso de esta herramienta.
- Sustentar la aplicabilidad de esta figura asociativa para la internacionalización de PYMES ecuatorianas.
- Sistematizar la metodología para el establecimiento de un consorcio.
- Generar recomendaciones para las futuras iniciativas de conformación de consorcios.

1.5. Metodología

La metodología de investigación utilizada en el desarrollo de este proyecto se sustenta en la técnica documental² la cual ha permitido la recopilación de información para elaborar un marco teórico conceptual a fin de formar un cuerpo de ideas sobre la aplicabilidad y funcionamiento de los consorcios de promoción de exportaciones de PYMES en el Ecuador.

El objetivo de la investigación documental fue elaborar un marco teórico conceptual para formar un cuerpo de ideas sobre el objeto de estudio. Con el propósito de elegir los instrumentos para la recopilación de información es conveniente referirse a las fuentes de información; en cuanto a éstas en su mayoría fueron secundarias, entre ellas, libros, publicaciones, artículos y tesis³.

Para efectos de esta investigación fue necesario recabar información que nos permitiera ir conociendo más acerca del tema, por ejemplo antecedentes y experiencias en el tema, conocimientos sobre PYMES, globalización, internacionalización y promoción de exportaciones. Lo anterior fue precisado en un guión temático (índice) que nos ayudó a clasificar lo que queríamos saber para que tuviera congruencia a la hora de elaborar nuestra hipótesis y exponer nuestras conclusiones y recomendaciones.

Consideramos que realizar una investigación documental sobre los consorcios de promoción de exportaciones, nos permitió tener los elementos necesarios para analizar la aplicabilidad de esta figura asociativa en las PYMES ecuatorianas, ya que en ocasiones aunque interese mucho el tema, no siempre es posible llevarlo a cabo debido a la falta de información que se tiene, sobre todo si se refiere a un tema poco estudiado en el país.

Hemos encontrado información muy accesible sobre las temáticas que se abordan, cuyas fuentes no solo han sido la internet, sino también publicaciones de organismos internacionales que se nos ha facilitado. Por otro lado se ha aprovechado que nuestros trabajos actuales, están relacionados el comercio exterior, por lo que las fuentes de información y la comprensión de las mismas,

² Cómo escribir una tesis. Meléndrez, Edelsys. 2006 (disponible en <http://www.sld.cu/galerias/pdf/sitios/hematologia/tesis.pdf.pdf>)

han sido más asequibles. Se logró incluso, como parte de nuestra investigación en campo, interactuar con las PYMES que están participando dentro de un proceso de sensibilización para la formación de consorcios de promoción de exportaciones a través de una consultoría guiada por la ONUDI, así como consultas con profesionales de instituciones públicas involucrados en el proceso.

1.6. Marco teórico

1.6.1. Definición de Empresa

Una empresa es la unidad de control y decisión que utiliza diferentes insumos para producir bienes o servicios⁴. Las empresas, según su naturaleza pueden ser privadas, públicas, mixtas, con o sin fines de lucro, aunque existen diversidad de criterios que podría ampliar la clasificación mencionada.

Para Anderson (1999) la empresa es: “Una unidad económica de producción y decisión que, mediante la organización y coordinación de una serie de factores (capital y trabajo), persigue obtener un beneficio produciendo y comercializando productos prestando servicios en el mercado”. Según Buenos Campos (1994) la empresa es una unidad de producción, lo que implica la combinación de un conjunto de factores económicos según la acción planeada por un sujeto llamado empresario. Se posee una estructura interna u organización entre sus elementos⁵. La empresa es una unidad financiera; lo que implica que existe una propiedad de los medios de producción que se explicita, en concreto, por el capital y, en general, por los fondos propios; dispone de libertad de elección de su estructura financiera, se considera como unidad abierta o en constante relación con el medio de que es institución principal el mercado financiero. Posee vocación a la expansión, siendo necesario para su crecimiento el consumo de recursos financieros y la formulación de las estrategias oportunas. La empresa es una organización o comunidad de intereses, lo que indica que existe un conjunto de personas que mantienen unas relaciones formales e informales, con sus motivaciones y comportamientos particulares, que atienden a unos objetivos específicos.

⁴ Diccionario de Economía y Finanzas EUMED.net <http://www.eumed.net/coursecon/dic/E.htm>

⁵ www.eumed.net/eve/resum/07-ene

Por los conceptos mencionados podemos concluir que cualquier empresa, independientemente de su naturaleza, contará con las siguientes características:

- Cuentan con recursos humanos, de capital, técnicos y financieros.
- Realizan actividades económicas referentes a la producción, distribución de bienes y servicios que satisfacen necesidades humanas.
- Combinan factores de producción a través de los procesos de trabajo, de las relaciones técnicas y sociales de la producción.
- Planean sus actividades de acuerdo a los objetivos que desean alcanzar.
- Son una organización social muy importante que forman parte del ambiente económico y social de un país.
- Son un instrumento muy importante del proceso de crecimiento y desarrollo económico y social.
- Para sobrevivir debe de competir con otras empresas, lo que exige: modernización, racionalización y programación.
- El modelo de desarrollo empresarial se reposita sobre las nociones de riesgo, beneficio y mercado.
- Es el lugar donde se desarrollan y combinan el capital y el trabajo, mediante la administración, coordinación e integración que es una función de la organización.
- La competencia y la evolución industrial promueven el funcionamiento eficiente de la empresa.
- Se encuentran influenciadas por todo lo que sucede en el medio ambiente natural, social, económico y político, al mismo tiempo que su actividad repercuten la propia dinámica social.

1.6.2. Pequeñas y Medianas Empresas (PYMEs)

La sigla PYME es la que se utiliza para hacer referencia a las pequeñas y medianas empresas que existen en el mercado de un país.

Las PYMEs son la caracterización más elocuente del tejido empresarial de cualquier país, sea desarrollado o subdesarrollado. Estas suelen conceptualizarse de distintas formas, pero al final la mayoría de los autores coinciden en que, con independencia de su tamaño, reúne en sí todos los aspectos de una empresa tradicional. Su forma de manifestarse varía en función del país en que se encuentra, pero en esencia su núcleo básico es el mismo y, además, se mueve dentro del marco de ventajas y desventajas asociadas a su propio tamaño.

Actualmente las PYMEs en la mayoría de las economías del mundo, se muestran cada vez más proactivas y dinámicas con su entorno debido a los cambios en las estructuras y cultura que ha generado la globalización, muy a pesar de sus dificultades en la disponibilidad de recursos, tecnología, gestión y estilos de dirección, procesos, entre otros. Es por esto que hoy en día las políticas de los Estados se encaminan a darle un mayor valor a este tipo de empresas por lo que representan para sus respectivas economías, en particular en la generación de empleos.

1.6.3. Definición de una PYME según criterios cuantitativos

Un criterio bastante utilizado para diferenciar la pequeña, medianas y grandes empresas es el número de trabajadores, criterio que varía según la estructura industrial y empresarial de cada país. En este punto suelen aceptarse internacionalmente que una empresa pequeña es la que tiene menos de 50 trabajadores, mediana la que posee menos de 500 y grande la que supera esta cifra de empleados.

En un estudio realizado sobre las industrias pequeñas y medianas por la Asociación del Sudeste Asiático (ASEAN), se plantea la siguiente definición:

- 1-9 empleados industrias caseras o micro empresas
- 10-49 empleados industria a pequeña escala
- 50-99 empleados industrias a mediana escala
- 100 o más empleados industria a gran escala

En la Central de Balances del Banco de España, la principal fuente estadística española, se consideran pequeñas empresas a las de menos de 100 trabajadores, medianas a las que tienen entre 100 y 500 trabajadores y grandes a las de más de 500 trabajadores. Según esta clasificación, en España, el conjunto de empresas consideradas hasta pequeñas representa un 47% del total. El grupo Pequeña-Mediana Empresa supone un 43.81 % y las grandes empresas alcanzas un 8.77%.

Para los países miembros de la CAN⁶, como es el caso de Ecuador, una PYME se enmarca en la siguiente clasificación establecida en la resolución 1260 sobre la Disposición Técnica para la Transmisión de Datos de Estadísticas de PYME

⁶ Comunidad Andina: Bolivia, Colombia, Ecuador y Perú

de los Países Miembros de la Comunidad Andina, expedida el 21 de Agosto del 2009.

VARIABLES	CONJUNTO A Estrato I	CONJUNTO B Estrato II	CONJUNTO C Estrato III	CONJUNTO D Estrato IV
Personal Ocupado	1 – 9	10 – 49	50 – 99	100 – 199
Valor Bruto de las Ventas Anuales (US\$)*	≤ 100.000	100.001 – 1.000.000	1.000.001 – 2.000.000	2.000.001 – 5.000.000

(*) Margen comercial para las empresas comerciales.

-Prevalecerá el valor bruto de las ventas anuales sobre el criterio de personal ocupado.

Fuente: (CAN, Comunidad Andina , 2008)

Esta clasificación es plenamente reconocida en el Ecuador a través de la Superintendencia de Compañías⁷, quienes clasifican legalmente a una PYME cumpliendo los siguientes requisitos:

- a) Activos totales inferiores a cuatro millones de dólares;
- b) Registren un valor bruto de ventas anuales inferior a cinco millones de dólares;
- c) Tengan menos de 200 trabajadores (personal ocupado).

1.6.4. Definición de una PYME según criterios cualitativos

Existen criterios cualitativos importantes de destacar para diferenciar a las PYME del resto de las empresas, considerando que su naturaleza propia es única y compleja a la vez. Gabriela Ensink⁸ en una investigación realizada en el 2005, señala:

⁷ Resolución No. SC-INPA-UA-G-10-005 de 5 de noviembre del 2010, publicada en el Registro Oficial No. 335 de 7 de diciembre del 2010, la Superintendencia de Compañías acogió la clasificación de PYMES, en concordancia con la normativa implantada por la Comunidad Andina en su Resolución 1260

⁸ Gabriela Ensink, "Las 10 trabas a la competitividad", Revista Fortuna, 05 de abril de 2007

- Sensibilidad al cambio. Cuando cambian las condiciones económicas, pese a que se pueden ver afectadas económicamente, su empuje y emprendimiento les permite adaptarse a la nueva realidad para tratar de seguir siendo competitivas. El reducido tamaño con el que se identifica a las PYME, se ha convertido en la actualidad en una fuente de ventaja competitiva.

- Importante fuente de innovación. Se destacan la innovación y la personalización del producto y/o servicio ofrecido por estas empresas, atributos que han servido para diferenciarlas de las grandes empresas. Esta característica forma parte de la esencia de una PYME.

- Creación de puestos de trabajo. Mucha de la fuerza laboral despedida por las grandes empresas en momentos de recesión y crisis, son absorbidas por las pequeñas, quienes por lo general son subcontratadas para proporcionar servicios que, a pesar de ser necesarios en el desenvolvimiento de las actividades de las grandes, son menos lucrativas.

- Espíritu empresarial. Las PYME se encuentran en un proceso incesante de búsqueda y reconocimiento de oportunidades de negocio, además de la intención de actuar de tal forma que permita aprovechar dichas oportunidades.

- Desarrollo personal. Facilita la satisfacción de necesidades de realización personal e independencia.

- Flexibilidad. “La habilidad para cambiar rápidamente de dirección o desviarse de un curso de acción predeterminado es la capacidad para hacer algo de una forma diferente de la prevista inicialmente.

Esta última característica, la flexibilidad, genera otros rasgos con los que han sido identificadas las PYME. Entre ellos:

- Amplia visión y el conocimiento que tienen los empresarios-directivos de las PYME sobre las capacidades de la empresa.

- Estructuras organizativas simples y planas que predominan en la mayoría de las PYME. Los equipos directivos suelen ser pequeños, y la mayoría de ellos trabajan estrechamente con los empleados.

También, las PYMEs presentan obstáculos para su gestión, entre los más importantes están:

- Acceso al financiamiento. La falta de financiamiento a largo plazo les ha impedido la concreción de negocios, siendo las principales fuentes de créditos los proveedores, los cheques diferidos y los adelantos en cuenta corriente.

- Servicios e infraestructura. Los costos de servicios públicos resultan elevados en la relación calidad-precio, problemas en el transporte y la logística, tecnología obsoleta, escaso aseguramiento de la calidad y certificaciones.

- Inseguridad Jurídica. El cambio constante en las políticas y normativas jurídicas, generan un contexto de incertidumbre en el cual es difícil planificar a largo plazo.

- Competencia desleal. Las prácticas comerciales desleales por parte de grandes empresas y la apertura indiscriminada a la importación de productos, colocan a las PYME en inferioridad de condiciones para competir.

- Burocracia y corrupción. Tanto en el tema tributario como laboral, hay un alto costo de cumplimiento, tanto por la complejidad de los trámites como el tiempo que llevan.

- Costos impositivos y laborales. La estructura impositiva es considerada como muy compleja, con numerosas trabas para las devoluciones y reintegros de impuestos. En el tema laboral, se considera que los convenios laborales son muy rígidos.

- Concentración. "El 43% de las empresas señala que sus 3 principales clientes concentran más del 50% de las ventas. En tanto, el 83% realiza sus ventas únicamente de forma individual. Solamente el 3% vende en asociación con otras empresas (principalmente hacia el mercado externo), y menos del 10% utiliza ambas modalidades."⁹

⁹ Gabriela Ensínck, "Las 10 trabas a la competitividad", Revista Fortuna, 05 de abril de 2007, 05.06.10 en http://www.fortuna.uolsinectis.com.ar/edicion_0205/management/nota_02.htm

- Poco uso de instrumentos de apoyo público. Uno de los problemas de las políticas públicas de promoción para las empresas es la falta de consistencia de los distintos programas y la poca información que tienen los empresarios sobre estos. Sin embargo actualmente existen diversos programas de apoyo tanto para las mipymes y actores de la economía popular y solidaria, pero debido a su informalidad (no legalidad en su constitución), el acceso a estos programas se dificulta.

- Falta de Tecnología e Innovación. Los altos costos de la tecnología son señalados como el problema principal para el atraso tecnológico.

- Falta de capacitación. Las PYME en general no tienen recursos para invertir en la capacitación de su propio personal. Esta falencia la pueden contrarrestar en una asociatividad, ya que se pueden unir varias PYME para financiar o gestionar a nivel público / privado una capacitación o asistencia técnica.

1.6.5. Surgimiento y desarrollo de las PYMEs

El surgimiento del concepto de PYMEs se enmarca hacia finales de la década de los años 70 del siglo pasado y se relaciona principalmente con la crisis del modelo fordista de producción que sustentaba la existencia de grandes industrias con rigidez en sus esquemas tecnológicos y productivos, y estaban orientadas casi exclusivamente al mercado interno.

En este contexto el papel de las PYMEs se limitaba al mantenimiento del equilibrio socioeconómico. Su tarea era generar fuentes de trabajo, pero los años 70 marcaron el fin del modelo fordista de desarrollo industrial. Por un lado, la crisis del petróleo encareció enormemente los precios de los energéticos y, por otro lado, la expansión económica de los países desarrollados registrada en esa década comenzó a detenerse como consecuencia lógica de la caída del consumo. A esto se le sumó la aparición de los nuevos países industriales exportadores, principalmente los del sudeste asiático.

El análisis de la dinámica estructural que caracterizó a los años 70 parece apoyar la tesis de que la crisis de aquel período es el resultado de los límites del modelo y desarrollo industrial que se funda en la producción masiva. Frente a

este Nuevo Orden Económico Mundial las grandes empresas iniciaron un proceso de reconversión que consistió básicamente en incorporar todos aquellos elementos necesarios para frenar la caída de su rentabilidad y hacerse competentes. En este período de transición en la que coexistieron formas fordistas y postfordistas de organización industrial, modelos opuestos de integración vertical, hasta la aparición del nuevo paradigma tecnológico-organizativo en la década de los 80: especialización flexible, las PYMEs fueron ganando espacio en término de productos y empleos.

La década de los 80 marcó, pues, el inicio de una nueva etapa para las PyMEs en los países industrializados, que permitió el resurgimiento de las mismas y la revalorización de su rol dentro del proceso de crecimiento económico. En la mayoría de los casos el Estado advirtió esta situación y sumó sus esfuerzos por incentivar y apoyar a estas empresas.

En la actualidad las pequeñas y medianas empresas desempeñan una función crucial en la competencia mundial. Si bien se esperaba que esta requeriría de grandes unidades de producción, la historia industrial de los últimos decenios ha demostrado con claridad que las PYMEs no son agentes marginales de la dinámica competitiva; es decir, el escenario no está plenamente dominado por unos cuantos gigantes.

En buena parte de los países desarrollados y subdesarrollo las PYMEs han registrado un dinamismo importante, como consecuencia de uno de los principales giros introducidos por la globalización: mientras que en el pasado la organización productiva constriñó a las naciones- Estados, en la actualidad las fuerzas operan en todo el mundo y vencen la especificidad del entorno y afectan la soberanía nacional. (Batista & Machado, Eumed)

1.6.7. Globalización

La palabra globalización actualmente es usada para citar varios cambios no solo en la economía y los mercados, sino también a fenómenos culturales, tecnológicos, etc. Por ello quizás su definición se ha generalizado, sin embargo uno de los primeros autores en utilizar el término globalización fue Theodore

Levitt¹⁰ en 1983 cuando publicó el artículo “La globalización de los mercados” en la Harvard Business Review donde planteaba que la integración económica presionaba a las empresas a redefinirse con una perspectiva global.

Michael Porter¹¹ en 1991 utilizó posteriormente el término globalización para diferenciar una empresa multinacional de otra global, la cual persigue una estrategia mundial. En el mismo año Kenichi Ohmae¹² consideró que la empresa global es aquella que ha abandonado su identidad nacional y que opera como una entidad sin patria en una escala mundial. El Fondo Monetario Internacional (FMI) para 1997 entiende la globalización como la acelerada integración mundial de las economías a través del comercio, la producción, los flujos financieros, la difusión tecnológica, las redes de información y las corrientes culturales. La globalización, tal como afirma De la Dehesa ¹³(2000), se puede entender como un proceso dinámico de creciente libertad e integración mundial de los mercados de trabajo, bienes, servicios, tecnología y capitales.

Sea cual sea la definición preferida, este fenómeno requiere de una profunda reflexión y análisis sobre la nueva realidad empresarial y su entorno, planteando firmemente la necesidad de reconstruir conceptos, estrategias y administración, teniendo en cuenta que los mercados, los sectores, los clientes, proveedores y administraciones también han cambiado. En este contexto, las estrategias potenciales de cada empresa se multiplican y la gestión empresarial internacional posibilita comportamientos y actuaciones que, prácticamente, especifican a cada organización, haciendo más compleja su caracterización y generando un altísimo grado de heterogeneidad entre las empresas internacionales.

Sin lugar a duda en este contexto globalizado, una de las estrategias más relevante es la internacionalización de la empresa, es decir, la decisión de ésta de dirigirse a mercados geográficos externos a su localización original, que debe ser entendida como una de las formas más complejas e interesantes de crecimiento y desarrollo empresarial. Todo un reto en especial para las pequeñas y medianas empresas.

¹⁰ Profesor de la Universidad de Harvard y más tarde editor de la revista Harvard Business Review

¹¹ (n. 1947) Economista estadounidense, profesor en la Escuela de Negocios de Harvard, especialista en gestión y administración de empresas, es uno de los más importantes autores de estrategia empresarial en el mundo

¹² (1943, Japón). Es uno de los más grandes especialistas mundiales en estrategia económica para empresas

¹³ Guillermo de la Dehesa Romero (Madrid, 9 de julio de 1941) es un funcionario, economista y empresario español.

1.6.8. Internacionalización

La Internacionalización de la empresa es una estrategia corporativa de crecimiento por diversificación geográfica internacional, a través de un proceso evolutivo y dinámico de largo plazo que afecta gradualmente a las diferentes actividades de la cadena valor y a la estructura organizativa de la empresa, con un compromiso e implicación creciente de sus recursos y capacidades con el entorno internacional, y basado en un conocimiento aumentativo (Villareal, Octubre 2005).

Por ejemplo, Kalantaridis (2004) considera que los principales obstáculos para la internacionalización son la falta de recursos financieros, problemas vinculados al lenguaje y la comprensión, o la estructura organizativa; mientras, el trabajo de Leonidou (2004) diferencia entre barreras internas y externas. Sin embargo, teorías como la de Majocchi y Zucchella (2003) sostienen que la dimensión empresarial no siempre determina la competitividad internacional de las empresas, es más, sería posible que gracias a factores como una mayor flexibilidad o al estímulo por crecer, su adaptación a mercados internacionales fuera más rápida y que incluso, la cifra de ventas en el ámbito internacional superara a la conseguida en mercados locales o nacionales. Bajo esta última teoría podemos relacionar el caso de las PYME, dado que por su realidad compleja y pese a las dificultades que enfrentan, podrían hacer más peso con sus potencialidades y aprovechar las tendencias del mercado y así lograr internacionalizarse.

Sin embargo, para superar los obstáculos hasta ahora mencionados, las empresas pueden apoyar sus estrategia de expansión internacional en factores como la marca país logrando una aceptación más rápida por parte de los consumidores, vinculada a la confianza e inclinación por el país de origen. Dicho principio también puede ser aplicado a una marca colectiva en temas referentes a respaldo de calidad y credibilidad, lo cual abordaremos posteriormente. Mientras tanto tengamos presente que las acciones de la empresa buscarán la forma de entrada para operar en cada país-mercado en el exterior; en solitario o a través de plataformas de internacionalización como son los consorcios de exportación.

La decisión de internacionalizarse exige una decisión estratégica pues el resultado puede determinar no sólo el crecimiento de una empresa sino su supervivencia a largo plazo; será un “proceso integrador de decisiones y operaciones estratégicas que facilitará el establecimiento de vínculos y/o relaciones crecientes y cada vez más estables entre una determinada organización y sus mercados en el exterior”¹⁴.

La internacionalización es una alternativa estratégica cuyo proceso demanda un compromiso real con el desarrollo de la empresa, pues integra e involucra a los tres niveles tradicionales de la empresa:

- Corporativo. Decisión sobre dónde va a competir la empresa, es decir, una decisión de ampliar geográficamente el campo de actividad de la empresa; como: entrar en nuevos mercados, crecer, mantenerse o retirarse con el producto actual.
- Negocio. Decisión sobre cómo competir a nivel internacional para conseguir el éxito en los mercados extranjeros, es decir, son decisiones para alcanzar las metas de un negocio.
- Funcional. Decisión sobre cómo maximizar la productividad de los recursos dentro de cada área funcional, el efecto en las prácticas de recursos humanos, las políticas financieras, las estrategias de marketing, etc., que se van a ver fuertemente condicionadas por la expansión internacional de la empresa.

Para internacionalizarse, una PYME debe seguir un proceso gradual hasta consolidarse en su faceta exportadora; puede comenzar exportando para progresivamente, ir profundizando en su aventura internacional, conforme adquiere la experiencia y los conocimientos necesarios; o puede buscar formas más atractivas para internacionalizarse, como es la cooperación interempresarial (asociatividad empresarial) ya que la cooperación puede configurarse como una opción estratégica que permite a organizaciones de reducida dimensión acceder a los recursos financieros, técnicos y humanos necesarios para instaurar y sostener unas infraestructuras comerciales en destino que les posibiliten el desarrollo hacia un estado más avanzado en su proceso de internacionalización.

¹⁴ Piedad Martínez, PYME estrategia para su internacionalización, Barranquilla, Editoriales Uninorte, 2009, p. 12. Disponible en http://www.lalibriedelau.com/lu/pageflip2/uflip_pymes_ecoe/

Formas de internacionalización

Una empresa puede seguir tres formas para cruzar las fronteras nacionales, puede ir desde la exportación, pasando por la relación contractual con el exterior hasta la inversión externa. Estas formas de internacionalización tienen un enfoque de alianzas estratégicas, cuyo objetivo es lograr un crecimiento significativo de la empresa que se traduzca en un crecimiento de su valor económico en el futuro:

- Exportación. Es la forma más común para internacionalizarse ya que requiere de una inversión baja en relación con las otras formas.

- ✓ Exportación indirecta. Se la realiza por intermedio de una tercera persona, que es en realidad la que está exportando.
- ✓ Exportación directa. La propia empresa es responsable y se encarga de la gestión de exportación en su totalidad, tanto en el país de origen como en el de destino.

- Relación contractual con el exterior. Consiste en la cesión de determinados derechos a otra empresa, la cual se encuentra ubicada en un tercer país.

- ✓ Exportación con representante en el exterior. Existe un contrato con una empresa importadora y distribuidora, ubicada en el país de destino.
- ✓ Licencias al exterior. Permiso que la empresa concede a otra entidad ubicada en un tercer país para la realización de determinadas actividades, procesos o productos, según los términos de la licencia.
- ✓ Franquicias al exterior. Derecho que se entrega a una empresa ubicada en un tercer país con la finalidad de que ésta inicie determinadas actividades, teniendo bajo su responsabilidad la marca y otros aspectos estratégicos del producto o procesos franquiciados.
- ✓ Contratos de fabricación en el exterior. Una empresa entrega el derecho a fabricar y vender en un tercer país sus propios productos a otra a través de la subcontratación.

- ✓ Contratos de gestión en el exterior. Una empresa entrega la gestión de su actividad empresarial a otra empresa ubicada en otro país, de acuerdo con las propias condiciones y obligaciones del contrato.
- Inversión externa. Implica la inversión de grandes cantidades de dinero en los países de destino.
- ✓ Oficina de representación en el exterior. Es una extensión de la propia empresa en el mercado de un tercer país, se requiere inversiones necesarias para su constitución y el desarrollo de sus actividades.
 - ✓ Joint-venture en el exterior. Acuerdos entre dos o más empresas, en los cuales cada una mantiene su independencia, con la finalidad de crear una nueva organización en un tercer país distinto a la de las entidades matrices.
 - ✓ Consorcios en el exterior. Implican dos o más empresas que mantienen un contrato de Joint-venture ¹⁵ en el exterior, llevan contratos de gran envergadura y de inversiones altas.
 - ✓ Inversión directa en el exterior. Una empresa hace una inversión directa en otro país ya sea para adquirir una empresa ya existente, la misma que constituye una nueva

1.6.9. Asociatividad

El fenómeno del agrupamiento empresarial no es nuevo, fue ya conocido por los comerciantes asirios, babilonios, fenicios y egipcios, se desarrolló con los grandes emprendimientos comerciales marítimos de la edad media, en especial durante el Siglo XIII en las ciudades italianas de Génova y Venecia, y adquirió un auge inusitado en el siglo pasado, divulgándose la expresión de alianzas estratégicas en un mundo en que el presente se aleja del pasado y de las organizaciones clásicas para transformarse rápidamente en futuro, lo que demanda una mayor capacidad de adaptación e innovación.

