



**MAESTRÍA EN NEGOCIOS INTERNACIONALES**

***TESIS:***

***“La experiencia italiana en consorcios de exportación:  
un aporte para las PyMEs argentinas”***

**Maestrando: Cdor. Pablo Marcelo Fernández**

**Directora de Tesis: Mag. Adriana Pagani**

**Buenos Aires, marzo de 2014**

## **ABSTRACT**

Título: La experiencia italiana en consorcios de exportación. Un aporte para las PyMEs argentinas.

Autor: Cdor. Pablo Marcelo Fernández

Director: Mag. Adriana Pagani

Fecha: marzo de 2014

Tema: Consorcios de exportación en Italia y Argentina

### **1. Introducción**

- *Tema*

Esta tesis está enfocada en el análisis de la experiencia italiana en consorcios de exportación como una herramienta para enriquecer la realidad PyME argentina en este sentido.

Italia es uno de los principales países del mundo en materia de exportaciones y de asociatividad de pequeñas y medianas empresas para su internacionalización. Como tal, la generación de su “modelo consorcial” ha tenido una evolución constante desde los inicios hasta nuestros días. En el caso puntual de los consorcios de exportación, en Italia coexisten diversos tipos. Por un lado, un gran número de los llamados “consorcios de promoción comercial de carácter regional o provincial y multisectorial”, que agrupa a una elevada proporción de las PyMEs exportadoras del distrito correspondiente (tomando a su vez el mundialmente reconocido modelo de “distrito industrial”) y no realiza operaciones comerciales, sino que ejecuta actividades de desarrollo empresarial y promoción comercial (tales como capacitación, consultoría, participación en ferias internacionales y organización de viajes de negocios). Algunos de ellos prestan servicios técnicos (traducciones, realización de catálogos en conjunto y envío de muestras) y ofrecen así a sus miembros reducción en las tarifas y calidad e imagen, que sólo se logran por la economía de escala alcanzada en conjunto. Dentro de estos consorcios multisectoriales se forman sub-grupos que nuclean a las empresas de los rubros más representativos en el distrito en cuestión. Por otro lado, hay “consorcios

monosectoriales homogéneos y monosectoriales complementarios”, que también reportan un altísimo número de empresas diseminadas en todo el país. En ambos tipos de consorcios, en Italia, se manifiesta gran acompañamiento a nivel público (desde el Estado Nacional, Regional y Provincial) y a nivel privado (a través de las Cámaras de Comercio y de las Uniones Industriales sectoriales y provinciales).

La importancia del modelo consorcial en el país europeo en cuestión radica especialmente en su característica de ser “promocional” y no “de ventas”. De esta manera, se lo considera un mecanismo de cooperación empresarial óptimo para hacer frente a la reticencia que pudieran manifestar el pequeño empresario o el productor ante la propuesta de realizar exportaciones en conjunto, debido al grado de confianza y coordinación que esta demandaría. Por lo cual nos referiremos a la experiencia italiana, ya que este modelo ha sido replicado con éxito en otros países, tanto de Europa como de América Latina.

Todo el análisis de la tesis se encuentra bajo el paraguas del “Modelo italiano de pequeña y mediana empresa”, verdadero motor de la economía de Italia.

Los consorcios de exportación en Argentina tienen una historia más reciente (se remonta a fines de la década del 90), pero sumamente interesante en cuanto a su evolución; ya sea tanto en relación con consorcios monosectoriales o multisectoriales, como en consideración con el sector público y el privado.

Dada la importancia de las PyMEs en Argentina y de las posibilidades reales de continuar generando modelos asociativos, se ha considerado importante la experiencia italiana porque favorecería al modelo argentino en cuanto a su contribución al desarrollo exportador.

- *Problema*

Diversos factores derivan en obstáculos que deben afrontar continuamente los empresarios Pyme para iniciar o profundizar su actividad exportadora en Argentina. Uno de ellos está dado por la falta de conocimiento en estrategias de internacionalización. Esto redundaría en una escasa penetración a nivel comercial en diversos mercados externos; generalmente relacionada con altos

costos individuales en los que debe incurrirse para analizar dichos mercados y realizar la promoción comercial.

- *Objetivo general*

Relacionar el modelo de consorcio de exportación para las pequeñas y medianas empresas (PyMEs) italianas con la respectiva experiencia argentina.

- *Hipótesis*

La experiencia italiana en materia de consorcios de exportación podría contribuir a la internacionalización de las PyMEs argentinas.

- *Propósitos de la investigación / Posibles aportes*

Analizar las herramientas que las PyMEs utilizan en Italia en materia de asociatividad para la exportación y determinar si pueden modificarse y adaptarse a la realidad de la República Argentina.

Se contribuirá al desarrollo de las exportaciones de las PyMES partiendo de la premisa de que esta situación está íntimamente ligada al modelo de asociatividad empresarial. Esta temática, de vital importancia para las economías regionales argentinas, aportará a la apertura de nuestras empresas a los mercados internacionales. Los resultados de este estudio se darán a conocer a través de publicaciones, conferencias y otros medios de comunicación académica.

- *Explicitación de la metodología y el modo en que ha sido organizada la Tesis para su exposición.*

- Con respecto a la metodología utilizada ver punto 3.

- La tesis será expuesta en un lapso de 30 minutos, aproximadamente, con la apoyatura de power point, y haciendo hincapié en sus aspectos relevantes.

## **2. Antecedentes y Planteo teórico**

- *Breve mención a los antecedentes e investigaciones previas que permitan reconocer el estado del arte*

El problema de investigación que planteo ha sido desde diversas perspectivas objeto de preocupación en el campo del comercio internacional en particular y de las relaciones internacionales en general, teniendo alcance en el ámbito del derecho y de la economía, por citar algunos aportes posibles.

Cabe mencionar los trabajos de Kotler (2005), quien retoma la teoría de Mc Carthy en lo que al marco sobre marketing internacional se refiere; y de Minervini (2002 y 2011) y de Pérez López (1999) sobre las motivaciones empresariales, a la internacionalización y a la agrupación empresaria; los análisis de Ledesma, Domínguez, Gnazzo y Elaskar (2004) sobre la cultura organizacional y el comercio intercultural; los escritos de Russo (2004) sobre las formas de constitución de consorcios de exportación; los trabajos de Quijano, Jiménez y Sawady (2009) acerca de las experiencias de Colombia, España y Chile en internacionalización empresaria; el estudio de Saba (2000) sobre el modelo italiano, la especialización flexible y los distritos industriales; los trabajos de Becattini (1975), Galimberti y Paolazzi (1998) sobre economía italiana y desarrollo económico; el análisis de Longobardi (2008) sobre la cooperación italiana al servicio de las Pymes argentinas; los escritos de Comazzi (2009 y 2012) y Monforte (2008) acerca de FEDEREXPORT y sobre la cooperación del sistema de consorcios al desarrollo de las exportaciones italianas; el relevamiento ONUDI (2008) sobre la situación de los consorcios de exportación en la República Argentina; el trabajo de Vicchi (2006) sobre Bairexport; las publicaciones de: la ONUDI y el SELA sobre la integración y el modelo de consorcios de exportación, del gobierno italiano sobre consorcios para la internacionalización, del gobierno argentino sobre sistemas productivos

locales, de la Fundación Standard Bank (actual Fundación ICBC) y de la Fundación Exportar.

- *Planteo teórico, marco conceptual.*

*Explicitación y definición de los conceptos centrales de la Tesis y el modo en que se los articuló para dar cuenta del objeto de estudio.*

En relación con el planteo teórico, se ha partido de la “teoría de las 4 P” de Philip Kotler, tomando las mismas como las “variables controlables básicas de la mezcla comercial”: el **producto** (definido en función del conocimiento del mercado y las características de comportamiento de los posibles clientes), el **precio** (que se establece a partir de una serie de cálculos y estudios económicos, en los cuales se identifica la demanda de nuestro producto, los precios de la competencia, el poder adquisitivo de los consumidores, las tendencias actuales y los gustos de los mismos), la **promoción** (nuestro objetivo es el aumento de ventas, haciendo hincapié en la comunicación; por lo tanto, a través de ella se trata de comunicar las características del producto o sus beneficios para que sean recordados por el cliente) y la **plaza** (la distribución del producto, que incluye los canales que se utilizarán para que este llegue al consumidor; debe tenerse la oportunidad de tener acceso a él en cualquier momento).

Esta teoría ha reinado en la mercadotecnia durante décadas. Pero la revolución tecnológica y las consecuencias que esta ha tenido, tanto en la sociedad como en el mercado, ha llevado al mencionado autor a plantear la necesidad de evolucionar hacia una nueva “Teoría de las 4 C”; que tiene en cuenta la fundamental importancia actual del **cliente** (entendido como el consumidor de mi producto: hoy no basta con tener un buen producto para vender, se requiere además una permanente innovación para desarrollar el producto o servicio de acuerdo a las necesidades del cliente) en todo proceso de comercialización. A través de estas 4 C (denominadas también “variables controlables avanzadas de la mezcla comercial”), el producto se convierte en el valor para el **cliente**, el precio se convierte en el **costo** para el cliente, la promoción se transforma en **comunicación** para el cliente, y la plaza estará dada ahora por la **conveniencia** para el cliente. Partiendo de esta premisa y de

este nuevo modelo de comercialización internacional (donde cada vez es mayor la competencia para llegar al cliente) se plantea la **asociatividad empresarial** que, personalmente, identifico con la acepción de “proceso que se genera entre empresas que comparten las siguientes características: una misma visión estratégica de largo plazo, una comunicación eficiente y la intención de desarrollar la confianza entre los responsables de dichas empresas, tendiente a generar resultados concretos para todo el grupo”, a través del **consorcio de exportación** (“alianza voluntaria de empresas con el objetivo de promover los bienes y servicios de sus miembros en el extranjero y facilitar la exportación de esos productos mediante acciones conjuntas”, ver Russo, 2004) como una herramienta válida para las **PyMEs** que encuentran grandes dificultades en dar nuevos pasos en el mercado externo en forma individual.

Interpretamos el concepto Pymes en el marco de las dos realidades analizadas, la argentina y la italiana, a saber:

**PyMEs** según la Resolución 50/2013 de la Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional, dependiente del Ministerio de Industria de la Nación Argentina, son las consideradas como micro, pequeñas y medianas empresas, cuyas ventas totales anuales expresadas en pesos no superen los siguientes valores: Agropecuario: 54 millones; Industria y Minería: 183 millones; Comercio: 250 millones; Servicios: 63 millones; Construcción: 84 millones. Para cumplir con este requisito además, no deben estar controladas ni vinculadas a otra/s empresa/s o grupos económicos nacionales o extranjeros que no reúnan tales requisitos.

En el caso de la Unión Europea, se consideran microempresas aquellas que tienen menos de diez empleados y un volumen de negocios que no supera los 2 millones de Euros; pequeñas empresas las que tienen menos de cincuenta empleados y un volumen de negocios que no supera los 10 millones de Euros y medianas las que tienen menos de doscientos cincuenta empleados y un volumen de negocios que no supera los 50 millones de Euros.

### **3. Materiales y Métodos**

#### **Tipo de trabajo:**

Se trata de una investigación con fuerte orientación cualitativa, que se corresponde con una estrategia de comparación basada en las semejanzas y diferencias. El diseño responderá a una lógica inductiva.

#### **Unidades de análisis:**

- Consorcios de exportación en Italia.
- Consorcios de exportación en Argentina.
- PyMEs argentinas de exportación

#### **Técnicas e instrumentos:**

Con respecto a la recolección de datos, las técnicas involucradas han sido las entrevistas en profundidad y el cuestionario o encuesta realizada a los coordinadores de consorcios de exportación en Argentina, además de la revisión y análisis documentales. Las fuentes utilizadas: primarias (coordinadores de consorcios argentinos e informantes clave) y secundarias (por ejemplo, la bibliografía) dadas por libros, revistas especializadas y artículos periodísticos.

### **4. Resultados y Discusión**

La estrategia de internacionalización es una herramienta sumamente idónea que tienen las empresas para llegar con sus productos a diversos mercados mundiales. La asociatividad empresarial constituye en Italia uno de los pilares de esta estrategia; ya que, a través de la experiencia conjunta, las empresas generan mayor predisposición para la exploración de nuevos mercados.

En este contexto han surgido los consorcios de exportación, que generaron agrupaciones de PyMEs, unidas para lograr sinergias, reducir los costos y afrontar los diversos problemas de la internacionalización en forma conjunta.

La generación de esta herramienta asociativa se dio a través de la actividad e interacción constantes de los organismos públicos y privados en el ámbito comercial e industrial, que han incentivado su desarrollo y han ido mejorándola de acuerdo con los resultados obtenidos.

En Argentina, los antecedentes relativos a la creación y el funcionamiento de consorcios de exportación demuestran que estos no han tenido una evolución ordenada y sistemática. Durante los últimos años diversas instituciones gubernamentales y privadas promovieron la formación de “grupos exportadores”, una figura menos exigente a nivel legal y en cuanto a compromiso entre los socios que la de un “consorcio”.

Con el objetivo de conocer la legislación relativa a los consorcios, se abordó el alcance de la Ley 26.005/04 de Consorcios de Cooperación, en lo relativo a la forma de tributar del consorcio y de las empresas que lo constituyen. Este punto es fundamental para transformar el modelo consorcial en una herramienta válida para el empresariado nacional, en el marco de una mejora continua del nivel y de la composición de las exportaciones argentinas.

Finalmente, con respecto a la evolución teórica de las 4 C de Kotler, la considero aplicable al análisis que he realizado acerca de los tres consorcios argentinos, al igual que al de los consorcios italianos estudiados. Es decir, han focalizado sus estrategias en función de los clientes, desarrollando modelos eficientes en función de costos e innovando de acuerdo a las características de los productos solicitados e incluso intentando llegar a un mayor número de mercados externos haciendo mejoras en la producción.

## **5. Conclusiones / Recomendaciones**

A través de la investigación desarrollada se ha detectado la importancia que los actores públicos y privados están depositando cada vez más en el tema de la asociatividad empresarial. En tal sentido, se ha tomado en cuenta el programa “Sistemas Productivos Locales” de la Sepyme, que posee cuatro líneas dirigidas a la asistencia técnica y económica a grupos asociativos, que incluyen, entre otras acciones, el fortalecimiento de la producción, tendiente a

mejorar su innovación y llegar a nuevos mercados internacionales. A partir de un exhaustivo análisis de la actividad exportadora de los grupos que forman parte del mencionado programa en el futuro podría plantearse una nueva problemática de investigación.

## **6. Bibliografía**

Argentina. Ministerio de Industria. (2013). Grupo de PYMES y Cooperativas: Sistemas Productivos Locales. Recuperado de <http://www.industria.gob.ar/spl/>

Becattini, G. (1975). *Lo sviluppo economico della Toscana*. Florencia: Le Monnier.

Comazzi, G. (2009). L'aggregazione per superare la crisi. *èItalia*, 55, 53. Recuperado de <http://www.italplanet.it/interna.asp?sez=516&info=14130>

Comazzi, G. (2012). *Comazzi (FEDEREXPORT): Bene i nuovi consorzi per l'internazionalizzazione*. Recuperado de <http://www.aise.it/economia-italiana-nel-mondo/commercio-estero/124606-comazzi-federexport-bene-i-nuovi-consorzi-per-linternazionalizzazione.html>

Fundación Exportar. (2013). *Programa para la formación de consorcios de exportación. Informe de actividades año 2012*. Buenos Aires: Fundación Standard Bank.

Galimberti, F., y Paolazzi L. (1998). *Il volo del calabrone. Breve storia dell'economia italiana del Novecento*. Florencia: Le Monnier.

Italia. Ministero dello Sviluppo Economico (2009). Decreto Ley N. 5. (2009), Art. 3, inc. 4. convertido en Ley N. 33 (9/04/2009). Recuperado de <http://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:legge:2009-04-09;33>

Italia. Ministero dello Sviluppo Economico (2010). Decreto Ley N. 78. (2010). Art. 42., convertido en Ley N. 122 (30/07/2010). Recuperado de <http://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:legge:2010-07-30;122!vig=>

Italia. Ministero dello Sviluppo Economico. (2012). Ley N. 134 (2012), Art. 42, inc. 3, 4, 5. Recuperado de <http://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:decreto.legge:2012-06-22;83~art42%21vig=2013-01-16>

Italia. Ministero dello Sviluppo Economico. (2012). Decreto Ministerial del 22.11.2012. Recuperado de [http://www.mise.gov.it/images/stories/impresa/consorzi\\_2013/DECRETO\\_%20MINISTERIALE\\_22\\_11\\_2012.pdf](http://www.mise.gov.it/images/stories/impresa/consorzi_2013/DECRETO_%20MINISTERIALE_22_11_2012.pdf)

Italia. Ministero dello Sviluppo Economico. Direzione Generale per le politiche di internazionalizzazione e la promozione degli interscambi. (2013). Decreto de la Dirección General para las políticas de internacionalización y la promoción de los intercambios del 11.01.2013. Recuperado de [http://www.mise.gov.it/images/stories/impresa/consorzi\\_2013/DECRETO\\_DIRETTORIALE\\_11\\_1\\_2013.pdf](http://www.mise.gov.it/images/stories/impresa/consorzi_2013/DECRETO_DIRETTORIALE_11_1_2013.pdf)

Jiménez, A. (2009). Los consorcios de exportación en España. En: M. Elizondo. *Los consorcios de exportación: la experiencia latinoamericana y española*. Buenos Aires: Libros de la araucaria.

Kotler, P. (2005). *Las preguntas más frecuentes sobre marketing* (19ª ed.). Bogotá: Grupo Editorial Norma.

Ledesma, C., Domínguez, M., Gnazzo, L., y Elaskar, L. (2004). *Consortios de exportación*. Buenos Aires: Osmar D. Buyatti.

Longobardi, F. (2008). *PICT (Programa Integrado de Cooperación Técnica): La Cooperación italiana al servicio de las Pymes argentinas*. Buenos Aires: Mariano Más.

Minervini, N. (2002). *La ingeniería de la exportación*. México: Mc Graw Hill.

Minervini, N. (2011) *Consortios de exportación*. Bogotá: Ediciones de la U.

Monforte, G. (2008). L'indagine del Centro Studi di Federexport Piemonte sui consorzi. En *Federexport Piemonte News*, 4, 4. Torino: FEDEREXPORT Piemonte.

Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial [ONUDI]. (2008). Relevamiento sobre la situación de los consorcios de exportación en la República Argentina. Viena: ONUDI.

Quijano, M. C. (2009). La experiencia de Colombia. En: M. Elizondo. *Los consorcios de exportación: la experiencia latinoamericana y española*. Buenos Aires: Libros de la araucaria.

Renart Cava, L. G. (1999). Consortios de exportación y otros tipos de alianzas estratégicas entre empresas. *Boletín Económico de ICE*, 2627. Recuperado de [http://www.revistasice.com/CachePDF/BICE\\_2627\\_I-XVI\\_\\_642F1F1082EBD07AD12505CF4E530370.pdf](http://www.revistasice.com/CachePDF/BICE_2627_I-XVI__642F1F1082EBD07AD12505CF4E530370.pdf).

Russo, F. (2004). Consortios de exportación: sinopsis. En Guía de los consorcios de exportación. (pp. 3-14). Viena: Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial [ONUDI]

Saba, A. (2000). *El modelo italiano: la especialización flexible y los distritos industriales*. La Plata: ADESO.

Sawady, A. (2009). La experiencia de ProChile. En: M. Elizondo. *Los consorcios de exportación: la experiencia latinoamericana y española*. Buenos Aires: Libros de la araucaria.

Sistema Económico Latinoamericano y del Caribe [SELA]. (2012). *Informe Final del Seminario Latinoamericano sobre consorcios de exportación de Pymes*. Caracas: Secretaría Permanente del SELA.

Vicchi, A. (2006): Experiencia de promoción de exportaciones del sector público al privado: el caso de Bairexport, Red de exportadores de Buenos Aires. Recuperado de <http://es.scribd.com/doc/60150374/Experiencia-de-promocion-de-exportaciones-del-sector-publico-al-privado-el-caso-de-Bairexport-Red-de-Exportadores-de-Buenos-Aires>

### **Palabras clave**

Asociatividad empresarial- Consorcios de exportación- Innovación productiva- Marketing internacional- Pymes italianas y argentinas.

## INDICE

	<i><b>Página</b></i>
Prefacio	1
Introducción	2
 <b><i>Capítulo 1: Consorcios de exportación.</i></b>	
1.1 La cultura organizacional y el comercio intercultural.	6
1.2 Definición y características de los consorcios de exportación.	10
1.2.1 Tipologías de consorcios.	13
1.2.2 Servicios que brindan a las empresas.	15
1.3 Razones que motivan a la Pyme a constituir consorcios.	19
1.3.1 Dificultades para iniciar o profundizar las exportaciones.	20
1.3.2 Facilidades otorgadas por el sector público y privado.	21
1.3.3 Ventajas derivadas de la participación en esta forma asociativa.	24
 <b><i>Capítulo 2: Creación y funcionamiento de un consorcio de exportación.</i></b>	
2.1 Cuestiones por resolver durante el diseño y establecimiento.	26
2.2 Etapas para su creación.	26
2.3 Factores que afectan la creación de un consorcio.	38
2.4 Características de las empresas participantes.	40
2.5 Tamaño del consorcio.	41
 <b><i>Capítulo 3: Casos relevantes por analizar en la experiencia internacional.</i></b>	
3.1 La experiencia de Colombia.	42
3.2 Los consorcios de exportación en España.	44
3.3 La experiencia de ProChile.	49

3.4	Los consorcios de exportación en Ecuador.	50
3.5	La colaboración de ONUDI y SELA en la integración de consorcios.	53
3.6	Las experiencias de Perú y México.	54

#### **Capítulo 4: La experiencia italiana.**

4.1	El modelo italiano de asociatividad empresarial.	57
4.2	El modelo italiano de Pyme.	63
4.3	Distritos industriales italianos y su interconexión con los consorcios.	67
4.4	Tipologías de consorcios de exportación en Italia.	69
4.5	Los consorcios para la internacionalización.	78
4.6	Programas de desarrollo y financiación de consorcios.	85
	4.6.1 Federexport - Federación italiana de consorcios de exportación.	85
4.7	Casos relevantes	86
	4.7.1 Federexport Piemonte	86

#### **Capítulo 5: La experiencia argentina.**

5.1	El modelo argentino de Pyme y el comercio exterior.	89
5.2	Distritos industriales argentinos y su interconexión con los consorcios: el trabajo del Ministerio de Industria de la Nación.	91
5.3	Los consorcios de exportación en Argentina.	96
5.4	Programas de desarrollo y financiamiento de consorcios.	97
	5.4.1 Fundación ICBC – Fundación Exportar.	98
	5.4.2 Fundación Banco Credicoop: Programa Diverpimex.	103
	5.4.3 El Programa AL-Invest 4 de la Unión Europea y la Unión Industrial Argentina.	105
5.5	Casos exitosos de consorcios de exportación en Argentina.	
	5.5.1 BAIREXPORT.	106
	5.5.2 DIPAT.	110
	5.5.3 GIAPE.	122

5.6 La contribución jurídica argentina a los consorcios de exportación.	127
<b>Conclusiones.</b>	133
<b>Anexo I: Cuadro de diferencias en las realidades de exportación de Italia y de Argentina.</b>	138
<b>Anexo II: Encuesta realizada a coordinadores de consorcios de exportación.</b>	140
<b>Anexo III: Guía UNIDO.</b>	143
<b>Referencias.</b>	158
<b>Bibliografía consultada.</b>	161

## **INDICE DE GRAFICOS Y CUADROS**

<b>Gráfico 1:</b> Los distritos industriales en Italia.	66
<b>Gráfico 2:</b> Cambio de estrategia de las PyMEs italianas hacia el exterior en el bienio 2008-2009 para hacer frente a la crisis (porcentaje de PyMEs que hizo modificaciones en las mismas).	72
<b>Gráfico 3:</b> Cambios de estrategia de las PyMEs italianas hacia el exterior en el bienio 2008-2009 para hacer frente a la crisis (porcentaje de las diversas estrategias realizadas).	73
<b>Gráfico 4:</b> Participaciones adquiridas en el exterior por las empresas italianas en el bienio 2008-2009.	74
<b>Gráfico 5:</b> Políticas proteccionistas: porcentaje de empresas italianas que las sufrió durante el bienio 2008 -2009.	74
<b>Gráfico 6:</b> Mercados en los cuales las empresas italianas experimentaron grandes políticas proteccionistas en el bienio 2008-2009.	75

<b>Cuadro 1:</b> <i>Cambios relevantes en la política comercial internacional</i>	7
<b>Cuadro 2:</b> <i>El Made in Italy: los sectores</i>	64
<b>Cuadro 3:</b> <i>Programa Fundación ICBC – Fundación Exportar. Exportaciones de los consorcios y grupos integrantes del mismo en el período 2008 / 2012</i>	99
<b>Cuadro 4:</b> <i>Programa Fundación ICBC – Fundación Exportar. Número de consorcios en funcionamiento cada año</i>	99
<b>Cuadro 5:</b> <i>Programa Fundación ICBC – Fundación Exportar. Clasificación de los consorcios según su provincia de localización en el período 2011 / 2012</i>	101

## **Prefacio**

Esta experiencia comencé a transitarla en 2007 cuando el Director de la Oficina del Instituto Italiano para el Comercio Exterior en Buenos Aires, Aristide Martellini, me sugirió realizar una Maestría para aumentar mis conocimientos en negocios internacionales.

En realidad, las relaciones comerciales entre Europa y América Latina las había profundizado 10 años antes, cuando en 1997 hice mi primer trabajo de investigación en la Universidad de Génova.

El tema de esta Tesis está profundamente vinculado a mi vida profesional y personal, al haberme dado cuenta que las mejores realizaciones son las que se llevan a cabo en equipo, fruto del trabajo compartido de distintas personas.

Así como los consorcios de exportación constituyen una estrategia que permite a los empresarios llegar a múltiples mercados en el mundo, era para mi importante generar el pensamiento estratégico para establecer los puntos en común entre los dos modelos industriales propuestos. el de Italia y el de Argentina.

La búsqueda de conocimiento realizada ha sido una aventura llena de aprendizaje, cuestionamientos y satisfacciones.

Quiero manifestar mi más sentido agradecimiento a todas las personas que me acompañaron y me ayudaron a lo largo de este camino:

- A mis padres, que desde Mendoza me impulsaron a mejorar como profesional y como persona;
- A Carlos Romano, mi compañero de aventuras que está siempre presente;
- A todos mis Profesores de la Maestría, y en particular a Viviana Kluger, por su permanente apoyo y sus consejos en relación al tema a investigar;
- A mis colegas de trabajo del Instituto Italiano de Comercio Exterior;
- A los Coordinadores de consorcios Marcelo Wiñasky y José De Lorenzis, por su paciencia y por haber contribuido a mi interés en esta temática;
- A mis amigos del Círculo Raíces Sardas y mis colegas docentes del Instituto Municipal de Formación Superior de San Isidro, con los que estoy “asociado” desde 2006.

Por último, quiero agradecer muy especialmente a mi Directora de Tesis, Adriana Pagani, que escuchó todos mis argumentos con la misma atención y dedicación y que me alentó en forma permanente hasta llegar al resultado final de hoy.

Pablo Marcelo Fernández  
Buenos Aires, marzo de 2014

## Introducción

El objetivo general de esta tesis es relacionar el modelo de consorcio de exportación para las pequeñas y medianas empresas (Pymes) italianas con la respectiva experiencia argentina.

Italia es uno de los principales países en materia de exportaciones y de asociatividad de pequeñas y medianas empresas para su internacionalización. En tal sentido, la generación del **modelo consorcial** ha experimentado una evolución constante hasta nuestros días.

En lo que respecta a Argentina, históricamente diversos factores derivaron en obstáculos que hoy deben afrontar continuamente los empresarios Pyme para iniciar o profundizar su actividad exportadora. Uno de ellos consiste en la insuficiencia de conocimiento de estrategias de internacionalización; la que redundaba en una escasa penetración a nivel comercial en diversos mercados externos, generalmente relacionada con los altos costos individuales en que debe incurrirse para analizar dichos mercados y realizar la promoción comercial.

Para poder cumplir con el objetivo general de esta tesis se fueron formulando objetivos específicos en cada uno de los capítulos, a partir de la descripción conceptual de los consorcios de exportación e identificando sus ventajas y dificultades. Luego se investigó el funcionamiento de los consorcios en relación con su contribución al aumento de las exportaciones de las Pymes de acuerdo a la experiencia internacional, la de Italia y la de Argentina.

En el Capítulo 1 se abordan la cultura organizacional y el comercio intercultural, dadas las diversas herramientas económicas y comerciales que se utilizan en el marco de las relaciones internacionales. La globalización ha incidido en los procesos comerciales y productivos; en consecuencia se han analizado, tomando a Pérez López (1993), los factores que han llevado a las Pymes a crear consorcios de exportación. Debido a la influencia de los principios rectores del marketing internacional, dentro del marco de las "4 P" (producto, precio, promoción y plaza), atendemos a la prioridad que las empresas dan hoy a la creatividad e innovación del producto. Partiendo de que la **innovación** es la capacidad de hacer cosas diferentes respecto de las que se hacen o hicieron en el sector de actividad industrial o comercial de una empresa, han aparecido nuevas alternativas de comercialización, relacionadas a encontrar la mejor

manera de llegar con el producto al mercado elegido. En tal sentido, los trabajos de Ledesma, Domínguez, Gnazzo y Elaskar (2004) y los de Minervini (2002) y Russo (2004) se presentan como valiosos lineamientos teóricos reunidos para responder al problema detectado.

En el Capítulo 2 se desarrollan las etapas por tener en cuenta en la creación de un consorcio de exportación, con especial énfasis en la figura del promotor y los criterios de selección de las empresas; ya que la etapa de identificación de posibles miembros vinculará empresas exportadoras con experiencia y otras que están iniciando su proceso de internacionalización.