¹⁵ Unión de dos o más empresas con el objetivo de desarrollar un negocio o introducirse en un nuevo mercado, durante un cierto periodo de tiempo y con la finalidad de obtener beneficios.

En la actualidad, ingresar o mantenerse en el mercado se torna cada vez más difícil para las PYME actuando de manera individual, dado su insuficiente tamaño y sus dificultades operativas, poder alcanzar resultados exitosos. En este contexto, el término asociación surge como uno de los mecanismos de cooperación mediante el cual las pequeñas y medianas empresas unen sus esfuerzos para enfrentar las dificultades derivadas del proceso de globalización.

Bajo esta perspectiva, las PYMEs para adecuarse a la realidad se ven obligadas, en muchos casos, no sólo a encarar un proceso de introspección sino además a interactuar con el medio a través de la conformación de redes o asociaciones que los ubique en posiciones más sólidas para afrontar las amenazas y aprovechar las oportunidades.

El modelo asociativo surge como uno de los mecanismos de cooperación que persigue la creación de valor a través de la solución de problemas comunes originados fundamentalmente, por el tamaño de la empresa, lo que hace muy difícil la incorporación de tecnologías, la penetración a nuevos mercados y el acceso a la información, entre otros. La asociatividad permite, a través de la implementación de estrategias colectivas y de carácter voluntario, alcanzar niveles de competitividad similares a los de empresas de mayor envergadura. Esta forma de trabajo se caracteriza por independencia jurídica de los participantes y autonomía gerencial de cada una de las empresas.

1.6.10. Características

La asociatividad es un proceso bastante complejo que abarca una considerable gama de posibilidades pero siempre persigue como objetivo fundamental unir fuerzas para alcanzar el éxito conjunto. Previamente al desarrollo de modalidades de asociación es necesario que se den ciertas condiciones específicas que permitan la sustentabilidad de las mismas. Entre los requisitos más importantes podemos señalar:

- Proyecto común
- Compromiso mutuo
- Objetivos comunes
- Riesgos compartidos sin abandonar la independencia de cada uno de los participantes, entre otros.

Todos estos factores combinadamente permitirán a las empresas llevar adelante el proceso asociativo logrando beneficios que les sería muy difícil alcanzar operando individualmente. En efecto, el desarrollo de modelos de cooperación empresarial, facilita a los participantes el acceso e incorporación de experiencias de otros actores reduciendo el riesgo y la incertidumbre en la toma de decisiones. Por otra parte, estimula la especialización, incrementa la posibilidad de establecer nuevas redes de contactos ampliando y potenciando los esfuerzos individuales.

1.6.11. Formas asociativas

El modelo asociativo se ha desarrollado con mayor impulso despertando el interés de diferentes actores. En este escenario es posible identificar una amplia gama de relaciones interempresariales. Entre ellas podemos mencionar relaciones de empresas con proveedores, con clientes, pequeños y medianos empresarios entre sí, Pymes con instituciones intermedias, PYME y el Estado, entre otras.

Es conveniente destacar otras estrategias colectivas que, si bien persiguen objetivos similares, presentan algunas diferencias con los proyectos asociativos. Entre las más difundidas podemos citar a las cooperativas que son una de las prácticas más difundidas desde el último siglo. Entre las diferencias más significativas con la asociatividad, se destacan, la propiedad del patrimonio, la vigencia de la forma jurídica de los participantes, la distribución de utilidades, entre otras. Asimismo podemos mencionar las redes verticales que constituyen una posibilidad de crecimiento para las pequeñas y medianas empresas a través de la participación en cadenas de producción con grandes firmas, que son las que, en la mayoría de los casos, establecen las condiciones. Por otra parte, en las redes horizontales, las empresas misma rama o subsector económico desarrollan sus actividades dentro de un mercado determinado.

Los diferentes tipos de asociatividad pueden agruparse atendiendo a varios criterios (Rosales, 1997), a saber:

- En función de las diferentes fases del proceso empresarial: del diseño a la comercialización.

-En relación a cada una de las funciones básicas que existen en cualquier empresa: financiamiento, aprovisionamiento, recursos humanos, servicios, etc.

-Según el alcance de la asociatividad: geográfico, sectorial, especializado, diversificado, integral, etc. “

La relaciones asociativas pueden tener su origen en una amplia gama de objetivos que van desde simples uniones para operaciones concretas hasta uniones perdurables en el tiempo para operaciones recurrentes. En la práctica según la profundidad y duración de la asociación, la relación puede ir desde la informalidad hasta la constitución de figuras jurídicas específicas.

Red	<ul style="list-style-type: none"> • Conjunto de empresas independientes que se asocian voluntariamente para alcanzar un fin común. Redes horizontales asociatividad Redes verticales, Redes complejas
Asociatividad	<ul style="list-style-type: none"> • Mecanismo de cooperación entre pequeñas y medianas empresas, donde cada empresa participante manteniendo su independencia jurídica y autonomía gerencial, participa voluntariamente de un esfuerzo conjunto en la búsqueda de un objetivo común
Cluster	<ul style="list-style-type: none"> • Conjunto o grupo de empresas pertenecientes a diversos sectores, ubicadas en una zona geográfica limitada, interrelacionadas mutuamente en los sentidos vertical, horizontal y colateral en torno a unos mercados, tecnologías y capitales productivos que constituyen núcleos dinámicos del sector industrial, formando un sistema interactivo en el que, con el apoyo decidido de la Administración, pueden mejorar su competitividad
Cooperativa	<ul style="list-style-type: none"> • Asociación autónoma de personas que se han asociado voluntariamente , mediante una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática, con el objetivo de prestar servicios a sus socios, sin fines lucrativos.
Sociedad	<ul style="list-style-type: none"> • Entre jurídico resultante de un contrato solemne celebrado entre partes, que estipulan poner en común bienes o industrias, con la finalidad de repartir entre si las ganancias resultantes

Elaboración: propia

Fuente: “Asociatividad en PYMES”. Iguera, Mariela-Argentina

1.6.12. Antecedentes en experiencias asociativas

En Italia se reconoce como uno de los principales antecedentes de la asociatividad al caso del norte italiano, más precisamente en el noroeste de Italia, donde se han llevado adelante desde la década del sesenta experiencias exitosas en materia de cooperación empresarial. Una de ellas, los consorcios de

exportación, surgen como consecuencia de la necesidad de las pequeñas y medianas empresas de colocar sus productos en mercados alternativos. Si bien esta expansión nace a partir de la conformación y auge de redes de Pymes, es necesario hacer notar que se ha detectado también, una importante participación del estado quien brinda su apoyo a través de beneficios económicos y financieros. En la actualidad existen cerca de 300 Consorcios para la Exportación que nuclean aproximadamente 5000 empresas. Gran parte de estos consorcios se encuentran agrupados en una Federación denominada Federexport cuya sede se encuentra radicada en Roma.

En Alemania al igual que en Italia, las empresas se asocian para el comercio, especializándose preferentemente en nichos de mercado donde su producto presenta ventajas comparativas. El objetivo perseguido con este tipo de asociaciones, es el de incrementar su participación y control en determinados mercados internacionales.

En España interactúan grupos de Pymes orientados al comercio exterior, que trabajan con una estructura común para la exportación. La misma atiende las particularidades de este comercio en cada una de las empresas a través de la figura de un gerente. Se detecta aquí también la participación estatal, dado que el mismo subsidia por un tiempo parte de las erogaciones de esta estructura.

Haciendo un breve recorrido por América Latina, encontramos que en Chile al igual que en España, existe la figura de un gerente contratado para cubrir el asesoramiento y gestión en el área de comercio exterior. Sus honorarios son abonados en una primera etapa por el estado y el grupo empresarial en partes iguales, hasta llegar luego de un plazo preestablecido, a ser cubiertos en su totalidad por las empresas participantes. Otra experiencia asociativa de este país, es la conformada desde hace más de 15 años por los Grupos de Transferencia Tecnológica, GTT, basados en la experiencia argentina de los Grupos Crea pero con una importante participación del estado.

En Colombia, a partir de la década del 90 se implementa el Programa de Desarrollo Empresarial Sectorial (PRODES) como una estrategia de desarrollo para las PYMEs colombianas que representan alrededor del 90% de los establecimientos ocupando cerca del 70% de la mano de obra. Este programa se

plantea como una herramienta integral, asociativa y estratégica que se orienta a solucionar en el corto y mediano plazo los principales problemas que enfrenta la pequeña y mediana industria colombiana. La Dirección de Comercio Exterior de Uruguay y la Comunidad Económica Europea han desarrollado programas sectoriales y han conformado acciones bilaterales con países como Alemania, Suecia, Italia, entre otros.

CAPÍTULO II: LOS CONSORCIOS DE EXPORTACIÓN

2.1. El reto de la internacionalización para las PYMES

El entorno económico internacional en la actualidad se caracteriza cada vez más por su dinamismo y globalización. Tendencias como la creciente interdependencia entre países, la formación de bloques regionales, el surgimiento de economías emergentes en Asia y América Latina, así como los sorprendentes avances tecnológicos en diferentes sectores, configuran un entorno mundial crecientemente competitivo y cambiante.

Como consecuencia de estas tendencias, los fenómenos de globalización de los mercados e internacionalización de las empresas se han acentuado aún más, resultando imprescindible para los empresarios tener una visión cosmopolita e internacional de la actividad económica y repensar los conceptos y estrategias económicas dentro de un modelo de economía tan abierta.

En un entorno de estas características, la decisión de convertirse en internacional es una de las más importantes en la vida de una empresa. A más de las consecuencias del fenómeno de la globalización, algunas empresas lo hacen para superar la saturación de sus mercados locales, incluso en algunos casos la internacionalización se justifica por ser un símbolo de éxito y progreso. Existe también evidencia de que la creciente internacionalización mejora la rentabilidad de la empresa (Gerlinger, Beamish y Da Costa, 1989).

La internacionalización es un tema de gran importancia para el desarrollo y crecimiento de las PYMES, es un proceso complejo y que requiere una estrategia que ayude a superar las debilidades individuales y multiplique los efectos de las fortalezas de las PYMES; tiene como componente básico el nivel de compromiso de las empresas con los nuevos clientes, que irá creciendo conforme se incrementa el conocimiento de las particularidades y las exigencias que impone este nuevo mercado.

Este proceso permite que las firmas exploten mejor y que se aprovechen de las economías de escala que pueden surgir de sus respectivos activos estratégicos en los sectores en que son más competitivas (Chudnovsky y López, 1999). Pero

a pesar de estos beneficios, la internacionalización supone un gran reto para la empresa. Las estrategias de internacionalización son complejas, costosas y arriesgadas (McKieman, 1992). Esto lleva a una búsqueda incesante de información sobre las condiciones del entorno, la demanda del mercado, el grado de competencia, etc., que disminuya la incertidumbre y permita llevar a cabo una correcta formulación estratégica.

La decisión de internacionalizarse supone una apuesta no exenta de riesgo y que adquiere un carácter estratégico. Sin embargo, en especial a las PYMES, les cuesta apostar decididamente por impulsar su actividad internacional y traspasar las barreras comerciales de su país, ya que no deja de ser un proceso difícil, complejo, costoso y de largo plazo.

Se debe considerar que las PYMES tienen gran potencial de crecimiento en las economías de los diferentes países y en el caso de Ecuador, donde las exportaciones son uno de los motores de crecimiento de la economía y base fundamental para sostener la dolarización, la dependencia del país hacia la exportación de petróleo ha generado un amplio debate que busca diversificar las opciones de exportación del país junto con sus socios comerciales, buscando una inserción inteligente del Ecuador en el sistema mundo. Es ahí donde aparecen las PYMES con un potencial de crecimiento, como puede ser observado en la gráfica, las exportaciones del segmento de MIPYMES ocupan un sitio importante en las exportaciones no petroleras del Ecuador con un porcentaje promedio del 24,74% desde el 2007 al 2010¹⁶. Debido a esto podemos indicar que este sector juega un papel muy importante en nuestro comercio exterior y cada día van ganando espacio en la oferta exportable ecuatoriana.

¹⁶ Dirección de Comercio Inclusivo, Ministerio de Relaciones Exteriores 2011.

EXPORACIONES ECUATORIANAS NO PETROLERAS Y PARTICIPACIÓN DE MIPYMES Y EPYS ENTRE EL 2007 AL 2010								
(ordenado por porcentaje de participación)								
SEGMENTO	2007		2008		2009		2010	
	Valores (US\$) FOB	%	Valores (US\$) FOB	%	Valores (US\$) FOB	% E	Valores (US\$) FOB	%
MIPYMES *	1.098.419.040,27	18,33	1.417.313.108,72	20,84	1.740.316.926,21	25,59	2.455.113.852,61	32,58
EPS *	39.449.309,62	0,66	51.770.935,84	0,76	86.877.263,29	1,28	69.739.847,25	0,93
Exportaciones Ecuatorianas No Petroleras	5.993.176.000,00	100	6.801.655.000,00	100	6.801.655.000,00	100	7.535.362.000,00	100

Fuente: (Dirección de Comercio Inclusivo del MRECI, 2011)

En este escenario es indispensable desarrollar estrategias que impulsen la internacionalización PYMES considerando el impacto positivo que representa no sólo en la economía sino en su desarrollo, al incrementar su capacidad productiva y sus estándares de calidad. Hay que recordar que entre las exportaciones que realiza el país predominan claramente los commodities¹⁷ o productos sin marca, pero los productos exportados por las PYMES deberán ser en su mayoría bienes diferenciados, de alto valor agregado y dirigido a mercados nicho.

2.2. Dificultades que enfrentan las PYMES para exportar

En el caso de las PYMES, éstas suelen verse impedidas de exportar por lo complejo del negocio de exportación y también, por los grandes riesgos que implica. Sin conocimientos y preparación significativos en materia de exportación, sus intentos están condenados al fracaso y pueden incluso poner en riesgo la estabilidad financiera de la empresa en su conjunto. Algunas pruebas sugieren que en particular en las primeras etapas de la exportación el porcentaje de fracasos es relativamente elevado.

Los mercados extranjeros tienen sus particularidades y requisitos estrictos. No sólo abarcan la demanda de los consumidores, sino además las obligaciones técnicas y regulatorias de los países receptores. Las empresas que deseen

¹⁷ Productos de materia prima que se venden a granel, tales como metales, petróleo y granos que son tranzados en los mercados financieros internacionales como activo subyacente bajo la figura de contratos a futuro.

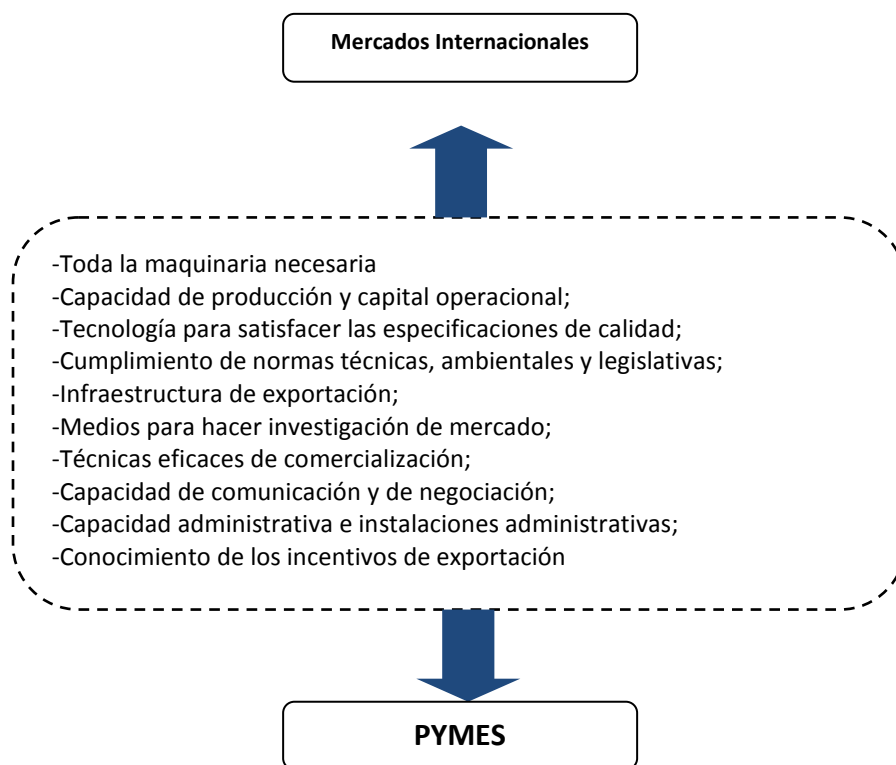
exportar deben identificar los mercados extranjeros apropiados, ponerse en contacto con los distribuidores locales y/o con los principales consumidores, aprender acerca de las preferencias de sus clientes, adaptar la calidad y el precio del producto en consecuencia, y darles la oportunidad de inspeccionar los productos y de presentar sus pedidos.

Por otro lado es difícil lograr un nivel significativo de exportaciones sin ofrecer una variedad de productos completa y coherente. Los conocimientos especializados necesarios y el costo de hacer frente a esos problemas suelen superar la capacidad de las PYMES consideradas individualmente

A continuación enlistamos las principales dificultades y debilidades de las PYMES que impiden su crecimiento, éxito e internacionalización:

- ✓ Dependencia de pocos proveedores.
- ✓ Falta de personal calificado.
- ✓ Poca información sobre los mercados.
- ✓ Falta de poder contractual y escaso poder de negociación.
- ✓ Poco hábito de planeamiento estratégico
- ✓ Poco volumen de producción.
- ✓ Escasez de recursos.
- ✓ Falta de una marca propia.
- ✓ Problemas logísticos.
- ✓ Dificultades propias del ingreso en los mercados externos.
- ✓ Comercio exterior: resultados inciertos y no inmediatos.
- ✓ Dificultades en el manejo de procedimientos aduaneros, financieros y administrativos relativos al comercio exterior.
- ✓ Problemas para cumplir con determinados requisitos de presentación, calidad, normas técnicas y sanitarias y plazos de entrega.

Dificultades de las PYMES para exportar 1



Elaboración: propia

2.3. Ventajas de la asociatividad para la exportación

Para involucrarse en un proceso asociativo debe existir un objetivo compartido que sea la motivación que permita ver en el proceso, un impulso y beneficio para su actividad económica. Se pueden distinguir dos tipos de motivaciones, extrínsecas e intrínsecas. Las motivaciones extrínsecas nos permiten cubrir una serie de necesidades mediante las compensaciones que recibimos a cambio. Las intrínsecas nos conducen a hacer lo que realmente queremos hacer.

Un empresario puede necesitar agruparse al objeto de obtener ahorros en costes, llegar a nuevos clientes o compartir costes en I+D¹⁸. Todas ellas son motivaciones extrínsecas.

¹⁸ La expresión Investigación y Desarrollo (o I+D, en abreviatura) tiene una relevancia comercial especial aparte de su significado convencional de investigación y desarrollo tecnológico. En el contexto de comercio, "investigación y desarrollo" se suele referir a actividades de largo recorrido orientadas al futuro en tecnología o ciencia copiando la investigación científica que no se vincula tanto a la búsqueda de beneficios.

Pero también puede sentir el deseo de crear una gran empresa, hacer realidad un sueño o la simple satisfacción derivada del propio desempeño. Estas últimas, de carácter intrínseco, son las que definirán el tipo de agrupamiento en última instancia.

Entre las principales ventajas que puede tener una PYMES al asociarse para la exportación se encuentran:

- *Mayor posibilidad de ingreso a nuevos mercados y consolidación de los existentes*

Las PYMES locales generalmente dirigen sus exportaciones hacia mercados regionales y sólo ocasionalmente a países desarrollados dado que en éstos los requisitos de entrada son más difíciles o exigen una demanda de gran volumen. Para el acceso a estos mercados se necesitan al menos estudios de mercado y actividades de promoción para conocer la demanda y dar a conocer el productor que se ofrece

Estas actividades implican inversiones que sólo tienen justificación económica a partir de un determinado volumen de oferta exportable. Al actuar en forma conjunta es más factible que se alcancen los niveles críticos de oferta que justifiquen tal erogación.

Actuar de manera asociativa o grupal también implica una ventaja respecto de la actuación individual para acceder a nuevos mercados y para consolidar los existentes, pues muchas veces los importadores están interesados en adquirir una parte importante de una gama de productos (sino la gama completa). Un grupo tiene mayores posibilidades de sacar provecho de este interés al coordinar las ofertas individuales de los participantes.

Para el caso en que el grupo se caracterice por tener cierto grado de integración vertical, la ventaja residirá en la posibilidad de ofrecer una canasta de bienes donde estén representados varios de los eslabones de una determinada cadena de valor.

- *Diversificación de la demanda*

Al enfrentar a los mercados internacionales de manera grupal, aumenta la posibilidad de exportar a varios mercados y así reducir los riesgos de ser afectados por la recesión de alguno de ellos en particular, debido a que ya no es tan imperiosa la necesidad de concentrar los recursos en estudios de mercados y otras acciones de investigación en uno o dos mercados. En un caso extremo, es posible pensar que un grupo muy diversificado, en cuanto a la cantidad de mercado al que accede, solo podría ser afectado por una recesión mundial.

Otro tipo de diversificación que se da es el relacionado con la posibilidad de no depender sólo del estado que presenta el mercado interno. Si las ventas por exportaciones son importantes respecto de las ventas totales, se podrá mitigar el efecto de una recesión en el mercado doméstico¹⁹.

- *Posibilidad de exportar en contra-estación*

Para el caso de algunos productos cuya demanda tiene un componente estacional muy marcado, surge la posibilidad de vender los productos en contra estación, por medio del acceso a mercados de países ubicados en el hemisferio norte y tener demanda para sus productos prácticamente todo el año. Así, la incidencia de los costos fijos por unidad producida será menor y mejorará la condición competitiva de las empresas. También, para el caso de determinados productos, exportar en contra estación puede implicar beneficiarse por diferenciales de precios positivos.

Adicionalmente, actuar en forma grupal permite planificar mejor la oferta exportable ²⁰ y entrar en alternativas logísticas que resultarían complicadas de utilizar para una PYMES que actúe de manera aislada.

- *Menores costos de producción*

Esta mejora puede estar originada por un mejor aprovechamiento de la capacidad instalada y/o por un mayor grado de especialización. En el primer caso, el hecho de agregarse una fuente más de demanda permite que los costos fijos se asignen entre mayores cantidades producidas, lo que implica una caída

¹⁹ Mercado local

²⁰ La oferta exportable de una empresa es más que asegurar los volúmenes solicitados por un determinado cliente o contar con productos que satisfacen los requerimientos de los mercados de destino. La oferta exportable también tiene que ver con la capacidad económica, financiera y de gestión de la empresa,

en el costo medio de producción.

Otra posibilidad, es que la actividad de la empresa dentro del grupo podrá incentivar a una mayor especialización en la producción de los productos que la empresa exporta por medio del Grupo. Esta mayor especialización seguramente implicará la adopción o el desarrollo de mejores técnicas de producción con una consecuente mejora de la productividad y menores costos de producción.

- *Efecto "remolque" sobre el conjunto*

Es posible que dentro del grupo alguna empresa manifieste más intensamente sus deseos de incursionar en nuevos mercados y sirva de incentivo a las restantes, siempre se vislumbra a un empresario líder, quien será el motivador y donde se anclará el liderazgo para emprender y sostener la iniciativa de asociarse.

También pueden darse beneficios derivados del contagio de aquellas empresas del grupo que previamente a su constitución o por su participación en él, lograron incursionar con éxito en mercados externos. El hecho de un ejemplo cercano exitoso puede generar un incentivo para aquellos que todavía están indecisos.

- *Beneficios derivados de la difusión de la información*

A partir de la interacción repetida de las empresas que forman parte del grupo se generan vínculos que facilitan el flujo de información comercial y experiencias en materia de exportación. Así, disminuye la posibilidad de repetir experiencias negativas, mientras que aumentan las de identificar y aprovechar buenas oportunidades de negocios.

- *Nuevos conocimientos*

A los conocimientos de nuevos mercados se les debe agregar el que se obtuviera fruto de la interacción de las empresas entre sí y de éstas con el coordinador. La interacción empresarial puede generar una relación de confianza que favorezca la realización de alianzas en aspectos diferentes al de comercio exterior.

Como resultado de la interacción se pueden obtener conocimientos en materia

de técnicas de promoción y de comercialización, para luego aplicar en la actuación individual de cada una de las empresas del grupo.

- *Imagen*

Si el Grupo fuera reconocido por su éxito en materia de comercio exterior, las empresas integrantes obtendrán una mejora sustancial en su imagen empresarial. Estos beneficios se pueden materializar a la hora de contratar personal, cuando se están negociando alianzas con otras empresas que no pertenecen al grupo, en las relaciones comerciales habituales, etc.

La experiencia señala que este sistema es una excelente forma para aprender a trabajar en forma conjunta, con metas y objetivos comunes y lograr “asociatividad”. Por otro lado, no sólo permite reducir costos en la protección y diferenciación de los productos o servicios, también se aprovecha las economías de escala, y se incrementa la confianza de los consumidores.

Dado que los costos de inversión en el desarrollo de una marca, campañas de marketing y publicidad, suelen ser costosos, las marcas colectivas se han constituido en un mecanismo que permite ahorrar costos destacando características propias de las zonas en que dichos productos o servicios son elaborados o prestados, respectivamente. Se trata de una marca que va a servir para distinguir un origen o cualquier otra característica particular de productos o servicios que pertenecen a empresas o personas diferentes y que son usadas bajo el control de un único titular y así poder tener un mejor control de los estándares de calidad que basarán las renovación o no de seguir perteneciendo al grupo.

2.4. Obstáculos de la asociatividad

Si bien los beneficios de asociarse son importantes y podrían justificar el esfuerzo de emprender un proceso asociativo, existen factores que pueden constituirse en obstáculos al momento de implementar y consolidar una estrategia asociativa. Algunos de ellos son:

- Problemas asociados a los lazos de confianza

Para algunas empresas de pequeña escala es algo corriente hacer negocios de la manera tradicional (comprar o vender) pero no asociarse, y menos aún con un competidor. La construcción y mantenimiento de lazos de confianza es un largo proceso con diversos niveles de consolidación, que influye en la posibilidad de involucrarse en experiencias asociativas.

- Percepción sesgada de los costos y beneficios de asociarse.

En muchos casos los micro y pequeños empresarios sobrevaloran los costos de asociarse – no sólo los monetarios sino también la asignación de tiempo, el “riesgo” de compartir información valiosa, etc. mientras que la falta de información y la incertidumbre sobre los posibles resultados, entre otros factores, hacen que se minimicen los beneficios que pueden lograrse mediante la acción colectiva.

- Entornos poco favorables

Pese a que existen programas de instituciones públicas y privadas de capacitación, asistencia técnica y financiera que acompañen la constitución y consolidación de estrategias asociativas entre micro y pequeñas empresas, existe una carencia de difusión e incluso de credibilidad, así mismo la carencia de conocimiento de instrumentos legales que faciliten alcanzar a las estrategias asociativas entre las micro y pequeñas empresas.

Por otro lado la asociatividad tiende a confundirse como una asociación de empresas que enfrentan problemas comunes que por ello requiere asociarse para presionar ante alguna instancia gubernamental; así mismo se confunde el término con el de una cooperativa con sus tradicionales mecanismos de asambleísmo para toma de decisiones y marcado carácter social de su razón de ser.

2.5. Las PYMEs y los consorcios de exportación

Hace más de 150 años, un alemán llamado Hermann Schulze-Delitzch²¹ tuvo la idea fundamental de crear la primera cooperativa agrícola bajo el lema “La Unión hace la fuerza”. Posteriormente, otro alemán, Freidrich Wilhelm Raiffeisen²² lanzó la Cooperativa de Crédito Agrícola para que pequeños productores agropecuarios hagan un frente común para protegerse y subsistir ante la competencia desigual de los fuertes industriales.

Hoy, muchos años después, el concepto de asociatividad está más vivo que nunca. La alternativa que existe para dar respuesta a los problemas planteados al principio tiene mucho que ver con este concepto. Con estructuras distintas a las cooperativas pero con filosofía similar, los consorcios de exportación son una herramienta que permiten, muchas veces, solucionar los problemas planteados por pequeños productores y fabricantes a la hora de exportar. Muchos de esos problemas tienen que ver con volúmenes, costos logísticos, inexperiencia, etc., que pueden ser en cierta medida solucionados por esta “herramienta”.

Un consorcio de exportación es una alianza voluntaria de empresas con el objetivo de promover los bienes y servicios de sus miembros en el extranjero y de facilitar la exportación de sus productos mediante acciones conjuntas. Los miembros de un consorcio comprenden que esa cooperación debe predominar con respecto a la competencia a fin de tener acceso a mercados clave y a la tecnología más reciente (ONUDI, 2004).

La conformación empresarial de estas estructuras puede darse en forma “horizontal” cuando negocian los mismos productos y/o servicios o en forma “vertical” cuando ofrecen productos y/o servicios complementarios. También pueden diferenciarse desde otros puntos de vista, pueden ser de carácter “general” cuando convergen en el grupo empresas fabricantes de productos si ningún tipo de relación, como así también “especializados” cuando la oferta del grupo responde a un criterio sectorial.

²¹ Dirigente cooperatista alemán y activo organizador de cooperativas de consumo y de crédito en aquel país (1808-83). Es autor de un libro muy interesante titulado *Schritten una Reden* (5 vols. 1909-13) publicado por F. Thorwart con una bibliografía del autor.

²² Notable dirigente alemán del movimiento cooperativo agrícola (1818-88). En 1846 abandonó su puesto en la administración pública, invirtiendo su modesta fortuna en la creación del *Weyerbucher Konsumverein*, sociedad cooperativa harinera y de panificación, con la cual consiguió abaratar considerablemente el producto. Seguidamente se dedicó a difundir los *Hilfsvereine* o cajas mutuales obreras de crédito, conocidas por Cajas Raiffeisen, muy populares en Alemania y Suiza.

Las empresas que se asocian en un consorcio, conservan su autonomía jurídica, financiera y de gestión. Los socios colaboran, no se fusionan. Se forman por PYMES en su mayoría. En Italia – el país líder en la creación de consorcios, el 80% de los mismos está formado por empresas de menos de 50 empleados.

2.6. Características

Se puede considerar que el consorcio de exportación es un medio formal para la cooperación estratégica de mediano a largo plazo entre empresas, que sirve para prestar servicios especializados a fin de facilitar el acceso a los mercados extranjeros.

La mayoría de los consorcios son entidades sin fin de lucro. Por lo general prestan servicios exclusivamente a las empresas que son miembros de los consorcios. Por cuanto las PYMES pueden obtener mayores beneficios con su participación en un consorcio.

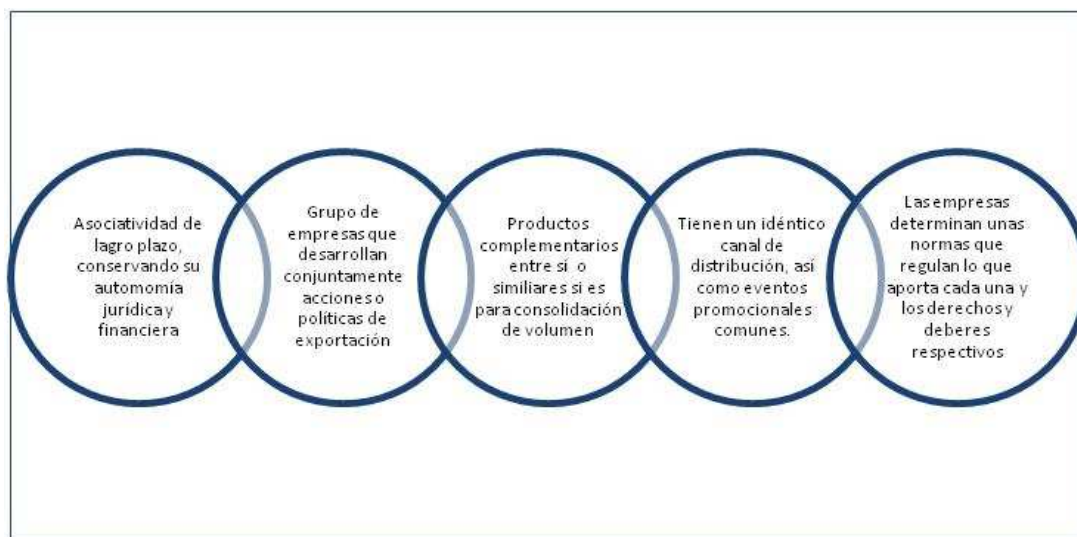
Dado que los miembros de un consorcio de exportación conservan su autonomía financiera, jurídica y de gestión, pueden hacer cumplir sus objetivos estratégicos agrupándose en una entidad jurídica separada que no implica la pérdida de identidad de ningún miembro. Esto constituye la diferencia principal entre los consorcios y otros tipos de 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.

No se debe confundir a un consorcio con una cooperativa. Una cooperativa procura unir la fuerza de todos sus miembros a fin de aumentar su capacidad de negociación y de hacer el mejor uso posible de los medios de que dispone. En el caso de un consorcio, por el contrario, las debilidades comunes de los miembros constituyen el fundamento de la unión.

Las PYMES suelen tener grandes dificultades para entrar en mercados extranjeros. Los consorcios de exportación pueden no solamente prestar asistencia a sus miembros para lograr una presencia de exportación, sino que

además pueden implicar beneficios adicionales importantes. Un consorcio de exportación puede ser considerado como un departamento conjunto de promoción de las exportaciones que ofrece servicios especializados a sus miembros.

Características de los Consorcios 1

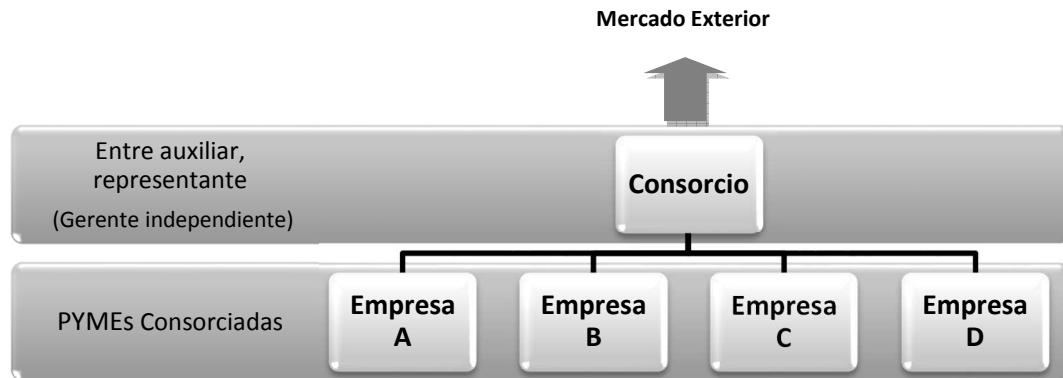


Elaboración: propia

Fuente: Guía de Conglomerados ONUDI. 2007

Frente a otras fórmulas de venta al exterior, el consorcio no ha de verse como un intermediario ajeno a la empresa: el consorcio es un ente auxiliar de la propia empresa, que solo defiende los intereses de los socios.

Modelo del Consorcio de Exportación 1



Elaboración: propia

Fuente: Guía de Conglomerados ONUDI. 2007

Los consorcios de Exportación son una herramienta sencilla, flexible, adaptable a cualquier estrategia de desarrollo y aplicable a distintas realidades y a todos los sectores de la oferta exportable ecuatoriana.

2.7. Condiciones básicas para exportar

A fin de exportar con éxito, 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 estos 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.

Al cooperar en el interior de un consorcio de exportación, las PYMES pueden superar los obstáculos anteriormente mencionados e ingresar efectivamente en mercados extranjeros y desarrollarlos con menor costo y riesgo.

Muchas veces, la falta de competitividad de una PYME no tiene que ver con su tamaño, sino con el hecho de trabajar en forma aislada, por lo que el compromiso de los participantes será un factor clave en el éxito o fracaso del consorcio.

2.8. Ventajas para las PYMES

Aumento de la rentabilidad: La participación en un consorcio de exportación puede mejorar en gran medida los márgenes de utilidad de las PYMES participantes mediante el aprovechamiento de economías de escala, 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.

Los consorcios de exportación pueden aumentar las oportunidades que los miembros tengan para la exportación y con ello ayudarlos a lograr una presencia de exportación consolidada y sostenida. Al prestar asistencia a las empresas para que amplíen sus contactos y al crear fuertes vínculos con los clientes, los consorcios pueden estabilizar las exportaciones de los miembros e incluso pueden ayudar a los miembros que han exportado anteriormente a unirse a un consorcio.

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.

Ventajas 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 mancomunar recursos financieros y urbanos y al compartir información y experiencia; realizar actividades que las empresas tal vez no puedan realizar por separado, por sí mismas, como investigación de mercados y desarrollo de productos. También, 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. De esta manera puede aumentar la competitividad de los productos de los miembros a escala internacional.

Acumulación de conocimientos: Uno de los beneficios más importantes de los consorcios de exportación se vincula con la acumulación de conocimientos. Las empresas que participan en consorcios de exportación tienen por lo general una experiencia limitada de exportación y se hallan en las primeras etapas de ingreso en el mercado de exportación o expansión.

Al participar en un consorcio de exportación los miembros pueden mejorar su conocimiento de la forma en que han de operar en los mercados extranjeros, la forma de mejorar sus operaciones comerciales en esferas no relacionadas con la exportación y la forma de participar en alianzas (Renart, 1999).

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.

2.9. Tipos de consorcios de exportación

Los consorcios de exportación difieren según los servicios que presten. Hay algunos que ofrecen sólo funciones básicas de secretaría (administrativos), ayudan con traducciones y/o hacen investigación de mercado. No obstante, los hay también otros que contemplan facilitar la elaboración de una estrategia completa de exportación y prestan una mayor diversidad de servicios, incluidas adquisiciones colectivas de insumos o bienes (maquinarias especialmente), 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 pueden existir diversas variedades de consorcios de exportación, entre ellas:

- Consorcios de un sector y multisectoriales;
- 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.

La estructura de un consorcio de exportación no está atada a la clasificación expuesta, esta se da según la naturaleza de su conformación, las necesidades de las empresas o del sector productivo de las empresas; esta se irá definiendo poco a poco durante las primeras fases del establecimiento del consorcio.

Una vez determinadas las empresas con voluntad de consorciarse, ellas mismas deciden el alcance de esta alianza (si es sólo de promoción, o también de comercialización y complementariedad) y se procede a elaborar un manual relacionado con el funcionamiento del grupo, donde se especificarán en detalle los acuerdos y las expectativas del consorcio.

2.9.1. Consorcios de promoción

Los consorcios de promoción son alianzas creadas para explorar mercados de exportación determinados compartiendo costos de promoción y logísticos. Los consorcios de ventas 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. No obstante, si se hace un pedido concreto a un consorcio relativo a productos que no producen las empresas participantes, es útil que el consorcio pueda adquirir esos bienes también de quienes no son miembros para evitar la pérdida de la oportunidad de hacer un negocio lucrativo.

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.

2.9.2. Consorcios de ventas

En los consorcios de venta las empresas participantes delegan la autoridad para hacer negocios en su nombre a los administradores del consorcio. Hay dos tipos de consorcio de venta: a) consorcios de comercio, es decir, los que adquieren los productos de las empresas participantes con el fin de revenderlos, y b) consorcios que actúan como agentes de exportación. 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.

2.9.3. Consorcios de Origen

Muchos productos típicos se encuentran relegados al olvido o lidian con una fama poco provechosa de productos artesanos especiales, pero de reducido valor económico. La reinención del producto a escala regional y su transformación a ojos del cliente en un bien altamente diferenciado por el que pagar un sobreprecio, se convierte pues en el objetivo prioritario.

Los consorcios de origen son alianzas voluntarias de productores individuales, empresas o cooperativas de una misma región con el objetivo de valorizar conjuntamente un producto tradicional de origen. Los consorcios pueden agrupar a operadores económicos de uno o de varios eslabones de la cadena de valor territorial (ONUFI, 2010).

El consorcio por lo general no desarrolla actividades comerciales; los miembros mantienen su autonomía financiera y jurídica, y conservan su libertad de acción mercantil, técnica y de gestión en la medida que no afecte a la buena fama del producto y al éxito de la estrategia de valorización conjunta.

2.9.4. Consorcios 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. 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). 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

2.9.5. Consorcio entre competidores y entre no competidores

Cuando los consorcios están compuestos por competidores directos, las actividades se pueden orientar directamente a los bienes o servicios producidos y se pueden lograr economías de escala. Por sobre todo, hay más oportunidades de compartir proyectos de investigación y desarrollo (Renart, 1999). 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. Sin embargo, puede existir el peligro de que un consorcio que agrupe solamente a productores de bienes complementarios no pueda suministrar las cantidades requeridas.

2.9.6. Consorcios 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. Los consorcios regionales, por otra parte, suelen tener un objetivo local concreto, por ejemplo, la promoción de productos alimentarios típicos o de artesanías.

2.9.7. 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.

2.10. Consorcios y distritos industriales

Los distritos industriales o conglomerados o clústers son concentraciones sectoriales y geográficas de empresas que producen y venden una gama de productos relacionados o complementarios. La ventaja competitiva de las PYMES 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. 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.

Una vez que se consolida la cooperación entre empresas dentro de un consorcio queda preparado el camino para nuevas alianzas estratégicas. Las redes que se crean y fortalecen entre empresas durante su participación en un consorcio pueden facilitar la colaboración entre empresas en esferas no relacionadas con las exportaciones, incluso con empresas que ya no sean miembros del consorcio. Crear un consorcio, por lo tanto, puede iniciar un proceso —no sólo una entidad— que se transforme en el cimiento de diversas actividades que ya no dependen de la estructura del consorcio (Welch y otros, 1996).

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.

CAPÍTULO III: ESTABLECIMIENTO DE UN CONSORCIO DE PROMOCIÓN DE EXPORTACIONES

3.1. Para qué un consorcio de promoción de exportaciones de PYMEs ecuatorianas

De manera general la figura más común en consorcios han sido los de venta, pero por cuanto los miembros actúan como grupo en los mercados extranjeros, las conductas perjudiciales (intereses propios), 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. Es por ello que 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.

Se considera útil que los consorcios comiencen con la promoción de las exportaciones de los miembros y pasen a vender los productos una vez que el consorcio haya madurado y se hayan fortalecido las relaciones entre los miembros. La promoción de las exportaciones la entendemos como “las medidas que incrementan la actividad exportadora de la empresa, industria o país” (ROOT, 1971). De forma similar, se define la promoción de las exportaciones como todas las políticas que potencialmente intensifican la actividad exportadora bien desde una perspectiva de la empresa, la industria o la nación. Esta definición incluye la creación de una conciencia exportadora como una opción de crecimiento y expansión de mercados, la reducción o eliminación de barreras a la exportación, y la creación de incentivos y otras formas de apoyo a exportaciones actuales o potenciales (SERINGHAUS, 1990).

Los servicios del consorcio responderán así a la necesidad de los consorciados, puede existir una fusión entre los diferentes tipos de consorcios mencionados, pero sus características y funcionamiento se verán regulados por el reglamento del Consorcio, el cuales es previamente levantado y aprobado por los participantes.

Para el caso de Ecuador creemos que la figura de consorcios de promoción de exportaciones, es ideal para una primera fase en el proyecto de establecimiento de un consorcio, ya que implica una serie de actividades de promoción con costes compartidos sin perder la autonomía de las empresas donde ellas irán adquiriendo experiencia de cómo ganar espacio en mercados extranjeros y conocer las demandas y tendencias internacionales. Por otro lado contemplamos la complejidad de fusionarse bajo una sola marca y vender como una sola empresa, ya que esto se vería afectado por individualidades y preferencias que pudieran generarse; en el marco de un consorcio de promoción se podría crear una marca paraguas que sirva para visibilizar el conjunto y que sea signo de calidad, de unidad en cuanto a región, experiencia, entre otras características destacables, logrando poco a poco insertarse en mercados internacionales enfocándose preferencialmente en nichos o mercados específicos y con productos diferenciados.

3.2. Servicios prestados por los consorcios

Un consorcio de promoción ayuda a crear vínculos con clientes en el extranjero (por ejemplo, mediante la participación en ferias internacionales), tener presencia en eventos internacionales y ofrece funciones básicas de consultoría en esferas relacionadas con las actividades cotidianas de las empresas, entre otras.

Los consorcios de promoción coordinan las actividades relacionadas con la exportación de las empresas participantes con muy diversas actividades, permiten a las PYMES beneficiarse con una serie de servicios especializados que ayudan a reducir los elevados costos operacionales necesarios para penetrar mercados nuevos, como, por ejemplo:

Así mismo en fases posteriores al establecimiento, los consorciados pueden crear una marca común, realizar la adquisición colectiva o el desarrollo de productos, siempre y cuando la cooperación haya demostrado ser exitosa y se haya fortalecido la cohesión social entre los miembros del grupo. A continuación se detallan los servicios más comunes que prestan los consorcios de exportación.

3.2.1. Servicios Básicos

- Servicios administrativos
- 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.

3.2.2. Servicios de Promoción

- 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 sectoriales o comerciales 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 (misiones comerciales)
- 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.

3.2.3. Otras actividades

- 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
- 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) o certificaciones internacionales para mercados específicos (Por ejemplo Fair Trade)
- Respuesta a solicitudes de ofertas conjuntas o complementarias
- Participación colectiva en licitaciones
- Negociación de acuerdos referenciales con bancos, agencias de viajes, etc.
- Preocupación por la ética profesional de las empresas asociadas.

Uno de los servicios más importantes que prestan los consorcios de promoción de exportaciones es la organización de la participación de las empresas asociadas en exposiciones y ferias industriales en el extranjero. 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 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, herramientas tecnológicas, 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.

Así mismo se puede aprovechar la plataforma del consorcio de promoción de exportaciones, para ofrecer a sus miembros 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.

No todos los consorcios ofrecerán todos los servicios señalados. Los consorcios de exportación pueden tener un ciclo, en cuya primera fase sean de promoción, presten servicios básicos y de investigación limitada, y a medida de que se vaya fortaleciendo el vínculo empresarial, existan experiencias exitosas y se cree un grupo consolidado, pueden ir aumentando más servicios; como se mencionaba inicialmente el consorcio es flexible y adaptable.

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.

Instrumentos de Promoción de Exportación 1

I. Información y asesoramiento	MOTIVACIONES EMPRESARIALES
<i>Información</i> Boletines informativos Información económica y estadística Ofertas y demandas Ayudas y subvenciones Información sobre mercados exteriores Información sobre la oferta nacional Bases de datos de importadores y distribuidores Estudios de mercado Publicaciones <i>Asesoramiento</i> Trámites y gestión Aranceles y otras barreras Transporte y logística Normalización, certificación y reglamentación técnica Contratación internacional y arbitraje comercial	<i>Prospección de mercados, comunicación e imagen</i> Campañas de promoción en el exterior Planes de inicio a la exportación Fomento de consorcios de exportación 3. Servicios individuales a empresas Sondeos Presentación del producto Búsqueda de canales de comercialización Viajes comerciales de prospección o de seguimiento 4. Formación Jornadas sobre países Jornadas técnicas y/o sectoriales Cursos y Seminarios Becas en empresas y en oficinas comerciales 5. Financiación y aseguramiento <i>Financiación</i> Financiación bilateral Financiación multilateral Financiación al exportador o importador <i>Aseguramiento</i> Pólizas de aseguramiento a exportadores Coordinación de empresas afectadas por impagos en un mismo origen Servicios de factoring Forfaiting
2. Promoción comercial	5. Financiación y aseguramiento
<i>Asistencia a ferias</i> Pabellones oficiales Explotecnia y expoconsumo Participaciones agrupadas <i>Misiones</i> Misiones comerciales directas Misiones de estudio Misiones exposición Misiones inversas	(Continúa con el contenido de la columna de la derecha de la tabla anterior)

Fuente: (Fayos, 2004)

Los consorcios de promoción de exportaciones 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.

3.3. Establecimiento de un consorcio de promoción de exportaciones

La fase de diseño y establecimiento puede considerarse la más decisiva en la historia de un consorcio. En esa fase se adoptan decisiones que determinan la viabilidad y el éxito continuos del grupo. La experiencia ha demostrado que, en la fase inicial de establecimiento, los procesos de formación de conglomerados, por ejemplo, de consorcios de exportación, corren los más altos riesgos de fracasar.

3.3.1. Principios básicos

Antes de iniciar el proceso de establecimiento de un consorcio, los participantes deben ser conscientes de tres condiciones que deben existir 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, a medida de la evolución del consorcio de promoción, se podrán agregar otras iniciativas a mayor escala.

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 & Joynt, 1987). 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.

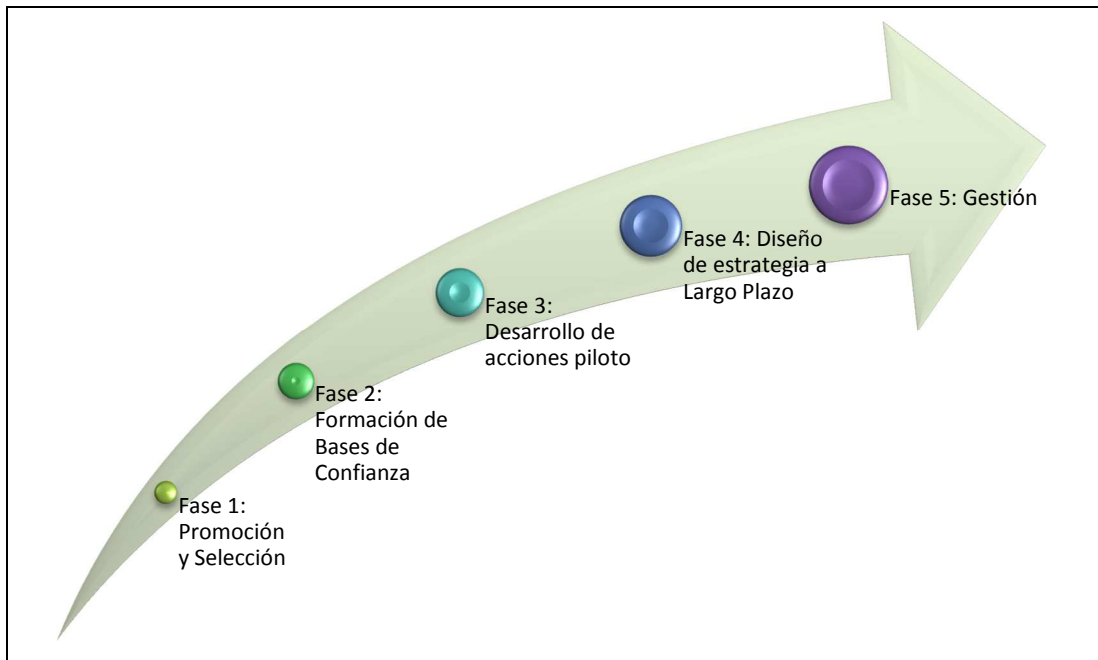
Las condiciones anteriormente mencionadas deben subyacer a todas las fases del establecimiento de un consorcio, pero son particularmente importantes en la fase inicial. El proceso de establecimiento se podrá iniciar una vez que los participantes tengan conciencia de estos principios generales.

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.

3.3.2. Fases del establecimiento de un consorcio

Aunque existen diferencias entre los diversos consorcios, se pueden identificar algunas fases de desarrollo comunes (ONUDI, 2004). A pesar de que en la descripción que figura más adelante no se pueden tener en cuenta los elementos dinámicos entre las diferentes medidas, cabe esperar que ésta pueda servir para orientar a los interesados en el proyecto de establecer un consorcio. De manera general, el establecimiento de un consorcio implica las siguientes fases:

Proceso de conformación paso a paso



Fuente: ONUDI 2004

Elaboración: propia

- Identificación de un promotor adecuado;
- Identificación de posibles miembros;
- Realización de un estudio del interés existente y contacto con empresas interesadas;
- Designación de representantes;
- Organización de reuniones entre los posibles miembros;
- Realización de un estudio de viabilidad y redacción de un plan de actividades;
- Constitución oficial del consorcio como sociedad;

Seguimiento

Fase 1: Promoción y Selección

El objetivo de esta fase es despertar el interés de las empresas y seleccionarlas según su nivel de compromiso e interés. En esta fase las PYMES participan de capacitaciones sobre la metodología y las ventajas de la asociatividad, se identifica un promotor, se seleccionan los miembros y se realiza un estudio del interés existente

- Selección del Promotor

El promotor de un consorcio de promoción de exportaciones (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;

- 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;
- Zanjar 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, o una cámara de comercio o producción. 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 y redes. 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 mediar 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

Se debe contar con 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.