En el Capítulo 3 los casos relevantes en la experiencia internacional hacen referencia a un conjunto de países en los que el modelo de asociatividad empresarial para la exportación está vigente y es motivo de atención por parte de diversos Estados y organismos nacionales e internacionales, en función del desarrollo de las pequeñas y medianas empresas.

Muy estrechamente vinculado a la innovación y la interconexión con los consorcios, en el Capítulo 4 se ha tomado el fenómeno de los distritos industriales en Italia, caracterizado por estructuras asociativas que integran actores empresariales y no empresariales y que en nuestro país se ha desarrollado ampliamente en los últimos años. Para ello se han seguido los lineamientos del Prof. Saba (2000) acerca del modelo italiano y su especialización flexible. Seguidamente se ha realizado un análisis del comportamiento de la industria italiana en estos últimos años, caracterizado por una profunda desaceleración de las economías europeas. El enfoque que hemos propuesto reúne un conjunto de aportes que parten del análisis de la CONFINDUSTRIA (Confederación de la industria de Italia) y de FEDEREXPORT (Federación italiana de consorcios de exportación) acerca de las reacciones de las Pymes durante las crisis de 2008 y 2009, en las que se ha constatado su flexibilidad para hacer frente a las complicaciones en los mercados internacionales.

El análisis se ha completado consultando el estudio del Banco Unicredit que, mediante su Observatorio de las pequeñas empresas, ha estudiado a éstas en su calidad de redes durante el año 2011. Además, se ha considerado en este capítulo el análisis de la actual legislación de los consorcios en Italia, recientemente modificada en 2012, con objetivos ampliados que han llevado a transformarlos en “consorcios

para la internacionalización”, introduciendo relevantes y profundas novedades respecto de las precedentes figuras de consorcios.

En el Capítulo 5 hemos tomado el modelo argentino de PyME y las políticas públicas de innovación llevadas a cabo en los últimos años por el Ministerio de Industria de la Nación. Junto a esto, hemos hecho referencia al P.I.C.T. (Programa Integrado de Cooperación Técnica), realizado por el Gobierno de Italia en Argentina a través de la Sepyme (Secretaría de la pequeña y mediana empresa), desde 1999 hasta 2007. Este programa sentó las bases para el desarrollo de algunos distritos industriales en Argentina, así como también generó conciencia en la asociatividad en diversos sectores industriales, de los que se derivaron experiencias de amplia magnitud, como es el caso del DIPAT, uno de los consorcios de exportación analizados, junto a BAIREXORT y GIAPE. También hemos realizado un análisis acerca de la contribución jurídica argentina a los consorcios de exportación.

A continuación, en base a estudios de Minervini (2011), quien trató el tema de Asociativismo empresarial en profundidad, se presenta en el Anexo I un cuadro comparativo de las realidades de exportación de Italia y de Argentina que explica los motivos por los cuales en varias oportunidades fracasan en nuestro país nuevos grupos exportadores. Su objetivo está relacionado a lo que Minervini llama “tropicalización del modelo italiano”; es decir, su adaptación a las realidades de los distintos países de América Latina, en este caso de Argentina.

Finalmente, a través de una encuesta a coordinadores de consorcios de exportación en Argentina, intentamos investigar su percepción del modelo italiano de consorcios y su contribución al desarrollo de esta herramienta en nuestro país. Los resultados de la misma se presentan en el Anexo II.

En tal sentido, en opinión de los coordinadores argentinos el paradigma italiano se da en este país por la importancia que el Estado atribuye a las Pymes, pero no tienen la misma opinión en caso de su réplica en Argentina del modelo de consorcios de exportación regionales.

Se puede advertir entonces que esta tesis revela un análisis de los consorcios de exportación desde la perspectiva de los empresarios y de los coordinadores de los mismos, lo que implica que hay determinados aspectos que quizás no podrán comprenderse en función únicamente de estos actores.

La originalidad de este estudio reside en la manera en que las ideas se unen entre sí, y aún más, en las ideas mismas: en el establecimiento de una coordinación entre la capacidad de innovación de los consorcios de exportación y la forma de interpretación de los empresarios y actores relacionados desde la identificación del imaginario que cada parte ha construido acerca de esta indiscutible herramienta asociativa. Hacia allá vamos.

## **Capítulo 1. Consorcios de exportación**

Para introducirnos en el tema por analizar debemos reconocer que, según su rama de actividad y sus condiciones particulares, las PyMEs en Argentina se enfrentan a diversos problemas; aunque, a su vez, tienen puntos de contacto que constituyen motivaciones para asociarse.

El énfasis motivacional para la creación de consorcios de exportación estará dado por la percepción que tengan las empresas de los beneficios que ésta pueda aportarles.

Acercas de la revisión bibliográfica que se ha realizado, advertimos que gran parte de tal literatura hace hincapié en una serie de razones por las que una persona puede estar motivada a asociarse a otras (Pérez López, 1993) (Renart Cava, 1999), que se pueden agrupar en: extrínsecas (beneficios materiales que se espera recibir por determinada actividad), intrínsecas (lo que aprenderá o disfrutará haciéndolo) y trascendentes (en consideración con las consecuencias que tendrán para otras personas sus propias decisiones o actos).

### **1.1 La cultura organizacional y el comercio intercultural**

Cuando en la literatura se habla de comercio exterior o internacional o de negocios internacionales se hace referencia a diversas herramientas económicas y comerciales utilizadas en el marco de las relaciones internacionales; es decir, en la relación entre dos o más países en el ámbito del derecho internacional público y privado. Para que el comercio internacional sea posible deben existir al menos dos países con capacidad para comerciar, con notables diferencias económicas y de recursos que justifiquen la necesidad del intercambio, de los bienes que serán objeto de oferta y con capacidad de pago por la compra de dichos bienes.

En pos de la satisfacción de necesidades, los pueblos la buscaron en el comercio; lo que provocó, además del establecimiento de relaciones amistosas, el enfrentamiento y reconocimiento de diferentes culturas, usos y costumbres.

Por otra parte, el incremento del intercambio, la división política de los países y sus diferencias en cuanto a su desarrollo económico provocaron la imposición de barreras proteccionistas al intercambio, las que cimentaron las bases del comercio internacional tal como lo conocemos actualmente.

Pero los procesos de globalización tanto económica como comercial y productiva que nacieron a partir de la primera revolución industrial marcaron una tendencia que privilegia los factores económicos del comercio, relegando a un segundo plano los sociales y culturales.

No obstante, “las mismas tendencias comerciales y la actual sobreoferta de productos, sumadas a la facilitación del acceso a la información, han provocado un paulatino y luego rápido paso a la focalización en el producto, a prestar una especial y prioritaria atención a los requerimientos, necesidades y exquisiteces del cliente en función de sus modalidades, usos y costumbres, por cierto no doblegadas por los procesos globalizantes”. (Ledesma, Dominguez, Gnazzo y Elaskar, 2004, p. 16).

En los últimos sesenta años se ha dado una serie de cambios relevantes en materia de política comercial internacional. A saber:

**Cuadro 1: Cambios relevantes en la política comercial internacional**

Período	Mercado	Acción emergente
1950	Escasez (fin de la Segunda Guerra Mundial)	Producción (nuevos países industrializados)
1960	Competencia (entre ofertas)	Racionalización (Producción – Empresas)
1970	Equilibrio	Venta y crecimiento
1980	Desarrollo (de la demanda)	Mejora continua Calificación y servicios (Diferenciación – Especialización)
1990	Lucha económica	Calidad / Flexibilidad (eficiencia – eficacia)
2000	Concentración (Demanda y Oferta) Máxima Tecnología	Creatividad (cambio)
2000 – up	Exquisitez	Innovación (anticipación)

*Fuente: Ledesma, Carlos – Domínguez, Mirta – Gnazzo, Liliana – Elaskar, Luis A. Consorcios de Exportación. Osmar Buyatti, Buenos Aires, 2004; pág. 17*

Asimismo, el obligado cambio producido en los procesos proteccionistas que relativizan los controles económicos de entrada a los mercados, frente a la presencia de barreras proteccionistas que privilegian el respeto del cumplimiento de normas técnicas, sanitarias, administrativas, además del establecimiento de precios globales conformados entre el oferente y todos los competidores, ha llevado a que los operadores deban dedicar mayor atención a la interpretación de las cuestiones de política social y situación cultural de cada mercado, con preeminencia frente a las cuestiones de política económica.

Partiendo de la base de que la cultura es un fenómeno social y no individual, la relación intercultural considerará, por una parte, al sistema socio-técnico, o la cultura organizacional estructurada en función de las normas que pautan el accionar de las personas y de las relaciones interpersonales de los integrantes de las organizaciones con las cuales nos relacionaremos comercialmente; por otra, se considerará al sistema sociológico, o la interacción entre las personas y sus valores sociales compartidos, tales como dogmas, ritos y religión, sistema de creencias, arte, ética y moral, cuyo análisis es pertinente a la investigación de los mercados, ya que para poder hacer negocios con empresarios de otro país o países es fundamental conocer su cultura.

Es por ello que, sin desmedro de que el comercio seguirá transitando por los rumbos de la política internacional, se privilegia la relación y adecuación de las diferencias entre las culturas del oferente y del demandante; por lo que se ha dado en llamar **comercio intercultural** al resultado y **marketing intercultural** a la estrategia.

En relación con las denominadas “variables controlables básicas de la mezcla comercial”, el punto de partida moderno de la comercialización, tanto doméstica como internacional, se ha basado por décadas en el buen manejo de dicha comercialización o “mix de marketing” de las variables conocidas como 4 P (luego transformadas en 5), que fueran reeditadas y hechas públicas por Phillip Kotler (2005), considerado el padre de la comercialización moderna. Estas 4 P, que marcan un camino direccional del producto al mercado, como todos sabemos, implican que el negocio pasará por tener disponibilidad de un producto, promocionarlo en una plaza determinada y otorgarle un precio.

De estos conceptos (muy válidos cuando fueron expresados y aplicados) a los utilizados actualmente ha habido una modificación sutil, básicamente en el sentido de su direccionamiento desde el mercado hacia el producto.

El camino del cambio de la interpretación de las variables no ha ocurrido de forma casual o imprevista, sino que es el resultado de un proceso gradual, donde el caudal y la interrelación de la información global han tenido una importante participación.

El cambio también está relacionado con aspectos comerciales, en cuanto a la fidelización del cliente. Este cliente es cada día más difícil de satisfacer y sorprender, porque permanentemente está absorbiendo información acerca de nuevas oportunidades en el negocio en que se desarrolla y ha alcanzado una buena capacidad de análisis.

Mientras que las variables se ajustan a las nuevas realidades que marcan el accionar de los mercados, en consecuencia el comportamiento de los tres factores básicos de los negocios internacionales también se ha ajustado. Hoy la empresa no focaliza la atención prioritaria en el producto y ni siquiera en las apetencias del cliente, sino que lo hace en la creatividad e innovación aplicadas al producto; pues considera que innovar es hacer cosas diferentes respecto de las que se hacen o hicieron en el sector en que se desenvuelve el negocio. Para ello es necesario contar con ejecutivos y decisores enrolados en esta filosofía, intuitivos y acostumbrados a romper paradigmas, que vean las cosas de todos los días en forma diferente o nueva, inconformistas y acostumbrados a mirar siempre más allá, generalmente incomprendidos por sus colegas por jugar con sus ideas y, básicamente, con una profunda pasión por el trabajo.

En este camino de la evolución comercial también el comercio con el exterior puede transitar por distintos y muy diferentes caminos, más o menos convencionales o innovadores. Todos podrán ser válidos, en función del tipo de negocio y escenario en que la actividad se desarrolle.

Es así como, principalmente en función de un producto básico, sin la incorporación de mayores atributos el comercio tradicional de exportación es posible.

Cuando se sigue avanzando en otras alternativas de comercialización se abren para las empresas diversas posibilidades dirigidas a encontrar la mejor manera de llegar al mercado elegido.

En consecuencia, cada nuevo emprendimiento podrá, en función de un análisis previo de las Fortalezas y Debilidades del emprendedor así como de las Amenazas y Oportunidades detectadas en el análisis estratégico de los escenarios de negocios del rubro<sup>1</sup>, determinar la forma más estratégica, comercial, logística y rentable de acceso a dicho mercado.

El empresario que cuenta con experiencia en exportación o con una producción tal (por calidad o por volumen) que le permita iniciarse en el negocio del comercio exterior, podrá optar por alguna de las más conocidas y comúnmente utilizadas formas de penetración de mercados externos.

Así, si asume una forma de compromiso directo frente al mercado, podrá optar desde la prospección comercial externa mediante sus propios viajantes de comercio hasta la más comprometida de apertura de filiales u oficinas de representación. También, ante la falta de cantidades suficientes para un volumen de actividad que justifique tal compromiso, la experiencia previa o las posibilidades de control de los procesos, podrá optar por las formas indirectas, tales como las Trading o los Agentes de compra.

Como tercera alternativa podrá integrarse estratégicamente en forma horizontal o vertical con otros colegas del rubro en diferentes formas asociativas; tales como las cooperativas o los consorcios de exportación, de los que nos ocuparemos en profundidad durante el desarrollo de esta tesis.

## ***1.2 Definición y características de los consorcios de exportación***

Definir un **consorcio de exportación** no es una tarea sencilla, debido a que se trata de una forma asociativa bastante reciente en Argentina, con pocos antecedentes y con carencias en desarrollo de metodologías.

---

<sup>1</sup> Se trata del análisis F.O.D.A. (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas)

El Consorcio de exportación puede considerarse como un acuerdo de colaboración entre pequeñas y medianas empresas de tamaño homogéneo, que fabrican productos, prestan servicios similares o complementarios o comparten el canal de comercialización internacional, que tiene como objetivo principal posibilitar que la unión de todas las capacidades permita realizar exportaciones beneficiosas para todos sus integrantes, conservando cada empresa total independencia para actuar en el mercado interno y subordinando su actuación a los mercados externos.<sup>2</sup>

Según la ONUDI<sup>3</sup> un consorcio de exportación es una alianza voluntaria de empresas con el objetivo de promover los bienes y servicios de sus miembros en el exterior y facilitar la exportación de esos productos mediante acciones conjuntas. (Russo, 2004, p.3)

Demás agrega:

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 con el propósito de facilitar el acceso a los mercados externos. Los miembros de un consorcio de exportación conservan su autonomía financiera, jurídica, de gestión y comercial. De esta manera, las empresas pueden hacer cumplir sus objetivos estratégicos agrupándose en una entidad jurídica separada que no implica la pérdida de identidad de ningún miembro. Esta es la diferencia principal entre los consorcios y otros tipos de alianzas estratégicas. (Elizondo et al, 2009, p. 129 y 130)

Un autor que también se ha ocupado de este tema en varios escenarios internacionales es el Prof. Nicola Minervini. De acuerdo con su experiencia, un consorcio “es un agrupamiento de empresas para unir sinergias, y aumentar su competitividad a la vez que reduce los riesgos y costos de la internacionalización”. (Minervini, 2002, p. 218)

---

<sup>2</sup> En Argentina, antes de utilizar la denominación “consorcio de exportación” se usó la de “grupos exportadores”, que incluso hoy algunas empresas continúan utilizando. Cabe aclarar que la palabra “consorcio” está más asociada en nuestro país a un grupo de condóminos de un edificio de propiedad horizontal, y sólo desde hace relativamente poco tiempo se la vincula a un grupo asociativo creado con la finalidad de compartir habilidades y fortalezas para hacer frente a la internacionalización empresaria.

<sup>3</sup> Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial.

Es esta unión de capacidades la que facilita la inserción internacional; porque al unir sinergias se pueden reducir riesgos y costos de internacionalización, debido a la posibilidad de distribuir entre los participantes los gastos de mantenimiento de un departamento de exportación, sueldos de personal de gestión e investigación de mercados, honorarios de consultores, gastos de documentación y administración en general. Además, el consorcio puede brindar la fuerza, la organización y el personal necesarios para intentar penetrar en mercados más difíciles y competitivos.

Por otra parte, los consorcios pueden contribuir al acceso a nuevos tipos de compradores; básicamente a través de la adaptación o modificación de los productos aumentando su calidad, ampliando la capacidad o volumen de exportación, de manera que se puedan atender pedidos de mayor importancia o mediante la provisión de productos complementarios. Asimismo, las empresas participantes pueden conseguir en relativamente poco tiempo un conocimiento de las técnicas de comercio exterior que les demandaría años conseguir si exportasen en forma independiente.

Los miembros de un consorcio de exportación conservan su autonomía financiera, jurídica y de gestión. De esta manera, las empresas pueden hacer cumplir sus objetivos estratégicos agrupándose en una entidad jurídica separada que no implica la pérdida de identidad de ningún miembro. Esto constituye la diferencia principal entre los consorcios y otros tipos de alianzas estratégicas. Así, un consorcio difiere de una fusión en el sentido que todas las empresas participantes conservan su condición jurídica inicial y la administración de cada empresa conserva su independencia. (Russo, 2004, p. 3)

El consorcio es una modalidad asociativa utilizada, en general, por empresas de un mismo sector o de sectores afines que tienen intereses en común y que, por distintos motivos, no pueden emprender individualmente un proyecto exportador. Estas encaran un trabajo conjunto para la mejora de los aspectos productivos y el desarrollo de una estrategia exportadora y obtienen como resultado mayor acceso a la información, mejor política de abastecimiento, incremento de la capacidad de negociación comercial (por la formación de un frente común entre sus integrantes), fortalecimiento de su capacidad para acceder y competir en el mercado externo y reducción de los costos de despacho y fletes.

Para ello, las empresas deben adaptarse al trabajo en equipo, comprometiéndose con el proyecto exportador. Es probable que requieran, además, asistencia y

capacitación técnica y administrativa, aprender a proyectar a largo plazo y adaptarse a las exigencias y normas de calidad internacionales.

La modalidad de los consorcios de exportación puede ser considerada desde dos puntos de vista:

- 1) Como forma asociativa que persigue el aprovechamiento de una serie de ventajas y economías de escala con el objeto de potenciar su capacidad productiva y comercial y proyectarla hacia los mercados externos.
- 2) Como un instrumento de política gubernamental o privada de promoción de las exportaciones, ya que para su constitución se otorgan determinados incentivos, por tratarse de iniciativas de asociación encaradas espontáneamente por las empresas.

### **1.2.1 Tipologías de consorcios**

En opinión del Prof. Nicola Minervini (2002), los consorcios pueden clasificarse así:

a) Con relación a las finalidades:

- **Promocionales:** Se crean para explorar mercados de exportación determinados; compartiendo costos de promoción y logísticos. Se limitan a promover los productos de sus miembros y a ayudarlos a tener acceso a los mercados extranjeros. Las empresas asociadas realizan sus exportaciones en forma independiente.

Objetivos:

- Ofrecimiento de una serie de servicios a sus miembros (secretaría, traducción, comunicación)
- Consultoría legal
- Capacitación
- Suministro de información
- Asistencia en materia financiera, cambiaria, arancelaria, de transportes y seguros
- Participación en ferias o misiones empresariales

- Publicación de un catálogo en conjunto
- Realización de encuestas en el mercado internacional
- **Operacionales:** Son los creados con la intención de realizar actividades de promoción comercial y organizar la venta de los productos de las empresas participantes.

Objetivos:

- Creación de un plan de inversión y marketing
- Identificación de mercado y contraparte
- Definición de la gama de productos y de la política comercial
- Creación de una marca en conjunto
- Desarrollo de proveedores de materia prima e insumos
- Identificación de proveedores de tecnología y diseño
- Realización y administración de ventas
- Optimización y especialización de los procesos productivos
- Negociación con entidades de apoyo al comercio exterior

b) Con relación a los miembros:

- **Monoproducto:** Se trata de grupos conformados por empresas que producen un solo producto o servicio. Por ejemplo, un consorcio de exportación de miel.
- **Monosectoriales:** Son grupos de un único sector, en los que las empresas tienden a conocerse entre sí y a tener mayor conocimiento de los negocios de cada una. Producen y venden una gama de productos relacionados o complementarios. Es el caso de un consorcio de exportación de muebles.
- **Multisectoriales:** Son grupos conformados por empresas de varios sectores, cuya principal ventaja es poder ofrecer una mayor variedad de productos; por ejemplo, un consorcio podría ofrecer una gama completa de suministros de hotelería (ascensores, mobiliario, decoración, iluminación y equipo de cocina).

- **Regionales:** Son grupos conformados por empresas de una misma región, que suelen tener objetivos locales concretos. Por ejemplo, la promoción de productos alimenticios típicos o de artesanías. Este tipo de consorcio suele estar asociado al concepto de “distrito industrial”, sobre el que haremos referencia más adelante durante el desarrollo de la tesis. Puede tratarse de una comuna, varias comunas limítrofes o una zona específica con determinadas características productivas.

### **1.2.2 Servicios que brindan a las empresas**

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

#### **Servicios básicos**

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

#### **Servicios relacionados con la promoción de los productos de los miembros**

- Publicidad conjunta (catálogos comunes, publicidad en televisión, sitio común en la web, etc.)
- Promoción, organización y coordinación de la participación colectiva de las empresas participantes en exposiciones y ferias industriales tanto en el mercado interno como en el extranjero
- Participación de representantes de las empresas participantes en misiones económicas y giras de estudios en países extranjeros
- Agasajo colectivo de posibles clientes
- Creación de una marca registrada del consorcio y apoyo mediante actividades de promoción

- Creación de planes colectivos de comunicación, promoción y comercialización
- Actividades de relaciones públicas

### **Servicios que van más allá de las meras actividades de promoción**

- Información acerca de adelantos técnicos en los sectores de los miembros; por ejemplo, revisando la prensa relacionada con la industria o la participación en ferias técnicas
- Organización de actividades y cursos de capacitación colectivos
- Investigación de mercados (relacionados tanto con la zona geográfica como con el segmento del mercado que se considera como objetivo) con el fin de determinar en qué lugar se puede desarrollar en mejores condiciones la actividad económica del consorcio
- Introducción de normas de calidad
- Determinación de los distribuidores y los clientes
- Establecimiento de una red común de distribución
- Investigación de técnicas mejoradas de elaboración
- Investigación y desarrollo de productos nuevos y mejorados a fin de reaccionar a los cambios de las preferencias de los clientes
- Selección de proveedores de materias primas y equipo que han de utilizar las empresas asociadas y definición de los métodos comunes de adquisición
- Transporte conjunto
- Asistencia para obtener certificación de adhesión a ciertas normas de calidad (por ejemplo, ISO 9000)
- Respuesta a solicitudes de ofertas conjuntas o complementarias
- Participación colectiva en licitaciones
- Recuperación de créditos otorgados a clientes de los miembros
- 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 exportación es la organización de la participación de las empresas asociadas en exposiciones y ferias industriales en el exterior. Como consecuencia de las complejidades que implica la participación en ferias, muchas empresas necesitan asistencia para ubicar un espacio y diseñar un puesto, transportar productos, organizar la publicidad relativa a la feria y prestar atención a los visitantes.

La participación en exposiciones y ferias no sólo atrae atención internacional sino que inicia además un proceso de aprendizaje en las empresas. Los miembros sin experiencia en la participación en ese tipo de eventos pueden obtener beneficios de la colaboración con otros del consorcio, más experimentados, tanto en la etapa preparatoria como durante la feria. Los miembros que participan activamente en ferias industriales se familiarizan con las normas y exigencias de la participación en eventos de ese tipo, así como con los diversos procedimientos que han de seguirse; aprenden la forma de presentar a sus empresas y de relacionarse con los compradores extranjeros; también aumentan su capacidad para determinar las necesidades de los compradores y adquirir conciencia de la importancia de cumplir ciertas normas de calidad. Así, el monto de los pedidos hechos en una feria o exposición 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 su cuenta.

Algunos consorcios crean una marca registrada común para que sus miembros puedan presentar una imagen colectiva; lo puede dar como resultado un ahorro significativo 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, pueden 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 evitar que los miembros 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 y 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 para alcanzar un aumento considerable de la productividad y competitividad de sus miembros. Estas actividades organizadas por un consorcio deparan a sus miembros la oportunidad de examinar cuestiones tales 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, que pueden abordar una amplia gama de ofertas: capacitación en contabilidad, conocimientos de computación, capacidad de negociación (especialmente en un contexto internacional), conocimientos de comercialización y conocimientos técnicos para dar orientación a las empresas participantes acerca de la manera de cumplir especificaciones de calidad, etc. 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 se beneficiarán no sólo con los menores precios sino también con la tecnología más reciente.

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

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

En la mayoría de los casos las empresas participantes no están obligadas a tomar parte en todas las actividades realizadas por un consorcio, sino que pueden optar por aquellos servicios que consideren más apropiados para sus prioridades de exportación y respecto de los cuales estén más dispuestos a pagar un honorario. El monto de los

servicios que un consorcio suele estar en condiciones de ofrecer dependerá de manera crucial del número de miembros que incluya.

Para garantizar 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; lo cual exige participación activa de las empresas en el diseño y la ejecución de las actividades. Deben analizarse de manera crítica los servicios con el fin de determinar sus efectos y utilidad, con la suficiente flexibilidad para introducir todos los cambios necesarios.

Las empresas participantes pueden esperar que un consorcio sea más que un simple prestador de servicios y que los ayude activamente a desarrollar nuevas oportunidades comerciales. Éste puede lograrlo haciendo investigación de mercado y organizando la participación de los miembros en ferias y exposiciones. No obstante, sin la participación activa de sus miembros las actividades realizadas por el consorcio no pueden lograr un efecto significativo.

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

### **1.3 Razones que motivan a la PyME a constituir consorcios**

Entre los motivos que pueden motivar la creación de un consorcio para una PyME podemos citar:

- Escasez de personal calificado en las técnicas de exportación
- Ausencia de información sobre los mercados
- Falta de capital en inversiones para mejorar la calidad de los procesos productivos, de la promoción de ingresos en los mercados y de la capacitación

- Carencia de poder contractual con los proveedores, con los clientes, con los bancos y con las entidades gubernamentales
- Falta de volúmenes de producción para interesar a grandes compradores
- Carencia de marca propia.

### **1.3.1 Dificultades para iniciar o profundizar las exportaciones**

En diversas oportunidades, de acuerdo al contexto económico, comercial y financiero de un país, establecerse exitosamente en un mercado externo es mucho más difícil que hacerlo en el mercado interno. Las PyME suelen ver postergadas sus intenciones de exportar por la complejidad del negocio y los grandes riesgos que implica. Sin conocimiento ni preparación significativa los intentos de exportar están condenados al fracaso.

La experiencia sugiere que en las primeras etapas de la exportación el porcentaje de fracasos es relativamente elevado. Para desarrollar mercados de exportación se necesitan conocimientos, esfuerzos y recursos financieros significativos. Los mercados externos tienen sus particularidades y requisitos estrictos y no sólo abarcan la demanda de los consumidores, sino también las obligaciones técnicas y regulatorias de los países receptores. Las empresas que deseen exportar deben identificar los mercados apropiados, ponerse en contacto con los distribuidores locales y/o con los principales consumidores, aprender acerca de las preferencias de sus clientes, adaptar la calidad y el precio del producto y darles la oportunidad de inspeccionar los productos y presentar sus pedidos. En algunos casos las empresas deben obtener una certificación acerca de si los métodos de producción se ajustan a ciertas normas técnicas y ambientales.

Para exportar exitosamente, las empresas deben reunir ciertas condiciones básicas. Entre ellas:

- Maquinaria suficiente para manufacturar un producto exportable concreto
- Capacidad de producción y capital para satisfacer los requisitos de volumen de los compradores extranjeros
- Tecnología para cumplir con las especificaciones de calidad de los mercados de exportación
- Cumplimiento de normas técnicas y ambientales

- Infraestructura de exportación
- Técnicas eficaces de comercialización y creación de una imagen de los productos exportados
- Capacidad de comunicación y negociación

La mayoría de las empresas PyME no reúne estos requisitos; por lo que no cuentan con los medios para establecer presencia en los mercados internacionales con éxito. Una gran cantidad de estas empresas se administra 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 externos. Por tal motivo, consideran con razón que el riesgo de entrar en mercados externos es elevado, pero no entienden que los rendimientos por obtener justifican el tiempo, el esfuerzo y los gastos que implica.

### ***1.3.2 Facilidades otorgadas por el sector privado y el sector público***

La experiencia ha demostrado que las asociaciones del sector privado y las instituciones públicas desempeñan un papel fundamental en el surgimiento y desarrollo de los consorcios de exportación. En la fase de diseño y establecimiento, las organizaciones externas pueden tener un importante papel iniciando y apoyando el proceso a través del suministro de información o de otras actividades para promocionar esta herramienta.

Son importantes también, después de la constitución oficial de un consorcio, el apoyo práctico y el entorno propicio para contribuir al éxito de los diversos grupos que se constituyan en un determinado distrito.

En cuanto al sector privado, diversas asociaciones están en condiciones de impulsar el proceso de establecimiento de un consorcio y asegurar que se tengan en cuenta las necesidades reales de las PyME a nivel local. Algunas de ellas han establecido grupos de trabajo sobre promoción de exportaciones que se han convertido con el tiempo en consorcios de exportación.

Las asociaciones apoyan el establecimiento de consorcios a través de estas acciones:

- Organización de campañas de sensibilización sobre los beneficios de los consorcios de exportación
- Colaboración para identificar posibles empresas participantes
- Ofrecimiento de espacios para que puedan reunirse las empresas interesadas
- Apoyo a los posibles miembros en la definición de futuras actividades
- Asesoramiento jurídico relativo al funcionamiento de los consorcios

Además ayudan en general a los consorcios establecidos de la siguiente forma:

- Otorgando espacio para oficinas y servicios de secretaría
- Ofreciendo cursos de capacitación
- Colaborando en la obtención de información útil (por ejemplo, acerca de posibles mercados a penetrar y facilidades de crédito)
- Ayudando a los consorcios recientemente establecidos a preparar y realizar determinadas actividades

En lo que respecta al sector público, en diversos países los gobiernos apoyan la internacionalización de las empresas. Ayudar a un grupo de empresas que constituye un consorcio de exportación es más eficiente que apoyar individualmente a cada una. Sin embargo, a largo plazo, los consorcios deben ser autosostenibles. España, India, Italia, Argentina 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. Tales programas, que inicialmente se destinaban a aumentar la competitividad de las empresas en general, se convirtieron en planes para promover las exportaciones.