El proceso de identificación de las empresas que podrían integrar el consorcio de promoción de exportaciones 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. Como se señaló en el capítulo supra, en la que se describieron diferentes tipos de consorcios, 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. Lo ideal sería que los miembros produjeran mercancías diferentes pero complementarias, que se pudieran vender a los mismos clientes o por los mismos conductos de distribución y que requirieran una estrategia de promoción igual o similar (Renart, 1997)

- 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.

Además de las entrevistas y reuniones, se realiza una encuesta entre las empresas previamente identificadas. En ella se les ofrece la oportunidad de expresar su interés en el concepto de consorcios de exportación. Además, ello permite al promotor determinar las insuficiencias y expectativas comunes de las empresas, que se pueden utilizar para definir los objetivos iniciales comunes. La

encuesta puede ayudar también a determinar la voluntad de los posibles miembros de comprometerse con el consorcio, tanto por lo que respecta a su tiempo como a sus recursos financieros. En consecuencia, el estudio sirve de base para todas las actividades futuras

Una vez que se ha identificado a los posibles miembros futuros y, con ayuda de la encuesta, se han determinado sus problemas, intereses y expectativas comunes, el promotor debe tomar contacto con las empresas que hayan manifestado interés en vincularse con un consorcio. El objetivo es confirmar los resultados de la encuesta, responder a las preguntas de las empresas y obtener una confirmación preliminar en forma de carta de intención que refleje el compromiso de las empresas de esforzarse por establecer un consorcio.

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.

En esta etapa, el promotor debe adoptar medidas para asegurar que las empresas inicialmente interesadas en el proyecto, no lo abandonen antes de que se hayan identificado otras empresas dispuestas a participar. Ello se puede lograr, por ejemplo, organizando reuniones periódicas o grupos de trabajo.²³

Fase 2: Formación de Bases de Confianza

El objetivo de esta fase es lograr la integración del grupo de empresas. En esta etapa se realizan reuniones y actividades de encuentro de los miembros, a fin de

²³ Se recomienda que estas reuniones se desarrollen inicialmente en las oficinas de las empresas participantes de manera rotativa, a fin de incentivar el involucramiento y mejorar las bases de confianza entre los consorciados

fortalece las bases de confianza entre ellos, el conocimiento mutuo; luego de esto podría seleccionar representantes temporales e iniciar una planificación conjunta.

- 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.

Las relaciones personales y la simpatía entre los representantes son fundamentales para el desarrollo de la confianza y cooperación entre los futuros miembros. Ha habido grupos de exportación que han fracasado porque algunos miembros no podían trabajar con los demás. Debido a la importancia de las relaciones interpersonales entre los representantes permanentes para el establecimiento de un consenso y, en consecuencia, para el funcionamiento del consorcio, es esencial que esos representantes sean tan “permanentes” como sea posible y no se los reemplace frecuentemente. Además, se pueden minimizar las perturbaciones si cada representante permanente tiene un suplente que conoce a los demás miembros y está siempre informado de las actividades y actuaciones del consorcio.

En esta etapa, el promotor debe identificar, entre los representantes permanentes, a posibles dirigentes que puedan encargarse del proceso de formación y actuar como catalizadores de las futuras actividades del consorcio.

- 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.

Se organiza una primera serie de reuniones preliminares, en forma de sesiones de información sobre los consorcios. Esas primeras reuniones desempeñan un papel muy importante porque brindan a los futuros miembros una oportunidad de establecer contactos mutuos. Se debe hacer hincapié en la importancia de desarrollar la solidaridad y cohesión en el grupo para que sus miembros tomen conciencia de que una parte considerable de sus primeras actividades consistirá en eso. Esa primera serie de reuniones también está destinada a que las posibles empresas participantes reflexionen sobre los objetivos concretos del consorcio y sobre asuntos financieros y jurídicos y comuniquen sus opiniones al promotor.

Lo ideal sería que una organización oficial, como una Cámara o gremio, o una entidad pública, organizara las primeras reuniones, ello daría carácter oficial al proceso de establecimiento del consorcio y aseguraría su neutralidad.

Una vez que se haya respondido a todas las preguntas de carácter general y que los participantes estén dispuestos a adoptar medidas concretas para establecer el consorcio, se podrá iniciar una segunda serie de reuniones. En ella se presenta y estudia más detalladamente el proyecto. Se debería elaborar y someter a debate un primer borrador del plan de actividades y del estatuto. Además, se debe analizar la división de responsabilidades. Es esencial aclarar qué funciones desempeñará el consorcio y cuáles las empresas.

Es esencial que las reuniones del grupo, se realicen durante varios meses y 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.

Fase 3: Desarrollo de Acciones Piloto

El grupo debe experimentar sus primeras acciones conjuntas para poner en prueba su sinergia y obtener las primeras actividades exitosas. En esta fase se mantienen la reuniones periódicas, se debe realizar un mínimo estudio de viabilidad y planificación (hoja de ruta), y se identifican pequeñas acciones pilotos que tengan potencial de éxito.

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

Una vez que se haya redactado claramente la propuesta de establecimiento del consorcio de promoción de exportaciones y que las empresas identificadas hayan decidido participar, será necesario formular un plan de actividades. Éste deberá basarse en las necesidades y prioridades de las empresas miembro, determinadas por medio de un cuestionario y un estudio de viabilidad.

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. Además, se debe incluir un análisis de los puntos fuertes y débiles y las oportunidades y amenazas de las empresas participantes. Ese análisis, llamado FODA, ayudará a determinar una clara estrategia empresarial en que se delinee los mercados y los segmentos sociales a los que se exportará, así como los mecanismos a utilizar, todo lo cual se especificará ulteriormente en el plan de actividades. Así mismo se podrán utilizar otras herramientas como el PEST²⁴ y las que se identifiquen aplicables o conocidas por los miembros. Si bien esa estrategia debe orientar las futuras actividades del consorcio, también se la podrá adaptar cuando sea necesario, por ejemplo, en respuesta a cambios en el entorno exterior.

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

²⁴ Matriz donde se analizan los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos. Los factores analizados en PEST son esencialmente externos; es recomendable efectuar dicho análisis antes del análisis FODA, el cual está basado en factores internos (Fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas). El PEST mide el mercado, el FODA mide una unidad de negocio, propuesta o idea.

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 etapas posteriores, los resultados positivos pueden conducir a un aumento de las contribuciones de los miembros y será posible ampliar las actividades.

Tal vez la Junta de Directores deba adoptar una decisión acerca de qué actividades tienen prioridad habida cuenta del presupuesto disponible. La elección de las primeras tareas es muy importante. Esas actividades deben reflejar claramente las necesidades y expectativas de los miembros, identificadas en los cuestionarios. Las primeras tareas deben estar bien distribuidas entre los actores participantes y los problemas por resolver. Además, se deben minimizar los riesgos, es decir, se debe asegurar un cierto grado de diversificación. Es esencial lograr resultados concretos lo antes posible, a fin de mantener el dinamismo del proyecto.

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. Las actividades previstas deben describirse por esfera y se deben especificar los gastos que entrañe cada una. El plan de actividades desempeñará un papel muy importante cuando se determinen la estructura jurídica que se vaya a adoptar y el monto del capital que aportará cada miembro para asegurar la viabilidad financiera del consorcio.

La elaboración de un plan de actividades completo y su aprobación por todos los miembros toman tiempo y de preferencia se deberían organizar con la asistencia de un experto externo con metodología de talleres, para asegurar la objetividad del proceso.

- Planes Pilotos

Los proyectos piloto son proyectos de reducido costo, bajo riesgo y corto plazo, que se diseñan y ponen en marcha en la primera fase de existencia del grupo de empresarios para aumentar la confianza entre los miembros y comenzar de manera rápida y sencilla con actividades enfocadas a cumplir los objetivos del

Consortio. La elaboración de un catálogo conjunto o la visita del grupo de empresarios a una feria pueden ser dos ejemplos de proyectos piloto.

Para el caso de un consorcio de promoción de exportaciones, las acciones pilotos puede iniciarse con la organización de un show room local para evaluar cómo sería su imagen en conjunto dentro de una feria, participación en una feria local, elaboración de catálogos conjuntos, entre otros.

Los proyectos de promoción incluyen desde proyectos muy sencillos de bajo riesgo, de bajo costo y de corto plazo hasta proyectos de promoción que incorporan acciones más complejas y costos más elevados que se enumeran a modo de ejemplo a continuación:

- ✓ Elaboración de catálogos conjuntos
- ✓ Portales de Internet
- ✓ Videos promocionales
- ✓ Presentación del Consorcio en ferias y exposiciones en el extranjero
- ✓ Pruebas de mercado
- ✓ Organización de “show rooms” y/o “road shows” en el extranjero
- ✓ Identificación y contratación de antenas comerciales para la promoción en el extranjero
- ✓ Campañas publicitarias en medios masivos del exterior

Fase 4: Diseño de la Estrategia a Largo Plazo

En esta fase se pretende definir un proyecto a mediano-largo plazo viable, implica la concepción de actividades estratégicas para la consecución de beneficios a las empresas a través del consorcio.

El Coordinador deberá realizar un diagnóstico en profundidad de cada una de las empresas del grupo; para ello será esencial identificar las fuerzas, debilidades, oportunidades y amenazas (FODA) de las empresas. El propósito del diagnóstico es obtener una radiografía de las capacidades y debilidades de cada una de las empresas, con el objetivo de poder determinar el tipo de ajustes que

debe realizar cada una de ellas para poder alcanzar el proyecto de largo plazo que se decida.

El diagnóstico es un punto de partida para reflexionar con cada empresario sobre la situación de su compañía y para poder recomendar las acciones de mejora necesarias para corregir los puntos débiles y minimizar las amenazas.

Para poder elaborar una estrategia común es importante fijar ante todo los objetivos compartidos por los diversos empresarios. Un objetivo es un logro observable y/o cuantificable que se quiere alcanzar en un periodo de tiempo determinado y que representa una posibilidad realista. Un objetivo podría ser, por ejemplo, "Incrementar las exportaciones de cada empresa un 20% a través del Consorcio." o también "Disminuir los costos de producción de cada empresa un 10%, a través de la instalación de centrales de compras."

Fase 5: Gestión

En esta etapa se pretende iniciar con la gestión propia y autónoma del consorcio y sus actividades. Se concreta en promedio, luego de todo un año de trabajo conjunto.

- Constitución oficial del consorcio como sociedad

En esta etapa, que puede iniciarse más de 12 meses 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.

Tiene lugar a varios niveles:

- El compromiso de respetar el estatuto del consorcio de promoción de exportaciones creado, en el que se describen, entre otras cosas, la forma de interacción, la elección del personal directivo, etc.;
- Un compromiso de contribución financiera, y

- Un compromiso comercial, por ejemplo, el de exportar sobre todo a cierto grupo de países especificados en 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 de promoción de exportaciones 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. Ambos textos se deben distribuir a los miembros durante las reuniones.

La más reciente versión del estatuto y del acuerdo de los accionistas se somete a votación en la primera Asamblea General del consorcio. Los miembros deben decidir si la condición de miembro es la misma en todos los casos o si hay posibilidad de variantes, por ejemplo, entre miembros con derecho a voto, miembros sin derecho a voto, miembros con derecho a voto cuyas obligaciones difieren de acuerdo a los casos y otras variantes, etc. En esa primera reunión, se elige también la Junta de Directores.

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.

Las empresas que no estén convencidas de los beneficios que les puedan reportar las actividades del consorcio abandonarán el proceso en esta etapa. Las

demás aportarán una cantidad preestablecida al capital inicial del consorcio. El papel del promotor queda reducido básicamente al de un asesor.

- 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.

En el período inmediatamente posterior al establecimiento oficial del consorcio, se deben promover las relaciones tanto internas como externas, es decir, entre las empresas participantes y entre el consorcio y sus asociados en la exportación. Las empresas participantes se han comprometido mutuamente y los representantes deben entablar entre sí relaciones basadas en la confianza. Además, se debe alentar el establecimiento de contactos y vínculos entre diversos consorcios para facilitar el intercambio de información y experiencia. A fin de asegurar la regularidad de las exportaciones, se debe tomar contacto con los clientes y se deben fortalecer las relaciones existentes.

El intercambio de opiniones y la adopción conjunta de decisiones, que son la esencia de la cooperación entre empresas, deben regir todas las actividades del consorcio. Aunque los objetivos de éste se establecieron en los comienzos y los posibles métodos para lograrlos se analizaron en el estudio de viabilidad y se esbozaron en el plan de actividades, puede ser necesario que los miembros reflexionen acerca de cómo empezar a actuar para alcanzar los objetivos declarados y analicen el asunto entre sí. Cabe recalcar que el debate y la adopción y aplicación conjunta de decisiones forman parte de la cooperación entre empresas y, en sí, son algo positivo.

Si el consorcio llega a esta fase, sus posibilidades de supervivencia se pueden considerar muy buenas.

Es muy probable que, en una etapa posterior se consideren insuficientes algunas decisiones adoptadas durante la fase en que se estableció el consorcio. Por ello, es esencial que haya flexibilidad para introducir los cambios necesarios.

3.4. Factores de riesgo y de éxito en el establecimiento del consorcio

3.4.1. Factores de riesgo

El establecimiento de una estructura colectiva que reagrupe a diversas pequeñas y medianas empresas (PYMES) no es una tarea fácil. Hay varios obstáculos y los riesgos de fracasar pueden ser considerables. Las primeras fases son las más delicadas y de mayor deserción, puesto que se presentan innumerables retos donde cada una de las empresas debe superar el individualismo y crearse firmes bases de confianza entre los miembros. Al inicio siempre habrán dudas e incertidumbres dado que por ser un proyecto de mediano y largo plazo, la característica empresarial en este caso ecuatoriana, es de querer buscar beneficios a más corto tiempo, sino los empresarios caen en desesperación y desconfianza. No es fácil convencer a las empresas con potencial consorciables ni a instituciones de apoyo (públicas o privadas) de los beneficios de un trabajo mancomunado en especial si no ha existido una tradición de cooperación entre las empresas.

A manera general los miembros del consorcio deberán superar los siguientes obstáculos:

- Heterogeneidad en las características de las empresas que conforman el Grupo.
- Excesivo liderazgo de alguna de las empresas que integran el consorcio puede conspirar contra el equilibrio interno del mismo y/o confundir los intereses del Grupo con los de una empresa en particular.
- Diferencias de objetivos, de mercados prioritarios y de planes de acción entre las distintas empresas.
- Empresarios que se caracterizan por negociar basados en posiciones muy estrictas.
- Poco grado de compromiso con la actividad del Grupo y escasa predisposición a colaborar con el coordinador.
- Una importante restricción financiera que impida al Grupo afrontar las inversiones que requiere el acceso a los mercados internacionales y su posterior consolidación.

- Baja exigencia en el proceso de selección del coordinador.
- Dudas de las empresas participantes, debido a la novedad del concepto o pocas experiencias positivas conocidas
- 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 (empresario líder)
- Deserción 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.

3.4.2. Factores de éxito

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. Es por esto que es crucial que los consorciados sean de similar tamaño y actividad económica, produzcan bienes complementarios, posean una baja dispersión en cuanto a la calidad de los productos ofrecidos y que los empresarios involucrados mantengan una visión de mediano y largo plazo.

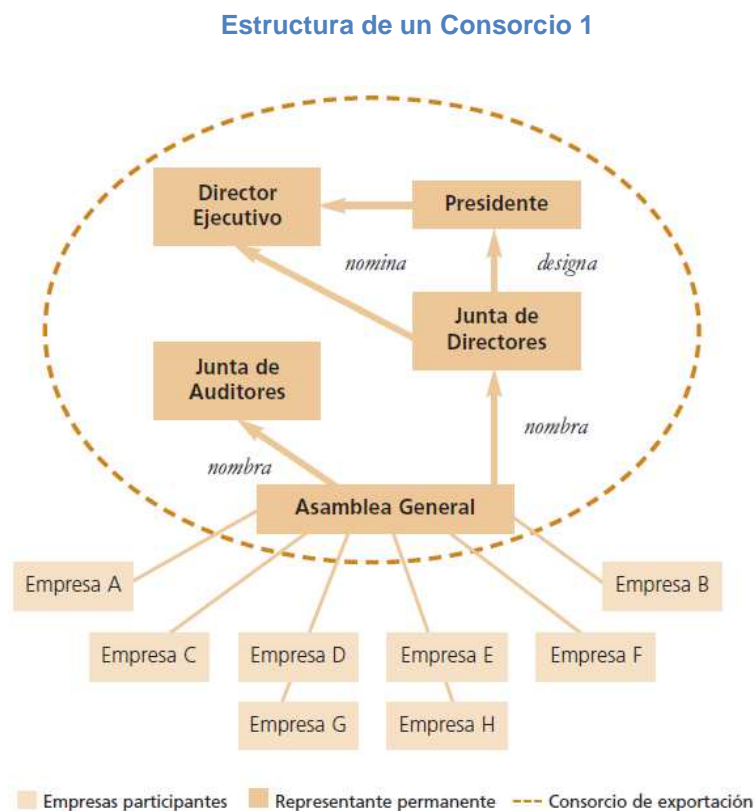
A partir de esta enumeración de factores de éxito y riesgo surgen algunas recomendaciones generales a considerar a la hora de conformar un Consorcio de Promoción de Exportaciones. Básicamente, puede decirse que se debería buscar integrarlos con empresas de similar tamaño y capacidad económica, con alta disposición para la acción grupal y cuyos productos tengan algún grado de relación o complementariedad, similar estándar de calidad y sean poco competitivos entre sí. Debería evitarse la asociación entre aquellas empresas que tengan una cultura y filosofía empresarial disímil, o entre aquellas cuyos objetivos, en cuanto a mercados prioritarios y planes de acción, no sean compatibles.

CAPÍTULO IV: ESTRUCTURA DE LOS CONSORCIOS DE PROMOCIÓN DE EXPORTACIONES

Son varios los aspectos que contribuyen al funcionamiento exitoso de un consorcio de promoción de exportaciones, entre ellos es importante la estructura orgánica del consorcio, las características de los miembros y su participación en el consorcio, el tamaño del mismo, la forma jurídica adoptada y el modo en que el consorcio se financia. Se deben considerar los retos internos y externos que deberá afrontar el consorcio; las actividades que se realicen deben ir evolucionando y siendo medibles, a fin de satisfacer con las necesidades y expectativas cambiantes de las empresas consorciadas.

4.1. Estructura orgánica

Vamos a presentar un panorama general de los principales órganos que deberán integrar el consorcio de promoción de exportaciones, a partir del siguiente figura:



Fuente: (ONU DI, 2004)

4.1.1. Asamblea General

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).

4.1.2. Junta de Directores

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.

4.1.3. Director Ejecutivo

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. El “tipo administrador” se limita a aplicar las decisiones adoptadas por la Junta de Directores, y 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.

4.1.4. Junta de Auditores

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 auditoria de los estados de cuentas.

4.1.5. Representantes permanentes

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.

4.2. Empresas participantes

Las empresas participantes influyen mucho en las operaciones del consorcio; anteriormente se mencionaron brevemente los posibles criterios de selección de los miembros. La motivación de los miembros, su tamaño, su experiencia en materia de exportaciones, sus productos y su grado de participación activa tienen un efecto muy importante sobre el rendimiento del consorcio.

La mayor parte de los consorcios permiten que se amplíe su composición a otras empresas, incluso después del establecimiento oficial del grupo. Sin embargo, en la mayor parte de los casos es necesario, según el estatuto, que dos terceras partes de la Asamblea General aprueben el ingreso de un nuevo miembro.

4.2.1. Características

Las características decisivas de las empresas que participan en un consorcio de promoción de exportaciones son su firme propósito de desarrollar mercados extranjeros, su mentalidad en materia de inversiones productivas para las tecnologías y su compromiso con el proyecto de mediano-largo plazo.

Ante todo, los miembros de los consorcios de exportación están dispuestos a cooperar con otras empresas para lograr esos objetivos. 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. En ese caso, sus criterios técnicos y comerciales son comparables y es más fácil coordinar sus intereses. Sin embargo, las empresas más pequeñas pueden beneficiarse también de la participación de empresas grandes, dado que éstas pueden tomar la iniciativa y probablemente tengan ya experiencia de comercialización o contactos en los mercados en que el consorcio desea penetrar.

En general, los consorcios constan de empresas que están en diferentes etapas de desarrollo de sus mercados de exportación. Hay empresas que desean utilizar el consorcio para ingresar por primera vez en los mercados de exportación, otras desean ingresar en mercados alejados o de acceso particularmente difícil y hay también empresas que ya están bastante bien situadas en los mercados extranjeros y se valen del consorcio para desarrollar oportunidades comerciales adicionales. Por supuesto, esas diferentes etapas en el desarrollo de las exportaciones entrañan diferentes expectativas de los servicios que debería prestar el consorcio. La experiencia ha demostrado que en las etapas iniciales de sus actividades de exportación las empresas pueden obtener los mayores beneficios de su participación en un consorcio de exportación, dado que es cuando más asistencia necesitan y, en consecuencia, están más motivadas.

No solamente los miembros propiamente dichos sino también sus productos son un factor esencial para el éxito de un consorcio. Los productos y servicios de las empresas participantes deben adaptarse a los mercados en que el consorcio desea penetrar y se debe ofrecer una gama suficiente de los primeros. Como se señaló anteriormente, los consorcios que ofrecen productos complementarios entre sí no solamente son más fáciles de administrar, sino que también tienen ventajas decisivas porque brindan un mayor surtido a los posibles clientes.

4.2.2. Participación

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.

4.3. Tamaño de un consorcio

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 renuentes a participar en los consorcios destinados a la venta dado que esa participación 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. De la experiencia acumulada en la India y Túnez (ONUDI, 2004), se desprende que para establecer un consorcio es razonable que haya de ocho a 12 empresas participantes. Ese número puede aumentar fácilmente en una etapa ulterior para asegurar un volumen decisivo de trabajo y fondos. Si los miembros son microempresas o empresas muy pequeñas, tal vez se necesite un mayor número de miembros para lograr esa masa crítica que si los miembros fueran de tamaño mediano. El tamaño óptimo de un consorcio puede verse también influido por el entorno y el hecho de que el consorcio pueda acceder fácilmente a instituciones de apoyo.

A mayor tamaño del consorcio, más enérgica deber ser su administración para asegurar un funcionamiento eficiente. En los consorcios pequeños, es decir, de hasta 20 miembros, éstos deben poder convocar reuniones a intervalos relativamente frecuentes y participar continuamente en la formulación de estrategias de promoción, así como en la preparación de actividades. En cambio, en los grupos más amplios, quizá esa participación activa de los miembros no

sea posible sin obstaculizar la eficiencia del consorcio. Por ello, las administraciones de los consorcios grandes deben tener considerable autonomía y capacidad de adoptar decisiones.

4.4. Forma jurídica de un consorcio

Un consorcio es una entidad jurídica distinta de las empresas que lo integran. Con pocas excepciones, la más importante de las cuales es Italia, los consorcios no son reconocidos como asociaciones de empresas de carácter especial. 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.

4.4.1. Elección de forma jurídica

La forma jurídica que adopte un consorcio dependerá siempre de los objetivos de las empresas participantes y sobre 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.

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.

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.

En el Ecuador la Superintendencia de Compañías, legalmente considera las siguientes formas jurídicas de constitución de empresas:

- *La compañía en nombre colectivo;
- * La compañía en comandita simple y dividida por acciones;
- * La compañía de responsabilidad limitada;
- * La compañía anónima; y,
- *La compañía de economía mixta.

Sin embargo la mayoría de ellas no se acoplan con las características de un Consorcio, por lo que en un país como el nuestro que se encuentra en una fase inicial de establecimiento de consorcios pilotos, lo recomendable es un contrato privado como se ha presentado en casos de países hermanos de América del Sur aunque en ellos con legislación de soporte.

En Argentina por ejemplo, existen figuras contractuales reguladas como son las Agrupaciones de Colaboración Empresaria (ACE) y las Uniones Transitorias de Empresas (UTE). A estas dos alternativas se agregó por Ley N° 26.005 del año 2005 una tercera: el Consorcio de Cooperación (CC). Ninguna de las tres opciones contractuales legisladas en Argentina tiene personalidad jurídica ni constituye un nuevo sujeto de derecho. Ninguna de ellas persigue fines de lucro por sí misma y las ventajas económicas que genere la actividad común recaen directamente en el patrimonio de las empresas agrupadas o consorciadas. Difieren en el tema de la responsabilidad de sus miembros, que es solidaria e

ilimitada para las ACE, y limitada a la proporción que fije el contrato en el caso de la UTE y los Consorcios de Cooperación.

En Brasil, la Ley de Sociedades por Acciones N° 6.404 de 1976, por lo que sus disposiciones permanecen vigentes, en su artículo 278, consagra la figura del consorcio, considerándolo un contrato celebrado entre compañías o sociedades para determinados emprendimientos, careciendo de personalidad jurídica. Los consorciados solamente se obligan en las condiciones previstas por el respectivo contrato, que deberá estar inscripto en el Registro de Comercio del lugar de su constitución, sin presunción de solidaridad.

La República Oriental del Uruguay posee legislación societaria comercial específica, sancionada con posterioridad al Código de Comercio. Es la Ley N° 16.060 del año 1998. El Capítulo Tercero de ésta, contiene regulación expresa sobre los Grupos de Interés Económico y los Consorcios. El primero, con personalidad jurídica, tiene como fin el de facilitar o desarrollar la actividad económica de sus miembros o mejorar o acrecer los resultados de esa actividad, y el segundo, sin personalidad jurídica, se constituye mediante contrato entre dos o más personas, físicas o jurídicas, por el cual se vincularán temporariamente para la realización de una obra, la prestación de determinados servicios o el suministro de ciertos bienes. Recientemente la Ley N° 18.323 de julio de 2008 creó la figura del Consorcio de Exportación, como canal apto para posibilitar que las pequeñas y medianas empresas puedan sumarse al esfuerzo dinamizador de las exportaciones. El mismo se constituirá mediante contrato entre dos o más personas, físicas o jurídicas, que se vincularán por el tiempo contractual para la realización de actividades de comercialización de bienes o servicios al exterior. En el proyecto original de la ley sólo se tomó en cuenta como forma organizativa del Consorcio de Exportación la de Grupo de Interés Económico (GIE). La ley definitivamente aprobada permitió también la posibilidad de constituirse como consorcios, ambas figuras ya previstas en la ley societaria uruguaya.

En Italia, la disciplina legislativa de los consorcios está contenida en el libro quinto, título X del código civil: "De la disciplina de la competencia y de los consorcios". El capítulo II, "De los consorcios para la coordinación de la producción y de los cambios", contiene las disposiciones generales; el

artículo 2602 del código civil, introducido a obra del art. 1 ley 10 mayo 1976, n°.377, afirma que con el contrato de consorcio más emprendedores instituyen una organización común para la disciplina o para el desarrollo de determinadas fases de las respectivas empresas. Entonces, dichas fases de las empresas son sometidas a una común disciplina (control de ventas) o a un desarrollo en común (centralización de la contabilidad). En este caso el consorcio se concretiza en un pacto limitado de la competencia según el art. 2596 del código civil italiano. El consorcio, entonces, es un medio de cooperación interempresarial con diversas finalidades.

El contrato de consorcio en Italia, es un contrato formal: el primer apartado del art. 2603 del código civil prescribe la forma escrita a pena de nulidad. Además debe contener una serie de indicaciones enumeradas en el segundo apartado del art. 2603 del código civil²⁵:

- El objeto y la duración del consorcio;
- La sede de la oficina eventualmente constituida;
- Las obligaciones asumidas y las contribuciones debidas por los participantes;
- Las atribuciones y los poderes de los órganos comerciales también en orden a la representación en juicio;
- Las condiciones de admisión de los nuevos participantes;
- El caso de separación y de exclusión;
- Las sanciones por el incumplimiento de las obligaciones de los participantes; y de los cambios, el contrato debe establecer las cuotas de los participantes singulares o los criterios para la determinación de estos.

Entonces, un contrato que puede configurarse en una estructura cerrada, o en una estructura abierta; un contrato que se puede disolver limitadamente a un asociado mediante receso, lo que quiere decir, por la voluntad del participante, a través de la exclusión o por medio de una decisión de los otros participantes,

²⁵ Alessio Ansuini- Experto Internacional-Jurista ONUDI; Publicación (2002) Análisis de la legislación y de la política italiana sobre el consorcio de exportación

con tal que las causas de separación y de exclusión sean establecidas previamente en el contrato. Se configura como causa típica de exclusión el incumplimiento de las obligaciones consortes; como causa de receso la pérdida del estatus de emprendedor. El artículo 2605 del código civil italiano prescribe que los participantes deben consentir los controles y las inspecciones por parte de los órganos previstos por el contrato, al objeto de comprobar el exacto cumplimiento de las obligaciones asumidas.

En España mediante la Ley 12 de 29 de abril de 1991, se crearon las Agrupaciones de Interés Económico, encaminadas a sustituir la figura de las agrupaciones de empresas reguladas por las Leyes 196 de 1963 y 18 de 1982.

La Ley 12 de 1991 creó la figura de las agrupaciones de interés económico, que constituyen una nueva figura asociativa con el fin de facilitar o desarrollar la actividad económica de sus miembros. Se trata, por tanto, de un instrumento de los socios agrupados, con toda la amplitud que sea necesaria para sus fines, pero que nunca podrá alcanzar las facultades o actividades de uno de sus miembros. Las agrupaciones de interés económico tienen personalidad jurídica y carácter mercantil y se rigen por las normas legales que la regulan y de manera supletoria, por las normas de la sociedad colectiva que resulten compatibles con su específica naturaleza. Su finalidad es facilitar el desarrollo o mejorar los resultados de la actividad de sus socios y no tiene ánimo de lucro para sí misma.

4.4.2. Los documentos de constitución como sociedad

4.4.2.1. Estatuto

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 presente documento, se utilizarán los términos

estatuto, acuerdo de los accionistas y reglamento interno para reflejar la experiencia de la ONUDI.

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. 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.

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.

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.

Se anexa a la presente investigación un modelo de estatuto de conformación de consorcios de promoción de exportaciones, el mismo que es aplicado como insumo para la conformación de consorcios con asistencia de la ONUDI.

4.4.2.2. Reglamento interno del Consorcio

Además de los estatutos de constitución del consorcio, es necesario redactar un reglamento interno que sirva para disciplinar, las relaciones entre los socios. Los aspectos que deben acordados antes de iniciar la actividad comercial son, entre otros:

- ✓ Volumen de producción que cada empresa está dispuesta a comercializar a través del consorcio.
- ✓ Requisitos sobre niveles de calidad y sistemas de control para garantizar la homogeneidad de los productos que se ofrezcan.
- ✓ Tiempo mínimo de permanencia en el consorcio (puede establecerse una indemnización al resto de los socios en caso de salida anticipada de la sociedad) y duración del mismo.
- ✓ Descripción detallada de los productos que cada fabricante comercializará de forma exclusiva a través del consorcio en los países seleccionados.
- ✓ Sistema de participación en actividades de promoción como ferias
- ✓ Financiamiento de participación en eventos nacionales e internacionales
- ✓ Tratamiento de los temas societarios y operativos.

- ✓ Votación. Desempate. Solución de Diferencias.
- ✓ Tratamiento de los clientes que cada una de las empresas consorciadas tuviera, en su caso, antes de la constitución del consorcio en los mercados seleccionados.
- ✓ Posibilidad de comercializar productos complementarios a aquellos que compongan la oferta del consorcio para rentabilizar la red comercial que se cree.
- ✓ Condiciones de admisión de nuevos socios.
- ✓ Creación de una marca o contramarca común para los productos exportados y/o promocionados a través del consorcio.
- ✓ Sistema de distribución de beneficios (en caso que aplicare)
- ✓ Causas de disolución y procedimientos de resolución de conflictos (cartera de clientes, propiedad de la marca, personal, etc.).
- ✓ Funcionamiento de los órganos de gestión del consorcio (periodicidad de las reuniones, representante, rotación de cargos, actas, quórum, etc.).

4.5. Financiación de un consorcio

Es muy importante para el funcionamiento eficaz de un consorcio de promoción de exportaciones que haya financiación suficiente. En general, la financiación de los consorcios se basa en dos fuentes: los miembros del consorcio y las instituciones externas de apoyo que pueden ser públicas o privadas.

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
- 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. 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. Los cobros a los miembros por servicios concretos se calculan frecuentemente sin ánimo de lucro.

Por otro lado un consorcio podría tener problemas de liquidez en caso de no materializarse, si el impacto de sus actividades de promoción u otros servicios para el mejoramiento empresarial y el ingreso a nuevos mercados no tiene el impacto esperado, ya que sus ingresos también serían menores de lo previsto. 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.

El total de las contribuciones financieras de los miembros no debe ser demasiado limitado. Sin fondos suficientes, los consorcios no pueden prestar los servicios que necesitan sus miembros. Puede surgir un círculo vicioso a medida que los miembros se muestren renuentes a financiar un consorcio cuyos servicios no responden a sus expectativas. Además de garantizar la sostenibilidad del consorcio, unas cuotas más elevadas pueden motivar a los miembros a participar más activamente en él, a fin de asegurar que se alcancen sus objetivos.

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. Más adelante se podrán introducir cambios, si es menester.

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 sea esta pública o privada, es sustancial en las primeras etapas de un consorcio de exportación y se reduce con el tiempo, a medida que el grupo se consolida.

Se debe recalcar que estos incentivos o subsidios públicos o privados no deben ser el principal motivo por el que los miembros participen en un consorcio, se podría caer en asistencialismo²⁶ lo que no generaría un empoderamiento del proyecto y por ende poca sostenibilidad de mismo a lo largo del tiempo. El grupo, aunque pueda necesitar asistencia en sus fases iniciales, debe auto sostenerse a mediano o largo plazo.

Pueden surgir problemas financieros para un consorcio como resultado de la insuficiencia del capital inicial, de gastos excesivos, de la recepción tardía de los subsidios o de la quiebra de una empresa participante. Se pueden evitar pérdidas económicas asegurando, desde la fase de diseño, que las contribuciones de los miembros cubran los gastos en forma suficiente, que los miembros que recurran a servicios especiales paguen por ellos y que la solidez financiera de las empresas participantes sea la adecuada. Es aconsejable que el consorcio emplee a un contador que le asegure que siempre tenga disponibles fondos suficientes para realizar sus actividades. Incluso a los consorcios en buena situación financiera les puede resultar difícil disponer de suficiente capital de operaciones dado que los subsidios sólo se pagan normalmente después de realizadas ciertas actividades y verificadas las cuentas. Si los miembros pagan

²⁶ El asistencialismo es la deformación de la asistencia, obligación que contraen los gobiernos con sus ciudadanos a través de una constitución por la cual se señala el carácter de dignidad de todo ser humano sin distinciones de ningún tipo como por ejemplo: los derechos

una cuota por las actividades en que participan, deben hacerlo por anticipado para asegurar que el consorcio tenga suficientes fondos disponibles. De un estudio realizado entre los miembros de los consorcios italianos (ALCE, 1996), se desprende que solamente la mitad de las empresas interrogadas podían cuantificar en forma precisa sus gastos anuales relacionados con su participación en un consorcio. Es esencial que los consorcios lleven cuentas transparentes de sus gastos, para asegurar no solamente que las actividades previstas no superen la capacidad financiera del consorcio, sino también que las empresas participantes sean capaces de calcular si los beneficios del consorcio superan a los gastos que entrañan.

4.6. Retos por superar

Anteriormente describimos los obstáculos que encaran las empresas participantes durante la fase de diseño y establecimiento. En este punto abordaremos los retos que un consorcio puede encarar durante su existencia. Se los puede clasificar en dos tipos: internos y externos. Los internos se refieren a los problemas que podrían surgir debido a la organización o gestión del consorcio y a posibles conflictos entre los miembros. Los externos atañen a las dificultades del entorno en que funciona el consorcio. Ambos tipos de retos pueden abordarse en gran parte si se asegura una firme cohesión entre los miembros.

4.6.1. Retos internos

La competencia entre los miembros y la falta de confianza que de ella resulta figuran entre las causas de conflicto más importantes en un consorcio. Para actuar con éxito en un consorcio los empresarios deben superar su individualismo natural.

Los miembros pueden mostrarse renuentes a participar sin reservas en un consorcio. Pueden no estar dispuestos a suministrar información sobre sus contactos por temor a revelar sus secretos comerciales y logísticos y perder clientes a manos de otros miembros. Además, les puede preocupar la posibilidad de perder buenos empleados. Pueden surgir conflictos respecto de las contribuciones financieras por hacer. Diversos miembros pueden tener la impresión de que uno de ellos se beneficia más del consorcio que otros aunque

su contribución sea la misma. La posibilidad de que surjan conflictos por esta razón puede reducirse exigiendo que los miembros hagan pagos especiales por los servicios que solicitan al consorcio.

Los miembros pueden estar en desacuerdo sobre la utilización de los fondos que han contribuido y sus prioridades con respecto a las actividades de promoción realizadas pueden diferir. Mientras que una empresa participante quizá prefiera participar en varias ferias comerciales o iniciar una campaña de publicidad en el país X, otra podría desear que se contrate a agentes de venta en el país Y.

Dado que todas las empresas tienen su propio plan de actividades, muchas de las decisiones que se adopten en el consorcio (por ejemplo, acerca de qué países o segmentos de mercado elegir como objetivo) entrañarán cierto grado de contemporización entre los miembros. Una empresa puede considerar este hecho menos que óptimo para su estrategia comercial y puede no estar dispuesta a aceptar las decisiones adoptadas. En consecuencia, puede desear proseguir por sí misma, si bien a un costo más alto, las actividades de exportación que le parecen más adecuadas. O bien puede decidir abandonar por completo el consorcio, si lo percibe como un obstáculo para sus propias acciones.

El beneficio de un ahorro en los gastos puede verse neutralizado por una dilución de los esfuerzos por parte de la administración del consorcio. Al Director Ejecutivo le incumbe la difícil tarea de trabajar simultáneamente para todos los miembros y, por ello, puede no ser capaz de dedicar el tiempo deseado a la búsqueda de una solución de los problemas de exportación de cada empresa. Si con el tiempo, los miembros obtienen diferentes resultados en materia de exportaciones, pueden aparecer tensiones. Algunos miembros pueden considerar la diferencia inmerecida y atribuirle a un tratamiento preferencial del Director Ejecutivo. Como ya se señaló pueden además pedir que se vuelva a definir el modo en que se hacen las contribuciones financieras

También puede haber diferencias en el volumen de beneficios intangibles derivados del consorcio, como el aprendizaje de ciertas actividades. En

consecuencia, en diferentes momentos, algunos miembros podrían desear abandonar el consorcio para seguir exportando por su cuenta.

A medida que el consorcio realiza sus operaciones, pueden surgir situaciones no previstas en los documentos aprobados en la fase de establecimiento, es decir, el estatuto y el acuerdo de los accionistas. Por ello, algunos miembros pueden estimar necesaria una revisión de los contratos, con la que las demás empresas podrían no estar de acuerdo (Renart, 1999).

Debe lograrse un acuerdo sobre un mecanismo para controlar la calidad de los productos de los miembros. Sin embargo, éstos pueden percibirlo como una injerencia en su autonomía.

Los miembros pueden tener dificultades para convenir en un candidato externo al cargo de Director Ejecutivo del consorcio. Los directores de comercialización de las empresas participantes pueden considerar al consorcio como una amenaza para su cargo y pueden negarse a apoyar las actividades del mismo. En ese caso, se los debe integrar en el proceso de adopción de decisiones del consorcio, por ejemplo, con su participación en reuniones ordinarias destinadas a analizar posibles estrategias de promoción de las exportaciones.

En el caso de los consorcios destinados a la venta, el principal reto es cómo organizar las operaciones de exportación entre los diversos miembros y el consorcio, es decir, cómo dividir las responsabilidades, así como las ganancias y los gastos. En consecuencia, los miembros deben convenir en si se ha de administrar el consorcio como un consorcio de comercialización o como un agente encargado de exportar los productos de sus miembros.

4.6.2. Retos externos

- Muchos países carecen de un marco regulatorio e institucional para los consorcios y otras alianzas estratégicas entre empresas. La inexperiencia de las instituciones financieras y de apoyo con respecto a

los consorcios puede complicar las operaciones y obstaculizar la obtención de asistencia de los órganos públicos.

- Debido a un entorno macroeconómico y político externo desfavorable, es posible que los pedidos de exportación no aumenten a pesar de que las actividades de promoción del consorcio sean adecuadas.
- Los clientes pueden acusar a las empresas participantes de colusión y fijación de precios.

Dado que, en general, los miembros de los consorcios son empresas pequeñas, la mayor parte de sus productos representa solamente una fracción reducida del mercado. Aunque es probable que el poder de negociación de los miembros aumente debido a su cooperación en un consorcio, generalmente no tienen posibilidades de influir en la oferta del mercado. Es más probable que los aumentos de precios de los productos de las empresas participantes se deban a mejoras en la calidad y el diseño y no a la colusión.

CAPÍTULO V: EVOLUCIÓN DE UN CONSORCIO, INSTITUCIONES DE APOYO Y EVALUACIÓN DE IMPACTO

5.1. Evolución de un Consorcio de Promoción de Exportaciones

En general un consorcio 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 promoción de exportación está sujeta a cambios, conforme ingresan o se retiran los miembros. La duración de la participación de una empresa en un consorcio dependerá del grado en que los beneficios que de ella se deriven disminuyan con el tiempo. Como mencionábamos al inicio, es preferible que en una primera fase se de bajo la figura de promoción y poco a poco ir evolucionando con más servicios o cambio de figura según las necesidades actuales de sus miembros, así como puede decidirse que el consorcio terminó su ciclo.

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. Es esencial que los reglamentos puedan enmendarse fácilmente para que reflejen esos cambios. 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.

Los servicios que ofrece un consorcio deben evolucionar a medida que el grupo logra cierto grado de experiencia y sus recursos financieros aumentan por la admisión de nuevos miembros. Mientras que las actividades iniciales se concentrarán en el logro de objetivos reducidos, a más tardar cuando se hayan superado los problemas iniciales surgirá la necesidad de ampliar las actividades. En consecuencia, es útil que los consorcios ya establecidos dejen de prestar exclusivamente servicios tradicionales (por ejemplo, la organización de la participación de sus miembros en ferias o la producción de catálogos) y presten servicios más innovadores que podrían ser útiles para los miembros que ya han logrado cierta presencia como exportadores (por ejemplo, las compras conjuntas, la identificación de oportunidades en los mercados extranjeros en que los miembros no hayan penetrado todavía, la promoción de la cooperación internacional, el desarrollo del comercio electrónico o incluso el establecimiento de una oficina conjunta de ventas en el extranjero).

5.2. Instituciones de apoyo de un Consorcio

La experiencia ha demostrado que todo apoyo proveniente del sector privado y las instituciones públicas, desempeñan un papel fundamental en el desarrollo y la proliferación de los consorcios de promoción de exportaciones. Sobre todo en la fase de diseño y establecimiento, las organizaciones externas pueden desempeñar un papel iniciando y apoyando el proceso, por ejemplo, suministrando información o constituyendo un foro en el que las empresas se reúnan e intercambien ideas. Sin embargo, también después de la constitución oficial de un consorcio como sociedad, el apoyo práctico y un entorno propicio en forma de legislación de apoyo pueden contribuir mucho al éxito de las operaciones del grupo.

5.2.1. Apoyo privado

Las asociaciones privadas están en condiciones de impulsar el proceso de establecimiento de un consorcio y asegurar que se tengan en cuenta las necesidades reales de las PYMES a nivel local. Las relaciones que se entablan con las asociaciones comerciales frecuentemente son un primer paso hacia el establecimiento de un consorcio. Algunas asociaciones han establecido grupos de trabajo sobre promoción de exportaciones que se han convertido en consorcios de exportación en embrión.

Las asociaciones privadas apoyan el establecimiento de consorcios mediante lo siguiente:

- Organizan campañas de sensibilización a los beneficios de los consorcios de exportación;
- Ayudan a identificar a posibles empresas participantes;
- Ofrecen un lugar en el que puedan reunirse las empresas interesadas;
- Ayudan a los posibles miembros a definir las futuras actividades;
- Prestan asesoramiento jurídico.

Además, ayudan de la siguiente manera a los consorcios establecidos:

- Suministran espacio para oficinas, computadoras y servicios de Internet, así como servicios de secretaría
- Ofrecen cursos de capacitación
- Suministran información de acceso a mercados y promueven líneas de crédito
- Dan a los consorcios la posibilidad de beneficiarse de sus contactos con los mercados extranjeros o con las autoridades públicas
- Suministran un lugar representativo en el que se pueda recibir a clientes extranjeros
- Ayudan a los consorcios recientemente establecidos a preparar y realizar ciertas actividades.

Por citar un ejemplo, en Italia existe Federexport, la Federación Italiana de Consorcios de Exportación, quien es la asociación nacional de consorcios de este tipo. Se fundó en 1974 y actualmente representa a más de 110 consorcios, con un total de 4.300 empresas en todos los sectores comerciales. El total de las exportaciones de las empresas participantes de Federexport asciende a 14.500 millones de euros, que equivalen al 7% de todas las exportaciones de Italia. La Federación abarca también dos cadenas de hoteles, que agrupan en conjunto 1.700 cadenas hoteleras y otros hoteles individuales, con un volumen de negocios total de unos 3.000 millones de euros.

Federexport representa a los consorcios en sus contactos con las instituciones que promueven activamente las empresas italianas: el Instituto de Comercio Exterior (ICE) de Italia, los Ministerios de Industria y Relaciones Exteriores, los gobiernos regionales y las cámaras de comercio, tanto en Italia como en el extranjero. Federexport, mediante sus actividades como grupo de intereses especiales, pudo lograr que se reconociera en el código civil a los consorcios como entidades jurídicas distintas.

Federexport, además de coordinar las actividades de sus miembros, promueve en otros países el modelo basado en los consorcios, brinda asesoramiento tributario y jurídico a éstos y promueve directamente las exportaciones de sus

PYMES participantes mediante delegaciones comerciales, estudios de mercado y conferencias. Además, ha negociado líneas de crédito de importantes bancos para financiar la venta de los bienes y servicios de sus miembros a Europa central, los países del Mediterráneo y América Latina. A fin de dar a conocer la labor de los consorcios a un público más amplio, fomentar la cooperación entre los consorcios y acelerar la corriente de información entre éstos y el grupo de empresas participantes, Federexport ha establecido una red informatizada y un sitio en Internet (www.federexportonline.it).

Por citar un ejemplo en Latinoamérica, tenemos el caso Argentino, donde en el 2002 se estableció en una asociación similar a Federexport, la Asociación de Coordinadores de Grupos y Consorcios de Exportación. En mayo de 2003, se le reconoció personalidad jurídica en forma oficial. Los miembros fundadores de la Asociación son 12 directores de consorcios de exportación que participaron en una gira de estudios por Italia, organizada por el ICE y Federexport en octubre de 2002. Actualmente, la Asociación admite a nuevos miembros. Los principales objetivos de la Asociación son promover la cooperación entre las empresas y una cultura de la exportación en el país, contribuir a un aumento del rendimiento de las exportaciones de los consorcios argentinos y presionar por que se promulguen leyes que promuevan alianzas estratégicas entre empresas. Además, contribuye a la capacitación de profesionales en la esfera de los consorcios de exportación, organizando, entre otras cosas, cursos prácticos, cursos de capacitación, conferencias y mesas redondas. Para fomentar el intercambio de experiencias, la Asociación se propone además establecer vínculos con asociaciones similares en la Argentina y el extranjero, así como tomar contacto con cámaras de comercio y asociaciones industriales. En junio de 2003, la Asociación y Federexport firmaron un acuerdo. Ambas organizaciones se proponen cooperar a fin de promover conjuntamente el establecimiento y desarrollo de consorcios de exportación en la Argentina y fomentar proyectos entre empresas y consorcios en ambos países, con el objetivo de aumentar el volumen del comercio bilateral.

La Asociación durante sus primeros años de funcionamiento, se propuso los siguientes objetivos : a) identificar consorcios de exportación en todo el país y establecer una base de datos sobre esos consorcios, sus miembros y sus directores; b) iniciar una campaña de publicidad en favor de la Asociación,

incluidos el establecimiento de un sitio en Internet y la publicación de un boletín mensual y un folleto con la lista de los consorcios miembro y de su oferta en materia de exportaciones, y c) coordinar y dar a conocer cursos de capacitación para miembros de los consorcios de exportación. No hay vínculos oficiales entre la Asociación y las instituciones públicas y privadas que promueven los consorcios de exportación en la Argentina. Sin embargo, la Asociación mantiene buenas relaciones con ellas y prevé una cooperación estrecha.

5.2.2. Apoyo Gubernamental

En muchos países, los gobiernos apoyan la internacionalización de las empresas. Ayudar a un grupo de empresas que constituyen un consorcio de exportación es más eficiente que apoyar una a una a las empresas. Sin embargo, a largo plazo, los consorcios deben ser autosostenibles. España, la India, Italia y Túnez, entre otros países, apoyan los consorcios de exportación existentes. Otros países, como Chile y Dinamarca, han elaborado programas para alentar el establecimiento de redes de empresas. Esos programas, aunque inicialmente se destinaron a aumentar la competitividad de las empresas en general, luego se convirtieron en planes para promover las exportaciones.

Un sector exportador pujante puede entrañar beneficios significativos para la economía nacional. Cuando se prestan servicios a un mercado más amplio mediante las exportaciones, la producción nacional puede aumentar, las empresas pueden alcanzar una escala de producción óptima sin que las limite el tamaño de los mercados nacionales y se estimula el crecimiento industrial debido a la especialización. Además, en un pasado reciente, el comercio internacional (en particular los productos semimanufacturados) ha crecido con mucha mayor rapidez que la gran mayoría de las economías nacionales. La exportación es una importante fuente de divisas. En consecuencia, no solamente permite que los países en desarrollo importen los bienes y servicios que necesitan para crecer y aún no pueden fabricar eficazmente (por ejemplo, productos de alta tecnología), sino que también ayuda a corregir el déficit de la balanza de pagos o amortizar la deuda externa. Por último, la participación en los mercados internacionales estimula constantemente la innovación al dar a conocer las novedades que presentan los competidores y hacer necesario preservar la participación en el mercado.

Debido a la importancia de las exportaciones para el crecimiento económico y a las dificultades de las PYMES, relacionadas con su tamaño, para entrar en los mercados extranjeros, tal vez los gobiernos sientan la necesidad de ayudar a las pequeñas empresas a desarrollar sus posibilidades de exportación. Los problemas de las pequeñas empresas para obtener crédito del sector bancario a fin de financiar sus actividades de exportación se pueden considerar una justificación adicional del apoyo público a las PYMES.

Para el Ecuador el apoyo gubernamental ha sido en los últimos 4 años, un impulso presente en los emprendimientos, principalmente de las MIPYMESS debido a que se ha conformado una estructura pública inclusiva con servicios de apoyo integrales en la línea empresarial; pese a las falencias aun existentes en este esquema gubernamental, el inicio de esta construcción ha sido importante para el despertar de las MIPYMESS ecuatorianas. Aunque a que la figura de consorcios no tiene una legislación en el país, los consorcios de promoción de exportaciones se pueden anclar en sus inicios, en estas iniciativas públicas que brindan servicios de asistencia técnica nacional e internacional, financiamiento, y asesoramiento desde las fases productivas hasta la promoción de exportaciones. Por citar un ejemplo, actualmente en el Ecuador se está desarrollando un proyecto de cooperación técnica internacional de la ONUDI con el Ministerio de Industrias y Productividad, Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio e Integración y PRO ECUADOR-Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones , quienes durante el 2011-2012 establecerán un proyecto piloto de formación de consorcios de diferentes sectores identificados y priorizados, entre ellos carrocerías (metalmecánico), flores, artesanías, cereales y alimentos gourmet; este proyecto tiene como finalidad brindar asistencia técnica con la metodología italiana que ha tenido éxito no solo en países de Europa sino también similares latinoamericanos como Perú. Se brindará asistencia técnica y el financiamiento en la fase inicial de conformación de los consorcios durante aproximadamente 1 año, durante el cual los consorcios participarán de capacitaciones especializadas y estarán bajo el monitoreo y asistencia de expertos de la ONUDI y técnicos de los ministerios mencionados, así como de asociaciones privadas como la Cámara de Agricultura de Quito (CAIZ).