En tal sentido, 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 acote el tamaño de los mercados nacionales y se estimulará el crecimiento industrial debido a la especialización. Además, en un pasado reciente, el comercio internacional (en particular el de los productos semi-manufacturados) ha crecido con mayor rapidez que en 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 no pueden producir eficazmente (por ejemplo, productos de alta tecnología), sino que también ayuda a corregir el déficit de la balanza de pagos. 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 PyME, relacionadas con su tamaño, para entrar en los mercados internacionales, 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 PyME.

Por otra parte, ayudar a las PyME en un consorcio requiere más de una utilización eficiente de los recursos limitados que ayudarlas como empresas independientes. Se puede evitar así en gran medida la decisión acerca de qué tipos de empresas merecen ayuda antes que otras.

Las empresas pueden mostrarse reticentes a participar en consorcios de exportación, dado que solamente obtendrán plenos beneficios a largo plazo y de la mano del 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 mediante un enfoque orientado hacia los proyectos, vinculando los subsidios con las actividades de promoción y no con los gastos de funcionamiento del consorcio.

Los subsidios públicos han constituido un incentivo importante para que las empresas participen en consorcios de exportación. Aunque no todos los países tienen una legislación concreta en materia de consorcios, un requisito previo para evitar la búsqueda de beneficios por sí misma será dado por un marco legislativo preciso y eficaz de la asistencia financiera proveniente del sector público. La experiencia demuestra que una gran cantidad de consorcios deja de funcionar una vez que se le retiran los subsidios. El concepto de *cooperación entre empresas* a fin de superar

obstáculos conjuntos, y no el deseo de obtener subsidios, debería ser el incentivo para participar de un consorcio de exportación.

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 especialmente a los actores más adelantados y no a los que más lo necesitan. Puede ocurrir por falta de información o debido a que las empresas más necesitadas no son capaces de responder adecuadamente a las oportunidades disponibles.

En la práctica, los gobiernos de países con economías tanto industrializadas como emergentes han aplicado planes para que las PyME exportadoras establezcan redes. En el Capítulo III de esta tesis se analizarán diversas experiencias a nivel internacional en tal sentido.

### ***1.3.3 Ventajas derivadas de la participación en esta forma asociativa***

La participación en consorcios de exportación aporta a las empresas involucradas las siguientes ventajas, entre otras:

- minimiza el costo de la inexperiencia, ya que las empresas aprenden el camino de la internacionalización en forma conjunta
- otorga mayores posibilidades de penetración en mercados que no habían sido explorados por las empresas por temas de costos
- genera la consolidación de los mercados en los que las empresas ya operan
- establece contactos con nuevos tipos de compradores, permitiendo así mejorar la calidad del producto o realizar las modificaciones pertinentes
- incorporan nuevos conocimientos y habilidades, ya que la experiencia de alguna de las empresas en comercio exterior puede ser aprovechada por el resto de las empresas del grupo
- logran un mayor poder negociador contractual con proveedores, clientes y entidades gubernamentales

- reducen los gastos generales de exportación
- posibilitan la creación de una marca fuerte
- diseñan y realizan planes de comunicación oportunos, eficaces y de costo reducido
- logran un mejor acceso a recursos financieros y programas de apoyo oficiales.

## **Capítulo 2: Creación y funcionamiento de un consorcio de exportación**

### **2.1 Cuestiones por resolver durante la creación y el funcionamiento**

La fase de creación y funcionamiento puede considerarse la más decisiva en la historia de un consorcio. En tal sentido, es necesario que los potenciales participantes sean conscientes de tres principios básicos; a saber:

- **Objetivos claros:** es muy importante definir objetivos precisos y realistas, porque determinarán las actividades que se realizarán, la elección de la forma jurídica y la contribución financiera de cada miembro.
- **Establecimiento de un consenso:** el mismo puede lograrse mediante visitas recíprocas a las fábricas y reuniones grupales de los empresarios.
- **El factor tiempo:** establecer un consorcio requiere de 6 a 12 meses de preparación, hasta concluir todos los procedimientos administrativos.

El proceso de establecimiento se podrá iniciar una vez que los participantes tengan conciencia de estos principios generales.

### **2.2 Etapas para su creación**

Aunque existen diferencias considerables entre los diversos consorcios, se pueden identificar ocho etapas de desarrollo comunes que resultan útiles para orientar a los interesados en el proyecto de establecer un consorcio. A saber:

#### **❖ Primera Etapa: Identificación de un promotor**

El promotor de un consorcio (llamado también intermediario, coordinador, tutor o facilitador) está presente desde el inicio. Su tarea consiste en iniciar, orientar y organizar el proceso. Para ello, facilita el consenso y ayuda a mantener el dinamismo del proyecto y a que los posibles miembros definan un plan de actividades realista. Su trabajo no implica decidir qué se debe hacer, sino ayudar a que se inicie el proyecto para el establecimiento del consorcio. Por lo tanto, debe dejar en amplia libertad a los futuros miembros, para que adecuen el consorcio a sus necesidades y definan sus propias prioridades. Sin embargo, hasta que el propio grupo adquiera las aptitudes y los recursos necesarios, los conocimientos y contactos del promotor son imprescindibles para orientar a los miembros y ayudarlos en las etapas posteriores. Esta tarea es particularmente difícil en los países que carecen de tradición de cooperación entre empresas. Estas son las tareas del promotor:

- 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 (tal como el plan de actividades)
- Brindar asesoramiento sobre decisiones difíciles que forman parte del proceso; por ejemplo, la forma jurídica por adoptar.
- Prestar apoyo general de secretaría.
- Establecer vínculos con las instituciones de apoyo y las entidades administrativas pertinentes, actuando como intermediario entre los encargados de adoptar políticas y los empresarios.
- Presentar a los miembros la realidad del comercio internacional; es decir, explicarles el importante papel de cuestiones como la comercialización, el control de calidad y la adhesión a las normas técnicas y ambientales.
- Apoyar la contratación de personal para el consorcio.
- Zanjear controversias entre los miembros.
- Acompañar a los miembros en sus primeras actividades colectivas.

Aunque sería preferible que el promotor no estuviera relacionado con los posibles miembros, a veces este es el propietario o director de una de las futuras empresas participantes. Sin embargo, en la mayoría de los casos es un agente externo; por ejemplo, un funcionario de una asociación industrial local, de una cámara de comercio o de una federación nacional de consorcios; aunque también puede tratarse de un consultor contratado por una institución pública o una organización internacional de desarrollo. En el caso de ser un agente externo, se lo considera neutral y, en consecuencia, puede dirigir el proceso de formación del grupo sin que haya sospechas de favoritismo hacia una empresa en particular; inclusive puede estar en mejores condiciones para determinar tanto las posibles esferas de cooperación como los puntos fuertes y débiles de los miembros. En tal sentido, puede percibir mejor qué es viable para un grupo determinado y qué proyectos deben ser postergados o no.

La personalidad, motivación y experiencia del promotor son muy importantes para el proceso de formación del grupo. Debe tratarse de un experto en comercialización y actividades de formación de grupos que cuente con profundo conocimiento del sector en que operan los miembros y con contactos personales entre diversas posibles empresas participantes. Además, debe ser capaz de motivar a los futuros miembros y tener tanto aptitudes para zanjar controversias y negociar como la flexibilidad y voluntad necesarias para ayudar a los futuros miembros a encontrar una solución aceptable para todos.

La asistencia del promotor sólo debe 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, promover la autoorganización de los futuros miembros. Para ello, debe actuar de manera que, durante la fase de diseño y establecimiento, las iniciativas provengan de los empresarios y hacer que su intervención se limite a acompañar el proceso. Debe evitar también vincularse demasiado con los diversos miembros, para no obstaculizar el establecimiento de relaciones más directas entre los miembros. Si el promotor fracasa en este sentido, 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 de acuerdo con su forma legal, 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 papel del promotor deberá estar aún más acotado.

### ❖ ***Segunda Etapa: Verificación de la capacidad de internacionalización***

La verificación puede estar dada por los orígenes de la conformación del consorcio: si el consorcio se originó espontáneamente como iniciativa de uno o dos integrantes, que podríamos denominar “pioneros”, serán ellos quienes seleccionarán al resto de los integrantes y verificarán su capacidad de internacionalización. En relación con la experiencia de Ledesma, Domínguez, Gnazzo y Elaskar (2004), en gran parte de los consorcios de exportación generados en los diversos países, la convocatoria tiene un carácter institucional y, en este caso, es la institución la que verifica y selecciona a los integrantes.

Antes de abordar la implementación de un consorcio de exportación, las posibles empresas integrantes deberán agotar la etapa de autoanálisis para verificar su capacidad de internacionalización.

Para lograr un buen desempeño en el comercio internacional se requieren como requisitos indispensables la formulación de estrategias y la diferenciación de productos. Como herramienta concreta para testear este punto, los Profesores Ledesma, Domínguez, Gnazzo y Elaskar (2004) elaboraron el check list “*Perfil de la empresa integrante*” que contempla la evaluación de los puntos principales por considerarse para evitar frustraciones futuras o bien condicionar la propia existencia del consorcio. Consideran que a partir de ese análisis se determinará si es necesario un trabajo previo de cambio dentro de la empresa o bien si ya está en condiciones de ingresar al comercio internacional.

El análisis interno de cada empresa postulante sirve para evaluar las interrelaciones de sus diferentes áreas<sup>4</sup>, con el fin de detectar las fortalezas y debilidades internas combinadas con los factores externos clave y con una clara formulación de la misión, lo que sentará las bases para la fijación de objetivos y estrategias.

En relación con esta etapa, en el Capítulo 5 se tratará acerca de la experiencia de las Fundaciones ICBC (ex Standard Bank) y Exportar.

### ❖ ***Tercera Etapa: Identificación de posibles miembros***

Una vez que se ha analizado, evaluado y aprobado la capacidad de internacionalización de las potenciales empresas integrantes, se concibe una idea general de las empresas que podrían formar parte 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. Estos sectores 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 podrían facilitar la cooperación en el futuro.

---

<sup>4</sup> Se trata de las siguientes áreas: Gerencia, Producción, Comercialización, Finanzas, Investigación y Desarrollo de productos (I + D), Recursos Humanos.

El proceso de identificación de las empresas que podrían integrar un consorcio de exportación puede iniciarse reuniendo una muestra representativa de las que funcionan en el sector o sectores en que va a actuar el consorcio. Para realizar 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 determinante en el proceso de establecimiento de un consorcio. Para asegurar el éxito, 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 con la debida calidad, en volumen suficiente y a un precio competitivo a nivel internacional. Es muy importante en este sentido que las mercaderías encajen en una gama de productos predeterminada. Como se señaló en el Capítulo 1 (1.2.1. Tipologías de consorcios), la cooperación entre las empresas se facilita y sus beneficios aumentan cuando los productos de las empresas participantes son complementarios y no compiten entre sí. Lo ideal sería que los miembros produjeran mercaderías diferentes pero complementarias, para que puedan venderse a los mismos clientes o por los mismos conductos de distribución y que requieran una estrategia de promoción igual o similar.

En cuanto al tamaño de las empresas integrantes de un consorcio, en los Capítulos 4 y 5 este tema será analizado con mayor profundidad de acuerdo con las experiencias de Italia y Argentina.

Otros criterios de selección: semejanzas entre las empresas en cuanto al volumen de negocios, las actividades o posibilidades de exportación; la adhesión a las normas de la Organización Internacional de Normalización (ISO) y el registro en el país pertinente. Según cuál fuere el objetivo preciso del consorcio, se pueden especificar otros criterios: la correspondencia de los productos con las normas europeas o la existencia de contactos con otros posibles miembros. Un aspecto esencial por considerar cuando se selecciona a posibles miembros es el de la administración y el personal de las empresas; ya que deben tener los conocimientos técnicos requeridos, ser flexibles y capaces de trabajar en equipo.

Después de haber identificado un número razonable de empresas que podrían beneficiarse por su participación en un consorcio, se deben determinar la sensibilización de las mismas al concepto de consorcios de exportación y su interés al

respecto. Con este fin, se organizan entrevistas y reuniones con los empresarios en el o los sectores prioritarios que ofrezcan posibilidades de exportación, cumplan con los criterios establecidos y estén dispuestos a participar en un consorcio de exportación. En esta etapa debe explicitarse la noción de consorcio, su pertinencia, las condiciones para ser miembro y la experiencia adquirida. La posición y las expectativas de las empresas con respecto al proyecto de un consorcio de exportación quedarán claras una vez realizados dichos encuentros.

Además, es conveniente realizar una encuesta entre las empresas previamente identificadas, para ofrecerles la oportunidad de expresar su interés en el concepto de consorcios de exportación. Le permitirá al promotor determinar las insuficiencias y expectativas comunes de las mismas que podrían utilizarse para definir los objetivos iniciales comunes. La encuesta puede contribuir también a determinar la voluntad de compromiso de los posibles miembros, tanto en lo que respecta a su tiempo como a sus recursos financieros. En consecuencia, este estudio servirá de base para muchas actividades futuras.

Una vez que se ha identificado a los posibles futuros miembros 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 será 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 en esforzarse por establecer un consorcio.

En esta etapa, el número de empresas en contacto con el promotor se habrá reducido mucho con respecto al número inicial con el que se estableció contacto en la segunda etapa. Es esencial acercarse, inicialmente, a un amplio número de empresas, con el fin de lograr seleccionar como miembros solamente a las más idóneas. Durante el contacto inicial, el promotor debe recabar tanta información como sea posible para decidir si satisfacen los criterios para convertirse en miembros.

Por su lado, las empresas también deben obtener información suficiente para determinar si, en su caso, los beneficios de la participación en un consorcio superan a los gastos que conlleva.

#### ❖ ***Cuarta Etapa: Reuniones entre los posibles miembros***

Después del primer encuentro entre el promotor y los directivos de las posibles empresas participantes, estos deben concretar una serie de reuniones para iniciar la fase activa del establecimiento del consorcio; esto es, la 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. Estos encuentros desempeñan un papel muy importante, porque brindan a los futuros miembros la oportunidad de establecer contactos mutuos. Se debe hacer hincapié en la importancia de desarrollar la solidaridad y la cohesión para que los miembros tomen conciencia de que una parte considerable de sus primeras actividades dependerá de ellas. Esa primera serie de reuniones también está destinada a que las posibles empresas participantes reflexionen acerca de los objetivos concretos del consorcio y sobre sus asuntos financieros y jurídicos. Luego comunicarán sus opiniones al promotor.

Si ya hay consorcios de exportación en el país, el promotor puede estudiar la posibilidad de invitar a un representante de un consorcio ya establecido para que asista a las reuniones iniciales, informe sobre la experiencia de su consorcio y responda a las posibles preguntas.

Lo ideal sería que una organización oficial, como una asociación de industriales o un órgano público, organizara esas primeras reuniones, dándole así carácter oficial al proceso de establecimiento del consorcio y asegurando 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 la se presentará y estudiará más detalladamente el proyecto.

En esta etapa debe elaborarse y someterse a debate un primer borrador del plan de actividades y del estatuto, así como también analizarse la división de responsabilidades. Es esencial aclarar qué funciones desempeñará el consorcio y cuáles las empresas.

Es esencial que las reuniones del grupo, que se celebrarán durante varios meses, tengan lugar a intervalos fijos, por lo menos quincenalmente. Estos encuentros fomentarán el clima de cooperación imprescindible para el funcionamiento ulterior del

consorcio. Asimismo, deben preverse reuniones adicionales entre el promotor y los dirigentes del grupo para mantener el impulso del proyecto.

❖ ***Quinta Etapa: Realización de un estudio de viabilidad y redacción de un plan de actividades<sup>5</sup>***

Una vez redactada claramente la propuesta de establecimiento del consorcio e identificadas las empresas adecuadas, será necesario formular un plan de actividades, basado 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. Para ello debe: describir los procedimientos y recursos financieros y humanos necesarios para establecer un consorcio capaz de alcanzar sus objetivos; sugerir cómo obtener los recursos necesarios y analizar los puntos fuertes y débiles, las oportunidades y amenazas de las empresas participantes. El análisis FODA permitirá determinar una clara estrategia empresarial en la que se delinearán los mercados y los segmentos sociales a los que se desee exportar y los mecanismos por utilizar. Todo ello todo se especificará ulteriormente en el plan de actividades. Si bien esa estrategia debe orientar las futuras actividades del consorcio, 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 acciones que los miembros deseen realizar en forma conjunta y se presenta un panorama general de los gastos previsible.

Evidentemente, los recursos disponibles determinarán las actividades previstas y el número de mercados por penetrar. En las primeras etapas 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 el número de actividades. Estas deben reflejar claramente las necesidades y expectativas de los miembros, identificadas en los cuestionarios. Las primeras tareas deben estar bien distribuidas

---

<sup>5</sup> Se encuentran al final de la tesis en los Anexos.

entre los actores participantes y los problemas por resolver. Además, deben minimizarse los riesgos; es decir, asegurar un cierto grado de diversificación. Es esencial lograr resultados concretos lo antes posible, con el fin de mantener el dinamismo del proyecto.

En el plan de actividades se deben definir, además de las actividades previstas, tanto la estructura orgánica del consorcio como los diversos detalles relativos al logro de los objetivos. Las actividades previstas deben describirse por esfera y es menester 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 toma tiempo y, preferentemente, deberían organizarse con la asistencia de un experto externo, para asegurar así la objetividad del proceso.

#### ❖ ***Sexta Etapa: Constitución oficial del consorcio como sociedad***

En esta etapa, que puede iniciarse hasta un año después de planteada por primera vez la idea de establecer un consorcio, las empresas deben comprometerse oficialmente. Tal compromiso se basa en las reuniones preliminares, el estudio de viabilidad y el plan de actividades. Tiene lugar en varios niveles: *a)* el compromiso de respeto al estatuto del consorcio (en el que se describen la forma de interacción, la elección del personal directivo, etc.); *b)* el compromiso de contribución financiera y *c)* el compromiso comercial (por ejemplo, el de exportar sobre todo a cierto grupo de países especificados en el plan de actividades).

Establecer desde el inicio una estructura oficial con responsabilidades y reglas claras ayudará a los participantes a centrar sus actividades. Aunque no necesariamente asegure el éxito del consorcio, la inscripción oficial puede ser entendida como una declaración de compromiso de cooperación y de respeto por los objetivos del consorcio. A medida que crezca la confianza y se fortalezcan los vínculos personales entre los miembros, la estructura oficial llegará a adquirir una importancia secundaria. El consorcio recién establecido se organizará de acuerdo con los procedimientos especificados en los documentos de su constitución como sociedad.

En general, el Estatuto va acompañado de un Reglamento Interno, en el que se estipula más detalladamente cómo se han de desempeñar las funciones colectivas. Ambos textos se distribuyen a los miembros durante las reuniones. La más reciente versión del Estatuto y del Reglamento Interno se somete a votación en la primera Asamblea General del consorcio. Los miembros deben decidir si la condición de membresía es la misma en todos los casos o si hay posibilidad de variantes; por ejemplo, entre miembros con derecho a voto, sin derecho a voto, con derecho a voto cuyas obligaciones difieren de acuerdo a los casos y otras variantes, etc. En esa primera reunión se elige también el Directorio.

De acuerdo con la experiencia, hay distintos organigramas acordes al tamaño del consorcio; pero, en general, su estructura puede dividirse en dos órganos claramente diferenciados. A saber:

- Un **órgano político institucional** formado por alguno o todos los integrantes del consorcio, en el que se nombrarán Presidente, Vicepresidente, Secretario, Tesorero y Vocales Titulares y Suplentes; es decir, un Directorio que tomará las decisiones políticas institucionales y definirá los grandes temas estratégicos del consorcio. Sus principales funciones: definir la misión y visión del consorcio, plantear los grandes objetivos por alcanzar, mantener la cohesión del grupo, admitir o rechazar a nuevos integrantes, expulsar a algún miembro en caso de ser necesario, seleccionar y sustituir al Coordinador o Gerente, diseñar las relaciones institucionales y la conformación del Fondo común operativo, controlar y evaluar la gestión del órgano ejecutivo.
- Un **órgano ejecutivo** formado por el Coordinador o Gerente del consorcio y el personal necesario para llevar adelante las estrategias y cumplir los objetivos planteados. En principio el Coordinador o Gerente debería ser el promotor inicial del consorcio, salvo que el Directorio decida lo contrario.

Las principales funciones de este órgano ejecutivo serán:

- Diseñar e implementar el plan de negocios de acuerdo a los objetivos del consorcio
- Relevar la información comercial, tanto del país como del exterior
- Formar un banco de datos con información externa e interna
- Conducir las investigaciones en los mercados externos

- Evaluar y organizar la participación en ferias, exposiciones y rondas de negocios
- Organizar viajes de negocios al exterior
- Evaluar y seguir las actividades de los competidores en el país y en el exterior
- Evaluar y seguir la cartera de clientes
- Seleccionar y contratar agentes comerciales y distribuidores
- Participar en las negociaciones de los contratos internacionales
- Determinar las condiciones de despacho aduanero, transporte y seguro internacional de transporte
- Gestionar posibilidades de financiamiento para las empresas del consorcio ante las entidades financieras
- Confeccionar la oferta de exportación, es decir, las cantidades que cada empresa esté dispuesta a comercializar por intermedio del consorcio
- Generar programas de capacitación continua para todas las empresas del consorcio
- Mantener comunicaciones con los clientes, representantes y otros actores
- Seguir el proceso de exportación de las mercaderías
- Controlar la cadena de distribución física de las mercaderías.

Es aconsejable que la contratación del Coordinador o Gerente se realice en forma externa; pues este caso, además de ser un actor neutral, puede concentrarse únicamente en su compromiso con el consorcio, sin encontrarse en la situación de dividir su tiempo y sus esfuerzos entre la asociación y la empresa a la que pertenece. Asimismo, debe tener experiencia comercial y en materia de exportaciones, aptitudes como organizador, y conocer bien las empresas participantes, sus productos o servicios y los sectores en que operan. Dado que es el principal responsable del éxito del consorcio, es recomendable que se contrate a un administrador de primera categoría.

Por más que visualicemos aisladamente la actividad de los dos órganos, su trabajo está totalmente relacionado y la interacción debe ser permanente.

En esta etapa es importante también habilitar un espacio para oficinas para que el consorcio pueda comenzar sus operaciones. Ocasionalmente, uno de los miembros o una institución de apoyo brindarán un espacio que, para facilitar la interacción entre los

miembros, es aconsejable que esté ubicado 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 podrán abandonar el proceso en esta etapa. Las demás aportarán una cantidad preestablecida al capital inicial del consorcio.

#### ❖ **Séptima Etapa: Elaboración del presupuesto**

De acuerdo con el plan de negocios se definirá un presupuesto anual que, en un primer momento, estará conformado exclusivamente por los aportes de los integrantes del consorcio. Se recomienda que quede expresamente aclarado que al comenzar a operar se asignará un porcentaje de las ventas al Fondo Común Operativo.

#### ❖ **Octava Etapa: Seguimiento**

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

En el período inmediatamente posterior al establecimiento oficial del consorcio deben promoverse 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 mutua confianza. Además, debe alentarse el establecimiento de contactos y vínculos entre los diversos consorcios para facilitar el intercambio de información y experiencias. Con el fin de asegurar la regularidad de las exportaciones se debe tomar contacto con los clientes para fortalecer las relaciones existentes.

El intercambio de opiniones y la adopción conjunta de decisiones, la esencia de la cooperación entre empresas, deben regir todas las actividades del consorcio. Aunque sus objetivos se establezcan en el inicio y los posibles métodos para lograrlos se analicen en el estudio de viabilidad y se esbocen en el plan de actividades, se hace necesario que los miembros reflexionen acerca de cómo empezar a actuar para alcanzar los objetivos declarados y analicen el asunto en forma conjunta. Cabe

destacar que el debate, la adopción y aplicación conjunta de decisiones positivamente forman parte de la cooperación entre empresas. Si el consorcio adopta esa metodología, sus posibilidades de supervivencia pueden considerarse como muy buenas; ya que es muy probable que en una etapa ulterior se consideren insuficientes algunas decisiones adoptadas durante la fase en que se estableció el consorcio, entonces se necesitará flexibilidad para introducir los cambios necesarios.

En esta etapa de seguimiento, y en opinión de Ledesma, Gnazzo, Domínguez y Elaskar (2004), sería conveniente establecer un sistema de Control de gestión, mediante el cual se midan los grados de eficacia y eficiencia. Este deberá estar basado en un sistema de información que le permita al Directorio una adecuada toma de decisiones. Simultáneamente, deberán elaborarse normas para que sean adoptadas mediante la participación de todos los integrantes involucrados en el consorcio. De esta forma se logrará una efectiva integración entre las diferentes empresas.

### ***2.3. Factores que afectan la creación de un consorcio***

El establecimiento de una estructura colectiva que agrupe a diversas pequeñas y medianas empresas no es una tarea fácil. Los obstáculos y el riesgo de fracasar son considerables y las fases iniciales, las más delicadas. Los retos más frecuentes están relacionados tanto con la superación del individualismo de los empresarios como con las dudas y la incertidumbre respecto del resultado de las iniciativas conjuntas. No siempre es sencillo convencer a las empresas y las instituciones de apoyo acerca de los beneficios del trabajo mancomunado, en particular cuando no hay tradición en la cooperación entre empresas.

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

- Dudas por parte de las empresas participantes, debidas a la novedad del tema
- Falta de confianza y, en consecuencia, renuencia para establecer una asociación con “competidores” locales
- Falta de un dirigente idóneo entre las empresas para dar impulso al proyecto
- Retiro de algunas empresas en las etapas iniciales del proceso de establecimiento al responder a 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 reconocen otras oportunidades
- Tentación por usar indebidamente el consorcio como medio para fomentar objetivos personales
- Dificultad para presentar una imagen unificada del consorcio
- Marco regulatorio insuficiente o inadecuado para la cooperación entre empresas
- Falta, debilidad o inadecuación del apoyo institucional a nivel local, regional o nacional.

Aunque para las empresas resulte arduo enfrentar a esos retos, un promotor competente que estimule el establecimiento del grupo podrá ocuparse de la mayoría de ellos; ya que pueden resultar obsoletos a medida que pase el tiempo y las primeras actividades tengan éxito.

Los consorcios en formación no sólo tropiezan con obstáculos, sino que también tienen experiencias positivas. Tales como:

- La identificación de otras empresas interesadas en convertirse en miembros del consorcio
- El 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 a medida que vayan adquiriendo conocimientos.

Las mencionadas experiencias fortalecerán las operaciones de la asociación, mejorando las relaciones entre los miembros y aumentando su motivación para participar en el consorcio.

## **2.4 Características de las empresas participantes**

Las empresas participantes influyen notablemente en las operaciones del consorcio. En la sección 2.2 se mencionaron brevemente los posibles criterios de selección de los miembros, por lo que su motivación, tamaño, experiencia en materia de exportaciones, productos y grado de participación activa tienen un efecto muy relevante sobre el rendimiento del consorcio.

La mayor parte de los consorcios permiten que se amplíe su composición con la incorporación paulatina de otras empresas; incluso después del establecimiento oficial del grupo. Sin embargo, en la mayor parte de los casos es necesaria para el ingreso de un nuevo miembro, según el estatuto, la aprobación emanada de las dos terceras partes de la Asamblea General.

Las características decisivas de las empresas que participan en un consorcio de exportación deben ser el firme propósito de desarrollar los mercados extranjeros y una mentalidad bien orientada en materia de inversiones.

Ante todo, los miembros de los consorcios de exportación deberán abiertos a la cooperación con otras empresas para lograr esos objetivos y la confianza mutua es uno de los factores clave de un funcionamiento eficaz. Las relaciones preexistentes entre los miembros y las operaciones transparentes del consorcio facilitarán ambos requerimientos.

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 a sus clientes una gama más amplia de productos. Los miembros pequeños pueden sospechar que las empresas grandes desean controlar las actividades y la estrategia de promoción del grupo; pero, 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. No obstante, las empresas más pequeñas pueden beneficiarse también de la participación de las 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.

Los consorcios pueden incluir empresas que estén atravesando por diferentes etapas de desarrollo de sus mercados de exportación, empresas que deseen utilizar el consorcio para ingresar por primera vez en los mercados de exportación, empresas que busquen ingresar en mercados alejados o de acceso difícil y otras que, aunque ya estén bien situadas en los mercados externos, deseen valerse de un consorcio para desarrollar oportunidades comerciales adicionales.

## **2.5 Tamaño del consorcio**

El número de empresas necesarias para establecer un consorcio de exportación no está condicionado a ninguna regla en particular. Mientras mayor sea el tamaño del consorcio, contará con más recursos y mayor oferta de servicios. Sin embargo, la cohesión y eficiencia del grupo serán menores, dado que el establecimiento de la confianza entre los miembros será más arduo. 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.

El tamaño de un consorcio dependerá también, en gran parte, de su objetivo. Los destinados a la promoción suelen contar con un número mayor de empresas que los dedicados a la venta, ya que es más difícil gestionar las operaciones de exportación de un número grande de empresas.

Este tema será retomado en los Capítulos 4 y 5 en el abordaje de las experiencias italiana y argentina.

### **Capítulo 3: Casos relevantes por analizar en la experiencia internacional**

Diversos países, tanto de Europa, América del Norte y América Latina, están trabajando desde hace varios años en la temática de asociatividad empresarial para exportar. Analizaremos algunos casos emblemáticos.

#### **3.1. La experiencia de Colombia**

En Colombia los consorcios o grupos asociativos son llamados “redes empresariales”. Quijano (2009), Fundación Exportar y Fundación Standard Bank (2009) sostiene que el tema asociativo es complejo en Colombia ya que las empresas son reacias a asociarse con sus competidores. Por tal motivo, desde Proexport<sup>6</sup>, la institución que se ocupa de temas empresariales, se desarrolló una estrategia que serviría para modificar los intentos que, desde el gobierno y otras entidades gremiales, se habían realizado con la finalidad de asociar empresas.