Hay que tener presente que las empresas pueden mostrarse renuentes a participar en los consorcios de exportación dado que solamente obtendrán plenos beneficios a largo plazo, en forma de un aumento de las exportaciones. En consecuencia, quizá se justifique una intervención pública para demostrar el valor que puede tener la cooperación entre las empresas. El mejor modo de lograrlo es con un enfoque orientado hacia los proyectos, vinculando los subsidios con las actividades de promoción y no con los gastos de funcionamiento de un consorcio. Anteriormente, los subsidios han sido un incentivo importante para que las empresas participen en consorcios de exportación. Aunque no es esencial que haya legislación concreta en materia de consorcios (como en Italia), un requisito previo para evitar la búsqueda de beneficios es un marco legislativo preciso y eficaz de la asistencia financiera proveniente del sector público. La experiencia demuestra que muchos consorcios dejan de funcionar una vez que se les retiran los subsidios. El concepto de la cooperación entre empresas a fin de superar obstáculos conjuntos, y no el deseo de obtener subsidios, debería ser el incentivo para participar en un consorcio de exportación.

Las instituciones públicas también pueden apoyar a los consorcios suministrando información de mercado o ayudándolos a tomar contacto en el extranjero. Las embajadas y oficinas comerciales en el exterior pueden ayudar promoviendo los consorcios en el extranjero, por ejemplo distribuyendo sus folletos, exposición de muestras y suministrando información a posibles clientes.

El papel del sector público, si éste está presente desde el inicio, debe disminuir con el tiempo. Los consorcios de exportación eficientes deben ser capaces de sobrevivir a largo plazo sin apoyo institucional. Sin embargo, es esencial que el retiro de la asistencia externa sea gradual, a fin de que no se perturben las operaciones del consorcio.

En algunos países se puede correr el riesgo de que los programas de ayuda financiera y desarrollo beneficien sobre todo a los actores que ya figuran entre los más adelantados y no a los que más lo necesitan. Ello puede ocurrir por falta de información o, simplemente, debido a que las empresas más necesitadas no son capaces de responder adecuadamente a las oportunidades.

Se debe evitar cuidadosamente la aparición o la ampliación de una brecha entre las empresas más innovadoras e internacionales y las conectadas con actividades o sectores tradicionales. Esa división no es deseable, no solamente porque su resultado es un crecimiento económico desigual, sino también porque puede causar fuertes tensiones sociales que socaven el proceso general de desarrollo. En consecuencia, es recomendable abstenerse de promover exclusivamente consorcios en los sectores manufactureros o de servicios y deben fomentar también el desarrollo de los consorcios de artesanos. Frecuentemente, los artesanos no están enterados de las posibilidades de exportar, sobre todo por falta de información y contactos. Además, los artesanos no suelen estar suficientemente bien organizados para darse cuenta de su posible capacidad de producción y, con frecuencia, la calidad de sus productos no es bastante buena para satisfacer las necesidades de los mercados extranjeros. Por lo tanto, los artesanos, que a menudo no pueden darse cuenta de las posibilidades de exportación de sus productos, podrían beneficiarse mucho de su participación en un consorcio de promoción de exportación.

5.3. Evaluación de impacto de un Consorcio

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 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.

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, si la evaluación está destinada a mejorar el impacto, el aspecto clave es la comprensión del proceso que se analiza.

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.

El éxito de un consorcio de promoción de exportaciones, debe evaluarse en función de sus logros comerciales (como exitosas participaciones en ferias internacionales), los conocimientos adquiridos por las empresas participantes y los resultados a nivel de redes y relaciones.

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 (Costo-beneficio)
- Capacidad de las empresas de exportar por su cuenta

El análisis de la relación costo-beneficio 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.

En Italia los miembros de los consorcios exportan, al parecer, una parte de su volumen de negocios que es mayor que la de las empresas que no son miembros de un consorcio. En promedio, las pequeñas empresas participantes con menos de nueve empleados logran casi la mitad de su volumen de negocios (el 46%) con las exportaciones, mientras que las empresas que no son miembros de consorcios exportan solamente el 32,6% (Camera di Commercio Industria Artigianato e Agricoltura di Milano & ALCE, 1996). Además, las empresas participantes actúan, en promedio, en un mayor número de mercados extranjeros. Casi el 49% de tales empresas actúa en seis o más países, frente a un 34% en el caso de las empresas no participantes. Las actividades de las empresas participantes fuera de los países de Europa occidental son significativamente mayores (72%) que las de las empresas que no participan (60%). Las conclusiones de Federexport (1998) apoyan los resultados de la Cámara de Comercio de Milán. Sin embargo, los resultados se acentúan aún más. Solamente el 30% de los miembros de Federexport limita sus operaciones a menos de cinco mercados, el 29% las realiza en seis a 10 mercados y el 41%, en más de 10 mercados, la mitad de los cuales está fuera de Europa. Ello contrasta con el hecho de que un 66% de las empresas no participantes actúa sólo en un máximo de cinco mercados. De la experiencia de Federexport se desprende que los miembros de los consorcios italianos han podido aumentar sus exportaciones en un 20% o un 30% desde que ingresaron en un consorcio.²⁷En consecuencia, la participación en un consorcio de promoción de exportaciones parece conducir a una mayor presencia y posicionamiento en los mercados extranjeros, diversificación de las exportaciones y a aumentos en el volumen de negocios por ese concepto.

²⁷ Guía de los Consorcios de Exportación, ONUDI 2004.

CAPÍTULO VI: EXPERIENCIAS DE CONSORCIOS

El apoyo a los consorcios de exportación de pequeñas y medianas empresas ha cobrado relevancia en países de Latinoamérica, como instrumento de promoción a la actividad de estas firmas. Orientados por el exitoso caso italiano donde los consorcios de exportación son actores principales del comercio internacional, varias iniciativas públicas y privadas vuelcan esfuerzos a constituir y estimular el desarrollo de consorcios de exportación, sean éstos de promoción, venta, en destino o de origen, como medio para superar varias de las restricciones que este tamaño de empresas enfrentan al intentar exportar.

6.1. Políticas de promoción y fomento para la conformación de consorcios de exportación en Europa y América Latina

Antes de citar en el próximo capítulo, una propuesta de un Consorcio piloto en Ecuador, vale la pena dar a conocer las políticas de promoción y fomento a la conformación de consorcios de exportación que llevan a cabo determinados países de Europa y América Latina.

Los consorcios de exportación de PYMES de España e Italia cuentan generalmente con apoyo directo del Estado. Por su parte, Chile, Uruguay, Argentina y México también contabilizan importantes experiencias sobre formas de organización asociativa de PYMES, dados los resultados exitosos obtenidos al enfrentar a la competencia internacional de forma unificada. En el caso de Brasil y Colombia, si bien las políticas de esta naturaleza están menos desarrolladas, dirigen varios de sus esfuerzos a la internacionalización de sus empresas por medio de la conformación de consorcios de exportación.

Chile.- La Corporación de Fomento de la Producción (CORFO) en coordinación para temas de promoción con PRO CHILE²⁸, diseña y aglutina las políticas PYME en Chile.

La CORFO cuenta con distintos Proyectos de Fomento entre los que se destacan los Proyectos Asociativos de Fomento (PROFOS), destinados a

²⁸ Instituto de Promoción de Exportaciones en Chile

cofinanciar las acciones que a lo largo de tres años sean emprendidas por grupos integrados inicialmente por al menos cinco empresas productoras de bienes o servicios, que tienen por objetivo común e individual potenciar su competitividad.

Brasil.- en Brasil la institución encargada de la política PYME en Brasil es el Servicio Brasileño de Apoyo a los Micro y Pequeñas Empresas (SEBRAE). Fue creada en 1990 por iniciativa del poder ejecutivo, pero es principalmente administrado por el sector privado.

Dentro de los principales programas del SEBRAE está el de Capacitación de proveedores y redes. Este programa se basa en un conjunto integrado de acciones destinadas al desarrollo y fortalecimiento de redes verticales de empresas y clústeres.

Por otro lado, en coordinación con el SEBRAE actúa la Agencia de Promoción de Exportaciones (APEX). Esta agencia dispone de cuatro clases de proyectos: individual, sectorial, horizontal y de consorcio.

México.- El gobierno mexicano apoya la asociatividad empresarial a través de Empresas Integradoras de Exportación. El objetivo es el de conformar grupos y apoyar la exportación de pequeñas y medianas empresas que fabrican un producto homogéneo con poca capacidad de producción.

Colombia.- PROEXPORT es el organismo gubernamental de apoyo a la exportación de empresas PYMES en Colombia. Entre sus programas más importantes, destacan los Proyectos Especiales de Exportación, iniciativas que asocian a varias empresas con respaldo gubernamental, empresarial, gremial o particular.

También el sector privado colombiano ha desarrollado iniciativas en materia asociativa, a través de la Asociación Colombiana de la Pequeña y Mediana Empresa – ACOPI. Hoy con 50 consorcios conformados.

España.- La figura del Consorcio Exportador en España desempeña un papel destacado en la economía española, con un gran número de empresas de reducida dimensión y escasa experiencia internacional.

A lo largo de los últimos quince años, tanto el Gobierno Español como las Comunidades Regionales y entidades privadas, han puesto en marcha e implementado exitosos programas de apoyo en temas vinculados a la exportación. Así nacieron los Grupos Exportadores, al amparo de los programas del Instituto de Comercio Exterior de España (ICEX).

Italia.- Es el país con mayor experiencia en materia de asociatividad empresarial y, en consecuencia, un ejemplo en esta materia a nivel internacional. La entidad encargada de realizar la promoción de consorcios en Italia es la FEDEXPORT. En la zona norte y centro de Italia existen cerca de 400 consorcios, de los cuales 120 cuentan con apoyo público.

Italia tiene la particularidad que las pequeñas industrias estén concentradas en pequeñas ciudades, dando lugar a que la tradición y proximidad geográfica acaben creando una red de confianza que facilite la asociación regional de las empresas y la conformación de consorcios de exportación.

De acuerdo a la legislación italiana, el consorcio debe estar formado al menos por ocho PYMES, las cuales determinan el tipo de consorcio. La importancia de la FEDEXPORT está dada por el poder de negociación en materia de apoyo a los consorcios que tiene con el Estado, la Unión Europea y con las mayores asociaciones empresariales de Italia.

Argentina.- Otro país que utiliza esta figura para promover sus exportaciones es Argentina. Los primeros consorcios argentinos fueron creados en los años setenta, pero su constitución no fue regulada hasta 1984.

La promoción de consorcios no corresponde a ninguna institución concreta, aunque la mayoría de las actividades relacionadas con este tema se promueve desde el organismo público EXPORTAR y desde el instituto privado ConExport. En la actualidad existen en el país alrededor de cien consorcios que operan principalmente en el sector agroalimentario.

Otros países, como Dinamarca, India, Jordania, Perú, Túnez, Turquía, Uruguay y otros, también han tomado diferentes medidas de apoyo a los consorcios.

A continuación citaremos algunos casos de éxito de consorcios en diferentes países de Europa y Latinoamérica-

6.2. Casos de éxito

España Consorcio de Fabricantes de Materiales Eléctricos (COFME)²⁹

El Consorcio de Fabricantes de Materiales Eléctricos (COFME), está conformado por 7 empresas-socio que lo constituyen: APOLO Fijaciones y Herramientas S.L., DAISALUX S.A., Electroacústica General, Ibérica S.A. (EGI), FERMAX Electrónica S.A., HAZEMEYER Española S.A., SALICRU Electronics S.A., y, finalmente, SLUZ S.A.

El consorcio de exportación COFME se creó legalmente en diciembre de 1998 como una sociedad anónima con capital de empresas españolas líderes en el sector de materiales eléctricos, cuya participación accionarial entre los socios resultaba igualitaria —14,28%—. Su sede central se encuentra en Barcelona y cuenta actualmente con la infraestructura adecuada para afrontar los retos planteados. Está integrado por siete empresas del sector español de materiales eléctricos, las cuales pertenecen, a su vez, a diferentes subsectores. Su objetivo es desarrollar y dirigir estrategias comunes de internacionalización, especialmente en aspectos de promoción, así como coordinar diversas acciones que favorezcan el crecimiento y la competitividad de las empresas asociadas en el mercado global. Así pues, la actividad internacional implica tanto la entrada en mercados todavía sin explorar por parte de los socios, como el fortalecimiento de su posición en mercados ya establecidos en el exterior. En ambos casos, el consorcio juega un papel clave de planificación y minimización del riesgo derivado de dichas acciones. Por lo tanto, desde COFME se identificaron y analizaron nuevos mercados potenciales, se diseñaron las posibles modalidades de acceso y estrategias de promoción en el exterior. Todo ello, contribuye a potenciar la implantación en el exterior de las siete empresas-socio, favoreciendo, además, su desarrollo y crecimiento empresarial.

²⁹ (Universidad Autónoma de Barcelona, 2005)

Actualmente, COFME tiene presencia en alrededor de 100 países a través de distribuidores y posee plataformas de venta —consorcios en destino— en 13 de ellos, a saber: Alemania, Brasil, Cuba, Emiratos Árabes, Francia, Hungría, Inglaterra, México, Noruega, Portugal, República Checa, Singapur, y China. Su cifra anual de ventas ha sido, en promedio, de unos 30 millones €. Sin embargo, el volumen total de ventas para los años más recientes, y su proyección para los venideros, se sitúa por encima de los de 100-150 millones €, de los cuales un 70% corresponderían al mercado nacional y un 30% a las exportaciones.

COFME ofrece una amplia gama de productos para las más diversas aplicaciones. Varias décadas de experiencia de sus asociados avalan una calidad y un servicio en constante mejora continua, certificados además por la ISO-9000. La amplia cobertura geográfica facilita la atención al cliente y confirma las ventajas de un grupo exportador sólido y fuertemente consolidado. Uno de los factores que más ha influido en esta rápida internacionalización de COFME está muy relacionado con el aprovechamiento máximo de las características de sus empresas-socio. El análisis realizado por el estudio de la Universidad de Barcelona citado como fuente, indica que las empresas participantes del consorcio tienden a elaborar productos complementarios, evitando así la competencia interna y configurando un catálogo con una gama amplia de productos dentro de su sector industrial con una óptima calidad para competir nacional e internacionalmente; realizan todas las actividades de la cadena de valor (I+D, diseño, fabricación, promoción y venta de sus productos), lo cual les permite obtener, a través del tiempo, los conocimientos y experiencia necesarios para el desarrollo e innovación constante de sus productos, procesos, tecnologías y servicios acordes con las cambiantes exigencias de sus clientes; son empresas de un tamaño relativamente mediano y de edad madura, con un adecuado posicionamiento en el mercado doméstico; son líderes en sus respectivos sub-sectores y además, poseen capital 100% español, por lo que cumplen también con uno de los requisitos básicos exigidos por los organismos gubernamentales que apoyan la creación de consorcios de exportación a través de subvenciones como el ICEX.

Dichas empresas ya poseían una cierta experiencia y conocimientos del mercado internacional antes de vincularse al consorcio de exportación, lo cual

también les ha permitido agilizar y optimizar la toma de decisiones en el seno del mismo.

Friulgiulia-Ciest Italia³⁰

Es un consorcio de empresas con sede en el noreste de Italia, encargado de la promoción y el apoyo de las transacciones comerciales externas y los intereses económicos de las empresas asociadas.

Friulgiulia-Ciest fue creado en 1975 con el apoyo de un grupo de Cámaras de Comercio locales y de varias compañías líderes de la región de Friuli-Venezia Giulia, actualmente está dentro de los programas de apoyo de Federexport. La oficina central se encuentra en Trieste y opera con PYMEs y empresas de servicios en la región de Friuli-Venezia Giulia en forma multisectorial y se extiende en todas las provincias de esta región.

Friulgiulia-Ciest es un consorcio sin fines de lucro y está orientado principalmente hacia la promoción para ingresar a los mercados especializados, tradicionales y emergentes. Friulgiulia-Ciest también colabora con muchas entidades bancarias locales y nacionales a fin de proporcionar a sus compañías afiliadas, con una gama de servicios financieros que permitan un acceso más fácil al crédito y al financiamiento de la cobertura de transacciones con el exterior y contener los costes correspondientes.

A través de sus instalaciones propias y externas, el consorcio puede ofrecer una gama de servicios a las empresas asociadas, entre ellas:

- Búsqueda de nuevos clientes y asistencia a las empresas asociadas con el fin de identificar nuevas oportunidades de negocio y al negociar la venta de sus productos en los mercados externos.
- Búsqueda de nuevos proveedores en el extranjero para los materiales de base primas, así como productos semielaborados y ayuda para tratar con los proveedores extranjeros.

³⁰<http://195.223.87.10/Feder/Repert.nsf/DocWebSite/B3E2EAE0AEE0C543C1257960006F8FCA?opendocument>

- Estudios de investigación de mercados extranjeros, la búsqueda de canales de distribución, búsqueda de socios comerciales.
- Apoyo en la puesta en marcha de joint-ventures y acuerdos comerciales.
- Planificación y organización de la asistencia a ferias y exposiciones especializadas.
- Planificación y coordinación de misiones comerciales y viajes de negocios destinado a la venta de productos de las empresas afiliadas y / o suministro de los proveedores de materias primas y componentes semiacabados para las empresas asociadas.
- Apoyo a las empresas del consorcio, por parte de las agencias del negocio, establecidas en Europa del Este (agencias en Rusia y los países bálticos).
- Apoyo a las empresas prestados por consultores con sede en Europa del Este (Serbia, Ucrania, República Checa y Eslovaquia)
- Estudios de factibilidad para E.U. programas y proyectos especiales que se aplicarán en la Europa del Este.
- Disponibilidad para las empresas asociadas del centro de negocios funcional que actúa como oficina del consorcio para reuniones de negocios y conferencias.
- Búsqueda de informes comerciales y financieros de empresas extranjeras, agencias y representantes con el fin de revisar su confiabilidad y solvencia financiera.
- Apoyo a las empresas asociadas en la organización de envío y transporte de mercancías, también mediante el uso de los servicios de las empresas de transporte asociadas.

Consortio Friulgiulia-Ciest también puede ofrecer a sus empresas asociadas una serie de herramientas y servicios financieros (Fondo de Garantía de las Exportaciones, el Fondo de Seguros de Exportación) con el fin de apoyar sus operaciones en el extranjero.

El consorcio textil brasileño Flor Brasil

En 1998, las instituciones brasileñas de apoyo a las PYMEs organizaron en Italia un curso de capacitación para 15 empresas de Brasilia que producían géneros de punto y vestimenta, de trabajo y de playa. Todas ellas producían para el mercado nacional, pero les resultaba difícil competir con las marcas tradicionales de Río de Janeiro (la ciudad donde se imponen las tendencias de la moda en el Brasil) y, en consecuencia, crecer.

En el curso de capacitación, las empresas participantes aprendieron todo lo relacionado con la comercialización de sus productos, desde cómo planificar sus colecciones hasta cómo diseñar sus tiendas. Además, se reunieron con PYMEs de Italia y observaron que éstas eran capaces de desarrollar un producto de alta calidad, con un diseño atractivo, antes que sus competidores.

Debido al fácil acceso a la información sobre los mercados, las tendencias, la demanda de los consumidores y los conductos de distribución, las PYME de Italia eran capaces de comercializar sus productos en muchos países. Las 15 empresas del Brasil observaron que, en realidad, las PYME de Italia eran muy parecidas a ellas. Además de haber semejanza en cuanto al tamaño, la tecnología de producción era de un nivel comparable. Las principales características que distinguían a las empresas de ambos países atañían al diseño y al acceso a la información.

En consecuencia, las empresas brasileñas decidieron dar prioridad a esos dos aspectos en sus operaciones futuras. Durante el curso de capacitación se preguntó a las empresas brasileñas por qué no exportaban más biquinis: un producto típicamente brasileño de diseño. Sin embargo, en aquellas fechas las empresas no habían pensado aún en la posibilidad de exportar.

A su regreso al Brasil, las 15 empresas trataron de aplicar lo que habían aprendido de sus contrapartes de Italia durante la capacitación. Empezaron a planificar con anticipación, a hacer que sus clientes participaran en la elaboración de las nuevas colecciones y a dar más importancia a sus catálogos

conjuntos. Los empresarios tomaron conciencia de lo amplia que era la asistencia que prestaba APEX³¹; como los productos del grupo habían sido bien recibidos por los clientes locales, éste consideró la posibilidad de exportarlos. Después de realizar investigaciones sobre la posibilidad de penetrar en los mercados extranjeros, las empresas establecieron el consorcio Flor Brasil y empezaron sus actividades de exportación.

Mejoraron la calidad de sus productos e intentaron uniformar más sus diseños. Participaron en forma conjunta en ferias comerciales en Italia y Francia, que representaron una valiosa experiencia de aprendizaje. Actualmente, Flor Brasil exporta Europa y los Estados Unidos y el volumen de negocios de sus exportaciones en 2003 se estimó en 1 millón de dólares de los EE.UU.

Perú Arte y Joya³²

Las empresas fueron seleccionadas entre los participantes del Taller de Capacitación organizado por la Universidad del Pacífico-PROPYME y la Municipalidad de Lima, en 2006. El Programa de Formación de Consorcios ONUDI-PRODUCE, inició la asistencia técnica al grupo a mediados de 2007, formando un Consorcio con contrato asociativo sin capital social.

Las empresas pertenecen al sector de joyería y están ubicadas en diferentes distritos de Lima. Sus productos son similares y la diferencia radica en el diseño; las empresas ofrecen modelos clásicos y contemporáneos. Inicialmente se orientaron hacia el precio, pero con la experiencia le están dando fuerte incidencia al diseño y a la calidad, sin descuidar el precio. Los miembros cuentan con experiencia directa e indirecta en exportaciones. El Consorcio se inició con seis empresas, pero dos de ellas se retiraron por poca disponibilidad de tiempo.

A través del Plan Estratégico Participativo, que se les desarrolló, fijaron su Misión: “Difundir el gusto, la tradición y la creatividad peruana en el mundo, presentando modelos de la más alta calidad y diseño, a través de joyas de innovadores y modernos diseños, que hagan sentirse orgulloso a quien las use,

³¹ Agencia de Promoción de Exportaciones e Inversiones de Brasil

³² Fuente: Libro Los Consorcios de Exportación de PYMES en el Perú-ONUDI 2005

que dé el toque especial dentro del estilo de vida de cada uno.”

El Consorcio está conformado por empresas dedicadas al diseño y fabricación de joyería en oro y plata, con más de 20 años de experiencia. El grupo se reúne, semanalmente, en las instalaciones de la Universidad del Pacífico. Por acuerdo del grupo, se ha establecido que, por el momento, se harán aportes contra actividades específicas, en partes iguales entre los miembros.

La participación en el Consorcio también es proporcional entre las empresas, en partes iguales. Las decisiones se toman por mayoría simple, salvo el ingreso de nuevos socios, que se decide por unanimidad. Se ha fijado una cuota de US\$100, más el pago de los gastos realizados en la preparación de los materiales promocionales, para los nuevos miembros aceptados.

El Consorcio inició sus operaciones con el empuje del empresario líder. Luego del desarrollo del Plan Estratégico, se identificó la necesidad de contar con una estructura organizacional, en la cual cada uno de los miembros asume determinadas funciones, con la finalidad de no recargar en el empresario líder las operaciones del Consorcio. La estructura organizacional contempla las siguientes funciones: Administración, Investigación de Mercados y Comercialización y Vinculación con Instituciones.

Durante los meses de junio y julio de 2008, se incorporaron 5 nuevas empresas al Consorcio, formándose comités de trabajo que vienen realizando una buena labor, lo que ha permitido dar mayor dinamismo al grupo. Han decidido fortalecer su base de confianza antes de contratar a un Gerente del Consorcio. La empresaria líder ha instalado una exhibición, en la principal tienda de regalos y productos de decoración, en la cual los miembros del Consorcio pueden exponer sus productos, siempre y cuando sean de alta calidad y con diseños contemporáneos.

Sus principales mercados objetivo son los Estados Unidos, Canadá y Europa, sin descartar las principales vitrinas latinoamericanas. Las principales funciones del Consorcio son:

- Promoción conjunta de empresas y productos
- Desarrollo y administración de dirección electrónica con dominio propio.

- Preparación de materiales promocionales
- Participación en ferias, misiones comerciales, y preparación de actividades pro exportadoras
- Participación en cursos de capacitación
- Vinculación con instituciones de apoyo

El Consorcio, gracias a su participación en diferentes ferias internacionales realizadas en el Perú, está vendiendo a diferentes mercados, como Inglaterra y Estados Unidos y viene realizando negociaciones con potenciales clientes de diversos países.

El Consorcio ha tenido éxito en sus actividades de promoción realizadas conjuntamente, entre ellas una misión comercial a Canadá en 2007, para lo cual las empresas adaptaron sus productos a los requerimientos de ese mercado y lograron, algunas de ellas, introducir sus modelos en un catálogo de joyas canadiense, lo que les ha permitido efectuar sus primeras exportaciones y contar con un buen canal de ventas.

Al no existir un fondo común, las actividades pro exportadoras del Consorcio se financian con aportes en partes iguales de sus miembros. Para programas de capacitación han recibido el apoyo por PROMPERÚ, en cursos gratuitos de formación en exportaciones, y MYPE Competitiva, programa al que postularon y recibieron apoyo en diseño de joyas y participación en ferias. La Universidad del Pacífico – PROPYME, financió durante 2007 al Coordinador del grupo, los apoya con el local para sus reuniones y les brindó diferentes cursos sobre administración. En 2007, gracias a la Cámara de Comercio de Lima y a la Cooperación Canadiense, sus miembros participaron en una misión comercial a Canadá, teniendo cubiertos los gastos de hospedaje, movilidad local (a Vancouver y Toronto), gastos logísticos de la misión y viáticos. El grupo considera un gasto promedio de US\$10.000, para actividades de promoción.