Tal como también sucede en Argentina, las empresas están muy enfocadas en resultados inmediatos de corto plazo. Los empresarios colombianos buscan resultados rápidos y tal objetivo es muy difícil de cumplir en el sector exportador; porque cuando una empresa comienza a involucrarse en el comercio exterior, debe hacer una experiencia de 3 o 4 años para poder salir a los mercados internacionales. Son esfuerzos largos, que requieren perseverancia y trabajo continuo. Por lo tanto, cambiar la mentalidad de las empresas para que generen esfuerzos de largo plazo se convierte en una meta difícil de alcanzar.

La situación de las empresas colombianas puede resumirse así:

- La gran base empresarial en Colombia está constituida por empresas micro, pequeñas y medianas. Según cifras estadísticas, existen 20.000 empresas registradas, en promedio. Sin embargo, las que están generando procesos de exportaciones en diferentes rangos son alrededor de 4.700 y el mayor volumen lo aportan las grandes empresas exportadoras. En tal sentido, en los últimos años se han hecho grandes esfuerzos en el intento de diversificación de la

---

<sup>6</sup> Entidad del Gobierno de Colombia que se ocupa del fomento de las exportaciones en dicho país.

oferta exportable, con el objetivo de trascender en los mercados de exportación.

- En Colombia la mayoría de las PyME tiene muy baja preparación organizacional. Por lo general, los gerentes se hacen cargo de los diversos sectores administrativos y productivos de las empresas. No hay una clara delegación administrativa, ni una clara estructura empresarial. Se trata, en su gran mayoría, de empresas de tradición familiar, en las que los procesos de intervención son muy difíciles de llevar a cabo, ya que hay que hacer frente a estructuras muy rígidas.
- A las PyME les falta una clara estrategia de marketing. Encontrar nuevos mercados de exportación no es algo que se presente como un proyecto fácil de realizar. Generalmente, no hay continuidad en las exportaciones ni en el seguimiento de los posibles clientes identificados en momentos promocionales.
- Las empresas se dedican mayormente a exportar a mercados vecinos, como Ecuador, Venezuela y Perú, donde pueden fácilmente manejar los procesos de inserción de sus productos. El problema se manifiesta en mercados más exigentes, que requieren para su acceso mayor preparación y más competitividad por parte de las empresas.

A través del proceso de “redes empresariales” se han creado esquemas de aprendizaje mutuo entre las empresas y estas han aprendido de los errores propios y ajenos al compartir experiencias enriquecedoras del proceso de internacionalización.

En síntesis, estos son los logros de dicho proceso:

- Mejoramiento de la estrategia de competitividad de las empresas para llegar a mercados diferenciados y exigentes. Tal es el caso de México, ya que para Colombia es un mercado complejo y de difícil acceso por los altos volúmenes que requiere. A través del programa se logró ampliar los márgenes de negociación en ese mercado para las empresas que conforman las redes asociativas.
- Se ha trabajado en forma directa con los gerentes para lograr una vinculación con las posibles empresas beneficiarias de acciones en un sector específico.

Los gerentes deben tener capacidad de decisión y voluntad para avanzar en los procesos. Se colabora en forma directa con los gerentes para gestionar adecuadamente los negocios. De esta forma, Proexport se asegura de que, cuando deje de ser partícipe de la red, esta seguirá funcionando.

- Dado el compromiso que exige Proexport a las empresas que se vinculan a este programa, estas tienen que firmar cartas de permanencia y, si en algún momento consideran retirarse, deben asumir los costos ocasionados por el manejo de la información que han recibido hasta el momento de dejar de participar.
- Se trabajó en diversos sectores; tales como manufacturas, prendas de vestir, servicios, turismo y agroindustria.

En todas las redes se buscó la diversificación de los productos que tienen un mayor grado de desarrollo, para llegar a un mercado más amplio y ser más competitivas. En algunos casos se trabajó para la innovación y desarrollo de nuevos productos, afianzando así el camino en el proceso de internacionalización.

### **3.2. Los consorcios de exportación en España**

El ICEX es el organismo público que en España se encarga de apoyar la internacionalización de las Pyme. Uno de los principales instrumentos de apoyo a la Pyme con los que cuenta este organismo es el Programa de Internacionalización de Pequeñas Empresas.

Jiménez (2009), Fundación Exportar y Fundación Standard Bank (2009) hace referencia al hecho que España tiene una gran concentración geográfica de las exportaciones; ya que el 70% está dirigido a la Unión Europea y casi el 80% a países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE). De allí que uno de los objetivos del ICEX sea diversificar los mercados de destino de las exportaciones españolas.

Por otro lado, existe también una concentración sectorial importante; pues los siete primeros sectores de exportación justifican así casi el 30% de las exportaciones españolas. Esto torna necesaria una diversificación sectorial, que está produciéndose

lentamente y se ve reflejada en los consorcios de exportación por sectores. Cada vez hay más empresas de sectores de servicios frente a los tradicionales.

En otro orden de cosas, la reducida base exportadora de España limita y condiciona de un modo realmente importante toda su economía. El número de empresas exportadoras regulares en España no llega a 35.000, cifra muy baja teniendo en consideración que en dicho país hay cerca de 1.500.000 empresas.

En relación con los consorcios, y según su clasificación por sus objetivos, en primer lugar están los **consorcios de promoción**, que coinciden con la definición que de ellos establecimos en el capítulo 1. Un ejemplo es el Consorcio del jamón serrano, que agrupa prácticamente el 85% de su producción. Este consorcio tiene dos finalidades: por un lado actúa como garante de la calidad y por otro promociona el producto en el mundo. En lo que respecta a la calidad, se ha desarrollado el sello “*jamón serrano español*” en base a una serie de características, en cuanto a grasa, agua y curación. Se cuenta con inspectores de calidad, que son miembros del consorcio. Estos visitan las empresas, definen qué productos pueden llevar el sello y lo certifican como tal. Además de esa labor, este consorcio se hace cargo de la promoción.

En segundo lugar, dentro de la misma clasificación están los **consorcios de venta**. Se trata de empresas que se asocian con el fin de comercializar los productos que cada una fabrica. Lo que se intenta en este caso es que el plan de trabajo esté realizado con una fuerte impronta comercial y que el perfil del gerente del consorcio también así lo demuestre. Hay también **consorcios de servicios de postventa**, que son muy importantes para los productos industriales que requieren un servicio de asistencia técnica posterior a la venta en destino y un mantenimiento de ese contacto con el cliente. Las empresas se agrupan para compartir este servicio.

Según las características de los miembros del consorcio, existen **consorcios monosectoriales** y **multisectoriales**. En el ICEX se prefieren aquellos que tratan productos complementarios y, a la vez, una red de distribución común. Además, según la estrategia del consorcio, hay **consorcios en origen** y **consorcios en destino**, cuando la labor del consorcio se realiza desde España y se dirige a varios mercados. En estos casos, la sede está en el país y el consorcio puede tener filiales en el exterior. En el segundo caso, los consorcios en destino se constituyen cuando el mercado es lo suficientemente potente como para que las empresas se agrupen y creen una firma en el exterior que distribuya su producto en ese mercado.

Otro es el caso de los **consorcios con marca propia**. Algunas empresas deciden no vender con su propia marca en algunos mercados, sino que sea el consorcio el que tenga una marca que aglutine a todos. Esto constituye una delegación de poder por parte de las empresas, ya que pierden el control sobre el posicionamiento de su marca en el mercado internacional en procura de mayores ganancias comerciales. Cuando no se quiere delegar esa competencia de la marca propia, se opta por consorcios en los que se mantenga la marca de cada una de las empresas.

En relación con el funcionamiento en concreto del programa de consorcios del ICEX, cabe destacar que este instituto exige una serie de requisitos. A saber:

- Los consorcios deben ser de creación nueva y tener personería jurídica propia. Pueden constituirse en España (origen) o bien en el exterior (destino). Cuando se trata de un consorcio en origen se exige un número mínimo de cuatro empresas; mientras que cuando es en destino, se les pide un piso de tres.
- Una misma empresa no puede participar en más de un consorcio para un mismo mercado, ni tener participaciones de capital en otra empresa asociada. Tampoco puede poseer más del 25% del capital del consorcio.
- El consorcio debe tener un gerente en forma exclusiva.
- Las empresas del consorcio deben elaborar un plan de actuación a tres años y un plan de viabilidad financiera.

El ICEX financia el 40% de los gastos admisibles durante tres años y el tope máximo de ayuda son 180.000 euros anuales. Se consideran gastos admisibles todos los de estructura (estudio de viabilidad, de personal, sueldo del gerente, gastos y de alquiler de oficina) y los de promoción (investigación de mercado, material de difusión, publicidad, viajes).

En cuanto a los resultados de este programa, se dividen en dos etapas:

#### **a) Primera etapa**

Entre 1985 y 2001 funcionaron en España 330 consorcios, cuya distribución sectorial se centró, fundamentalmente, en productos industriales, vinos y agroalimentos, en

relación directa con el origen geográfico de los grupos. Las áreas o las comunidades autónomas con mayor capacidad para generar consorcios fueron el País Vasco y Valencia. El primero tiene una gran tradición en agruparse en cooperativas y abarca una zona muy industrializada; por lo tanto, de allí proceden los principales consorcios. En Valencia sucede algo muy parecido.

Durante esta primera etapa, el 70 % de los consorcios incluía, en promedio, 4,4 empresas. En el 90 % de los casos el capital estaba repartido equitativamente entre los socios y solamente en el 18 % de los casos los consorcios canalizaban la totalidad de la actividad exportadora de las empresas que los formaban. Por lo general estos consorcios se crearon para abordar uno o varios mercados en concreto y las empresas siguieron exportando individualmente hacia los mercados tradicionales.

En varias ocasiones, se crearon para aprovechar oportunidades puntuales de mercado. En más del 50 % de los casos, los promotores del consorcio no fueron los empresarios: no eran empresas buscando a otras empresas, sino que la asociación fue producto de un impulso externo a los socios del consorcio.

En 1999 se puso en marcha en España el sistema SAFCO, para asistir a la formación de consorcios. Esta metodología dio un gran impulso a la creación de consorcios en las diversas comunidades autónomas, dentro de las áreas de competencia de promoción exterior de esas comunidades. Algunas de estas regiones resultaron muy activas al utilizar este sistema y se generaron nuevos consorcios. En 2001 permanecían activos 90 consorcios de los 330 apoyados por el ICEX. Y este es un dato que en un primer análisis hace cuestionar el éxito del programa.

En palabras de la experta Adela Jiménez, *“El hecho de que un consorcio deje de existir no significa en absoluto que sea un fracaso. Muchas veces las empresas evolucionan y han utilizado el consorcio como vía de acceso al mercado. Cuando el mismo alcanza madurez, deciden disolverse como grupo y desarrollan su estrategia individualmente”*. Para poder llegar a ese punto debieron adquirir previamente una capacidad y una experiencia que no hubiera sido posible en forma individual.

Por tal motivo, se concluye, en general, que si las empresas se mantienen unidas como consorcio es porque han logrado llegar a una situación perfecta como grupo, lo que les permitió crecer a todas. Pero en otras ocasiones se decide que el consorcio es

una etapa previa y que, una vez posicionados en un determinado mercado, es preferible actuar individualmente.

Ha habido casos en los que se modificó el modelo inicial de consorcio. Jiménez (2009), Fundación Exportar y Fundación Standard Bank (2009) ha citado al respecto un ejemplo en el cual varias empresas de muebles de oficina decidieron abordar los mercados árabes, para este objetivo se unieron con otras dos empresas y crearon un consorcio en España. Al principio, el consorcio no funcionó. El gerente no anduvo del todo bien y decidieron reemplazarlo. Luego crearon una filial en Abu Dhabi. El nuevo gerente consiguió posicionarse perfectamente al consorcio en los canales de compra de proyectos. Así aumentaron en gran cantidad sus ventas, el gerente tomó parte del consorcio y se convirtió en un socio financiero más. Finalmente hoy actúan como una red de franquicias muy exitosa.

Este es un caso muy interesante de evolución de un consorcio; pues este nació diversamente e incluso cuando el objetivo inicial se ha mantenido la estrategia puede variar. Si el consorcio se concibe como una escuela de aprendizaje será un instrumento transitorio y estará condenado a disolverse en tres o cinco años, tan pronto como los socios sean capaces de exportar en forma independiente. Esto significa que la disolución de la sociedad puede deberse tanto a ventas por debajo de las expectativas como al éxito de la empresa en el desarrollo de sus propias estrategias.

### ***b) Segunda etapa***

Entre 2001 y 2007 se formaron 154 consorcios y nuevamente los sectores más relevantes fueron los productos industriales, de tecnología, agroalimentos y vinos. Al mismo tiempo comenzó a observarse que adquirirían mayor peso los servicios y se formaron varios consorcios audiovisuales, de software.

Durante este período concurrieron también otras instituciones de apoyo a los consorcios y esto provocó que la concentración geográfica de Valencia y el País Vasco perdiera fuerza, ya que se desarrollaron también consorcios en Cataluña, Andalucía y Madrid.

Si bien el número de consorcios en este período disminuyó, la inversión del ICEX se mantuvo. Hay menos consorcios, pero de mayor tamaño, más sólidos y con mayores gastos de promoción.

### **3.3 La experiencia de ProChile**

*ProChile* nació en 1974 y forma parte del Ministerio de Relaciones Exteriores del país trasandino. Su objetivo principal es incrementar el número de exportadores y de productos exportables, además de diversificar el mercado. Cuenta con 58 oficinas en todo el mundo.

Chile es un país con muy poca población en comparación con el resto del mundo. Sin embargo, ha desarrollado un sistema de internacionalización reconocido a nivel mundial. De esta forma, es un generador de exportaciones en diferentes rubros, con una gran experiencia empresarial; en los sectores de la agroindustria y la vitivinicultura, por ejemplo, un alto porcentaje de la producción es exportado. (Sawady, 2009) (Fundación Exportar y Fundación Standard Bank, 2009, p. 93)

En relación con los consorcios, partimos de la base de que Chile es un país netamente exportador. Prueba de ello son las cifras de crecimiento de las exportaciones no tradicionales de los últimos años. Estas muestran un significativo ritmo de crecimiento, con tasas siempre positivas y que incluso superan los dos dígitos. En el año 2007 el aumento fue de 9,6%, en relación con el 2006. (Chile. Ministerio de Relaciones Exteriores, 2012).

En términos generales, Chile exporta a más de 189 mercados, tiene 7.900 empresas con acceso a mercados internacionales y más de 5.200 productos. Sus destinos son países tanto desarrollados como en vías de desarrollo. A China, por ejemplo, no sólo exporta cobre (su principal producto de exportación) sino también frutillas congeladas que luego son reexportadas como fruta deshidratada a Estados Unidos, a través de un proceso de liofilización.

Dentro de los factores de competitividad, Chile cuenta con una economía sana y estable. En el tema de asociatividad, aún hay resistencia por parte de empresas de algunos sectores, ya sea por costumbre, seguridad, desconfianza o temor a lo desconocido.

Por otra parte, si alguien tiene un negocio o una industria y le va bien, ¿para qué agruparse con otro? La idea es que las asociaciones se lleven a cabo de modo natural y planificado y estén orientadas a un objetivo común. La agrupación permite crear ventajas competitivas. Funciona en Chile una serie de instituciones que ayuda al

desarrollo de la competitividad de la asociatividad; entre estas se destacan ProChile, Fosis, INDAP (que apoya a la pequeña agricultura campesina), Sercotec (que trabaja con los microemprendimientos) y la CORFO (que apoya a los pequeños y medianos empresarios). De acuerdo con las informaciones suministradas por ProChile, entre 2005 y 2007, 54 empresas se integraron en consorcios; de estas, en 2009 estaban operando 22 que movilizaban inversiones por 123 millones de dólares, con un 47% de aporte privado.

En Chile los consorcios son asociaciones económicas conformadas por universidades, centros tecnológicos y empresas, cuyo objetivo es generar competitividad, reducir los riesgos, aumentar la rentabilidad, mejorar la eficiencia y aumentar el conocimiento. Hay consorcios tecnológicos y consorcios agrícolas. En el primer caso, algunos ejemplos están dados por el estudio de la genómica forestal, consorcios del sector lácteo, del sector frutícola. Todas estas investigaciones ayudan a la industria en forma genérica.

### **3.4 Los consorcios de exportación en Ecuador**

En Ecuador está vigente el Programa Nacional de Consorcios de Exportación y de Origen. Este Programa se originó en la articulación interinstitucional entre el Ministerio de Industrias y Productividad, ProEcuador y ONUDI, y es financiado por la cooperación del Gobierno de Italia. Ofrece un espacio para la identificación de necesidades de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPyMES) en la internacionalización y fomento de su oferta exportable. Esta metodología, que ha servido como soporte al desarrollo y consolidación de este Programa Nacional, se ha basado en el Proyecto Interregional de Consorcios de Exportación y de Origen ya desarrollado en otros países. (Sistema Económico Latinoamericano y del Caribe, 2012)

La constitución del Ecuador reconoce diferentes formas de organización empresarial; tal como la asociatividad, el cooperativismo y otras que permitan la conformación de consorcios de exportación y de origen. Se ha desarrollado además un “Plan Nacional del Buen Vivir” (Plan de Desarrollo del País) que establece en su objetivo número 11 la necesidad de contribuir al desarrollo de redes empresariales a través del fomento e impulso a las exportaciones. La política industrial del Ecuador también reconoce la articulación y el fomento de la asociatividad y el intercambio comercial a nivel microregional para mejorar la inserción en los mercados internacionales.

Según datos de 2011, en Ecuador existen cerca de 500.000 unidades productivas, de las cuales las micro y pequeñas empresas superan el 95%. Es en este sector donde el Programa Nacional de Consorcios de Exportación y de Origen concentra sus esfuerzos. El impulso a este Programa fue dado por la escasa especialización de la micro y pequeña empresa ecuatoriana en el proceso de internacionalización, la falta de instrumentos de preinversión para exportaciones, los estrictos requisitos de los mercados internacionales y la dificultad en la consolidación de volúmenes de exportación, entre otras dificultades.

El objetivo de dicho programa es incrementar la productividad y la presencia de las MIPYMES ecuatorianas en los mercados internacionales, a través del impulso de la asociatividad en los distintos sectores productivos del país. Es llevado a cabo por un equipo técnico de coordinación, dividido territorialmente por cada región y provincia del país, a través de la coordinación regional del Ministerio de Industrias y Productividad y las oficinas de ProEcuador en cada zona. Su financiamiento está a cargo del Banco Nacional de Fomento del Ecuador. Funciona en torno a cuatro ejes estratégicos: el fortalecimiento de las capacidades colectivas, el desarrollo económico local, el fomento de la red exportable y la revalorización de las exportaciones productivas. Otros programas relacionados con él son el Programa de mejora de la calidad, el Programa Produce PYME, el Programa Exporta Fácil y el Programa Exporta PYME, dedicado al cofinanciamiento a la pequeña y mediana empresa.

La participación de ProEcuador es muy importante en el desarrollo de este Programa, ya que este organismo organiza actividades de promoción a favor de los sectores productivos y es el responsable de la aplicación de la política de promoción de exportaciones para todos los actores del aparato productivo. Los pilares de esta Agencia de promoción son la diversificación de la oferta exportable y de mercados y la inclusión de nuevos actores en el comercio exterior.

Uno de los ejes clave del Programa Nacional de Consorcios de Exportación y de Origen es la articulación interinstitucional. Se destaca no sólo la articulación público – privada, sino también, fundamentalmente, la articulación público – público y la privada – privada. Por todo esto, tanto ProEcuador como el Ministerio de Industrias enfrentan algunos desafíos para lo que se han construido diversas herramientas de articulación interinstitucional.

En cuanto a las experiencias de los consorcios ecuatorianos, tres de ellos son los más destacados en los últimos años:

- Consorcio Ecuadorian GyP:

Hace cuatro años se logró conformar dos grupos asociativos de productores de flores y de rosas, bajo un enfoque de ventas conjuntas. Estos grupos obtuvieron algunos logros importantes, como la creación de una imagen unificada, la participación conjunta en eventos, un manual de calidad unificado y políticas conjuntas de precios. Aún cuando varios factores incidieron en el congelamiento de las actividades de estos grupos, en septiembre de 2011 se retomaron los contactos entre los productores de gypsophila con el objeto de conformar una nueva asociación. El 14/02/2012 se creó formalmente el consorcio de la gypsophila, el primero de promoción en su tipo.

- Consorcio Nativa Ecuador:

Se trata de un consorcio de empresas productoras de plantas nativas para infusiones. Se creó en el año 2008 pero recién se formalizó en mayo de 2012, con el apoyo de ONUDI, MIPRO y ProEcuador, que colaboraron en la elaboración de los estatutos. El consorcio promueve la producción y cosecha de plantas aromáticas, medicinales, semielaborados y productos terminados de alta calidad de las 10 empresas que lo conforman. Su producción se realiza respetando el medio ambiente y los derechos de los trabajadores. Genera, aproximadamente, 150 empleos directos e involucra a 1200 familias. El consorcio cuenta con una imagen corporativa, una página web, un plan estratégico, estudios de tendencias de ingredientes y productos naturales y catálogos. Es un consorcio de promoción, ofrece a los productores asistencia en todo el proceso, establece una red de comunicación entre las partes, promueve y organiza la participación de los asociados en eventos y misiones comerciales e intercambia información entre los asociados.

- Consorcio Cosmética Ecuador:

La asociación de empresas del sector cosmético en Ecuador tiene una antigüedad de más de diez años; sin embargo el consorcio se creó hace pocos meses con el fin de sustituir las importaciones de cosméticos. El 75% de los productos de este sector consumidos en Ecuador son importados; es por esto que el MIPRO, ProEcuador y ONUDI comenzaron

su estimulación, especialmente para fortalecer la industria nacional. La industria cosmética genera 6.000 empleos directos y beneficia a más de 400.000 familias.

### **3.5 La colaboración de ONUDI<sup>7</sup> y SELA<sup>8</sup> en la integración de consorcios**

El programa de ONUDI de consorcios de exportación cumplió ocho años en 2012 y se le agregó en 2011 el programa de consorcios de origen, a través de la participación del SELA. (Sistema Económico Latinoamericano y del Caribe, 2012)

A diferencia de los consorcios de exportación, que están integrados por empresas que fabrican productos complementarios, los consorcios de origen son alianzas voluntarias de empresas y productores en las que todos fabrican un mismo producto tradicional de origen. Esta conformación vincula a un territorio con características físicas, humanas y culturales particulares. Ambas tipologías, que se relacionan de forma muy estrecha, tienen gran relevancia en América Latina. Actualmente existen varias indicaciones geográficas en la región que identifican a varios productos conocidos como únicos, aunque a los productores todavía les falta organización.

Los consorcios de origen tienen como objetivo mejorar la fama del producto. Ejemplos de esto son los sombreros “montecristi” de Ecuador, el “tequila” de México, el “pisco” de Perú, y los “habanos” cubanos, entre muchos otros que merecen esta valorización.

Una de las áreas en que se está trabajando es la conformación de una forma jurídica que sea la más apta para la formulación y desarrollo de los consorcios, tal como se está haciendo en Ecuador. En los países en que ONUDI ha actuado se ha encontrado una forma jurídica existente que permite iniciar el proceso de formación de consorcios. En realidad, una legislación específica con fondos específicos ya es un enorme incentivo.

---

<sup>7</sup> Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial.

<sup>8</sup> Sistema Económico Latinoamericano y del Caribe, organismo regional intergubernamental, con sede en Caracas, Venezuela, integrado por 28 países de América Latina y el Caribe. Creado el 17 de octubre de 1975 mediante el Convenio Constitutivo de Panamá. Actualmente, el SELA está integrado por: Argentina, Bahamas, Barbados, Belice, Bolivia, Brasil, Colombia, Costa Rica, Cuba, Chile, Ecuador, El Salvador, Grenada, Guatemala, Guyana, Haití, Honduras, Jamaica, México, Nicaragua, Panamá, Paraguay, Perú, República Dominicana, Surinam, Trinidad y Tobago, Uruguay y Venezuela.

La red latinoamericana para consorcios de PyMEs fue creada en junio de 2012 en el "Seminario Latinoamericano de Consorcios de PyMEs"<sup>9</sup> y cuenta con la participación de miembros de más de diez países (Costa Rica, Italia, México, Nicaragua, Argentina, Uruguay, Perú, Panamá, Suiza, y Colombia), más funcionarios del Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO) del país anfitrión. La participación de los diversos actores fue fundamental en su creación y en la conformación de la misma. Su relacionamiento con el experimentado SELA, junto con su red de contactos de veintiocho países de la región, y la alianza con la asociación italiana Federexport (a la cual haremos referencia en el capítulo 4), por la experiencia que esta posee y por la cooperación que suma, implica un aspecto sumamente positivo.

Esta organización busca abrir espacios para consolidar la información sobre los consorcios existentes en América Latina y así potenciar oportunidades de intercambio y/o colaboración entre consorcios. Surgió la idea de tener un banco de datos, al que todos los miembros puedan subir tanto archivos, documentos, consorcios, promociones, como videos, fotos, y donde se pueda debatir sobre temas en común para lograr captar posibles nuevos miembros. Para sumarse a estos objetivos se ha creado la plataforma [www.redconsorcios.org](http://www.redconsorcios.org); con diversas informaciones de todos los miembros integrantes. La metodología de ONUDI, que pretende acumular información nueva sobre consorcios en América Latina, también puede ser aprovechada por todos los países y grupos que forman parte de ella.

### ***3.6 Las experiencias de Perú y México***

En Perú, el programa ONUDI comenzó en 2006 junto con la formación de consorcios en el país y llevó a que el gobierno se interesara en los manejos de los consorcios, logrando promocionar información sobre los sistemas asociativos. Esto formó parte de lo que fue la primera etapa. En la siguiente, los avances fueron incrementándose rápidamente; ya que la ONUDI brindó capacitación para los consultores de las diferentes cámaras de comercio, quienes al estar preparados hicieron una réplica del trabajo de campo presentado en la primer etapa. (Sistema Económico Latinoamericano y del Caribe, 2012)

---

<sup>9</sup> Se llevó a cabo entre los días 11 y 13 de junio del mismo año, en Quito, Ecuador

Una alianza entre el sector público y el privado, sumada a una correlación entre programas e instituciones, junto con las políticas de apoyo con arraigo territorial (alineadas con las políticas de desarrollo del gobierno local y nacional), favoreció los procesos que, sin duda, deben ser para las regiones y los productores. Si se realizan políticas de desarrollo, es fundamental que las personas involucradas sientan como suyo el programa. Las Cámaras de Comercio y el ONUDI son los responsables de los grupos, para que así el sector privado se torne fuerte.

Gracias al apoyo de diez cámaras de comercio de la región y quinientas setenta y ocho MIPyMES se logró formar treinta y cinco consorcios y redes empresariales en Perú. Además, con la ayuda del ONUDI, se lograron sinergias entre los diferentes programas; principalmente en sectores económicos rurales, tales como la apicultura, la cría de truchas y la producción de lácteos, para mejorar la institucionalidad agraria y lograr implementar las capacidades técnicas en gestión y uso de herramientas de desarrollo rural, con el fin de incrementar las ventas, la calidad de los productos y mejorar la competitividad colectiva de los productores. Es decir, el programa que se les brindó a los productores agropecuarios hizo hincapié en la historia y las cualidades de su producto, para que pudieran identificar qué es o qué le da un valor agregado a su producción para que luego, cuando salga al mercado, pueda competir sin problemas con todo tipo de marcas más reconocidas.

En Perú, de acuerdo a las últimas estadísticas, el 94% de las empresas son MIPyMES. Por tal motivo, la gran mayoría del empleo en el país (más del 60%) es generado por ellas.

En el caso de México, el Programa de Consorcios consistió en tres ejercicios de prueba. El primero en el Estado de Jalisco, ya que allí existe una alta cantidad de PyMES en dieciocho sectores industriales, y fue promocionado por la Secretaría de Promociones Económicas del gobierno estatal y catorce cámaras industriales. El segundo se llevó a cabo en el Distrito Federal y fue fomentado por el gobierno local, CANACINTRA, y dos asociaciones empresariales. El tercero fue realizado en el Estado de Zacatecas por la Secretaría de Desarrollo del mismo. Los tres programas, fueron válidos entre 2009 y 2011. (Sistema Económico Latinoamericano y del Caribe, 2012)

El principal motivo por el que se decidió realizar el estudio en este país es que allí funcionan cinco millones de empresas, de las cuales un 95 % son MIPYMES y están

encargadas de exportar 34.000 millones al año, en comparación con los 300.000 millones que el país exporta anualmente.

En estos casos mexicanos no fue necesario que intervinieran inversores internacionales, ya que México forma parte de la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos). De todas maneras, los ejemplos mencionados fueron financiados en su totalidad por los gobiernos estatales de donde se realizaron los ejercicios. El proceso cuenta con cuatro pasos: sensibilización; generación de anteproyectos, selección de los más importantes; seguimiento en campo para poder resolver los problemas que vayan apareciendo; y por último, la independencia del programa: que los consorcios logren sostenerse por ellos mismos, que logren la constitución jurídica, y puedan actuar por sus propios medios.

Para profundizar en el trabajo que se realizó en México, se puede poner como ejemplo el Consorcio de Exportación de Tequila, un precursor en el rubro. El tequila es originario del país azteca, por lo que cuenta con un consejo que lo regula. Lo que se hizo para crear este fue unir las siete empresas tequileras, que no eran de gran envergadura pero decidieron ingresar al mercado asiático/pacífico, el de mejor rendimiento para la región.

## **Capítulo 4: La experiencia italiana**

### **4.1. El modelo italiano de asociatividad empresarial**

La cooperación empresarial desarrollada en Italia a partir de la posguerra tiene particularidades irrepetibles; ya que sus antecedentes datan del Renacimiento, cuando se iniciaron trabajos organizados en talleres dirigidos por un maestro que enseñaba sus habilidades a un grupo de aprendices, quienes posteriormente organizaban otros talleres.