Entre las actividades que han desarrollado están: creación de página web con dominio propio, página web en Peru Market Places, material promocional impreso, catálogo electrónico, capacitaciones, show romos, participación en Ferias como la Gift Show 2007, Perú Moda, entre otras.

Con la participación en el Consorcio se ha logrado:

- Un incremento sustancial de las exportaciones de las empresas
- El inicio de actividades pro exportadoras: primeras participaciones en ferias y misiones comerciales
- Incrementar la cantidad de países contactados, clientes potenciales y cartera de compradores
- Mejorar los diseños de los productos, por el intercambio con compradores del exterior
- Reducir de los costos de promoción de cada empresa, como mecanismo de dinamización de las acciones pro exportadoras.
- El fortalecimiento del vínculo con entidades públicas y privadas

Consortios en la Argentina

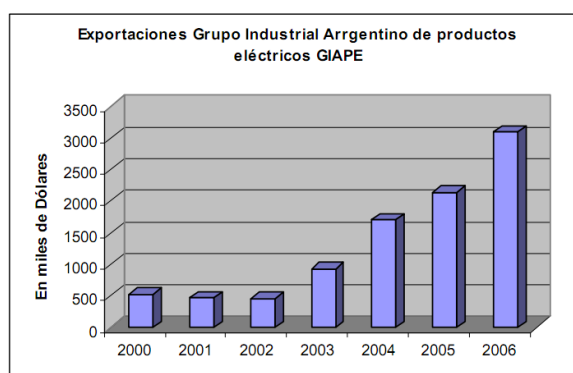
A través del Municipio de Morón, quien maneja un programa para la conformación de redes empresariales con el objeto de fortalecer la trama de vinculaciones entre los componentes del sistema local facilitando el aprendizaje y cooperación para disminuir las barreras de acceso a la información, a la innovación tecnológica y el acceso a terceros mercados, desde el año 2005 ha ofrecido un programa de formación de consorcios sectoriales de exportación, que posibilita a las empresas moronenses el desarrollo de competencias y capacidades que potencien su accionar.

Actualmente son dos los consorcios de empresas moronenses que están trabajando activamente gracias al apoyo brindado por el Municipio de Morón: el Grupo Eléctrico de Promoción de Exportaciones de Morón (GEPEN), formado por 6 empresas del sector electricidad e iluminación, ha logrado la instalación en Santa Cruz de la Sierra, Bolivia, de una oficina comercial y depósito de mercaderías para distribuir los productos que fabrican en el territorio boliviano y actualmente están abocados a la conquista del mercado del sur de Brasil. Han participado en varias ferias internacionales junto al Municipio de Morón gracias a lo cual ya concretaron ventas a varios países de América Latina (más información: www.gepem.com.ar).

El otro grupo de empresas es FABRICAR, un grupo de 6 empresas fabricantes de autopartes, que están encarando acciones de promoción en el mercado de Chile. (Municipio de Morón, página web oficial).

Grupo Industrial Argentino de productos Eléctricos GIAPE.-

Este grupo exportador se formó en Julio del 2000 y está conformado por 10 empresas productoras de materiales eléctricos y de iluminación. Algunos de sus productos son: cables, fotocontroles, gabinetes, reguladores, luces de emergencia, artefactos de iluminación, terminales, cintas pasa cables.



Fuente: (Lic. Reynolds & Lic. Zunini, 2007)

En este grupo las exportaciones crecen de manera casi constante desde su formación, pasando de U\$S 528 mil en el 2000 a U\$S 3.1 millones en el 2006, con mejores expectativas para el 2007. Se produjo una leve caída hacia el 2002. Al comparar la dinámica de sus exportaciones con las de la canasta de posiciones arancelarias, se percibe una performance muy superior en el consorcio, que aumenta 6 veces su volumen de exportación mientras que el sector se mantiene constante.

Las exportaciones del grupo GIAPE pasan de representar un 2 % del total de exportaciones consideradas a más de un 8% en el 2005, y seguramente más en el 2006.

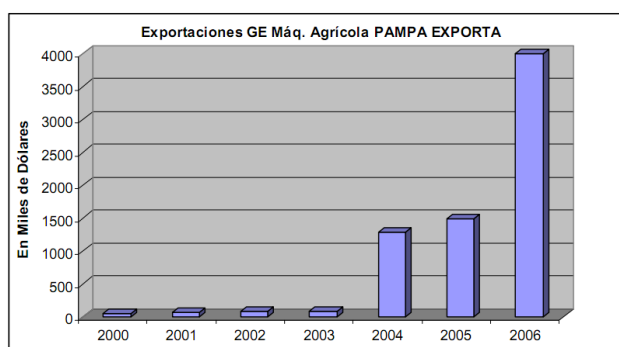
Entre las actividades de promoción realizadas por el consorcio está la creación de catálogos electrónicos, folletería promocional, página web, representante del

consorcio en el exterior, participación en ferias, gestión de capacitación en temas de calidad, etc.

Grupo Exportador de Maquinaria Agrícola PAMPA EXPORTA de Rosario.-

Este grupo está compuesto por 6 empresas del rubro de las maquinarias agrícolas, entre sus productos hay: sembradoras, cosechadoras, tolvas, pulverizadoras, accesorios de arrastre y repuestos de máquinas agrícolas. La actividad asociativa se inicia a comienzos del 2004.

Hasta el año de la formación del consorcio las exportaciones de las empresas crecieron de U\$S 55 mil a U\$S 87 mil, pero a partir del 2004 se disparan hasta alcanzar los U\$S 4 millones anuales. Probablemente este gran crecimiento esté motorizado por la venta de maquinaria de gran porte como sembradoras y cosechadoras que poseen un gran valor unitario. La participación del grupo en el total de exportaciones del sector crece de un 2,5% a un 12% para el año 2005.



Fuente: (Lic. Reynolds & Lic. Zunini, 2007)

ConSORCIOS EN NICARAGUA³³

EcoHamaca es un consorcio de 11 empresas que operan en el sector de artesanías de producción hamaca, mientras que localmente los miembros de la red compiten entre sí, por otro lado están tratando de colaborar en un intento de internacionalización a mercados extranjeros. Antes de la

³³ Fuente: Publicación "SME cluster and network development in developing countries: the experience of UNIDO" 1999

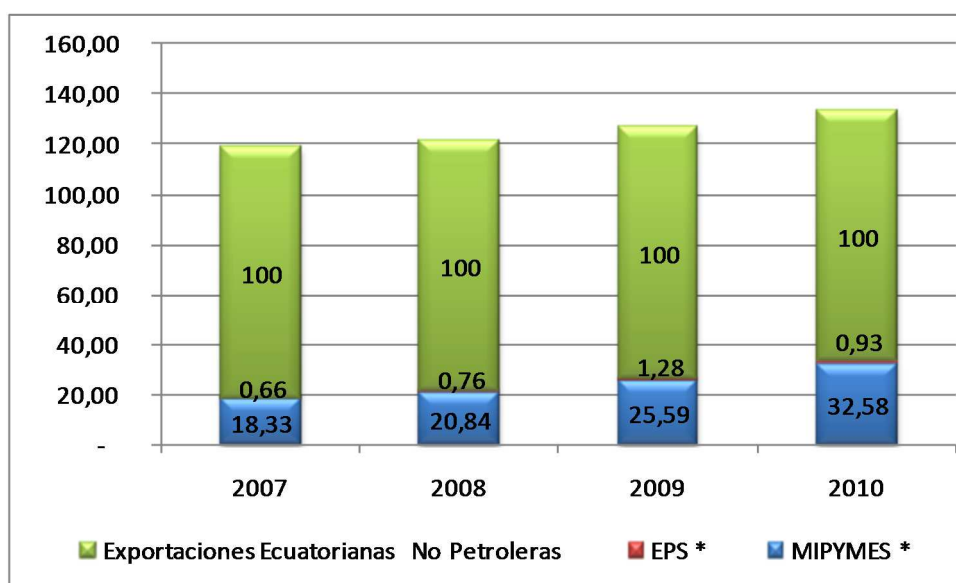
asistencia de la ONUDI, ninguno de los productores locales tenía experiencia de exportaciones, es así como a través del proyecto implementado en el 2005, los productores fueron asistidos en la estandarización de su producción y calidad con el fin de que puedan mejorar la calidad y el diseño de los productos. El grupo estableció una estrategia ecológica y, por lo tanto, se centró en cambiar su materia prima (madera de cedro que está en peligro de extinción) a otras exóticas especies más abundantes. También pasó por el uso de tintes químicos a los naturales. Esta estrategia resultó muy exitosa ya que permitió al grupo de penetrar en mercados tan importantes como la UE y los EE.UU.. Hasta la fecha, los productores han exportado en ocho ocasiones a destinos como Suecia, Finlandia, EE.UU. y Perú y más de 3.000 hamacas y demás artículos artesanales de la línea de las empresas que lo conforman. Con el fin de consolidar los resultados y el trabajo común, el grupo ha adquirido personalidad jurídica y ha contratado a un gerente cuyas tareas hoy incluyen la identificación de programas de capacitación formal para los trabajadores, la investigación de otros insumos de asistencia técnica y financiera de instituciones locales de apoyo a las PYMEs, y el fortalecimiento de su estrategia de promoción y marketing.

CAPÍTULO VII: CONFORMACIÓN DE CONSORCIOS DE PROMOCIÓN DE EXPORTACIONES DE PYMES ECUATORIANAS

El establecimiento de Consorcios de Exportación en el Ecuador, sea éste de ventas o de promoción, es un tema que se viene analizando desde el inicio del programa EXPOECUADOR³⁴, ya que se ha detectado un cierto interés por parte de PYMEs ecuatorianas, en mejorar sus condiciones de acceso a los mercados internacionales.

Las PYMEs ecuatorianas poseen gran potencial de crecimiento como se expuso en la primera parte de esta investigación; las exportaciones del segmento de MIPYMES ocupan un sitio importante en las exportaciones no petroleras del Ecuador con un porcentaje promedio del 24,74% desde el 2007 al 2010³⁵ y una participación creciente que pasó del 18% en el 2007 al 32% en el 2011.

Participación de MIPYMES en las Exportaciones no Petroleras Ecuatorianas 1



Fuente: Dirección de Comercio Inclusivo del MRECI

En una investigación realizada por la Consultora Conexus, en el marco del proyecto EXPOECUADOR, se identificó que al 2008, el Ecuador no registra experiencia de formación de consorcios de exportación. Sin embargo se han

³⁴ EXPOECUADOR fue un programa de Cooperación Económica entre Ecuador y la Unión Europea el cual perseguía mejorar el flujo del comercio internacional y de la inversión con la UE y fortalecer los flujos de comercio intra regionales a la escala de la CAN. El Programa culminó en el 2008 y fue ejecutado por CORPEI y el Ministerio de Industrias y Productividad.

³⁵ Fuente especificada no válida.

dado algunas iniciativas que parten de las asociaciones productivas fortalecidas, que crean una organización o una empresa para comercializar sus productos en mercados internacionales. Existen gremios de exportadores que han fortalecido y mejorado la competitividad de sus sectores, algunos inclusive han implementado sistemas de comercialización conjunta para acceder a mercados internacionales.

Consideramos importante aprovechar el actual momento coyuntural para el país, por auge en los servicios de promoción y apoyo empresarial por parte de toda una institucionalidad privada y pública de soporte, entre ellas el Ministerio de Industrias y Productividad, PRO ECUADOR - Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones, Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca, Ministerio Coordinador de la Producción, empleo y competitividad, Cámaras y Gremios del sector privado, entre otros, por lo que toda esta sinergia y coordinación interinstitucional que se está tratando de desarrollar, favorece el entorno para impulsar un proyecto piloto de consorcios de promoción de exportaciones. En este sentido la ONUDI a partir del 2011 está brindando cooperación técnica para la asistencia y acompañamiento en el desarrollo de un programa de formación de consorcios, en base a su amplia experiencia en Europa y América Latina especialmente.

En este marco, se desarrolló en la ciudad de Quito del 14 al 16 de Septiembre del presente año, un primer Taller de “Formación de formadores de consorcios de exportación y origen”,³⁶ dirigido a empresas de diferentes sectores productivos y con potencial de exportación, identificados por PRO ECUADOR y MIPRO; así como para los funcionarios de las instituciones que están comprometidas en el desarrollo de este programa. El objetivo fue proporcionar una base de conocimiento teórico - práctico para promover, desarrollar y gestionar proyectos de Consorcios de Promoción de Exportaciones y/u Origen, con el propósito de mejorar la competitividad de las empresas productoras o exportadoras e incrementar la generación de valor.

El Taller fue impartido por los consultores expertos de la ONUDI, el Ing. Alejandro Siles y Nuria Uckerman. Previo al desarrollo de este taller se

³⁶ A través de gestiones realizadas con PRO ECUADOR, pudimos estar presente durante los días del Taller como participantes invitados, lo cual fue una experiencia enriquecedora y nos permitió enriquecer nuestra investigación.

desarrolló una jornada seminario con diferentes instituciones públicas para socializar este proyecto y sensibilizar en cuanto a la herramienta de consorcios y la importancia de la asociatividad para el desarrollo sustentable; en este seminario se logró comprometer y sensibilizar a las diferentes autoridades y funcionarios presentes, para crear una red que permita generar un proceso sostenible e integral dentro de este piloto a llevarse a cabo con la asistencia técnica de la ONUDI.

En el Taller participaron alrededor de 90 personas entre empresarios de 35 de MIPYMEs de más de 7 sectores productivos diferentes, y con el acompañamiento del coordinador sectorial de la Cámara correspondiente, MIPRO y PRO ECUADOR. De éstas jornadas se obtuvieron algunas propuestas de proyectos pilotos, los cuales en su primera fase serán analizados para priorizar a los que se dará impulso y cuáles serían los de mayor potencial de éxito.

7.1. Identificación de potenciales sectores consorciables

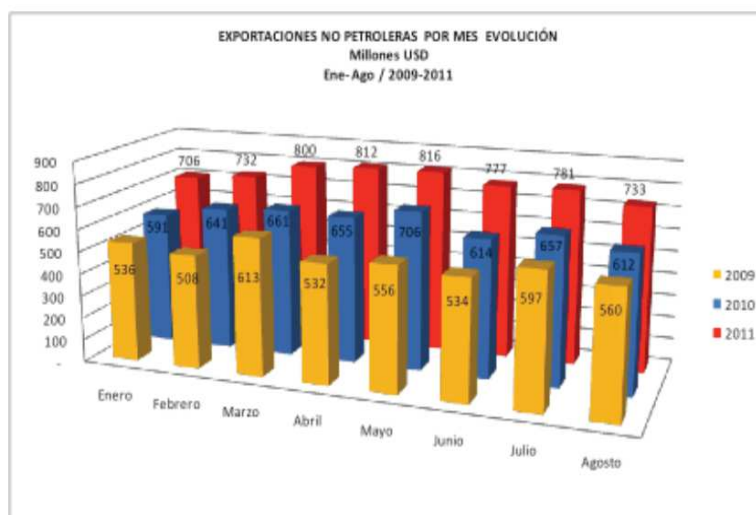
La figura de consorcios de promoción de exportaciones puede aplicarse a cualquier sector productivo y de servicios, sin embargo a fin de priorizar un proyecto piloto, se deberían considerar al menos dos criterios básicos: potencial exportador (potencial demanda internacional y potencial de oferta exportable) y experiencias previas de asociatividad que tengan los participantes del sector. Estas dos premisas fueron las bases con las cuales se identificaron los sectores a ser convocados en esta primera etapa de sensibilización en el marco de la cooperación italiana en Ecuador; es así como se identificaron los siguientes grupos:

- Textiles
- Café y Cacao
- Artesanías
- Alimentos procesados (cereales y alimentos gourmet)
- Flores (Gypsophila)
- Madera y muebles
- Carrocerías-Metalmecánico

Algunos de estos sectores a su vez responden a la priorización realizada por el Ministerio de Coordinación de la Producción, Empleo y Competitividad³⁷ a través de la Agenda de Transformación Productiva, así como a los sectores tradicionales de las exportaciones ecuatorianas.

El potencial exportador.- implica identificar la demanda exterior, medir el volumen y crecimiento de las exportaciones en los últimos años, aquellos sectores y/o productos con perspectivas de apertura en el mercado internacional. De igual forma se debe considerar la oferta exportable de las empresas del sector, esto se determina en base a la disponibilidad de oferta de materia prima y productos terminados en cantidad y calidad.

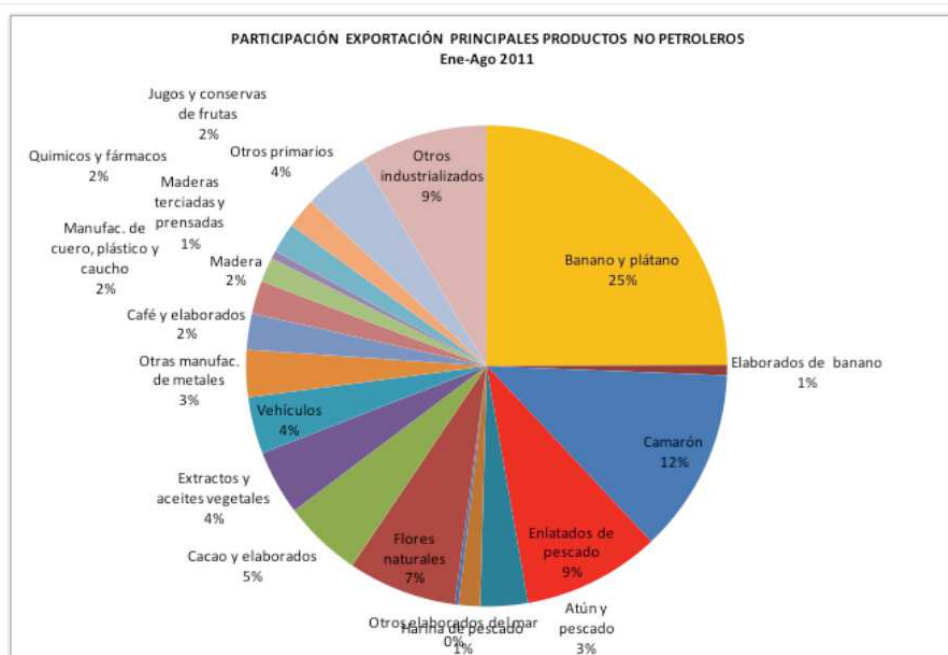
En este sentido, es importante analizar las estadísticas de las exportaciones no petroleras ecuatorianas, a fin de contar una visión panorámica de cómo se encuentra el comercio exterior del país y situarnos en las potencialidades que se pueden identificar. En los últimos tres años, podemos notar un crecimiento sostenido de las exportaciones ecuatorianas durante el período enero-agosto desde el año 2009 hasta el año actual, siendo el de mayor crecimiento el del mes de Abril con una tasa promedio anual del 24% y el de menor crecimiento Agosto con el 14%.



Fuente: Banco Central del Ecuador (www.bce.fin.ec)

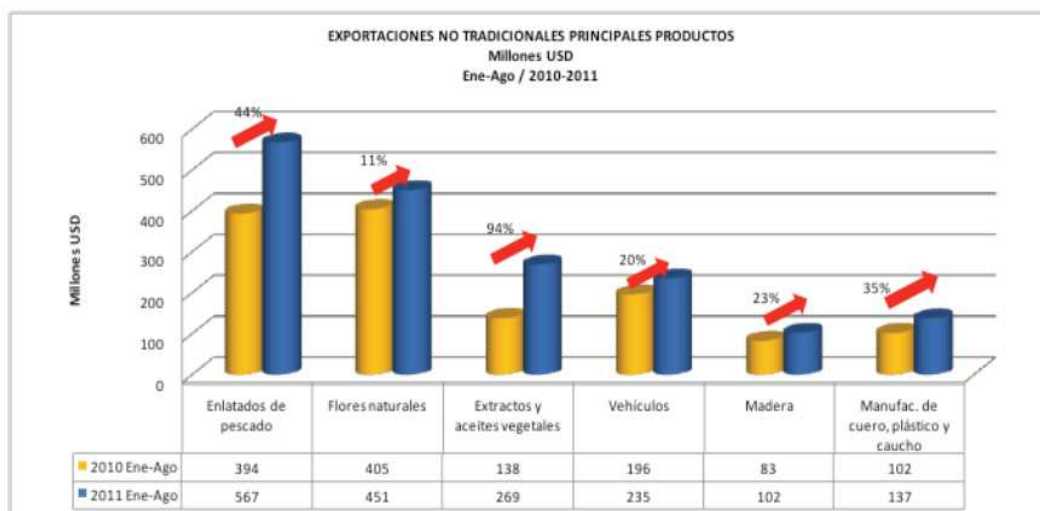
³⁷ Agenda de transformación productiva 2007

Al revisar la composición de las exportaciones no petroleras en el período Enero Agosto 2011 notamos que el principal rubro corresponde a banano y plátanos con una participación del 25%, seguido de camarones con un 12%, enlatados de pescado con 9%, flores naturales con el 7% y cacao y elaborados con un 5%. Nótese la importancia que los productos de pesca y acuicultura toman en el total de la oferta exportable pues si se los suma constituyen un 26.49%, superando al banano.



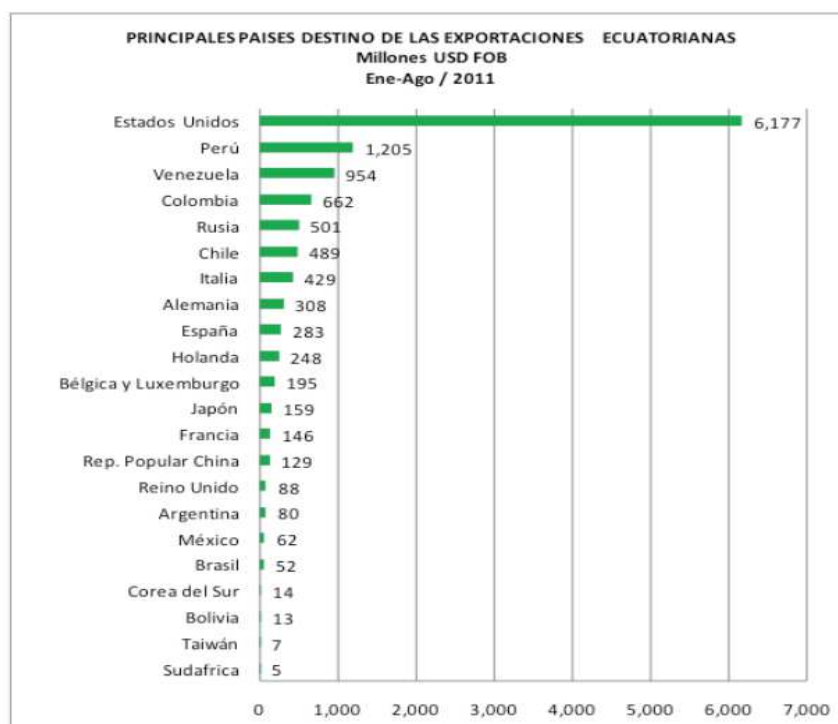
Fuente: Banco Central del Ecuador (www.bce.fin.ec); Boletín Comercial Octubre 2011 PRO ECUADOR

En las Exportaciones No Tradicionales, los enlatados de pescado corresponden al principal producto exportado con 567 millones USD, teniendo además un importante crecimiento del 44% con respecto al período 2010 Enero-Agosto, seguido de flores naturales con 451 millones USD y un crecimiento del 11%. En tercer lugar ha repuntado el presente año Extractos y Aceites Vegetales con 269 millones USD debido a un crecimiento del 94%, impulso que lo ha dado particularmente el Aceite de Palma.



Fuente: Banco Central del Ecuador (www.bce.fin.ec); Boletín Comercial Octubre 2011
PRO ECUADOR

Los principales países de destino de las exportaciones ecuatorianas, tienen a EEUU, como principal, seguido de Perú con 1,205 millones USD, Venezuela con 954 millones USD, Colombia con 662 millones USD, Rusia con 501 millones y Chile con 489 millones USD en el período analizado (Enero- Agosto 2011). Como se puede notar, cobran importancia los países vecinos como destino de nuestros productos.



Fuente: Banco Central del Ecuador (www.bce.fin.ec); Boletín Comercial Octubre 2011 PRO
ECUADOR

Experiencias previas de asociatividad.- aunque no es necesario contar con una experiencia previa en asociatividad a fin de formar parte de un consorcio de promoción de exportaciones, si consideramos pertinente que en el establecimiento de un proyecto piloto debería impulsarse con priorización, aquellos sectores que previamente tengan experiencias asociativas (cualquiera de sus formas, hayan sido de manera formal o informal, de éxito o no) con los demás integrantes de su gremio, a fin de que existan mejores bases de confianza , característica fundamental para la sostenibilidad de un consorcio, además de ser un indicador para medir el grado de articulación y cooperación que podrían mantener para lograr un objetivo común.

7.2. Consorcio de Gypsophila ecuatoriana

A partir de los criterios mencionados, hemos identificado al sector de flores, específicamente los productores y exportadores de Gypsophila, dado que cuentan con un mercado potencial, un producto de calidad que está iniciándose en la experiencia de exportar, los miembros del sector se conocen y existen bases de confianza sólidas por lo que cuentan con todo el entusiasmo para impulsar un proyecto de promoción conjunta.

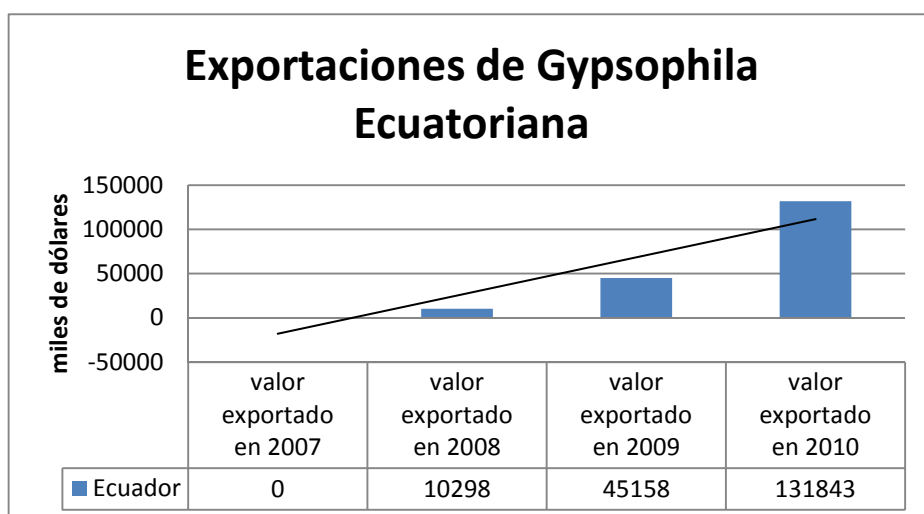
7.2.1. Gypsophila Ecuatoriana

La Gypsophila mejor conocida como “ilusiones”, es una de las variedades de flores de acompañamiento preferidas en el extranjero, sirve de relleno y resalta la belleza de otras flores. Las exportaciones de Gypsophila en el Ecuador han incrementado del 2007 al 2010 en un 70%, lo que representa un total de 187,299 millones de dólares para el país en estos 3 últimos años de exportaciones.