Según la opinión de Ledesma, Domínguez, Gnazzo y Elaskar, 2004, p. 117 , *“Esta formación propició una cultura empresarial en su población permitiendo el desarrollo actual de las micro, pequeñas y medianas empresas, siguiendo tres modelos diferentes de acuerdo a las características naturales del país, a saber:*

1. *El de las regiones más industrializadas del norte, con una estructura constituida por grandes empresas, que para sobrevivir crearon una red de pequeñas y medianas empresas, descentralizando gran parte de la producción con el propósito de mantener la flexibilidad.*
2. *El de las regiones subdesarrolladas del sur, en las cuales hay polos de industrialización de microempresas, que sobreviven gracias a la asistencia del Estado.*
3. *El de la llamada “Tercera Italia” representada por las regiones centrales y del nordeste, donde la pequeña y mediana empresa es la estructura industrial más importante, con características dinámicas y presencia en los mercados nacionales e internacionales”.*

El proceso de expansión experimentado en Italia puede ser considerado en base a las siguientes características:

- a. La elección del producto y tipo de actividad industrial se realizó de acuerdo con los conocimientos técnicos y tradicionales de cada área, aprovechando las especializaciones artesanales, las posibilidades de utilizar el bajo costo de la mano de obra y subdividir el proceso productivo entre las empresas.

- b. A la división de trabajo entre empresas industriales se sumó la integración entre éstas y las empresas productoras de servicios para la industria (administración, exportaciones y créditos, entre otras).
- c. En algunos casos se desarrolló un sistema de empresas bajo una empresa líder, integrada por un solo empresario, quien tiene como tarea la coordinación del trabajo de otras empresas, tanto en el diseño y la comercialización como en la producción y venta.

El gran desempeño económico de la región del nordeste de Italia atrajo la atención mundial debido al modelo de desarrollo industrial alternativo basado en las grandes empresas. La experiencia de esta región italiana ha sido difícil de realizar, incluso en otras regiones del mismo país, especialmente en el sur, a pesar de las masivas inversiones del sector público, sobre todo en infraestructura.

Entre los factores institucionales que permitieron la conformación y desarrollo de las redes de producción integradas por pequeñas y medianas empresas está, sin duda alguna, la intervención del Estado; principalmente de los gobiernos locales, que lograron el diseño y la instrumentación de diversas políticas que incluyen el soporte para funciones empresariales (como transferencia de tecnologías, promoción del mercado y construcción de infraestructura de servicios industriales).

Como consecuencia de la crisis de posguerra se generó la necesidad de que las empresas pequeñas se unieran para tratar de colocar sus productos en otros mercados. Si bien en 1974 el gobierno italiano elaboró un marco jurídico que ampara, protege y apoya económicamente los consorcios de exportación, el modelo de asociatividad empresarial en Italia ha ido creciendo a pasos agigantados desde la década del 60.

Debemos comenzar por el principio, aclarando de qué manera el problema de las economías de escala fue resuelto en el marco del modelo italiano. El Prof. Andrea Saba (2000) sostiene que las mismas jugaron un papel fundamental en la historia del desarrollo industrial, y siguen teniendo esa importancia. La reducción de los costos unitarios a partir de un aumento de dimensión y la posibilidad de que las innovaciones tecnológicas puedan derivar únicamente de las grandes empresas, obliga a explicar con claridad cómo puede el modelo italiano mantenerse absolutamente competitivo aun en ausencia de grandes empresas. Si Italia hubiese tenido que seguir, para su

desarrollo industrial, el camino tradicional de dimensiones industriales crecientes, el desarrollo jamás hubiera tenido lugar: no había suficientes capitales ni un mercado interno adecuado, carecía de infraestructura, la calificación de mano de obra era inadecuada y débiles también eran los recursos de management. En otras palabras, la Italia de los 60 era poco más que un país en vías de desarrollo. Al no poder seguir el camino de las economías de escala y, por ende, de las grandes dimensiones de empresa, como hicieron Alemania y Japón, Italia no se encontraba en condiciones de poder absorber innovación tecnológica, por lo menos en las formas innovadoras que inevitablemente acompañan a las empresas de grandes dimensiones.

Si el fenómeno hubiese consistido nada más que en la creación de pequeñas empresas, como varias veces ocurre en los países en desarrollo, Italia se habría quedado en el subdesarrollo. Las pequeñas empresas difícilmente pueden alcanzar solas altos niveles de tecnología y, por lo tanto, terminan siendo barridas del mercado internacional, sobre todo si (como en el caso italiano) el costo laboral es uno de los más elevados del mundo. La salida, la única posible, era la de segmentar el proceso de producción permitiendo la especialización de cada empresa en tan sólo una fase de la producción, pero aplicando a esa fase todas las economías de escala y, por lo tanto, también todas las innovaciones. En otros términos, en Italia se utilizaron las economías derivadas de la gran dimensión, pero como esta no era posible, se maximizó la dimensión de una empresa que produce tan sólo una parte, a veces hasta mínima, del producto final.<sup>10</sup>

Una característica fundamental del modelo italiano es que, para que funcione, **las empresas que se reparten las tareas y se especializan tienen que estar conectadas entre sí**, pertenecer al mismo territorio, responder a un mismo tipo cultural y poder producir de alguna manera “confiando” en la capacidad de la empresa vecina. Y cuando al lado de las empresas que producen un bien de consumo nacen empresas especializadas en la producción de las maquinarias, entonces el proceso llega a su término y nace el verdadero distrito industrial.

### ***La discreta fascinación de los distritos***

---

<sup>10</sup> Un ejemplo en este sentido está dado por la industria del calzado: Italia es uno de los mayores productores mundiales de este sector, pero es muy difícil encontrar una fábrica de zapatos: hay miles de fábricas de tacos, capellada, suelas, hebillas, forros y otras miles que se dedican al ensamblado. Y lo mismo sucede en la industria del mueble, de los anteojos, de la indumentaria, entre otros sectores.

Por todo lo antes expuesto, desde hace ya algunos años el fenómeno de los distritos industriales italianos suscita un interés especial. En las cumbres de los G7 y en las reuniones de la Unión Europea se discute basándose en exhaustivas recopilaciones de documentos dedicados a los distritos, tratando de explicar su capacidad de aunar desarrollo y empleo. Delegaciones de periodistas, catedráticos y administradores públicos de varios países se dirigen a los distritos solicitando entrevistar a empresarios, administradores locales y sindicalistas. La diplomacia económica italiana utiliza los distritos como punta de diamante de la imagen del “Made in Italy” y funcionan famosas escuelas de negocios que han profundizado el tema con el fin de obtener indicaciones normativas útiles para las empresas multinacionales.

Más allá de todas las investigaciones en la materia, hay que destacar que en el desarrollo económico italiano los distritos son el mayor depósito de recursos y conocimientos contenidos en la industria. Estos conglomerados, en opinión de Galimberti y Paolazzi (1998) son los que mejor supieron amparar el patrimonio de la artesanía, del arte, de la cultura y de la gastronomía que nos llegan del pasado pero, al mismo tiempo, son los centros que más se percatan de los fermentos de lo nuevo y del deseo de recoger el reto de la globalización.

Los distritos son la respuesta, original y eficaz, al nuevo sistema de reglas de la competencia que está triunfando sobre las cenizas de los sistemas de “producción de masa” y es por eso que emplean expresiones como “post-fordismo” y “neoartesanado”.

### ***Características de los distritos industriales***

Como en todo proceso de asociatividad, no faltan problemas en los distritos italianos y su receta para conseguir el desarrollo no es la única que puede seguirse y, tanto menos, la mejor.

Pero el menú que presentan es el que muchos gobiernos quisieran poder elegir:

- Empresas dinámicas, arraigadas en el territorio y proyectadas hacia mercados internacionales,
- Niveles de desempleo controlados, frente a tasas productivas por encima de las tasas promedio,
- Gran participación de la población femenina en actividades económicas,
- Réditos per capita por encima de los valores promedio nacionales (y a menudo los europeos).

La fascinación discreta de los distritos es el resultado de esta serie de elementos de tipo económico, social y territorial.

### ***Fundamentos económicos de los distritos***

Al finalizar el siglo XIX, Alfred Marshall introdujo el concepto de “distrito industrial” en los estudios de organizaciones industriales. Relegado durante mucho tiempo al margen de las doctrinas económicas, fue recobrado por Giacomo Becattini (1975) en sus estudios sobre la industrialización “ligera” de Toscana. En términos generales, los distritos industriales son sistemas territoriales circunscriptos (en las experiencias italianas los mayores distritos cuentan en promedio con 500.000 habitantes) caracterizados por:

- la especialización en la fabricación de una familia determinada de productos,
- la presencia de sectores preponderantes como parte integrante de la identidad del territorio (mármol de Carrara, ollas y válvulas de Novara y de Verbania, géneros de punto de Carpi, tejidos de seda de Como, medias de mujer de Castelgoffredo, botones de Grumello, entre otros),
- una red productiva constituida principalmente por empresas pequeñas y medianas y por gran número de empresarios,
- una división apropiada del trabajo entre empresas que tienden a especializarse en determinadas etapas de los procesos de fabricación,
- la presencia de una red eficaz de actividades de servicios, públicos y privados, que trabajan directamente con cada una de las empresas de los diversos sectores,
- una vida económica y social regulada, de forma no conflictiva, por asociaciones de categoría y organizaciones sindicales y
- una alta compenetración entre actividades económicas y vida cultural y social de los residentes (escuelas, institutos de formación, museos industriales, etc.).

Todo esto es posible porque la filigrana de los distritos lleva estampado un capital social muy especial, constituido por un know how difundido, gran asociatividad, alto espíritu industrial y canales confidenciales de información.

Los distritos se desarrollaron en las regiones del centro y noroeste del país, pero desde hace algunos años el fenómeno se ha extendido también al sur de Italia.

## ***La flexibilidad del modelo industrial de Italia***

Hasta ahora nos hemos referido al hecho por el cual la difusión territorial de una red de pequeñas empresas otorga condiciones de mayor flexibilidad al sistema productivo. Examinaremos a partir de lo expuesto la composición del sistema mediante una tipología de empresas:

Según el Prof. Andrea Saba (2000),

Hay dos parámetros para juzgar la bondad de un sistema industrial: la capacidad de lograr incrementos continuos y elevados de productividad y, simultáneamente, el mantenimiento de un alto grado de flexibilidad. No obstante, mientras los aumentos de productividad son de algún modo medibles, el cálculo del grado de flexibilidad es extremadamente problemático. (p. 53)

Para poder determinar la flexibilidad que caracteriza al sistema italiano, este autor se basó en una serie de factores propios de lógica del sistema italiano a los que denominó “factores de flexibilidad”. Entre ellos se destacan: la naturaleza propia de la estructura industrial italiana (grandes empresas que conviven con pequeñas, con cooperativas, con empresas con participación estatal, todas en distintos ámbitos territoriales en los que a su vez se han desarrollado los distritos industriales); la génesis de la estructura y la difusión territorial de las pymes; el papel que el sistema de pymes tiene en sectores específicos de la producción y el papel de algunas políticas nacionales destinadas a estos sectores y por último la estructura de cada uno de los distritos industriales, entendida como el pasaje de la simple agregación territorial industrial al modo de producción denominado “área-sistema” y las ventajas que el mismo ofrece en términos de elasticidad, eficiencia y capacidad de difusión del proceso de industrialización.

Es interesante analizar también la relación que tienen los distritos industriales con cierta concentración de empleo, generando así que la mayor parte de los residentes en un distrito encuentren trabajo dentro del mismo. El distrito adquiere de esta forma una identidad específica a través de la cual se materializa un determinado producto, generando de esta forma una identificación entre zonas y poblaciones o ciudades con determinados productos muy específicos.<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup> En tal sentido relacionamos a modo de ejemplo la ciudad de Parma (en la Región Emilia-Romagna) con la producción de los mundialmente famosos jamón crudo de Parma y queso “parmigiano-reggiano”.

## **4.2 El modelo italiano de PyME**

La pequeña y mediana empresa es el símbolo de la economía italiana. Las empresas con menos de 200 trabajadores representan más del 90 % de las empresas manufactureras italianas y casi el 71 % del empleo en la manufactura, todo concentrado en este tipo de empresa. Los sectores clave del “Made in Italy” (Moda – Decoración – Alimentación – Mecánica) son su verdadero motor y se calcula que estos sectores absorben más de 3.7 millones de trabajadores.

La pequeña y mediana empresa, protagonista del Made in Italy, se organiza sobre todo de forma “distritual”: una investigación realizada hace algunos años por el Departamento de estudios Montedison – Cranec y la Universidad Católica de Milán encontró más de 200 sistemas productivos provinciales con más de 2 millones de trabajadores; esto es, el 41 % del empleo en la manufactura nacional y el 58 % del “Made in Italy”.

En relación con el empleo, los principales sistemas productivos provinciales gozaban en ese momento de un nivel laboral netamente superior al de los grandes grupos industriales italianos; por ejemplo: los 19 sistemas provinciales más importantes en la industria textil y la indumentaria agrupaban a más de 480 mil trabajadores, cifras claramente superiores a las que pueden ofrecer la Fiat, Enel y Pirelli juntas. Los principales sistemas provinciales de la madera y la decoración daban empleo a más de 210 mil trabajadores, muchos más que Eni, Fininvest y Olivetti; mientras que las empresas productoras de grifería, calefacción y electrodomésticos agrupaban a 176 mil trabajadores.

La producción de los distritos industriales, basada en la pequeña y mediana empresa, se ha mostrado históricamente como la de mayor capacidad de mantenimiento del empleo respecto al resto de la industria manufacturera italiana.

## **Cuadro 2: EL MADE IN ITALY: LOS SECTORES**

### **SISTEMA MODA Y ACCESORIOS**

### **DISTRITO**

<i>Tejidos de seda</i>	<i>Como (Lombardía)</i>
<i>Tejidos de lana</i>	<i>Biella (Piemonte) – TV (Veneto) – Prato (Toscana)</i>
<i>Calzado</i>	<i>Ascoli Piceno / Macerata (Marche)</i>
<i>Medias de mujer</i>	<i>Castel Goffredo (Lombardía)</i>
<i>Gafas y monturas</i>	<i>Belluno (Veneto)</i>
<i>Orfebrería</i>	<i>Vicenza (Veneto) – Arezzo (Toscana)</i>

### **SISTEMA CASA Y DECORACIÓN**

### **DISTRITO**

<i>Sillas y sofás</i>	<i>Udine (Friuli) – Bari (Puglia)</i>
<i>Muebles y cocinas</i>	<i>Treviso (Veneto) – PE (Marche) – CO (Lombardía)</i>
<i>Cerámica</i>	<i>Modena (Emilia-Romagna)</i>
<i>Mármol y Piedras</i>	<i>Massa Carrara (Toscana) – Verona (Veneto)</i>
<i>Grifería</i>	<i>Brescia (Lombardía)</i>
<i>Electrodomésticos</i>	<i>Brescia (Lombardía)</i>

### **ALIMENTACIÓN**

### **DISTRITO**

<i>Transformación Leche</i>	<i>Parma (Emilia-Romagna)</i>
<i>Transformación Carne</i>	<i>Parma / Reggio Emilia (Emilia-Romagna)</i>
<i>Conservas</i>	<i>Nocera (Campania)</i>
<i>Jamón Crudo</i>	<i>PR (Emilia-Romagna) / San Daniele (Friuli)</i>
<i>Pecorino Sardo</i>	<i>Thiesi (Sardegna)</i>
<i>Producción Corcho</i>	<i>Calangianus (Sardegna)</i>

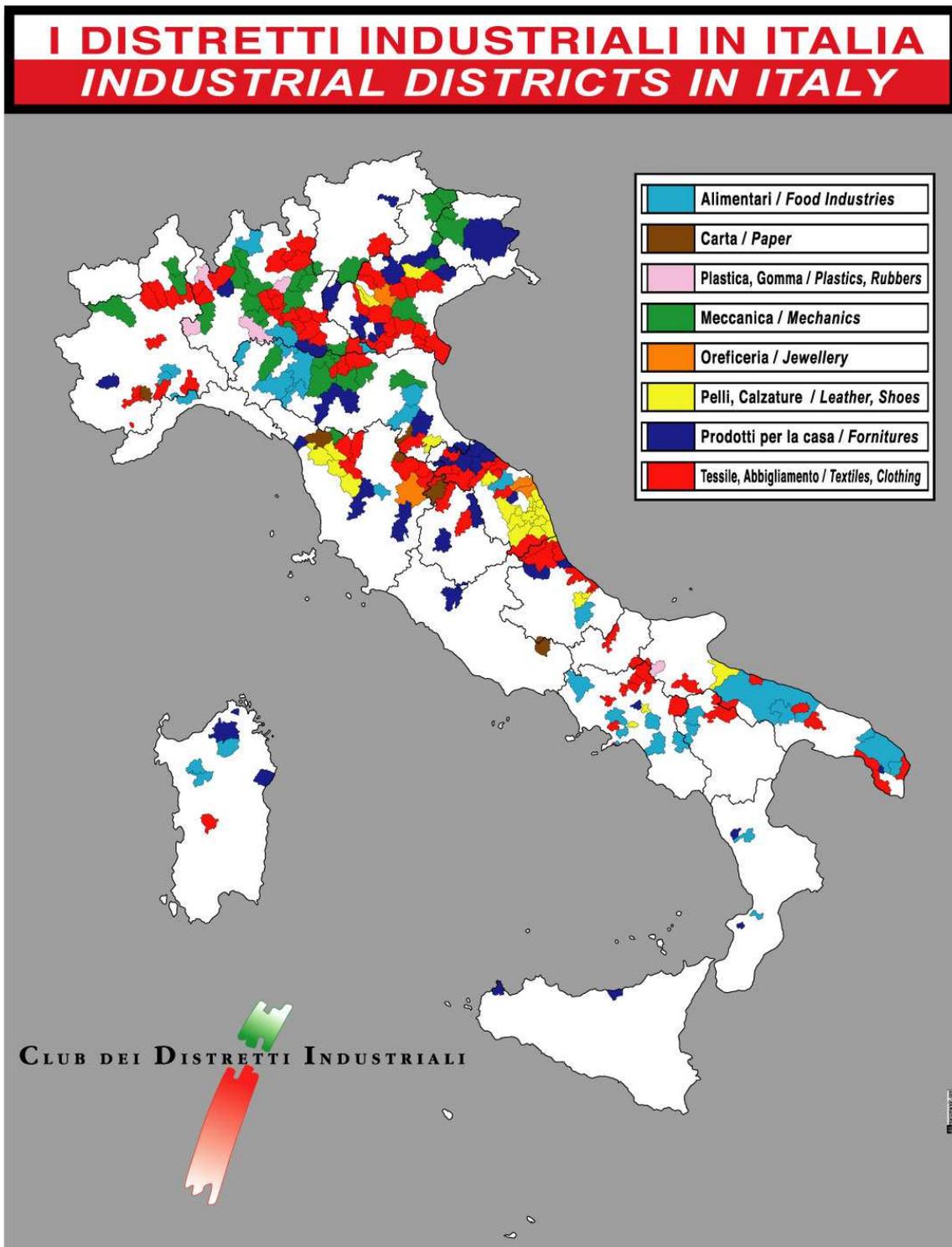
## **MECÁNICA**

## **DISTRITO**

<i>Mecánica Agrícola</i>	<i>Reggio Emilia / Parma (Emilia-Romagna)</i>
<i>Engranajes / Válvulas</i>	<i>Brescia (Lombardía)</i>
<i>Máq. Envase / Embalaje</i>	<i>Bologna (Emilia-Romagna)</i>
<i>Máq. para madera</i>	<i>Pesaro (Marche) – Rimini (Emilia-Romagna)</i>
<i>Electrodomésticos</i>	<i>Ancona (Marche)</i>
<i>Mecánica Automotor</i>	<i>Bologna (Emilia Romagna)</i>

*Fuente: Elaboración propia*

Gráfico 1: Los distritos industriales en Italia



Fuente: Club dei Distretti Industriali

### **4.3 Distritos industriales italianos y su interconexión con los consorcios**

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

La ventaja competitiva de las PyME agrupadas en conglomerados se basa en tres aspectos interrelacionados: especialización, cooperación y flexibilidad.

La especialización permite que las empresas pequeñas concentren sus recursos limitados en su capacidad básica. La cooperación entre ellas aumenta la flexibilidad en términos de cantidad de producción. Las empresas pueden subcontratar mayor parte del trabajo cuando hay mayor demanda y menos cuando esta se reduce. Alternativamente, los procesos de producción pueden dividirse en etapas distintas y ser realizados por diferentes empresas; lo que permite flexibilidad y menor tiempo de respuesta.

#### ***Empresarios y distritos industriales***

En la segunda postguerra mundial, Italia entró en la división internacional del trabajo orientándose hacia una producción de bienes que muchos economistas consideraban apropiados únicamente para países con costos laborales bajos.

La evolución de consumo en los países industrializados no premió los costos bajos, sino la capacidad de ofrecer bienes con gran contenido de design. El diseño de organización de los distritos industriales cuenta con una altísima presencia de empresas pequeñas y medianas, flexibles y con un patrimonio enorme de tradiciones sociales y culturales.

Para explicar el triunfo de los distritos industriales italianos se han elaborado varias teorías. Muchas de ellas atribuyen el éxito a factores históricos o culturales, como el “efecto Renacimiento”. Pero no hay que menospreciar el sentido de competencia y la gran capacidad de adaptación e innovación de las empresas que trabajan en los

distritos. De hecho, no es admisible que en la época de la globalización se trate de justificar el éxito de los distritos y del Made in Italy atribuyéndolo única y exclusivamente a factores culturales.

Algunos expertos llevaron a cabo ciertas ampliaciones de las empresas de los distritos y develaron una serie de características que configuran un estilo empresarial original, modelado con el paso del tiempo, basándose en los siguientes caracteres distintivos:

- gran competencia interna: la vida para las empresas de los distritos no es fácil porque la presión de la competencia es muy fuerte; pues en cada distrito hay decenas de empresas que compiten por factores productivos y cuotas de mercado y la competencia las empuja hacia fronteras de eficiencia económica;
- las empresas de los distritos no cuentan con manuales operacionales internos, pero tienen un gran patrimonio de know how técnico y organizativo;
- los italianos tienen mucha habilidad para fabricar las máquinas que se utilizan en los distritos para cada una de las clases de producción: Italia es uno de los principales exportadores mundiales de alta tecnología.

El éxito de los conglomerados se arraiga en las tradiciones y en las formas locales de organización social y económica. Por lo tanto, los conglomerados no se pueden replicar simplemente en un territorio en particular. Sin embargo, al promover iniciativas como los consorcios de exportación se puede facilitar el desarrollo de la cooperación entre las empresas situadas en conglomerados. Existe una relación de doble vía entre conglomerados y consorcios ya que en los conglomerados se facilita la cooperación entre empresas de los miembros de estos últimos.

Las empresas que realizan actividades en proximidad geográfica de otras con el mismo giro comercial tienen un mayor conocimiento recíproco y por ello es más probable que desarrollen relaciones de confianza. Un consorcio de exportación puede ser también más eficiente dentro de un conglomerado desarrollado que en un medio aislado, como resultado del acceso más fácil a recursos y a instituciones de apoyo.

Por otra parte, la creación de un consorcio de exportación y la mentalidad de cooperación que se desarrolla en su interior pueden en sí mismas constituir un primer paso hacia el mejoramiento de la colaboración entre empresas de una región determinada o servir de ímpetu para el desarrollo de un conglomerado.

Al emprender conjuntamente actividades en el marco del consorcio los miembros desarrollan lazos personales y de confianza. No obstante, los consorcios de exportación (y las estructuras intermedias semejantes) no sólo desempeñan un papel clave para facilitar la cooperación entre empresas, sino además para mejorar los vínculos entre las empresas y las instituciones que las rodean. De esta manera los consorcios resultan fundamentales para que las empresas tengan confianza en su medio local y refuercen el rendimiento del conglomerado.

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. De esta manera, en definitiva, las políticas encaminadas a apoyar la cooperación entre empresas con la formación de consorcios de exportación pueden tener consecuencias positivas sobre el medio empresarial y la actividad económica en general.

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

#### ***4.4 Tipologías de consorcios de exportación en Italia***

A las tipologías de consorcios a las que se hizo referencia en el Capítulo 1 (Sección 1.2.1) y que son las predominantes en Italia (Clasificación en relación a las finalidades y en relación a los miembros), se debe agregar otra clasificación que desde hace algunos años está vigente en dicho país. Se trata de la clasificación de los consorcios en relación **al apoyo financiero que reciben del Estado italiano**. Así, categorizamos los consorcios de la siguiente forma:

- **Monorregionales**<sup>12</sup>: son consorcios formados por empresas que tienen su sede legal en una misma región y que pueden comprender hasta un 25 % del total de las empresas con sede legal fuera de ella. El financiamiento de estos consorcios es llevado a cabo por la Administración Regional a la cual pertenecen.
- **Multirregionales**: se trata de consorcios formados por empresas que tienen su sede legal en una o más regiones distintas por más de un 25 % del total de las empresas asociadas. Para los consorcios con más de 60 empresas socias tal requisito mínimo se fija en 15 empresas con sede legal en una o más regiones diversas de las otras empresas. El financiamiento de estos consorcios es llevado a cabo por el Ministerio de Desarrollo Económico.

La actualidad de los mercados internacionales está caracterizada por una profunda desaceleración de las economías europeas y por eso es importante analizar el comportamiento de la industria italiana en los últimos años.

Boccia (2010) afirma

Las pequeñas empresas industriales, en particular las que se destacan por sus exportaciones, reaccionaron a la gran crisis de 2008 y 2009 con un esfuerzo de diversificación de los mercados y de los productos ofrecidos y con una inversión relevante en los canales de distribución y en las marcas. (p. VII)

En ese período las exportaciones italianas se vieron duramente golpeadas, a causa de una caída sin precedentes en el comercio mundial.

Así, durante 2009 las exportaciones de ese país perdieron cerca del 21% en valor e igual porcentaje en términos de volumen. Cayeron las exportaciones tanto de bienes de capital (como consecuencia de la gran contracción de las inversiones mundiales) como de bienes de consumo (por el comportamiento ahorrativo de las familias tanto en los países avanzados como en los emergentes).

Esta coyuntura se entrelazó con profundos cambios estructurales, que incluso determinaron una transferencia de la riqueza relativa y del poder económico hacia algunas áreas emergentes del planeta, en particular de Asia Oriental y de América del Sur.

---

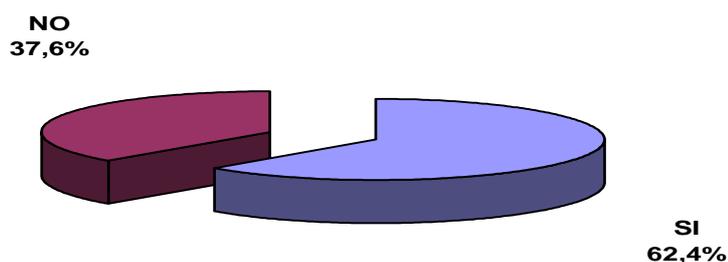
<sup>12</sup> El territorio italiano está dividido políticamente en 20 regiones políticas.

En este contexto tan difícil, un fenómeno interesante surgió de parte de las empresas italianas, en particular de las exportadoras, es decir del verdadero motor de la economía de Italia. La caída de las exportaciones golpeó de hecho mucho más a las empresas de grandes dimensiones que a las pequeñas, y la disminución del número de mercados en los que opera cada empresa es también síntoma de la mayor dificultad relativa de las grandes empresas, asociadas por lo general a una mayor diversificación de los mercados de destino.

Probablemente, la mayor flexibilidad necesaria a las pequeñas empresas para entrar y permanecer en los mercados internacionales, ha seleccionado pequeñas empresas más sólidas y flexibles, que pueden resistir mejor a la crisis. Según las estadísticas italianas (Istituto Nazionale per il Commercio Estero [ICE]) (2010), los comportamientos que las pequeñas empresas italianas han tenido de frente a la crisis de 2008 y 2009 se pueden encarar desde dos dimensiones: la de la proyección internacional y la de las actividades innovadoras de las empresas. Se trata de aspectos naturalmente interconectados, que ayudan a definir gran parte de la sustancia de los cambios industriales que se están generando y también a explicar el éxito o fracaso de las estrategias empresariales.

En tal sentido, y para conocer estos resultados, en Italia, dos instituciones fuertemente relacionadas a la industria y al comercio exterior (Confederación de la industria de Italia [CONFINDUSTRIA], y Federación italiana de consorcios de exportación [FEDEREXPORT], 2011, p. 18) realizaron un sondeo entre más de dos mil empresas exportadoras italianas señaladas por los consorcios de exportación. Fue respondido por cuatrocientos cincuenta empresas que, gracias a la flexibilidad de su dimensión, mostraron una notable capacidad de adaptación a las fases cíclicas de la economía. Para contrastar las crisis del bienio 2008-2009, dos de cada tres empresas declararon haber modificado sus estrategias hacia el exterior. (Gráfico 2)

**Gráfico 2 – Cambio de estrategia de las PyMEs italianas hacia el exterior en el bienio 2008-2009 para hacer frente a la crisis: % de PyMEs que hicieron modificaciones.**



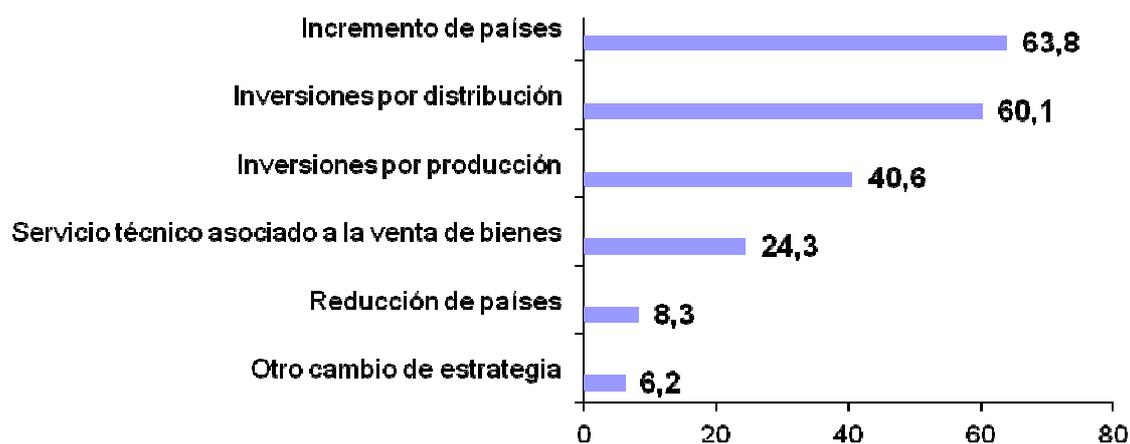
Fuente: CONFINDUSTRIA – FEDEREXPORT. “La vocazione all'export del sistema consortile. Rapporto 2010”.

Durante el ciclo económico negativo las empresas PyME de Italia, para mantener constante el porcentaje de facturación generado por exportaciones en relación a la facturación total, decidieron incrementar el número de mercados de destino, en vez de reducirlo. Se trató de una opción contraria a la de la mayoría de las empresas italianas, y en particular a la de las grandes empresas, que encontraron notables dificultades y tuvieron que reducir algunos mercados.

Llegar a más mercados implica, por un lado, focalizarse menos en los consumidores italianos y, por otro, mayores costos de internacionalización; pero significa también diversificar el riesgo de mercado. Por tal motivo, las empresas invirtieron además en potenciar los canales de distribución y ampliar la gama de productos ofrecidos para lograr un abanico de consumidores más amplio. Por otra parte, una empresa sobre cuatro declaró haber asociado la oferta de servicios a la venta de bienes para personalizar los requerimientos de nuevos clientes (Gráfico 3).

**Gráfico 3 - Cambio de estrategia de las PyMEs italianas hacia el exterior en el bienio 2008-2009 para hacer frente a la crisis: % de las diversas estrategias realizadas.**

*(Valores en %, 100 empresas respondieron Sí a esta pregunta)*



*Fuente: CONFINDUSTRIA – FEDEREXPORT. “La vocazione all’export del sistema consortile. Rapporto 2010”.*

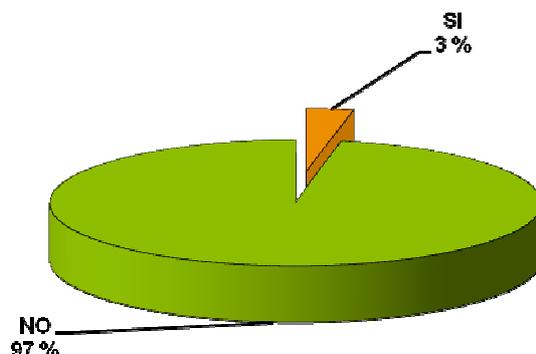
En relación con el 6,2 % de las empresas que decidieron “otro cambio de estrategia”, esta estuvo orientada a alcanzar precios más competitivos, hacer inversiones en personal, generar nuevas certificaciones nacionales e internacionales y revisar acuerdos internacionales.

Permanece igualmente una característica típica de la internacionalización italiana: la de focalizarse en gran medida en las exportaciones y poco en las inversiones en el exterior. Se trata de un resultado que va en línea con los datos disponibles para Italia en su totalidad.

Sólo el 3% de las empresas que respondieron, compró participaciones en empresas del exterior. No obstante, en los años de crisis, este porcentaje es igual respecto al anterior sondeo de CONFINDUSTRIA y FEDEREXPORT, relativo a los años 2006 y 2007 (Gráfico 4).

**Gráfico 4: Participaciones adquiridas en el exterior por las empresas italianas en el bienio 2008-2009**

(Valores en %, 100 empresas respondieron a esta pregunta)

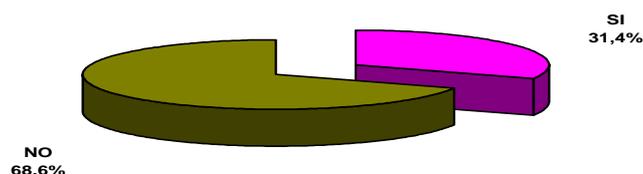


Fuente: CONFINDUSTRIA – FEDEREXPORT. “La vocazione all'export del sistema consortile. Rapporto 2010”.

En relación con las respuestas de la encuesta se concluye que las empresas consultadas percibieron un gran peso en las políticas proteccionistas de los países de destinación. En particular, una empresa sobre tres declaró haber encontrado nuevas prácticas proteccionistas en los mercados a los cuales llega con sus productos. (Gráfico 5).

**Gráfico 5: Políticas proteccionistas: porcentaje de empresas italianas que las sufrió durante el bienio 2008 -2009**

(Valores en %, 100 empresas respondieron a esta pregunta)



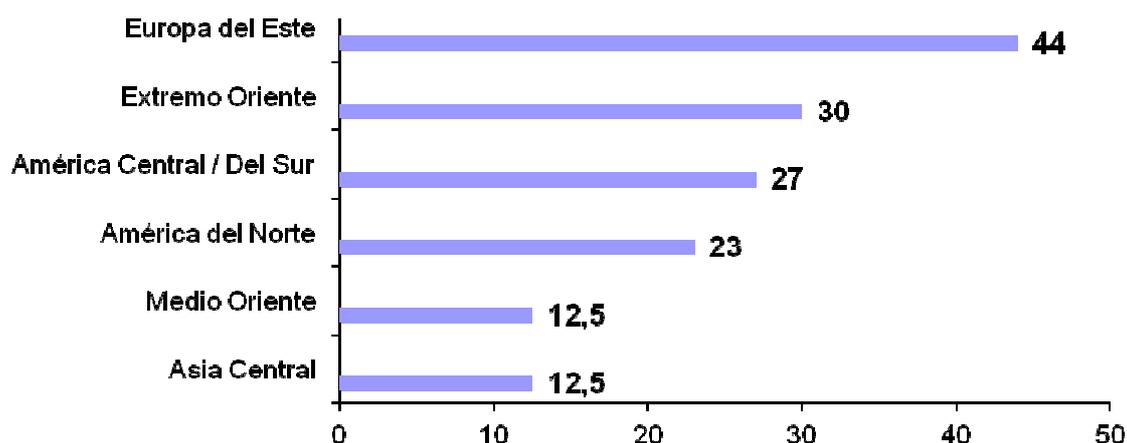
Fuente: CONFINDUSTRIA – FEDEREXPORT. “La vocazione all'export del sistema consortile. Rapporto 2010”.

En cuanto a los países que adoptaron políticas proteccionistas, según las empresas de la encuesta, el estudio muestra un detalle muy interesante: son principalmente los países del grupo BRIC, o sea los países más dinámicos del mundo en ese período, los que han recurrido a dichas políticas. Tal resultado es paradójico si se considera que estos países se han impuesto en la escena mundial justamente por la liberalización del comercio internacional; pero en realidad se trata de países todavía distantes de las mejores prácticas liberales en términos de comercio exterior.

El 44 % de las PyMEs de Italia declaró haber experimentado proteccionismo en los países del Este de Europa (Rusia), el 30 % en Oriente (China y Japón) y una de cada cuatro en América Central y América del Sur (27 % en Brasil) y América del Norte (23 % en Estados Unidos), Medio Oriente (12,5 % en Israel) y Asia Central (12,5 % en India) (Gráfico 6).

**Gráfico 6 – Mercados en los cuales las empresas italianas experimentaron grandes políticas proteccionistas en el bienio 2008-2009**

*(Valores en %, 100 empresas respondieron SI a esta pregunta)*



*Nota: El total no responde al 100 % porque fueron posibles respuestas múltiples.*

Fuente: CONFINDUSTRIA – FEDEREXPORT. “La vocazione all'export del sistema consortile. Rapporto 2010”.

### ***Las redes de empresas como superadoras de la pequeña dimensión empresarial***

En los últimos años los bancos italianos se han ocupado de estudiar esta temática. Según el Osservatorio Unicredit Piccole Imprese (2011), en el actual contexto competitivo y de crisis la coordinación de empresas en red representa un paso necesario para reforzar el posicionamiento de las empresas italianas en los mercados externos, superando las pequeñas dimensiones típicas de la estructura productiva de dicho país.

Según Unicredit, la crisis de 2008 y 2009, una de las más graves registradas en la historia de Italia, llevó a prestar nuevamente atención a esta temática. En particular, desde diversos sectores se considera que un tamaño de empresa muy pequeño, si bien representa un factor positivo (como ya hemos señalado) en relación a la flexibilidad, en diversas ocasiones no permite competir adecuadamente en un contexto de internacionalización y de innovación, donde empresas mayormente estructuradas gozan de ventajas en términos de economías de escala. La atención de las instituciones públicas hacia las economías de escala, derivadas de la interacción de las empresas, generó en Italia un nuevo instrumento asociativo: **el contrato de red**, que fue introducido durante 2010 y con el cual dos o más empresas se empeñan a llevar adelante en común una o más actividades para mejorar sus propias capacidades innovadoras y su propia competitividad.

Otro aspecto del Reporte anual de CONFINDUSTRIA-FEDEREXPORT (2011) señala que las empresas italianas están invirtiendo más y que aumentan su presencia en el exterior, con una atenuación de la tendencia de una exportación de tipo ocasional a favor de una presencia más estable y sistemática sobre los mercados externos. La crisis y la fuerte competencia de los países emergentes impusieron un cambio de estrategia: por un lado aumentó la presencia en los mercados externos en los que las empresas ya estaban presentes y por otro se recurre cada vez más a la innovación del producto.

Un relevamiento realizado a una muestra entre noventa y cuatro consorcios, hizo referencia a que dicha forma asociativa entre empresas permite llegar a mercados más lejanos (para el 94% de los entrevistados), estar presentes en más mercados (el 73%) y reducir los costos (el 79%). Durante 2010, el 37,3% de los consorcios entrevistados declaró un aumento en su facturación respecto a 2009, mientras para el

29,9%, el balance de exportación fue todavía negativo. Por otra parte, sólo el 12% de los entrevistados habló de crecimiento efectivo, de frente a un 64% más bien escéptico sobre la capacidad de mantener una performance de crecimiento.

En la base de este clima de falta de confianza se encuentra una localización geográfica poco estratégica, distante de los mercados con una demanda más dinámica, y una producción muy desbalanceada en sectores más tradicionales, en los que la competencia de precios de parte de los países emergentes es más aguerrida. Para tener éxito en los nuevos desafíos competitivos, el 78% de las empresas asociadas decidió invertir sobre la producción, mejorando los bienes ya existentes o creando nuevos bienes. Al mismo tiempo, fueron potenciados los canales de distribución y las estrategias de refuerzo de la propia imagen a través de actividades de marketing.

Del análisis de los datos de la encuesta se dedujo cómo la crisis económica llevó a los consorcios a rever sus propias estrategias “export-oriented”: menos ferias internacionales y más inversiones en estructuras en el exterior para sostener el mercado de forma continuada.

### ***El contrato de red: un modelo innovador para el crecimiento***

En relación con las consideraciones manifestadas en el punto anterior, se hace cada vez más necesario establecer nuevas formas de asociación que permitan a las empresas generar relaciones más consistentes y flexibles y proponerse en los mercados internacionales de manera más eficiente y competitiva.

Ante esta necesidad la legislación de Italia (2009 y 2010) ha probado responder con una norma que tuviera alta aceptación entre los empresarios. Tal normativa hace referencia a la utilidad de este instrumento ya que a través del **contrato de red** varios empresarios persiguen la finalidad de aumentar, individual o colectivamente, la propia capacidad innovadora y la propia competitividad en el mercado y por lo tanto se obligan, sobre la base de un programa común de red, a colaborar en formas y en ámbitos predeterminados atinentes al ejercicio de las propias empresas o a intercambiar informaciones o prestaciones de naturaleza industrial, comercial, técnica o tecnológica o a realizar en común una o más actividades relacionadas al objeto de la misma empresa.

En síntesis, las empresas con el contrato de red individualizan una finalidad, le confieren una estructura a su alianza, establecen un estatuto, instituyen los órganos de gobierno y se registran en las Cámaras de comercio. En otras palabras, con el contrato de red las empresas siguen conservando su individualidad, pero regulan su interdependencia, estableciendo las bases para operar juntas en formas estables.

Podemos entonces concluir que el contrato de red difiere de las formas tradicionales de asociatividad por su mayor flexibilidad y que gracias a esta las redes de empresas superan la dimensión fundamental de la territorialidad, de la localización y de la especialización que son los pilares de la organización distrital<sup>13</sup>.

#### **4.5 Los consorcios para la internacionalización**

Recientemente en Italia se ha producido una reforma a los consorcios de exportación, con la creación de “**consorcios para la internacionalización**”. La reforma surgió con el Decreto Ley N. 83 del 22/06/2012 y se convirtió en la Ley N. 134 del 7/08/2012. (Italia, 2012) La normativa se completa con el Decreto del Ministerio de Desarrollo Económico de Italia del 22/11/2012, (Italia, 2012) y con el Decreto de la Dirección General para las políticas de internacionalización y promoción de los intercambios, dependiente del citado Ministerio de Desarrollo Económico. (Italia, 2013).

Los nuevos consorcios pueden estar integrados por entes públicos y privados, bancos y empresas de grandes dimensiones, sujetos estos últimos que no pueden beneficiarse de los subsidios, pueden obtenerlos hasta el 50% para financiar programas de internacionalización a favor de las empresas consorciadas.

En efecto, la citada Ley derogó los consorcios de exportación, los consorcios agroalimenticios y los consorcios turístico-hoteleros, e instituyó la nueva figura de “**consorcios para la internacionalización**”, introduciendo así relevantes y profundas novedades respecto de las precedentes figuras de consorcios. Sobre el particular, el art. 42 de la Ley 134 expresa lo siguiente:

*Inciso 3: Los consorcios para la internacionalización tienen por objeto la difusión internacional de los productos y los servicios de las pequeñas y medianas empresas,*

---

<sup>13</sup> Se denomina “organización distrital” a la que está desarrollada en el ámbito de un distrito industrial.

*además del soporte a su presencia en los mercados externos a través de la colaboración y la asociación con empresas del exterior,*

*Inciso 4: En las actividades de los consorcios para la internacionalización funcionales a la obtención del objeto, están comprendidas las actividades relativas a la importación de materias primas y de productos semielaborados, a la formación especializada para la internacionalización, a la calidad, a la tutela y a la innovación de los productos y servicios comercializados en los mercados externos, también a través de marcas colectivas,*

*Inciso 5: Los consorcios para la internacionalización se constituyen de acuerdo a los artículos 2602 y 2612 y siguientes del Código Civil o en forma de sociedades consortiles o cooperativas de pequeñas y medianas empresas industriales, artesanales, turísticas, de servicios y agroalimentarias con sede en Italia; pueden además, participar también empresas del sector comercial. Queda admitida también la participación de entes públicos y privados, de bancos y de empresas de grandes dimensiones, siempre que no perciban los subsidios previstos por el inciso 6 de este artículo. La nómina de la mayoría de los administradores de los consorcios para la internacionalización queda a decisión de las pequeñas y medianas empresas asociadas, a favor de las cuales los consorcios desarrollan en forma prioritaria sus actividades,*

*Inciso 6: A los consorcios para la internacionalización les serán otorgados subsidios, que cubrirán hasta el 50% de los gastos que hayan realizado para la ejecución de proyectos para la internacionalización, que pueden ser realizados a través de contratos de red con pequeñas y medianas empresas no consorciadas. Los proyectos pueden tener duración plurianual, con reparto de gastos en anualidades. A los subsidios se aplica, respecto a las empresas consorciadas y a las pequeñas y medianas empresas no consorciadas que forman un contrato de red, el Reglamento de la Comisión Europea n. 1998/2006, en materia de ayudas “de minimis”, salvo la aplicación de regímenes más favorables...*

La nueva denominación de los consorcios no representa una mera modificación formal, sino que sirve para dar a conocer su nuevo ámbito de operatividad, ya que pueden tener una amplia gama de actividades, que van desde la difusión internacional de los productos o de servicios de las Pymes al soporte de su presencia en los mercados externos.

El ámbito de acción de los consorcios también ha sido ampliado: ahora no se ocupan solo de exportación sino también de importación de materias primas y de productos semielaborados, la formación especializada para la internacionalización, la calidad, la tutela y la innovación ligadas a las internacionalización.

El Decreto del Ministerio de Desarrollo Económico de Italia del 22/11/2012 y el Decreto del 11/01/2013 de la Dirección General para las políticas de internacionalización y la promoción de los intercambios dependiente del citado Ministerio han determinado el objeto, los sujetos destinatarios de los subsidios, los gastos admisibles y no admisibles a subsidio, las modalidades, los términos iniciales y finales y los modelos para el pedido de subsidio y para la rendición de cuentas de los subsidios que se otorgarán durante el corriente año. Al mismo tiempo, el segundo Decreto hace referencia a la Comisión de evaluación y define los puntajes por otorgar a cada uno de los parámetros indicados y el puntaje inicial para la admisión al subsidio.

El objeto de estos subsidios es el de “sostener el desarrollo de específicas actividades promocionales, de relieve nacional, para la internacionalización de las pequeñas y medianas empresas; realizadas por los consorcios para la internacionalización, realizados entre otras formas a través de contratos de red con pequeñas y medianas empresas no consorciadas.

En cuanto a los sujetos, según el Art. 2 del citado Decreto Ministerial, para poder acceder a los subsidios, los consorcios para la internacionalización deben:

- Estar constituidos de acuerdo con los art. 2602 y 2612 y siguientes del Código Civil italiano o en forma de sociedad consorcial o cooperativa entre Pymes industriales, artesanas, turísticas, de servicios y agroalimentarias con sede en Italia; pueden además participar empresas del sector comercial. Está también admitida la participación de entes públicos y privados, de bancos y de empresas de grandes dimensiones, sujetos estos últimos que no pueden beneficiarse de los subsidios.
- Tener por objeto la difusión internacional de los productos y servicios de las pequeñas y medianas empresas, así como el soporte para su presencia en los

mercados externos a través de la colaboración y el asociacionismo con empresas extranjeras.

- Tener un estatuto en el que resulte expresamente indicada la prohibición de distribuir las ganancias de ejercicio de cualquier naturaleza a las empresas consorciadas o socias, incluso en caso de disolución del consorcio.
- Tener un fondo consorcial formado por cuotas de participación de cada empresa no inferiores a Euro 1.250.- y no superiores al 20% de dicho fondo.
- No estar en liquidación o sujetos a procedimiento de concurso.

Los consorcios deberán reunir estos requisitos en forma continua desde la fecha de solicitud hasta la erogación del subsidio.

#### ***Proyectos e iniciativas financiables:***

De acuerdo con lo manifestado por el Decreto Ministerial del 22/11/2012 en su art. 3:

- El proyecto de internacionalización debe prever específicas actividades promocionales, de relieve nacional, para la internacionalización de las pequeñas y medianas empresas.
- El anteriormente mencionado debe prever un gasto admisible no inferior a Euro 50.000.- ni superior a Euro 400.000.-. Este límite mínimo y máximo de gastos, además de la individualización de criterios de evaluación con un puntaje mínimo debajo del cual el consorcio no será admitido a subsidio. La decisión de introducir tales criterios fue tomada por la necesidad de no parcializar los recursos públicos con subsidios de poco monto y por la voluntad de operar en una óptica de valorización de la capacidad proyectiva de los consorcios.
- El proyecto debe incluir, en todas sus fases, al menos cinco Pymes consorciadas provenientes de tres regiones italianas diversas, pertenecientes al mismo sector o al mismo subsector; es posible prever la inclusión, a través de un contrato de red, de Pymes no consorciadas pero en número menor respecto al de las empresas consorciadas involucradas.

- El proyecto presentado por consorcios con sede legal en Sicilia o en Valle d'Aosta puede también tener una estructura monorregional, previendo así la inclusión de empresas que tengan sede legal solo en dichas regiones.
- Las iniciativas pueden tener una duración de varios años, con una articulación trianual. En tal caso las actividades previstas deben estar estructuradas e interconectadas en una óptica de desarrollo estratégico de acuerdo a los objetivos que se entiende obtener. La solicitud de subsidio debe ser presentada anualmente.

En cuanto a las **iniciativas financiables** estas incluyen: la participación en ferias y salones internacionales y en eventos colaterales a dichas manifestaciones, show-room temporarios, el recibimiento de operadores extranjeros en Italia, los encuentros bilaterales entre operadores, workshops y / o seminarios en Italia con operadores extranjeros y en el exterior, acciones de comunicación sobre un determinado mercado extranjero, las actividades de formación especializadas en internacionalización (pueden representar hasta el 25% del proyecto), realización y registración de la marca del consorcio.

En relación con este punto, el Decreto del 11/01/2013 de la Dirección General para las políticas de internacionalización y la promoción de los intercambios del citado Ministerio ha establecido cuáles son los **gastos admisibles y no admisibles a financiamiento**.

Dentro del primer grupo se encuentran los siguientes:

- derecho de participación en ferias internacionales;
- alquiler y armado del stand del consorcio o del show-room temporario;
- interpretación, traducción, servicio de hostess, alquiler de equipamiento del stand;
- transporte, seguros y similares relacionados con el transporte de muestras específicas utilizadas exclusivamente en ocasión de eventos promocionales;
- realización de la marca del consorcio y los gastos de registración de la misma;

- folletos, catálogos, material informativo, publicidad en radio, televisión, sitios de Internet o revistas especializadas internacionales, ya sea en inglés y / o en el idioma del país objetivo del programa de internacionalización;
- gastos de viaje para un máximo de dos representantes del consorcio (aéreo en clase económica, alojamiento en hoteles no superiores a cuatro estrellas o equivalentes) en ocasión de los eventos promocionales previstos en el proyecto;
- gastos de viaje y estadía de operadores extranjeros (aéreo en clase económica, alojamiento en hoteles no superiores a cuatro estrellas o equivalentes);
- desarrollo del sitio web del consorcio en inglés y / o en el idioma del país objetivo del programa de internacionalización;
- honorarios para docentes según las tarifas vigentes previstas por la Unión Europea y gastos de viaje y alojamiento (aéreo en clase económica, alojamiento en hoteles no superiores a cuatro estrellas o equivalentes);
- gastos de coordinación por la gestión del proyecto de internacionalización, en el caso en que este sea realizado por el consorcio a través de contratos de red con Pymes no asociadas al mismo, en los límites del 5% del costo total de las iniciativas y por un importe no superior a Euros 10.000.- Es condición necesaria para la admisión que el costo y la prestación resulten de un contrato específico suscripto entre las partes y que se acompañe el C.V. del profesional;
- gastos generales no superiores al 10 % del costo total de las iniciativas.

Todos los gastos son admisibles sin IVA y sin ningún otro impuesto accesorio.

Dentro de los gastos no admisibles se encuentran los siguientes:

- los que no tienen ninguna vinculación con las actividades promocionales indicadas en el proyecto de internacionalización propuesto;
- los de investigación de mercado y estudios de factibilidad;
- los gastos administrativos y de gestión o de servicios continuativos periódicos y/o ligados al normal funcionamiento de los sujetos beneficiarios;
- los gastos facturados entre sujetos pertenecientes al mismo consorcio o entre el consorcio y las empresas involucradas en el proyecto a través de un contrato de red;

- los gastos por pagos por prestaciones efectuadas por personal del consorcio solicitante y/o por las empresas involucradas en el contrato de red o por aquellos que colaboran en forma continua y tienen cargos en las citadas estructuras.

En relación con la evaluación de cada solicitud de financiamiento, se instituye en el Ministerio de Desarrollo Económico de Italia una Comisión, que aplicará los siguientes parámetros: validez técnico-económica del proyecto en términos de promoción y de llegada al mercado externo, coherencia de las actividades programadas con los resultados esperados, congruencia de los indicadores y standard cualitativos y cuantitativos, congruencia y coherencia de costos, carácter innovador del proyecto, número de empresas participantes del proyecto (a través del consorcio o con contrato de red), número de empresas asociadas al consorcio cuya mayoría de capital esté en manos de mujeres y / o jóvenes, en caso de proyectos plurianuales, justificar la realización de las actividades y la obtención de los resultados previstos durante el año anterior.

La citada Comisión examinará los proyectos, atribuyendo a cada uno de los parámetros expresados un puntaje. Sólo son admitidos al otorgamiento de un subsidio los consorcios que obtienen un puntaje mínimo de 18 puntos.

En relación con las expectativas que ha generado en Italia la nueva Ley de consorcios, el Presidente de FEDEREXPORT Gianfredo Comazzi (2012), ha expresado una gran satisfacción, ya que la Federación ha trabajado desde hace varios años para esta nueva normativa.

#### ***4.6 Programas de desarrollo y financiación de consorcios***

##### ***4.6.1 FEDEREXPORT – Federación italiana de consorcios de exportación***

Esta Federación nació en 1974 y actualmente representa 120 consorcios, con un total de 4.500 empresas en todos los sectores comerciales, 1700 hoteles, 175 establecimientos termales y 250 agencias de viajes. Su Sede central está en Roma y está organizada a través de ocho Federaciones regionales (Piemonte, Lombardia,

Veneto, Toscana, Campania, Puglia, Calabria y Sicilia). El total de las exportaciones de las empresas participantes en esta Federación asciende a 14.500 millones de euros, el equivalente al 7 % de todas las exportaciones de Italia.

Federexport representa a los consorcios en sus contactos con las instituciones que promueven activamente las empresas italianas: el ICE (Instituto Italiano para el Comercio Exterior), los Ministerios de Desarrollo Económico y Relaciones Exteriores, los gobiernos regionales y las cámaras de comercio, tanto en Italia como en el exterior.

Según Gianfredo Comazzi (2009), datos de dicho año daban cuenta de 300 consorcios de exportación en Italia, de los cuales 120 están asociados a dicha Federación. Las empresas que integran los consorcios han obtenido resultados sorprendentes si se considera que más del 80 % de las que participan de los mismos no tienen más de cincuenta empleados. El promedio de las exportaciones representa el 47 % del total de la producción de dichas empresas.

La estructura de FEDEREXPORT está armada de la siguiente forma: Presidencia, Comité de vicepresidencia (3 vicepresidentes), Concejo (21 miembros), Colegio de Revisores de cuentas, Concejo de Presidentes regionales (8 miembros), Concejo de Directores, Comisiones sectoriales y por países, Secretaría general, Secretaría técnica, Comisión de Asuntos jurídicos.

Para sus actividades utiliza la estructura y los servicios de CONFINDUSTRIA, la Confederación de la industria de Italia, el organismo más representativo del sector industrial de dicho país. En cuanto a los servicios que brinda a sus asociados, la gran mayoría son gratuitos; por ejemplo: asesoramiento jurídico y fiscal, asistencia gratuita en la presentación de solicitudes de financiamiento al Ministerio de Desarrollo Económico y a las Regiones. Uno de sus servicios más importantes es la representación de los intereses de los consorcios asociados en el ámbito de las instituciones europeas, italianas y regionales. En tal sentido la Federación presenta proyectos de ley para el mejoramiento de las actividades de los consorcios, presenta propuestas de leyes en el ámbito del Parlamento Europeo y define acuerdos con el Ministerio de Desarrollo Económico.

Por otra parte, anualmente realiza estudios sobre el sistema italiano de consorcios para la internacionalización. Estos estudios de monitoreo del sistema se realizan para

permitir a FEDEREXPORT y a sus asociados evaluar el resultado de sus actividades y definir de la mejor forma las estrategias de desarrollo.

Además de coordinar las actividades de sus miembros, promueve en otros países el modelo basado en consorcios y promueve directamente las exportaciones de sus PyME participantes mediante delegaciones comerciales, estudios de mercado y conferencias. En el ámbito del crédito, ha firmado convenciones con ocho bancos para financiamiento de créditos a la exportación de bienes y servicios y el sostenimiento de inversiones italianas en el exterior.

Con el fin de dar a conocer la labor de los consorcios a un público más amplio, fomentar la cooperación entre 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<sup>14</sup>.

Un pilar muy importante de las actividades de la Federación es la formación de sus asociados. En tal sentido, cada año organiza en Bruselas un curso acerca de los programas europeos de internacionalización y actividades en el ámbito del comercio internacional para los Presidentes y Directores de consorcios.

#### **4.7 Casos relevantes**

##### **4.7.1 FEDEREXPORT Piemonte**

En la Región Piemonte esta Federación Regional trabaja desde hace varios años con resultados excepcionales. Según Giuseppe Monforte (2008), en 2001 había dieciocho consorcios de exportación y ha aumentado ese número a los actuales ochenta y nueve. Hay mil ochocientas empresas asociadas a consorcios que hasta el año 2000 no habían exportado nunca. Cerca de cincuenta y cinco mil empleados intervienen en el proceso de exportación. Desde el 2001 al 2007 se realizaron más de dos mil quinientas actividades promocionales, mientras que más de cinco mil operadores extranjeros fueron invitados a la Región Piemonte durante esos años.

---

<sup>14</sup> Se trata de la página <http://www.federexportonline.it>; a través de la cuál se pueden realizar búsquedas de los consorcios adherentes a FEDEREXPORT por Región, sector o nombre del consorcio.

Esta Federación regional agrupa diversos consorcios, entre los cuales algunos de promoción comercial multisectorial y otros monosectoriales.

La incidencia promedio de las exportaciones de las empresas asociadas a consorcios en las exportaciones regionales es del 38%, llegando al 95% en la facturación de las asociadas. Por otro lado la facturación de las asociadas aumentó un 21% respecto a las no asociadas.

Las razones de este fenómeno, en comparación con lo que sucede en otras regiones, son diversas y estas las más importantes:

- la atención que han demostrado siempre las estructuras públicas operativas en la Región Piemonte, en todos los niveles, a las problemáticas de las PyME en función del proceso de internacionalización; teniendo en cuenta las relativas exigencias estratégicas del Gobierno Regional y del Ministerio de Desarrollo Económico.
- la continua actividad de comunicación desarrollada por la Región Piemonte a favor de las Pyme que deseaban asociarse a consorcios de exportación.
- la determinación con la que durante los últimos años los consorcios de exportación llevaron adelante sus programas de promoción en el exterior, con medios y personal limitados y obteniendo envidiables resultados.