Identificación de la Partida Arancelaria: 06031900

Sección II :	PRODUCTOS DEL REINO VEGETAL
Capítulo 06 :	Plantas vivas y productos de la floricultura
Partida Sist. Armonizado 0603 :	Flores y capullos, cortadas para ramos o adornos, frescos, secos, blanqueados, teñidos, impregnados o preparados de otra forma
SubPartida Sist. Armoniz. 060319:	GYPSOPHILA (LLUVIA, ILUSIÓN) (GYPSOPHILIA PANICULATA L.)

Fuente: Servicio Nacional de Aduanas, Arancel Integrado



Fuente: Trade Map (www.trademap.org)

Elaboración: propia

Del total de empresas florícolas ecuatorianas, solo 18 producen Gypsophila y poseen el certificado ambiental Flor Ecuador³⁸, estas fincas están situadas en Pichincha, Cotopaxi y Cuenca, ellas producen y proveen durante todo el año al mercado nacional y a mercados internacionales como Estados Unidos, Holanda, Italia, Rusia, entre otros.

10 Principales Importadores de Gypsophila Ecuatoriana

SUBPARTIDA NANDINA	DESCRIPCION NANDINA	PAIS	FOB - DOLAR
O603191000	GYP SOPHILA (LLUVIA, ILUSIÓN) (GYP SOPHILIA PANICULATA L.)	<u>ESTADOS UNIDOS</u>	13,951.17
		<u>HOLANDA(PAISES BAJOS)</u>	11,926.64
		<u>ITALIA</u>	5,102.36
		<u>RUSIA</u>	3,581.61
		<u>COLOMBIA</u>	2,410.81
		<u>ESPANA</u>	1,784.88
		<u>CANADA</u>	1,540.77
		<u>REINO UNIDO</u>	873.99
		<u>CHILE</u>	644.58
		<u>UCRANIA</u>	570.52

³⁸ Expoflores (www.expoflores.com)

*Expresado en miles de dólares

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaboración: propia

Entre los potenciales mercados para la Gypsophila encontramos:

Importadores	2007	2008	2009	2010
Alemania	643080	657055	586585	608747
Reino Unido	557514	482928	382213	443805
Estados Unidos de América	415284	407984	369849	414728
Francia	246387	291577	264737	240357
Países Bajos (Holanda)	202107	236499	187347	180627
Bélgica	103323	116272	139119	121089
Federación de Rusia	91913	105396	92597	106246
Italia	97897	103434	88532	97645
Suiza	88872	93243	86447	92741
Austria	77107	80120	72756	74310
Dinamarca	50066	71758	63559	56985
Japón	44466	43448	43695	52254
Canadá	51140	50268	43448	44485
Suecia	47667	42803	35696	36409
República Checa	26560	32854	30099	28239
Polonia	15873	25000	22250	28028
Noruega	26769	29346	23092	23414
España	27229	25136	21679	22368
Hong Kong (China)	15416	15735	16813	19126
El resto del Mundo	146303	206035	187543	196898

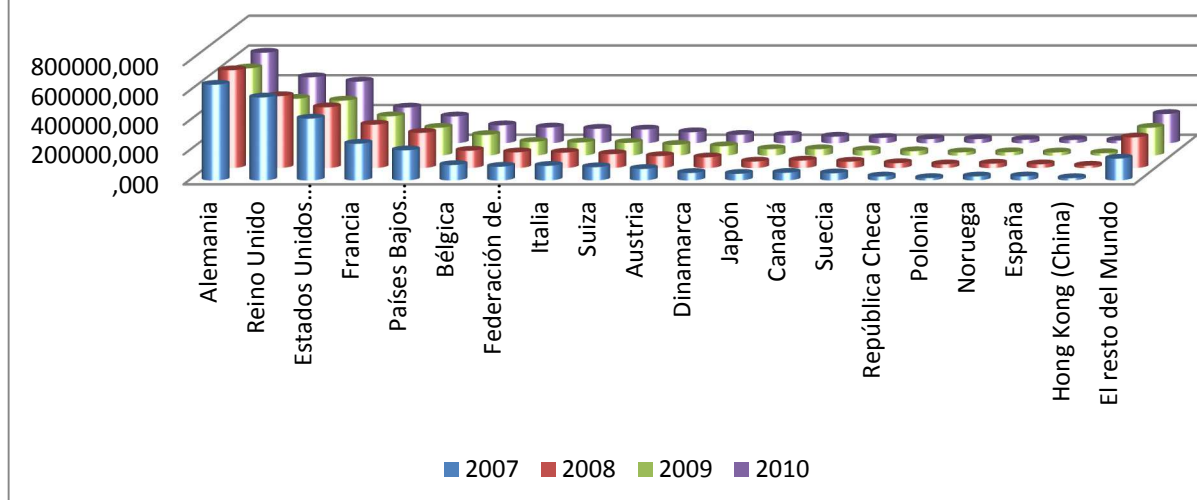
*Expresado en miles de dólares

Fuente: Trade Map

Elaboración: propia

Si analizamos la tendencia de consumo de estos países en los últimos 4 años, la mayoría tiene un promedio de crecimiento del 25% (desde el 2007 al 2010), no obstante se resalta una importante demanda del 2009 al 2010 de Reino Unido, Rusia, Japón, Polonia y China.

Países importadores de Gypsophila 2007-2010



Fuente: Trade Map

Elaboración: propia

Analizando los principales exportadores de Gypsophila en el mundo, vemos que Ecuador ocupa el tercer lugar de participación luego de Holanda y Colombia, y seguido por Bélgica.

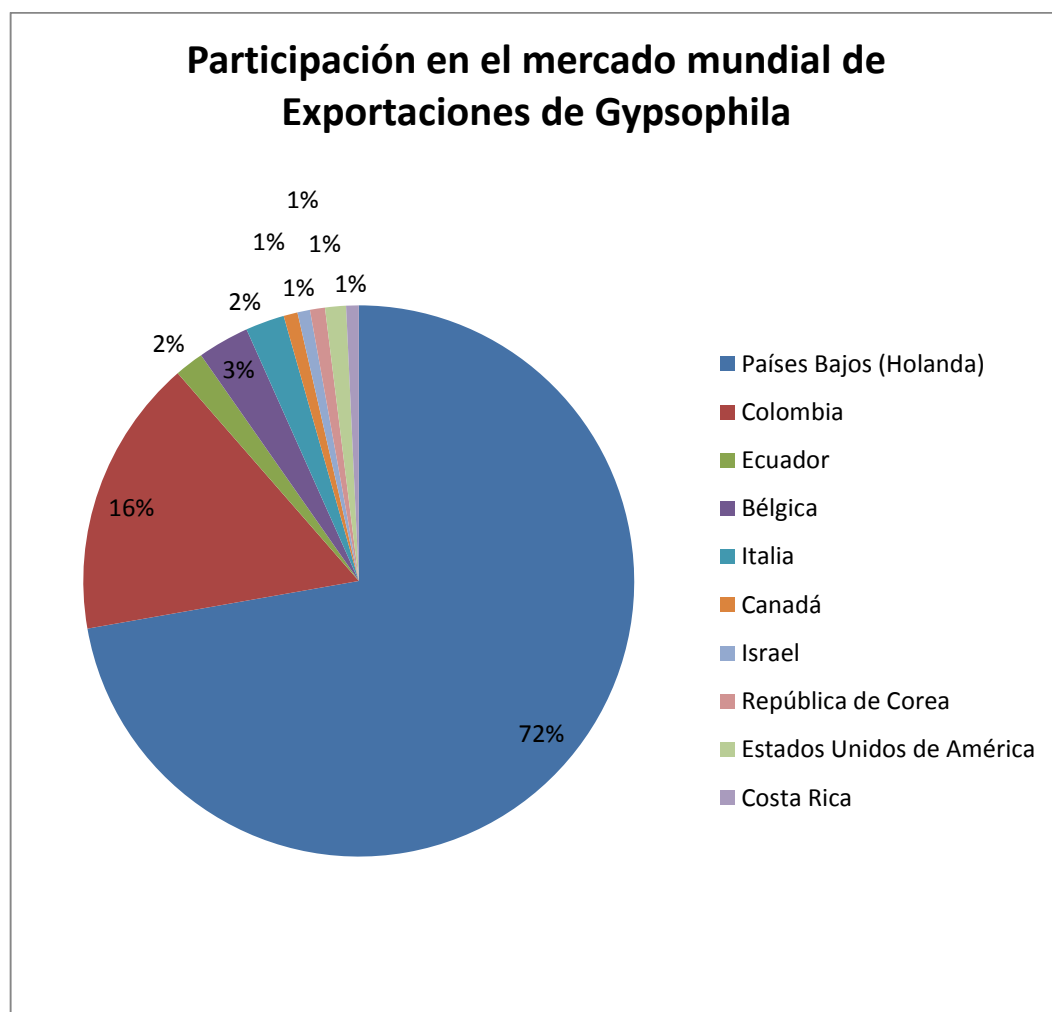
Los 10 Principales Exportadores de Gypsophila en el mundo

Exportadores	2007	2008	2009	2010
Países Bajos (Holanda)	2004090	2100603	1883352	1964702
Colombia	459113	425557	415363	500619
Ecuador	0	10298	45158	131843
Bélgica	57118	70457	105480	99938
Italia	66519	70177	57033	58285
Canadá	15264	19448	21533	35202
Israel	0	31313	18279	31706
República de Corea	16732	21312	28194	30549
Estados Unidos de América	33348	37378	34173	30102
Costa Rica	0	30669	21782	27450

Fuente: Trade Map

Elaboración: propia

Sin embargo, en términos de participación en el mercado de exportación de Gypsophila, el Ecuador tiene únicamente el 2%, ubicándose en el tercer lugar, mientras que Holanda ocupa el 72% y Colombia el 16%.



Ante este panorama, sería importante desarrollar una estrategia que permita promocionar la Gypsophila ecuatoriana que es de alta calidad a nivel mundial, de manera de que se logre un posicionamiento del producto ecuatoriano.

Con el establecimiento de un consorcios de promoción de exportaciones se podría incluir una marca conjunta del consorcio, de manera que sea bandera de la calidad de la flor ecuatoriana.

7.2.2. Establecimiento del Consorcio de Gypsophila

La primera etapa de sensibilización a las PYMEs que conformarán el consorcio está dada con su participación en el Taller sobre consorcios de Exportación dictado por la ONUDI, MIPRO y PRO ECUADOR, al cual hicimos referencia al inicio del capítulo y donde se abordaron las ventajas del Consorcio para fortalecer la capacidad exportadora de los empresarios y donde se expusieron testimonios de proyectos exitosos de otros Consorcios de Promoción de Exportaciones.

De este taller 12 PYMEs del sector, se interesaron en participar de este proceso; es importante que en la primera etapa de definición y selección de las empresas participantes, estas:

- Dispongan de una oferta exportable, con productos y/o servicios que cumplan en términos generales los requisitos y expectativas del consumidor extranjero.
- Que tengan capacidad de gestión en sus empresas.
- Que actualmente estén exportando a nivel individual, o que hayan considerado la exportación como una opción posible.
- Que estén dispuestos a invertir tiempo y recursos para desarrollar el Consorcio.

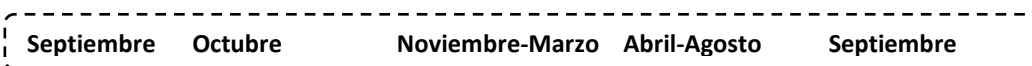
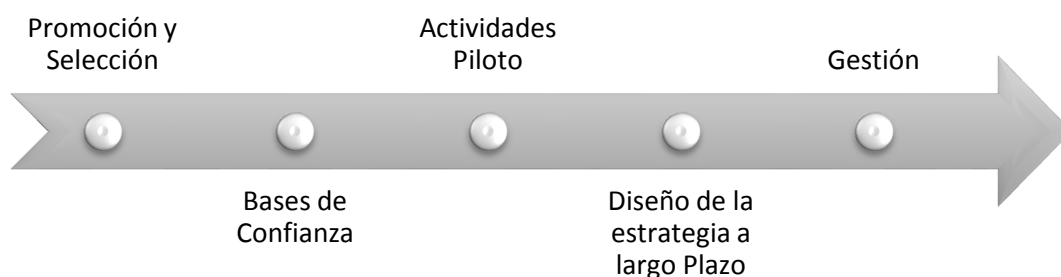
Una vez seleccionada una cartera inicial de empresarios con interés en desarrollar proyectos de Consorcios de Promoción de Exportación, y dispuestos a invertir con ese fin, el Coordinador que en este caso es el Coordinador sectorial de Flores de PRO ECUADOR³⁹ (debido a que en las primeras fases se dará un acompañamiento y asistencia técnica cercana y dado que no es recomendable que al inicio las empresas involucren recursos para la contratación de un promotor), éste deberá elaborar un registro de información de cada empresa y de cada empresario para tener una idea aproximada de la situación de las compañías y personas. No es necesario en esta etapa elaborar un diagnóstico de cada empresa; sólo se requiere recolectar datos básicos sobre la empresa (localización, productos, materias primas, nivel tecnológico,

³⁹ Ing. Maite Mijares, coordinadora sectorial, con experiencia en el sector florícola y en la gestión de consorcios de venta de flores.

estructura de ventas, competidores etc.) y sobre el empresario (intereses, disposición a invertir, relaciones con otros potenciales integrantes del grupo etc.).

La hoja de ruta propuesta, deber abarcar las diferentes acciones a implementarse desde las primeras fases hasta llegar a la gestión propia de actividades del consorcio.

Fases para el establecimiento del Consorcio de Gypsophila Ecuatoriana*



Elaboración: propia

*Considerando mínimamente un año para ejecutar las fases; en este consorcio particularmente la fase de bases de confianza es corta debido a que en el sector se conocen y existen las bases ya formadas previo la conformación del consorcio.

HOJA DE RUTA PROPUESTA- CONSORCIO PILOTO

ACTIVIDAD	2011				2012												
	Sept	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sept	Oct	Nov	Dic	
Promoción y Selección																	
Definición de empresas participantes a través de la coordinación de reuniones																	
Reuniones de integración y formación de bases de confianza																	
Reuniones para establecer misión, visión, objetivos iniciales del consorcio de promoción																	
Reuniones de trabajo para establecer directiva, estatutos																	
Planificación de actividades piloto																	

Ejecución de actividades piloto																		
Reuniones de evaluación de avances																		
Contratación de un Coordinador																		
Definición de estrategia del consorcio (planificación de actividades estratégicas)																		
Constitución jurídica																		
Gestión de operaciones																		

Elaboración: propia

Las empresas participantes del consorcio de promoción de exportaciones, ya han sostenido durante los meses de octubre y noviembre, las primeras reuniones de trabajo entre las PYMEs que lo conforman. En esta se han dado algunos avances, entre los cuales destacamos que han trabajado en la misión y visión del consorcio, así como en acuerdos preliminares para la revisión de un estatuto borrador, proposición de directiva y establecimiento de una marca colectiva, todo esto bajo el acompañamiento del Promotor del Consorcio (Coordinador Sectorial de PRO ECUADOR) y la asistencia técnica de la ONUDI. A partir del desarrollo de las primeras actividades conjuntas, han ido desertando algunas fincas, a diciembre del 2011, 7 fincas⁴⁰ están involucradas en el proceso y otras 3 están participando de manera irregular. Se ha visto pertinente que en las fases iniciales la forma jurídica del consorcio se mantenga como un acuerdo notariado únicamente, hasta que se pueda evidenciar un alto grado de compromiso, resultados y sostenibilidad.

Misión⁴¹.-

Somos un consorcio que reúne a los mejores productores y exportadores de Gypsophila del Ecuador, respaldamos la alta calidad de la floe ecuatoriana y estamos unidos para promocionarla como la mejor a nivel mundial.

⁴⁰ PYGANFLOR, ETRNAFLOWER, FLORES DEL VALLE, SAVISA, FLODECOL Y BELLAFLOR.

⁴¹ Memoria de Taller de Trabajo 12 de Octubre-Consorcio de Gypsophila, Quito.

Visión.- 42

A través del Consorcio de Promoción, la Gypsophila en el mundo será reconocida e identificada como de origen ecuatoriano, de la mejor calidad del mundo, conformado por empresas de vanguardia, con responsabilidad social y compromiso en el cuidado del medioambiente.

7.2.3. Estrategias de Promoción

Las PYMEs participantes del consorcio de promoción de exportaciones han expresado su interés en establecer una marca colectiva que respalde las acciones de promoción del consorcio; preliminarmente han seleccionado el nombre “Ecuadorian Gyp”, que podrán usarlo en las cajas y capuchones con un sticker.

Una marca colectiva es un tipo de marca cuyo uso (explotación y promoción) es derecho exclusivo de los miembros de un organismo colectivo, en este caso del consorcio, con éste se podrán ver beneficiadas únicamente las PYMEs que lo conforman. Esta marca pretende resaltar y respaldar la calidad del producto y trabajo de las empresas que lo conforman, así como posicionar en la mente de los consumidores nacionales e internacionales, a la Gypsophila ecuatoriana como la mejor del mundo, todo esto coexistiendo las marcas de cada empresa que lo forman.

El Consorcio “Ecuadorian Gyp”, deberá tener una plataforma de servicios de promoción, entre ellos:

- Desarrollo de estrategia promocional sectorial
- Participación en ferias nacionales e internacionales
- Show rooms de productos
- Página web del consorcio
- Actividades de investigación para el desarrollo de nuevos mercados
- Capacitaciones en temas de calidad, obtención de certificados, promoción, entre otros.
- Material gráfico de promoción como catálogos y folletos (físicos y electrónicos)
- Participación en ruedas de negocios

- Gestión de reuniones con agregados comerciales de otros países en el extranjero y en el país (representación)

7.2.4. Resultados esperados

Los resultados que se planteen en el primer año de conformación del consorcio no deben ser tan elevados, ya que es mejor si se van desarrollando gestiones pilotos así sean pequeñas pero exitosas, de manera que la confianza en el proyecto vaya involucrando mejores participaciones de las empresas.

De manera general lo que se espera de la formación del consorcio de promoción de exportaciones es:

- Incremento en las ventas de las empresas socias, como resultado de la promoción conjunta y reflejada en mejores ventas.
- Incremento de la actividad pro exportadora.
- Incremento de contactos y clientes potenciales
- Reducción de los costos de promoción y capacitación de cada empresa, como mecanismo de dinamización de las acciones pro exportadoras, mediante el Consorcio.
- Fortalecimiento de la relación con entidades públicas y privadas, estableciendo un mejor nivel de relación y compromiso,
- La generación de nuevos puestos de trabajo al interior de las empresas, entre otros

CAPÍTULO VIII: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Nos ha parecido que las PYMES a nivel mundial y en este caso, particularmente del Ecuador, están cada vez más expuestas a la competencia dada por la globalización y que como consecuencia del volumen reducido que producen, les resulta difícil competir con productos de bajo costo de grandes empresas o multinacionales que pueden explotar las economías de escala; además el ciclo de vida de los productos se ha reducido, lo que requiere mayor desarrollo de productos y servicios, y por sobre todo las empresas de pequeño tamaño suelen no contar con los medios financieros y los conocimientos para colocar con éxito sus productos en los mercados extranjeros;

En el función del contexto expuesto y una vez revisada la metodología de los consorcios de promoción de exportaciones, creemos que ésta es una alternativa válida y necesaria para enfrentar de manera más eficiente el proceso de internacionalización de una PYME en el Ecuador, dado que permite estimular las potencialidades y capacidades individuales de las PYMEs, fortaleciéndolas para enfrentar los retos del mercado internacional y lograr un mejor posicionamiento en el mercado a través de una promoción con marca conjunta.

- Los consorcios de promoción de exportaciones es un modelo asociativo con casos exitosos que ha promovido el desarrollo empresarial de los países donde se han implementado.
- La fortaleza de esta figura asociativa radica en que su objetivo nace a partir de una necesidad compartida entre las empresas: los gastos de promoción, capacitaciones, entrenamiento, gestión de coordinación privado-público, negociación, logística, entre otros, son temas difíciles para una PYME de enfrentar de manera individual, por lo que el consorcio permite orientar sus acciones hacia la complementación y fortalecimiento conjunto, es una estrategia de crecimiento empresarial que favorece en especial a las empresas de menor tamaño.
- Considerando el crecimiento e importancia de la participación de las PYMEs en la economía ecuatoriana, consideramos que debe fortalecerse la estimulación de su desarrollo a través de:

- Leyes, normas y reglamentos para orientación y protección del sector
- Políticas de fomento para el desarrollo productivo
- Creación de redes e instituciones para integración y difusión
- Creación de programas y fondos para el financiamiento
- Programas de asistencia técnica y capacitación

Algunas de estas líneas están siendo cubiertas por servicios privados y públicos dirigidos a las MIPYMES, sin embargo, la figura del consorcio debe tener un tratamiento e impulso especial a través de un programa formal de formación de consorcios de exportación, que asegure la asistencia y acceso a servicios de capacitación, financiamiento, tratamiento tributario especial, leyes regulatorias, etc.

- Los Consorcios de Exportación deberán ser capaces de subsistir en el largo plazo, sin apoyo institucional; por lo cual es necesario que se disminuyan gradualmente los incentivos y/o apoyos fijados para el desarrollo de los mismos.
- La oportunidad para sectores de crecimiento como es el caso de los productores de Gypsophila ecuatoriana, debe ser aprovechada y es válido su impulso a través de la conformación del consorcio de promoción “Ecuadorian Gyp” y su marca colectiva. De esta manera las empresas productoras que han estado iniciándose en la experiencia de exportar, podrán hacer frente a las dificultades que encontraban como lo es el alto costo de una participación individual en actividades de promoción internacional, la falta de posicionamiento de la Gypsophila ecuatoriana, costos de capacitación en mejora productiva, certificaciones, negociaciones, logística entre otros. Este sector es de gran potencial para un piloto, pues sus bases de confianza y experiencias previas, los ayudará a pulir su estrategia de posicionamiento internacional.

BIBLIOGRAFÍA

ALCE, C. d. (1996). Il Fabbisogno di Servizi all'Internazionalizzazione delle PMI e le loro Aspettative nei Confronti dei Consorzi Export. Milano.

Batista, A. L. (s.f.). www.eumed.net. Recuperado el 6 de Diciembre de 2011, de www.eumed.net/eve/resum/ene-07/alb.htm

CAN, Comunidad Andina de Naciones. (12 de Diciembre de 2008). Decisión 702 del Sistema Andino de Estadística de la PYME. Recuperado el 25 de Octubre de 2011, de www.comunidadandina.org: <http://www.comunidadandina.org/normativa/dec/D702.htm>

Centro Cultural de Cooperación Argentina-Departamento de Economía y Política Internacional. (Noviembre del 202). La globalización neoliberal y las nuevas redes de resistencia global. Cuaderno de trabajo No. 8 , 8-10.

Cerdán, C. L. (2003). Experiencias De Articulación De Redes Empresariales En La Región Andina. MINKA-Coperazione Italiana.

Dirección de Comercio Inclusivo, M. (2011). La Integración del Comercio Inclusivo en la Gestión del Comercio Exterior del Ecuador y su Inserción Estratégica a Nivel Mundial.

Fayos, H. C. (2004). Artículo factores empresariales que influyen en las políticas de promoción de las exportaciones: aplicación a la comunidad valenciana. Recuperado el 6 de Octubre de 2011, de <http://www.revistadyo.com/index.php/dyo/article/view/130>

Lic. Reynolds, G., & Lic. Zunini, H. (2007). Consorcios de PyMEs para la exportación: Principales programas en la Argentina.

Magnazo, C., & Orchansky, C. (2007). www.oit.org.ar. (O. I. (OIT), Ed.) Recuperado el 5 de Noviembre de 2011, de http://www.oit.org.ar/documentos/estrategias_asociativas.pdf

Martinez, P. (2009). PYME estrategia para su internacionalización. Barranquilla, Piedad Martínez, Colombia: Editoriales Uninorte.

Municipio de Morón, página web oficial. (s.f.). <http://www.moron.gov.ar>. Recuperado el 2 de Diciembre de 2011, de Municipio de Morón: http://www.moron.gov.ar/desarrolloeconomico/promocion_consortio.php

ONUDI. (2007). Desarrollo de conglomerados y redes de PYME. Italia.

ONUDI. (2010). "La valorización de los productos tradicionales de origen – Guía para la creación de un consorcio de origen". Viena.

ONUDI. (2004). Desarrollo de conglomerados y redes PYMES-Guía de los Consorcios de Exportación. Viena.

Renart, G. (1997). Consorcios para la exportación: en busca del mejor aliado, vol. 16. Barcelona: Ediciones Folio, Barcelona.

Rosales, R. (1997). La Asociatividad como estrategia de fortalecimiento de las PYMES. . Texas: Universidad de Texas.

Ruiz, A. F. (2001). <http://www.gestiopolis.com/>. Recuperado el 4 de noviembre de 2011, de <http://www.gestiopolis.com/canales/economia/articulos/20/asociatividad.htm>

Universidad Autónoma de Barcelona. (Noviembre de 2005). www.ehu.es. Recuperado el 6 de Diciembre de 2011, de El desarrollo exportador de las pymes industriales españolas participantes en un consorcio de

exportación: un estudio de caso:
<http://www.ehu.es/cuadernosdegestion/documentos/526.pdf>

Villareal, O. (Octubre 2005). La internacionalización de la empresa y la empresa multinacional, una revisión conceptual contemporánea. Publicaciones del Departamento de Economía Financiera II. UPV/EHU , 55-73.

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

ANEXOS