Las empresas productoras, sobre todo las pequeñas, han tomado conciencia de que han pasado de la fase de “vender al exterior” (cuando eran los clientes externos quienes iban a comprar a Italia) a la fase de “exportar”, es decir cuando el empresario realiza investigaciones de marketing, participa en ferias y workshops especializados, hace publicidad de sus productos en las revistas especializadas en el exterior, mantiene una página web en diversos idiomas, entre otras actividades.

El crecimiento genera una batalla competitiva cada vez mayor y las empresas deben generar permanentemente nuevas ideas estrategias innovadoras e instrumentos específicos para tener mayores posibilidades frente a la competencia, para satisfacer los clientes de la mejor manera y afirmar la presencia en los diversos mercados.

Hasta el año 2008 los mercados a los que se dirigían las empresas exportadoras del Piemonte eran los europeos, considerados hoy “internos” en función de la pertenencia a la Unión Europea. Teniendo en cuenta la crisis internacional comenzada en dicho año y la recesión que comenzó a tener Europa, los esfuerzos promocionales para las empresas estuvieron concentrados en los mercados “externos” a la Unión Europea con mayor crecimiento. Por tal motivo, varios instrumentos e inversiones en acciones promocionales fueron utilizados para insertarse en mercados emergentes más lejanos, tal como sucede con el mercado asiático.

Como ya se ha expresado, una de las ventajas para las empresas que forman parte de un consorcio para la internacionalización es poder estar presentes en mercados más lejanos y de difícil acceso, beneficiándose al mismo tiempo de una demanda de bienes más dinámica y de un mercado más amplio.

La mayor contribución al crecimiento de las exportaciones se dio gracias a la demanda del exterior; de modo particular por la de los países emergentes de Asia y de Europa oriental: China y Rusia explican un 10% de aumento de todas las exportaciones regionales.

El valor agregado derivado de la unión de empresas en consorcios consiste además en gozar de ventajas en cuanto a la diversificación del riesgo y compartir el know-how adquirido.

Teniendo en cuenta todos los factores analizados, la competencia estratégica en los mercados internacionales no debe ser dejada solo en manos de las empresas, sino que debe incluir todos los actores del proceso de internacionalización: las empresas, las instituciones, los bancos y los mercados financieros.

Las empresas deberán, ante todo, innovar sus propios productos y buscar constantemente la excelencia. Esta búsqueda adquiere una importancia fundamental en la Región Piemonte, reconocida justamente por la excelencia de sus productos. Por todo esto es necesario un correcto balance entre las iniciativas realizadas en el mercado europeo y en el de fuera de Europa, para evitar una fragmentación de los financiamientos regionales a la promoción.

## **Capítulo 5. La experiencia argentina**

No es ninguna sorpresa que en Argentina no se utilicen todos los recursos con los que cuenta el país de manera beneficiosa para sí. Aunque es catalogado como "semillero del mundo", la realidad muestra otra cosa. La tierra, los cultivos, las empresas, todo podría ser mucho más productivo si se lo llevara por el camino correcto.

Como sucede en diversos sectores, lo relacionado con las exportaciones no es diferente. El mercado argentino necesita diversificarlas, darles valor y apuntar hacia mercados más altos y ambiciosos. Esta última década se ha caracterizado por una mayor concentración de ventas externas, una mayor presencia de productos primarios exportados por grandes empresas y una moderada intervención de las PyMEs. Por eso es menester revalorizar las pequeñas y medianas empresas en lo que compete a las exportaciones del país, para aportar diversidad al mercado competitivo, incrementar el nivel tecnológico de las ventas externas y buscar una nueva proyección internacional a través de las nuevas estrategias que las empresas proponen. Los **consorcios de exportación**, que a mediados de los 80 fueron introducidos por la Ley N° 23.101 de promoción de exportaciones y hoy son regulados por la Ley 26.005/04 (que hace referencia a "consorcios de cooperación", deben ser parte de las innovaciones necesarias para alcanzar tales objetivos.

Debido a la gran importancia que estos consorcios han ido adquiriendo en el mercado internacional y a la estrategia que presentan dentro de las PyMEs en el sector exportador, el presente capítulo tiene como objetivos repasar su historia, que lleva más de quince años en nuestro país, y ocuparse de su actual situación.

### **5.1 El modelo argentino de PyME y el comercio exterior.**

En países como la República Argentina, las PyMEs desempeñan un rol clave en la vida económica; debido al dinamismo que su actividad imprime al crecimiento, al desarrollo y al bienestar de la población, ya que impulsan la creación de puestos de trabajo genuinos.

Según Alvin Toffler (1997), autor del best-seller "*La tercera ola*" y estudioso de la revolución tecnológica y de las comunicaciones, el avance de las PyMEs se explica

por la irrupción de la cibernética en los procesos de fabricación: ya en el año de su publicación, aseguraba que la humanidad estaba en proceso de revertir la fabricación en masa, desde el momento que las técnicas de producción asistida por computadoras permiten la fabricación de pequeñas cantidades de objetos cada vez más personalizados. Los nuevos sistemas de producción pasan de ser masivos a una forma más flexible, personalizada. Gracias a las nuevas tecnologías de la informática, existe la posibilidad de fabricar en pequeñas series, aún en unidades, productos extremadamente variados y a precios cercanos a aquellos de la producción en masa. De alguna manera, se anticipaba a lo que pocos años más tarde ocurriría en la industria a nivel mundial.

En relación a la Argentina y las PyMEs exportadoras, y según un estudio elaborado por el Observatorio PyMEX de la Cámara de Exportadores de la República Argentina, a partir de 2003 se verificó en nuestro país un significativo ingreso de pequeñas y medianas empresas manufactureras al negocio exportador, cuyo número se incrementó hasta 2008 a una tasa promedio anual del 9%, alcanzando en ese período de cinco años una participación del 63% (en 2003 era del 55%) en el total de firmas exportadoras. En el período siguiente -2008/2012- la tasa de crecimiento anual fue levemente negativa, en tanto que en los dos últimos años de la década el 66% del total de empresas por presencia en los mercados externos correspondió al segmento PyMEX. Producto de ese comportamiento, su número aumentó en los últimos diez años en casi 2.000 firmas, superando las 6.000 excepto durante 2009.

En la década motivo de análisis del décimo tercer informe del Observatorio de la CERA de la serie de estudios sobre las PyMEX, las ventas externas de las pequeñas y medianas perdieron participación a favor de las grandes empresas (GE) en el total exportado por el país: así, mientras que en 2003 las GE concentraban el 88% de las exportaciones manufactureras totales, a partir de 2008 su participación llegó al 90%, con un crecimiento del 12,4% promedio anual, las PyMEX lo hicieron al 10% anual. Esta diferencia también se refleja en la evolución del promedio exportado por las firmas de cada grupo: las PyMEX pasaron de 600 mil dólares en 2003 a 900 mil en 2012, y lo hicieron las GE de 27 millones a 68 millones de dólares entre esos años.

Más allá de los cambios comentados, es importante destacar, subraya el trabajo, que existen en nuestro país casi 4.500 PyMEX que exportan manufacturas en forma permanente. La existencia de un grupo de firmas estables es beneficiosa, ya que genera buenas condiciones hacia el futuro, en la medida que sostienen la presencia de

productos argentinos en los mercados internacionales y permite acumular experiencias para que nuevas empresas se incorporen al negocio exportador. (Naselli, 2013, p. 27).

## **5.2 Distritos industriales argentinos y su interconexión con los consorcios: el trabajo del Ministerio de Industria de la Nación**

La temática de los distritos industriales en Argentina tiene una historia reciente (que se remonta a fines de la década de 1990); pero sumamente interesante en cuanto a su evolución, ya sea en relación con los sistemas locales de empresas o *clusters* (como comúnmente se los conoce en nuestro país) o en consideración con las relaciones entre el sector público y el privado.

En los últimos años, diversos grupos académicos de investigación se han ocupado de analizar el desarrollo de *clusters* en nuestro país; entre ellos, el Instituto de Industria de la UNGS, la UNQ, CEPAL, CENIT y la Fundación Observatorio Pyme. Sus conclusiones han sido variadas y los análisis e investigaciones han enriquecido los estudios relativos a esta temática. Actualmente toman en consideración la actual crisis europea para determinar qué ha sucedido con las empresas que forman parte de estos sistemas locales, tanto en Italia como en España y otros países, e investigar su desarrollo en Argentina, de acuerdo con las nuevas políticas implementadas en nuestro país en relación con la vinculación tecnológica y la construcción de puentes entre el sector privado y el sistema científico y tecnológico nacional, para facilitar y potenciar los procesos de desarrollo productivo local, en relación con la gestión de la tecnología y la innovación.

Una experiencia sin precedentes en la República Argentina fue realizada, desde 1999 hasta 2007, por el Gobierno de Italia, a través del Ministerio de Relaciones Exteriores (Oficina de Cooperación) y a través del P.I.C.T (Programa Integrado de Cooperación Técnica). Mediante este Programa, que determinó el reinicio de las actividades de cooperación en Argentina, se aprobaron dos líneas de crédito: una para las PyMEs y otra para el sector de la salud pública. El paquete ascendió a aproximadamente ciento cincuenta y cinco millones de Euros: cien como ayuda en forma de crédito y el resto, como donación.

El Programa mencionado comenzó en la provincia de Buenos Aires y, gracias a los resultados obtenidos, se implementó también en Córdoba, Santa Fé y Mendoza. Iniciado en 1999, sufrió un proceso radical de transformación después de la gran crisis

de 2001 / 2002, cuando se preparó para satisfacer mejor las necesidades de las Pymes argentinas. Más allá de esto, el PICT mantuvo el enfoque original, consistente en reforzar la base industrial en Argentina.

Felice Longobardi (2008) sostiene que una de las premisas del Programa estuvo dada por la transferencia del modelo de distrito industrial italiano; con todas sus implicancias en términos de innovación tecnológica, modo de organización industrial, asociacionismo entre las empresas de base territorial y/o sectoriales y de apertura de espacios locales de cooperación entre las instituciones locales, las empresas y la sociedad civil en base a la identidad y la vocación productiva territorial.

Adaptándose a las nuevas condiciones del país, el PICT colaboró con las instituciones locales a través de técnicos calificados inspirados en experiencias y modelos del mundo productivo italiano, con el fin de fortalecer la competitividad de la pequeña y mediana industria argentina en un contexto de promoción de nuevas formas de asociación y cooperación con otros agentes del desarrollo local.

Se partió del convencimiento de que el desarrollo del entramado de las Pymes estaba vinculado al mejoramiento en calidad y cantidad de los servicios de base y de los de elevado contenido innovador. Para este fin se determinó la necesidad de una fuerte unión territorial del programa para garantizar el mejor uso de la asistencia técnica. El Programa impulsó Sistemas Territoriales de Promoción de Servicios (SITEP) y una estrecha relación investigación-innovación-empresa, para revalorizar el rol de las universidades y de los centros de investigación, con el objetivo de aumentar la productividad y el desarrollo de las políticas ocupacionales.

Otro de los objetivos del Programa fue la individualización de siete zonas prioritarias donde fuese posible el desarrollo distrital y sobre las cuales se concentró la intervención del PICT. Siete distritos fueron identificados:

- Vestimenta en Pergamino (provincia de Buenos Aires),
- Mueble en San Martín (provincia de Buenos Aires),
- Maquinaria agrícola en 9 de Julio (provincia de Buenos Aires),
- Multisectorial de Mar del Plata (provincia de Buenos Aires),
- Mueble en Esperanza – Rafaela y Avellaneda (provincia de Santa Fé),
- Mueble en Córdoba (provincia de Córdoba),
- Turístico – vitivinícola en Maipú y Luján de Cuyo (provincia de Mendoza).

De una derivación del Distrito del Mueble en San Martín surgió el DIPAT (Distrito Industrial Patagonia) y nos referiremos en este Capítulo a él como uno de los casos relevantes de aplicación del “modelo italiano” en Argentina.

En relación con la temática de distritos industriales, como hemos visto, las relaciones y la cooperación entre agentes económicos va más allá de los límites sectoriales tradicionales y la idea de que las empresas, sectores e instituciones no se pueden ver aisladamente sino que forman parte de un sistema que condiciona su modo de funcionamiento y resultados, pone de manifiesto la importancia de los *clusters* y otras redes de cooperación, como elementos determinantes de la innovación y de la mejora de la competitividad empresarial y el desarrollo económico de una región.

En tal sentido, es fundamental el trabajo que en estos últimos años viene desarrollando en nuestro país el Ministerio de Industria: a través del programa “**Sistemas Productivos Locales**” de la Secretaría de la PYME y Desarrollo Regional [SEPYME] (Argentina. Ministerio de Industria, 2013) brinda asistencia técnica y económica a grupos asociativos para implementar, desarrollar y/o fortalecer proyectos productivos que beneficien a todas las empresas participantes y a la comunidad a la que pertenecen. Dichos beneficios, de acuerdo con el grado de evolución del cluster, se enmarcan en cuatro líneas. A saber:

### **I – Plan de Asociatividad para el Desarrollo Productivo**

Brinda asistencia técnica y económica a Grupos Asociativos nuevos o preexistentes en la ejecución de un plan de corto y mediano plazo con vistas a potenciar la competitividad de las empresas y el proceso de integración asociativa. El Grupo puede acceder a:

- La contratación de un coordinador que asistirá al Grupo en el cumplimiento del plan, así como en la formulación y el seguimiento del proyecto de inversión por presentar. Este será contratado por el plazo de un año, en el cual el Programa reintegrará el 100% de sus honorarios (de acuerdo con un cronograma preestablecido).

- La presentación de Proyectos de Inversión destinados a solventar parte de las actividades previstas en el Plan de Asociatividad. Los Grupos tendrán la posibilidad de aplicar alguno de estos tipos de proyectos:
  - Agregado de valor a la producción primaria: ANR<sup>15</sup> máximo por Grupo \$420.000 (70% del proyecto)
  - Desarrollo y fortalecimiento de la producción industrial: ANR máximo por Grupo \$600.000 (60% del proyecto)

## **II - Proyectos de Inversión para Grupos Asociativos Fortalecidos**

Se caracterizan por solventar parte de las actividades de un Proyecto de Inversión presentado por Grupos Asociativos preexistentes y consolidados, orientado al desarrollo y fortalecimiento de la producción industrial.

- ANR máximo por Grupo: \$900.000 (60% del proyecto)

Los ANR para Proyectos de Inversión de Grupos Fortalecidos están dirigidos a Grupos preexistentes y consolidados que requieren de apoyo económico para desarrollar un proyecto de inversión. Pueden otorgarse ANR hasta \$600.000, siempre que no excedan el 60% del proyecto pues el 40% restante deberá ser aportado por el grupo.

## **III - Planes y Proyectos de Fortalecimiento Cooperativo**

Con respecto al apoyo técnico y económico a cooperativas para potenciar su desarrollo productivo, pueden acceder a él mediante:

- Planes de Fortalecimiento Cooperativo: una cooperativa puede contratar a un coordinador que la asistirá tanto en el cumplimiento del plan como en la formulación y el seguimiento del proyecto de Inversión a presentar. Este será contratado por el plazo de un año. En dicho plazo el Programa reintegrará el 100%

---

<sup>15</sup> ANR: Aportes No Reembolsables. Se trata de Aportes que otorga el Ministerio de Industria a los grupos asociativos que se forman utilizando las herramientas indicadas, con el requisito que el grupo que obtiene un ANR debe completar la financiación total para el programa para el cual se le otorga dicho aporte.

de sus honorarios ( de acuerdo con un cronograma preestablecido). La cooperativa tendrá la posibilidad de presentar un Proyecto de Inversión destinado a solventar parte de las actividades previstas en el Plan y podrá aplicar alguno de estos tipos de proyectos:

- Agregado de valor a la producción primaria. ANR máximo por Grupo: \$420.000 (70% del proyecto)
  - Desarrollo y fortalecimiento de la producción industrial. ANR máximo por Grupo: \$600.000 (60% del proyecto)
- Proyectos de Fortalecimiento Cooperativo. Destinada a solventar parte de las actividades de un proyecto de inversión de cooperativas consolidadas que no requieran la asistencia de un coordinador.

El tipo de Proyecto de Inversión debe estar orientado al desarrollo y fortalecimiento de la producción industrial.

- El ANR máximo por cooperativa será de \$720.000 (60% del proyecto)

#### **IV – Planes de Fortalecimiento de Sistemas Productivos Locales**

Es una línea destinada a apoyar Proyectos de Inversión orientados a la puesta en marcha de Centros de Servicios Industriales y Laboratorios de Investigación, Desarrollo e Innovación (I+D+i) en Parques, Áreas u otros aglomerados industriales.

- En este caso, el ANR máximo será de \$1.500.000 (60% del proyecto).

En cuanto a los resultados de estas herramientas, vigentes desde el año 2009, a través de la Sepyme, el Ministerio asistió a ochenta grupos asociativos de diversos puntos del país, que integran a unas setecientas empresas y dan empleo a siete mil trescientos trabajadores. Diecisiete de estos grupos exportan a catorce países desde alta tecnología en maquinaria agrícola y software hasta diseño y alimentos.

Algunos ejemplos de estos grupos asociativos:

**“Forza Calefacción”** de Coronel Suárez (provincia de Buenos Aires): con la conformación del grupo asociativo entre cinco pymes metalmecánicas pudieron

desarrollar a escala industrial un innovador sistema para calefacción central. Con ANR de la SEPYME, el grupo compró una plegadora y cortadora de hierro, herramienta clave para duplicar la producción en 2010 y triplicarla durante 2011.

**“Frenos y Embragues”** de Barrancas ( provincia de Santa Fé): produce para el mercado de la producción y reposición de maquinaria agrícola. En este caso, a partir de la integración del grupo, las cinco pymes asociadas pudieron cumplir con las exigencias vinculadas a las normas de calidad en el sector autopartista. A su vez este grupo, comenzó en 2011 a comercializar productos en Brasil.

**“Pampa Soft”** de General Pico ( provincia de La Pampa): dedicado a la producción de software. El *clúster* fue asistido por la Secretaría en procesos de capacitación técnica que demandaron una inversión de sesenta y tres mil pesos. En un lapso estimado de un año, las cinco pymes que lo integran prácticamente cuadruplicaron su lista de clientes y ya proveen a cuarenta empresas del país y cinco del exterior.

El programa de Sistemas Productivos Locales de la SEPYME brinda asistencia técnica y financiera para la formulación de un proyecto de trabajo asociativo entre empresas del mismo sector o cadena de valor buscando concretar objetivos difíciles para las empresas consideradas individualmente; ya sea para conformar volúmenes importantes destinados a la exportación o para acceder a nuevas tecnologías, además de aumentar su escala y competitividad.

La SEPYME financia los honorarios de un coordinador para que formule el plan de trabajo y las adquisiciones necesarias para llevarlo a cabo. Una segunda etapa contempla ANR de hasta \$300.000. Por último, el programa ofrece una tercera instancia de expansión que brinda aportes de hasta seiscientos mil pesos para financiar inversiones.

### **5.3 Los consorcios de exportación en Argentina**

Consecuentemente con lo expresado en la introducción, haremos referencia a la “segunda época” de los consorcios de exportación en Argentina; es decir, del proceso iniciado a mediados de 1998 por iniciativa de la Fundación BankBoston (hoy Fundación ICBC), que retomó y dio un importante impulso a esta temática mediante el desarrollo de los “grupos exportadores”. También funciona desde el año 2002 la

Asociación de Coordinadores de Grupos y Consorcios de Exportación de la República Argentina, que apoya y promueve la actividad.

#### **5.4 Programas de desarrollo y financiamiento de consorcios**

En Argentina existen varios programas de apoyo a grupos exportadores o consorcios de exportación, de los cuales el más importante es el que lleva adelante la Fundación ICBC junto con la Fundación Exportar.

Otros organismos que apoyan la formación y desarrollo de consorcios en nuestro país son la Fundación Gas Natural Fenosa, la Fundación Banco Credicoop, la SEPYME (Secretaría de la PyME y Desarrollo Regional), Agencias provinciales de promoción de exportaciones (Pro Mendoza, Pro Córdoba, Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, Gobierno de la Provincia de Buenos Aires y de la provincia de Santa Fé, entre otros), Municipios (de la Provincia de Buenos Aires).

##### **5.4.1 Fundación ICBC – Fundación Exportar**

Este programa se inició en el año 1998 por iniciativa de la Fundación Bank Boston, que luego se transformara en Fundación Standard Bank y actualmente Fundación ICBC<sup>16</sup>, que propuso a la Fundación Exportar, de manera conjunta, el desarrollo de un proyecto que tuviese como objetivo ayudar a que empresas pequeñas y medianas se uniesen en grupos o consorcios sectoriales con el fin de mejorar las posibilidades de ingreso para sus productos o servicios a los mercados internacionales.

Italia colaboró, en los primeros años de existencia del programa, a través de FEDEREXPORT y del Instituto Italiano para el Comercio Exterior. Organizó cursos de capacitación para coordinadores de grupos exportadores y misiones a Italia durante las cuales se visitaron las sedes de diversos consorcios. Resultó una experiencia sumamente exitosa para quienes fueron seleccionados en dicha ocasión.

El apoyo que la Fundación ICBC presta hoy al Programa consiste en:

---

<sup>16</sup> Durante 2013 el Standard Bank fue adquirido por el ICBC (International Central Bank of China).

- Financiamiento del honorario del coordinador que se ocupa, en cada grupo, de orientar sus trabajos. Asume el 100% durante los primeros seis meses, el 75% en el siguiente semestre, el 50% al siguiente y el 25% al siguiente, en tanto que sucesivamente es el propio grupo de empresas el que toma a su cargo los pagos.
- Elaboración de informes acerca de la evolución de los diferentes grupos.
- Asistencia de los funcionarios a todas las reuniones que realizan los grupos del Gran Buenos Aires y, una vez por año, a las organizadas en el interior del país.
- Colaboración para la selección de los nuevos grupos que se incorporan al Programa.
- Asesoramiento y apoyo orientados a que los Grupos y las empresas que los integran puedan acceder a los servicios que ofrecen organismos tales como SEPYME, INTI, FONTAR, Consejo Federal de Inversiones (CFI), FOMIN (BID).

Por su parte, la Fundación Exportar apoya así a los grupos:

- Se hace cargo parcialmente del costo de los stands en ferias y exposiciones en el exterior, siempre que estas figuren en el calendario oficial.
- Subsidia la visita al país de compradores del exterior.
- Sirve de nexo con las Embajadas, Consulados y Oficinas Comerciales del país en el extranjero, para canalizar los pedidos de apoyo e información que los grupos hacen.
- Financia el costo de la presencia de los coordinadores de grupos del interior del país en las reuniones mensuales que realizan en Buenos Aires.
- En los casos en los que se trate de empresas integrantes de grupos del programa citado, Exportar presta parcialmente asistencia al costo de la edición de la folletería destinada a promover las ventas en el exterior.

### **Las actividades del Programa Fundación ICBC / Fundación Exportar**

Los resultados obtenidos por los grupos en los últimos años, según los datos de la Fundación ICBC y de la Fundación Exportar (2013) demuestran el éxito del modelo llevado adelante por estas dos instituciones. Estos quedan plasmados en los cuadros siguientes (en los que se puede apreciar el crecimiento del número de consorcios desde 1998 y el aumento de las exportaciones logradas por ellos utilizando esta importante estrategia de internacionalización empresarial):

**Cuadro 3: Programa Fundación ICBC – Fundación Exportar. Exportaciones de los consorcios y grupos integrantes del mismo en el período 2008 / 2012**

<b>Años</b>	<b>Exportaciones en millones de dólares</b>	<b>Variación porcentual respecto del año anterior</b>
2008	139,6	
2009	119,1	-14,7
2010	181,2	52,1
2011	190,9	5,4
2012	197,0	3,3

*Fuente: Las empresas integrantes de los consorcios*

**Cuadro 4 – Programa Fundación ICBC – Fundación Exportar. Número de consorcios en funcionamiento cada año**

<b>Años</b>	<b>Número de consorcios</b>	<b>Número de empresas</b>
1998 (Inicio del Programa)	3	30

1999	7	65
2000	12	123
2001	25	214
2002	29	231
2003	34	260
2004	37	288
2005	41	300
2006	49	354
2007	46	315
2008	50	337
2009	54	345
2010	61	406
2011	61	396
2012	56	339

*Fuente: Informe de actividades año 2012. Fundación ICBC / Fundación Exportar*

En 2010 los consorcios del Programa superaron los efectos de la crisis económica que había afectado al mundo durante el año anterior; de modo que la cantidad se elevó a sesenta y un consorcios, siete más que el año anterior; en tanto que las firmas que los integran llegaron a cuatrocientos seis, frente a las trescientas cuarenta y cinco del año 2009. En 2012 el número de consorcios del Programa fue de cincuenta y seis;

en tanto que las firmas que los integraron fueron trescientas treinta y nueve, frente a las trescientas noventa y seis del año anterior. En promedio el número de empresas que en 2012 formaban cada grupo fue de 6,1. Las normas del Programa establecen que cada consorcio debe estar integrado por un mínimo de cinco empresas y un máximo de quince.

**Cuadro 5: Programa Fundación ICBC – Fundación Exportar. Clasificación de los consorcios según su provincia de localización en el período 2011 / 2012**

<b>Provincias</b>	<b>Número de consorcios en 2012</b>	<b>Exportaciones 2011 en millones de U\$S</b>	<b>Exportaciones 2012 en Millones de U\$S</b>
Buenos Aires	14	109,0	115,3
Ciudad de Buenos Aires	9	13,9	12,8
Córdoba	3	2,2	1,9
Corrientes	1	0,2	0,1
Chaco	1	0,03	0,4
Entre Ríos	2	4,9	5,2
La Rioja	1	5,6	5,4
Mendoza	3	1,1	0,8
Misiones	1	0,2	5,7
Salta	1	0,4	0,3
San Juan	6	39,0	38,2
Santa Fé	13	14,3	10,9

Tucumán	1	0,07	0,0
Total	56	190,9	197,1

Fuente: Las empresas integrantes de los consorcios

***Apoyos de la Fundación Exportar y de la Fundación Standard Bank a los consorcios de exportación durante el año 2012***

En el transcurso del año 2012 la Fundación Exportar y la Fundación Standard Bank apoyaron de diversas maneras para la creación y funcionamiento de consorcios y grupos de empresas exportadoras. Su accionar se resume a continuación:

Las Embajadas, Consulados y Oficinas Comerciales prestan un importante apoyo a los consorcios y grupos de exportadores cuando estos lo solicitan, especialmente para la concertación de entrevistas con posibles compradores cada vez que viajan en misión de ventas. En razón de que la Fundación Exportar opera en la órbita del Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto, todas sus actividades son parte del funcionamiento del Ministerio.

La Cancillería respalda acciones directas en favor de los consorcios; por ejemplo, las jornadas organizadas para promover a los mercados sudafricano y chino.

Los representantes de las dos Fundaciones y los coordinadores de los grupos, mantienen reuniones mensuales, durante dos años a partir de la creación de cada uno de ellos, con el fin de conocer tanto las acciones efectuadas como las programadas y discutir los problemas que pudieran haber encontrado en su accionar. Debido al alto número de grupos, las reuniones son convocadas en cinco secciones separadas según productos similares. En los casos en que los coordinadores residan en el interior del país, la Fundación Exportar se hace cargo del costo de los viajes a Buenos Aires.

Luego de los dos primeros años de iniciadas las actividades de cada grupo, los coordinadores dejan de participar en las reuniones mensuales que se convocan

en la ciudad de Buenos Aires; pero la Fundación Exportar y la Fundación Standard Bank les solicitan un informe trimestral. Además, se realiza anualmente una encuesta dirigida a las empresas de cada grupo en la que se solicita información sobre su marcha.

#### **5.4.2 Fundación Banco Credicoop: Programa Diverpimex**

El Programa de “Diversificación de mercados de exportación de pequeñas y medianas empresas” (DIVERPIMEX) es un novedoso servicio que la Fundación Banco Credicoop pone a disposición de las PyMEs, en virtud de sus plenos derechos de aplicación dentro del territorio de la República Argentina, acerca de la metodología pertinente adquirida a través de la asistencia técnica brindada, entre enero de 2002 y abril de 2005, por el Consorcio de Promoción Comercial de Catalunya (COPCA), en el marco del Convenio oportunamente establecido entre el BID-FOMIN y la Fundación Banco Credicoop.

El Programa DIVERPYMEX busca contribuir para mejorar el posicionamiento competitivo internacional de las pequeñas y medianas empresas. La ayuda “*in company*”, con técnicas novedosas que permiten acceder a un universo mayor de mercados externos. Se asiste a cada empresa de acuerdo con sus necesidades individuales y según el grado de su experiencia exportadora. Para ello se le asigna un consultor a cada una, quien colabora con ella, guiándola y secundándola, durante todas las etapas del desarrollo de sus planes de exportación. En consecuencia, es este un programa de desarrollo individual, que acompaña a la empresa en su proceso de diversificación de mercados y la ayuda a concretar su inserción en nuevos mercados, para crecer y consolidar sus ventas externas.

La realización del programa Diverpymex, que se ejecuta en cada empresa por un período promedio de quince meses, consta de tres etapas:

- ✓ Diagnóstico de la Empresa a efectos de evaluar su potencialidad exportadora.
- ✓ Elaboración del Plan de Diversificación de Mercados de Exportación a cargo de la empresa con el asesoramiento técnico del Consultor.
- ✓ Ejecución del Plan de Diversificación de Mercados de Exportación con implementación de las acciones de promoción comercial (o de cooperación inter-empresarial) que se requieran en los mercados objetivo.

Pueden participar del Programa mencionado las empresas productoras de bienes y servicios con o sin experiencia exportadora. En cuanto a las primeras, el objetivo del Programa es apoyarlas para que accedan a un número mayor de mercados de exportación, incluyendo los más distantes o complejos, diferentes de los regionales. Para las segundas, el Programa incluye módulos desarrollados especialmente, y así prepararlas del mejor modo posible en su nuevo objetivo de salida al mundo con sus productos.

Cabe señalar también que el DIVERPYMEX está preferentemente orientado a las empresas productoras de bienes de exportación no tradicional, tanto finales como intermedios, para nuestro país.

En cuanto a los requisitos para ser elegible, la empresa debe estar formalmente constituida (inscripta en la AFIP/DGI), regularizada con respecto a las obligaciones previsionales y fiscales frente a la AFIP/DGI (sin deuda exigible, puede estar en moratorias, al día); además, debe presentar el material de promoción con que cuente, completar y firmar una planilla básica de información.

El costo de participación para la empresa es muy reducido y adecuado al período de labor. Cuando el servicio se brinda a una distancia superior a los 70 Km. desde la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, los gastos en concepto de viaje y alojamiento corren a cargo de la empresa (o podrán ser compartidos entre las empresas que pertenezcan a una misma zona o ciudad).

Las empresas que resultan seleccionadas deben suscribir un contrato con la Fundación Banco Credicoop, en el que se comprometen a llevar a cabo las acciones delineadas en el marco del plan de negocios, elaboradas junto con el consultor asignado. Asimismo, deben hacerse cargo de los costos del Programa, con inclusión de la contratación de un pasante que esté cursando la carrera de Comercio Exterior, preferentemente. A tal efecto, la Fundación cuenta con una amplia lista de candidatos, surgidos de los Convenios suscriptos con numerosas Universidades del país.

En cuanto a los resultados obtenidos hasta el presente (2002 / 2012), el Programa asistió durante el Proyecto Piloto a más de cien empresas exportadoras pertenecientes a variados sectores productivos; entre otros: químico, odontológico, gas y petróleo, metalmecánica, maquinaria y equipo para diversas industrias, textil,

agroindustria, plásticos, colorantes y pinturas, equipos de iluminación, diseño de proyectos e ingeniería.

La mayoría de estas empresas concluyó con éxito el Programa de referencia: lograron doscientas operaciones de venta a treinta y nueve nuevos Mercados. A tono con la metodología aplicada, las empresas continúan identificando y contactando nuevos clientes.

El 85% de las PyMEs del Programa ha logrado el objetivo de diversificar sus exportaciones, ya que concretaron sus primeras ventas a nuevos destinos; entre otros: Estados Unidos, Canadá, Méjico, Egipto, Ecuador, Israel, España, Reino Unido, Guatemala, Colombia, Costa Rica, Perú, Panamá, Sudáfrica, Venezuela, Turquía, India y Taiwan. Actualmente, son más de veinte las nuevas empresas que están transitando esta nueva etapa del Programa.

Aquellas empresas que aspiren eventualmente a participar del Programa y estén de acuerdo con los criterios de selección y requisitos previstos a tal efecto, podrán completar una planilla (que se encuentra en la página web de la Fundación Banco Credicoop)<sup>17</sup> que contiene los diferentes datos que, entre otros, se considerarán para determinar su elegibilidad.

#### **5.4.3 El Programa AL-Invest 4 de la Unión Europea y la Unión Industrial Argentina**

En el marco del Programa AL INVEST IV *“Internacionalización y Competitividad de las PyMEs del MERCOSUR, Chile y Venezuela para un Desarrollo Sustentable”*, que se llevó a cabo de 2009 a 2012, la Unión Industrial Argentina en conjunto con la Fundación Exportar, creó y fortaleció a lo largo de cuatro años los Consorcios de Exportación. En particular, se apoyó la conformación de consorcios de promoción, lo que supone que la alianza tiene por objeto explorar mercados de exportación determinados, compartiendo costos de promoción y logísticos entre sus miembros.

Como resultado de la asociatividad empresaria, desde que se inició el Programa y hasta el presente, además del trabajo específico que viene haciendo cada grupo en

---

<sup>17</sup> La página de la Fundación Banco Credicoop donde está el formulario es: <http://www.fundacioncredicoop.com.ar/modules/formularios/index.php?formulario=6>

materia de mejora de competitividad e internacionalización, se determinaron algunos indicadores importantes:

- 16 Consorcios de distintos sectores industriales
- 140 empresas
- 7.000 empleados
- Facturación total en pesos 1.200 millones
- Exportaciones por 100 millones de dólares

Los consorcios formados son los siguientes:

<b>Sector</b>	<b>Nombre del consorcio</b>	<b>Página web</b>
Tics	Conexas Servicios	<a href="http://www.conexas.com.ar">www.conexas.com.ar</a>
Tics	Conexas Productos	<a href="http://www.conexas.com.ar">www.conexas.com.ar</a>
Autopartes	AutoPar	<a href="http://www.autopargroup.com.ar">www.autopargroup.com.ar</a>
Vitivinícola	Bodegas de Córdoba	En construcción
Vitivinícola	Terruños Córdoba	<a href="http://www.terruñocordoba.com.ar">www.terruñocordoba.com.ar</a>
Vitivinícola	Cuyo Wine	<a href="http://www.cuyowine.com">www.cuyowine.com</a>
Equipamiento		
Hospitalario	Medylab	<a href="http://www.medylab.com">www.medylab.com</a>
Equipamiento		
Petróleo y gas	CEGyP	<a href="http://www.cegyp.com">www.cegyp.com</a>
Ascensores	Grupo GEA	<a href="http://www.geaascensores.com.ar">www.geaascensores.com.ar</a>
Servicios Mineros	Promincor	<a href="http://www.promincor.com">www.promincor.com</a>
Maquinaria		
Agrícola	Las Parejas al Mundo	<a href="http://www.lasparejasalmundo.com">www.lasparejasalmundo.com</a>

## **5.5 Casos exitosos de consorcios de exportación en Argentina**

### **5.5.1 BAIREXPORT**

Según Vicchi (2006) la Asociación civil Bairexport es una interesante experiencia asimilable a los consorcios de promoción comercial multisectorial en Italia. La misma inició sus actividades en 2002, a partir de una iniciativa del Gobierno de la Ciudad de

Buenos Aires que buscó y unió empresas con distintos niveles de experiencia exportadora, con el fin de que entre todas compartiesen sus conocimientos y experiencias; para que en conjunto funcionaran como un foro de coordinación público - privado con vistas a la preparación y realización de programas de asistencia y actividades de promoción.

En 2005 un grupo de los empresarios que formaban parte de esa propuesta fundó Bairexport, entidad de carácter privado (sin fines de lucro) que busca promover las actividades de las PyMEs de la Ciudad de Buenos Aires y del Gran Buenos Aires. Las empresas se asocian con este organismo (ya han participado beneficiosamente más de dos mil firmas) a través de servicios y actividades de desarrollo de mercados externos y crecimiento empresarial general. Es un modelo de asociación y cooperación empresarial que se ha visto poco en Argentina, a pesar de que en países como Chile, Perú, Italia y España existen este tipo de asociaciones empresariales, destacadas por la variedad y calidad de sus servicios y de accionar confiable y seguro.

Un paneo por las propuestas que lleva a cabo Bairexport para impulsar las Pymes determina estas actividades:

- **Tutoría individual y proyecto de exportación de la empresa:** cada tutor se agrupa con un sector determinado, por alguna característica de afinidad, de forma que la asistencia responda a las necesidades específicas, para posibilitar la creación de proyectos asociativos que respondan a necesidades comunes. En primer lugar el tutor se concentra exclusivamente en la realización de un diagnóstico de la empresa en cuestión y, a partir de allí, ayuda a crear un plan de desarrollo exportador; se diseña un plan de trabajo anual para ubicar los mercados potenciales y se van evaluando los resultados en forma trimestral, para posteriormente, si es necesario, hacer algún ajuste. Además, se realizan las acciones puntuales acordadas en el plan; tal como la búsqueda de herramientas para el desarrollo de competitividad, el financiamiento para nuevas máquinas, la gestión de nuevos proveedores, capacitación, asistencia para la participación de ferias, ruedas de negocios y misiones comerciales.
- **Armado de grupos por sectores y por cadena de valor:** el armado de grupos consiste en que conjuntamente varias empresas ideen un plan de trabajo que incluya acciones específicas; por ejemplo, viajes de negocios a los países de

interés exportador, asistencia en la participación asociativa en programas públicos, capacitación y coordinación asistida.

- **Capacitación y programas de ayuda para un satisfactorio desarrollo integral de la empresa:** conforme con las necesidades de cada empresa se implementan planes de capacitación; pueden ser seminarios, talleres o presentaciones proyectos ad-hoc en los distintos organismos que forman parte de este tipo de programas. Más de quinientas personas forman parte anualmente de estos cursos.
- **Arreglos con proveedores y consultores especializados en Pymes:** la asociación realiza acuerdos con diversos consultores y empresas que ofrecen sus servicios a las PYMES que los requieran y con un costo más accesible, ya que pertenecen a Bairexport. Además, estas empresas en situación de cooperación también brindan asesoramiento legal y jurídico, en logística y transporte internacional, en programas y subsidios, en consultoría de gestión de negocios, etc.
- **Mejoramiento en la implementación de programas públicos y privados de apoyo a PyMEs:** Bairexport ayuda a canalizar e implementar programas de promoción, públicos y privados en las empresas. Para los organismos públicos, funciona como una valiosa aliada a la hora de buscar participación en sus programas por parte de las PyMEs, haciendo que estas pierdan la desconfianza que frecuentemente se genera alrededor del sector público. La mejor manera para lograr que un empresario acepte participar de un programa del Estado es suministrándole ejemplos acerca de cómo empresas parecidas a la suya y que ya han colaborado con el sector público pasaron por la experiencia con buenos resultados.

Además, la asociación brinda un programa denominado “Desarrollo emprendedor”, que consiste en capacitar a empresas emprendedoras en el desarrollo de un plan de negocios. Bairexport impulsa su difusión y asistencia técnica hacia emprendedores que deseen desarrollar su propio plan de negocios.

- **Networking institucional y empresarial, nacional e internacional:** la asociación ha consolidado alianzas institucionales, con las cuales ha trabajado en forma conjunta para la presentación de proyectos y el armado de cursos y seminarios.

Estos acuerdos benefician a las PYMES que requieren de los servicios de Bairexport mediante el intercambio de links, banners, descuentos preferenciales y concordancia en la difusión de los programas de ambas instituciones.

Para lograr brindar un servicio más completo se establecieron acuerdos con diferentes consultores y empresas específicas de servicios para empresas Pymes, para que estas ofreciesen su trabajo con un precio accesible para las empresas asociadas a Bairexport. Estas consultoras y empresas son recomendadas por socios que ya han utilizado sus servicios y son conscientes de los buenos resultados que pueden obtenerse.

### **Misiones comerciales**

Bairexport realiza además un fortalecimiento de las vinculaciones de la oferta exportable de sus empresas en el mercado exterior, mediante programas de actividades de promoción directa; tales como misiones comerciales, rondas de negocio, ferias y congresos sectoriales. A su vez, utiliza herramientas de difusión y comunicación, como internet (especialmente páginas web), junto con newsletters y folletos de difusión.

### **Sustentabilidad económica financiera**

Como se trata de una asociación sin fines de lucro, en un principio Bairexport se mantuvo a flote con el dinero que sus socios fundadores aportaron y con cuotas sociales mensuales. Luego de que la misma fuese presentada en varios programas locales e internacionales, con el objetivo de generar mayores ingresos y servicios para sus socios, recién en el cuarto año de su creación logró ganar dos concursos locales: uno como capacitadora en planes de negocios emprendedores y otro como entidad patrocinante de proyectos empresariales para mejoras en calidad, servicios y producción sustentable. Actualmente las empresas socias<sup>18</sup> deben abonar un monto mensual menor a cien dólares.

---

<sup>18</sup> Actualmente integran Bairexport: 525 Hotel, Aguamat S.A., Ayras Asesores de Seguros, Artes Gráficas Buschi S.A., Bombadur Srl, Buplasa Srl, Carne Hueso Srl, Casiba, Cesce, Chocolates Industriales, Corchetes, Corpax, Cuarto Colorado, Cynsa Tour Operator Srl, Daltosur, Das Branding, Dorothy, Etertin S.A., Exemys Srl, Huella Sur, Indelval S.A.I.C., Industrias Alazán Srl, Inmunolab S.A., J.V.S. Internacional S.A., Laboratorio Dival Srl, Mastersoft, Mixtos, Modesta, Mundo Objetos expresivos, NIP Cargo, Ossorio Domeq, Pac

### **5.5.2 DIPAT**

José De Lorenzis (comunicación personal, junio 12, 2013) sostiene que el Grupo **DIPAT** nació en 1998 por iniciativa de los industriales de San Martín que conformaban un grupo denominado **AREXSAM** (Argentina Exporta desde San Martín) a través de la Cámara de Industriales de ese partido; con la idea original de trabajar asociativamente con empresas de distintos rubros del municipio y así lograr la exportación de sus productos. Una vez iniciado el camino, se observó que la multiplicidad de sectores presentaba algunos obstáculos en su avance, ya que las empresas no tenían necesidades comunes más allá de compartir un criterio geográfico y la voluntad de exportar.

Entonces comenzaron a segmentarse sectorialmente y conformaron tres grupos bien diferenciados: textil CETAR, Patagonia Herrajes y uno de especialidades medicinales. El segundo fue el único que evolucionó satisfactoriamente. Actualmente **DIPAT** es un importante consorcio de cooperación<sup>19</sup> integrado por fabricantes de herrajes y complementos para obra y muebles que realiza operaciones de promoción y de ventas. Desde el comienzo se manejó un promedio de diez empresas integrantes, con el claro objetivo de salir a exportar bajo el modelo de consorcio de exportación, buscando ahorrar gastos logísticos y administrativos en la participación conjunta de misiones comerciales y mejorando la presentación de los productos con el fin de potenciar las posibilidades de exportación. Podemos considerar entonces que los primeros cinco años de acciones conjuntas del grupo DIPAT sirvieron sobre todo para consolidar la confianza entre las empresas participantes y explorar los mercados internacionales, obteniendo los primeros resultados concretos de exportación.

Desde ya este camino presentó múltiples complicaciones y desafíos por enfrentar. En los primeros años el grupo tuvo una alta rotación de empresas, dado que algunas ingresaban con la expectativa de que por el solo hecho de pertenecer a un consorcio de exportación venderían rápidamente en mercados externos. No comprendían que en realidad estaban ingresando a un modelo de gestión que los acercaba a la posibilidad de exportar pero que, en ese momento, solo unos pocos podrían materializar los objetivos con ventas en el corto plazo.

---

Abogados, Podium S.A., Rabell Srl, Rucatech, The Candle Shop, Think Animal, Tienda de princesas, Tres valles S.A., Vanesa Durán, Verde al cubo, Veccsa S.A., Wideo, Wity Wity y Wonder Soft Srl.

<sup>19</sup> Se trata de un consorcio de cooperación por haberse constituido de acuerdo a la Ley 26.005/04 que regula dicha forma asociativa.

Los procesos de asociatividad implican, por lo general, una primera instancia de múltiples reuniones y trabajo operativo para analizar ideas diversas y consolidar a partir de estas un plan de acción según las estrategias que beneficien al conjunto. No obstante en este tipo de proceso, los resultados tangibles no son normalmente inmediatos. Por ejemplo, se puede lograr armar un sitio web de manera común, realizar misiones comerciales en representación del Grupo y ahorrar algunos gastos, así como también conseguir rápidamente información de los mercados potenciales (todo esto sin un resultado económico real o de ventas en el corto plazo). En el Grupo **DIPAT** esto hizo que la rotación de empresas fuera alta, puesto que el objetivo de exportación era el incentivo para ingresar al grupo; pero la necesidad de resultados de corto plazo se contraponía con la evolución natural del modelo asociativo y los resultados de exportación. Por eso comenzó a complementarse la iniciativa de Consorcio de Exportación con el modelo de Distritos Industriales que impulsaba por aquel entonces el Ministerio de la Producción de la Provincia de Buenos Aires.

Considerando el modelo industrial italiano, debe recordarse, como hemos manifestado en los capítulos anteriores, que en Italia las PyMEs no se asocian exclusivamente para exportar, sino también para desarrollar otro sinfín de actividades generadas en una determinada región o “distrito industrial”. De acuerdo con lo manifestado por el coordinador del grupo, Ing. José De Lorenzis, dicho consorcio de exportación está totalmente basado en el modelo italiano de asociatividad, dada su capacitación personal en el Programa Integrado de Cooperación Técnica con Italia anteriormente citado.

Así, después de varios años, los miembros se dieron cuenta de que el mayor valor que habían construido en ese lapso, era la confianza emprendedora generada entre las empresas, que les permitía comenzar a explotar sus capacidades para desarrollar otro tipo de actividades, y no exclusivamente con metas de mercado externo. En esto radica la esencia del caso exitoso del **DIPAT**: en entender que plantearse objetivos de asociatividad solamente para la exportación o para metas de largo plazo resulta riesgoso; ya que por lo general en este tipo de procesos la relación entre los miembros se va desgastando con el tiempo si no se consiguen resultados concretos (fundamentalmente económicos). A la asociatividad es necesario cultivarla con hechos y con resultados tangibles. Al no ser inmediatos, los resultados únicamente de exportación dificultan proceso. Por ello, el Grupo **DIPAT** detectó los cambios que debía introducir en el modelo y comenzó a desarrollar actividades más inmediatas en el mercado local, permitiendo mantener la motivación. Luego, a través

de iniciativas, tales como la participación en misiones comerciales y en ferias internacionales, las exportaciones comenzaron a llegar, se sumaron resultados de corto plazo provenientes del mercado doméstico y de mediano plazo en el ámbito internacional.

El objetivo estratégico definido por el Grupo es la internacionalización de las empresas integrantes. Lo que implica tener previamente conocimientos, capacidades, espíritu exportador y confianza entre los miembros. Por lo general las Pymes Argentinas tienen muy poco conocimiento en materia de exportación y pocas experiencias asociativas que estimulen la confianza entre empresas del mismo sector.

Así, el **DIPAT** definió su principal objetivo de exportación y trabajó a lo largo de los años en metas dirigidas a generar confianza entre sus miembros y mejorar la capacidad productiva agregando valor a sus productos con programas de diseño y calidad y capacitando continuamente para mejorar día a día la gestión exportadora.

Con respecto a su internacionalización, podemos señalar que el Grupo **DIPAT** está compuesto en la actualidad por diecinueve empresas<sup>20</sup> y, si bien coinciden en la

---

<sup>20</sup> **Mercomac S.r.l.** ([www.mercomac.com.ar](http://www.mercomac.com.ar)) Herrajes y accesorios para muebles

**EMR** ([www.emr.com.ar](http://www.emr.com.ar)) Complementos para muebles (tiradores, puertas, barrales, corbateros, patas de sillones)

**Inter Ruedas S.A.** ([www.inter-ruedas.com.ar](http://www.inter-ruedas.com.ar)) Ruedas de goma, de plástico y de madera. Sistemas de fijación, patines regulables, regatones para caños.

**Ferrimex S.A.** ([www.ferrimex.com.ar](http://www.ferrimex.com.ar)) Herrajes, pasadores, bisagras, pivotes, cierres, broches, cadenas, arandelas, manijas, tiradores, ganchos, artículos para cortinas.

**Extender Herrajes** ([www.extenderherrajes.com.ar](http://www.extenderherrajes.com.ar)) Perchas, argollas para toldos, caños, soportes, prensas de tela para cortinas, soportes para estantes, tiradores, zócalos para puertas.

**Metalúrgica Rueda Más S.r.l.** ([www.metalurgicaruedamas.com.ar](http://www.metalurgicaruedamas.com.ar)). Accesorios para placares, ventanas, puertas y portones, correderas para puertas.

**Lijas Hunter** ([www.lijashunter.com.ar](http://www.lijashunter.com.ar)). Abrasivos revestidos, abrasivos sólidos, accesorios para pintores, adhesivos, cintas autoadhesivas, sierras, discos de goma.

**Talleres Fumaca S.A.** ([www.talleresfumaca.com.ar](http://www.talleresfumaca.com.ar)). Bisagras, herrajes, pasadores, cierres, ruedas y escuadras.

**RI-AL-PA** ([www.ri-al-pa.com.ar](http://www.ri-al-pa.com.ar)). Manijas y manijones para puertas y portones, pomos y pomelas.

**Macavi S.A.** ([www.macavi.com.ar](http://www.macavi.com.ar)). Pinturas, barnices industriales y especiales.

producción, son en su mayoría fabricantes de productos complementarios, lo que facilitó el inicio de las actividades conjuntas.

En cuanto al proceso, recién en el año 2005 el grupo comenzó a realizar sus primeras exportaciones. En ese año se logró vender a Chile, Uruguay y Bolivia, por U\$S 100.000. En los años siguientes amplió la cantidad de mercados y montos hasta llegar a U\$S 1,1 millones de dólares de exportación en 2012. Los mercados con potencial de exportación para el **DIPAT** son los países de Latinoamérica, con operaciones en algunos países del Caribe.

Por otra parte, se han presentado dificultades en cuanto al ingreso en Brasil y México; en este último caso, se debe principalmente a su lejanía. El proceso demuestra que la iniciativa lanzada en 1998 comenzó a dar resultados verdaderamente tangibles recién en 2005. A partir entonces, los resultados de ventas externas se consolidaron y comenzaron a desarrollarse realmente los mercados externos. No obstante, el sostenimiento de la asociatividad se debió principalmente a la iniciativa de desarrollar actividades no vinculadas exclusivamente a la exportación.

En 2007 se cambió el modelo general e incluso se modificó el nombre del grupo asociativo, que pasó de "**Patagonia Herrajes Consorcio de Cooperación**" a "**Distrito Industrial Patagonia**": como se basó en la experiencia italiana, cambió también su modo de presentación. Una de las fortalezas del grupo es que opera sobre un mismo territorio, conjugando así el trabajo entre empresas del mismo

---

**Cerraduras Divo Srl** ([www.cerradurasdivo.com.ar](http://www.cerradurasdivo.com.ar)). Cerraduras, cerrojos, pasadores.

**Herrajes Netto S.A.** ([www.fabherr.com.ar](http://www.fabherr.com.ar)). Herrajes de hierro forjado y bronce.

**Industrias Fark S.A.** ([www.industriasfark.com.ar](http://www.industriasfark.com.ar)). Herrajes para interiores de cocinas y placares.

**Danak Srl** ([www.soportesnakan.com.ar](http://www.soportesnakan.com.ar)). Soportes para LCD, LED, TV, Video, PC, monitores.

**Metalúrgica Bella Vista** ([www.metbellavista.com.ar](http://www.metbellavista.com.ar)). Herrajes para fijación de tirantería.

**Compu-Lock S.A.** ([www.compu-lock.com.ar](http://www.compu-lock.com.ar)). Cilindros y cerraduras computadas y sus partes.

**Karma Mecanismos Srl** ([www.karmamecanismos.com.ar](http://www.karmamecanismos.com.ar)). Cerraduras para puertas de vidrio.

**Ottone Design** ([www.ottonedesign.com.ar](http://www.ottonedesign.com.ar)). Accesorios para baño.

**Uniborde Srl** ([www.multiplacas.com.ar](http://www.multiplacas.com.ar)). Tapacantos en madera.

sector y de la misma región, a semejanza del modelo italiano. Esa suma de fortalezas influye en cuanto a la disponibilidad de recursos e instituciones de apoyo, en la que el **DIPAT** viene trabajando en conjunto con la Universidad local, el Municipio, las escuelas técnicas locales y organismos provinciales y nacionales con vistas al desarrollo de las actividades propias y al desarrollo regional.

A medida que se fue trabajando con mercados más lejanos, se comprendió que las posibilidades de exportar se complicaban debido al aumento de los gastos de exportación y a la aparición de nuevos competidores. Se dedujo entonces que los mejores mercados para trabajar con los herrajes eran los países de Latinoamérica. Un factor fundamental para la apertura de mercados externos era la consolidación bajo la figura de “consorcio de cooperación”. El **DIPAT** fue el primer grupo asociativo en lograr exportar desde Argentina bajo esta figura, lanzada legalmente en el año 2004, a la cual nos referiremos en el punto 5.6. Así, el grupo consolida pedidos de distintas empresas en un embarque, no solo reduciendo los gastos de exportación sino también dándole la oportunidad al comprador en el exterior de comprar pequeños lotes de productos de cada empresa, reduciendo de manera considerable el stock o carga financiera. Esta característica resulta diferenciadora (por ejemplo, el producto de competencia china, que tiene precios más competitivos pero exige una alta inversión en lotes de grandes volúmenes de compra). También se detectó en los mercados más cercanos la presencia de herrajes de origen brasileño y europeo, con los que el grupo debe competir en calidad y precio. La estrategia definida según las oportunidades y fortalezas es, en cuanto a los productos chinos, no competir en precio pero sí en calidad, reducción de lotes de compra, tiempo de entrega y servicio post-venta; y en lo que se refiere la competencia internacional, hacerlo fuertemente en precio y calidad, complementariamente con los beneficios mencionados anteriormente. En la actualidad el grupo desarrolla en forma conjunta estudios de mercado, mediante la contratación de algunos sistemas que permitan conocer qué competidores están exportando a cada uno de los países donde se tiene participación.

Tal vez el camino emprendido sea el inverso al que tradicionalmente aconsejan los manuales pero, considerando la complejidad del modelo, representa todo un éxito haber sorteado las diferentes dificultades en el tiempo, respondiendo así a la necesidad de resultados rápidos para afianzar la motivación y evolución del proceso asociativo. En este camino, ha sido fundamental la visión de largo plazo de los empresarios que conforman el grupo **DIPAT**.

En la actualidad el grupo ya ha consolidado su oferta en varios países de

Latinoamérica. En aquellos mercados en los que no se ha podido ingresar con solidez, el **DIPAT** planifica la internacionalización del modelo, abriendo sociedades propias in situ, para poder gestionar directamente la oferta comercial; por ejemplo, el grupo cuenta con una sociedad y un local comercial instalados en Santa Cruz de la Sierra, Bolivia, desde donde comercializa en los distintos canales de distribución la mercadería ya nacionalizada. Este tipo de proyecto representa un gran desafío para un grupo de empresas Pymes, ya que el proceso de internacionalización implica la gestión de múltiples actividades a distancia y que, por lo general, solo pueden ser afrontadas por una gran empresa o por empresas multinacionales. Es el primero dentro del plan de acción de internacionalización.

Luego de la experiencia en Bolivia, el grupo planifica la localización de sus empresas en Chile, Brasil y Panamá; representando así no solamente a un grupo de fabricación nacional, sino también a una verdadera red de comercialización en toda Latinoamérica y no solo para empresas del Grupo, también para otras empresas del mundo interesadas en este importante mercado regional.

El modelo desarrollado por el grupo **DIPAT** ha probado su eficiencia, pues está orientado a maximizar los beneficios de la asociatividad para alcanzar los objetivos conjuntos. Permite de manera operativa la consolidación de exportaciones bajo una misma figura legal y el desarrollo de un modelo de gestión logístico, operativo y administrativo que disminuya al máximo los gastos de exportación, tanto para la empresa como para sus clientes. De esta forma, el modelo ofrece una fortaleza comercial diferenciadora en el mercado frente a otros competidores locales y del exterior.

Los componentes del modelo logrado por el grupo y que han permitido alcanzar el objetivo planteado son:

- La consolidación como Consorcio de cooperación (figura legal bajo la ley 26.005).
- La conformación de un depósito para la recepción, preparación y consolidación conjunta de la mercadería.
- El diseño de procesos que garanticen la generación de documentación, etiquetado, despacho y cobro en tiempo y forma

- El diseño de un proceso administrativo que no genere doble imposición de impuestos ni implique costos financieros por pago de impuesto al valor agregado (IVA) por venta a cuenta de terceros

Los beneficios logrados bajo este modelo de gestión se desarrollan a continuación; pero el logro más importante es el posicionamiento comercial de las empresas ante sus clientes y competencia, bajo un modelo eficiente a la hora de generar nuevos negocios.

En una primera instancia se logró reducir los tiempos y tareas administrativas, permitiéndose así concentrar la exportación de diecisiete empresas diferentes en una sola gestión. La comunicación de todas las empresas se concentra en una sola negociación con los clientes del exterior y esto facilita y agiliza de manera considerable su atención. A su vez, los clientes reducen considerablemente el número de proveedores, gestión administrativa y pagos.

Se garantizan también los tiempos de entrega, establecidos en treinta días en cualquier mercado de Latinoamérica, a partir de la validación de la proforma; compitiendo de esta manera en cuanto a la capacidad de servicio que tienen otros competidores, principalmente de extrazona (Europa y Asia). Validada la proforma, rápidamente las empresas envían el producto al depósito del grupo **DIPAT**, donde se consolida, se documenta y se despacha al puerto fiscal para su exportación. Garantizar treinta días para la recepción de los pedidos representa una gran fortaleza para sus clientes, y una real ventaja frente a competidores de otros países.

Al minimizar los lotes de compra por empresa, se les posibilita a los clientes trabajar con menos stock (menor carga financiera / menos stock inmovilizado), ya que pueden solicitar pequeñas cantidades de cada empresa que, en conjunto, justifican la exportación y los gastos asociados. Representa una gran fortaleza comercial: por un lado, a la hora de incorporar nuevas líneas de productos (pues para su testeado en el mercado permite ir adquiriendo lotes reducidos, que se irán incrementando según los resultados obtenidos) y por otro, frente a competidores externos (como sucede con el producto chino, que por lo general ingresa al mercado Latinoamericano en grandes lotes y con poca diversidad de producto).

A diferencia de la oferta de países tan distantes como los de Asia y Europa, los clientes del **DIPAT** acceden a una diversidad de productos en lotes más chicos y

llegan a recibir la mercadería en treinta días. De esta forma, mientras que la obtención de mercadería proveniente de China u otros países de Asia y Europa demora de dos a tres meses, o más, con el **DIPAT** se alcanza en un periodo anual se puede rotar más rápidamente el producto y con mayor diversidad, sin tener que generar altos niveles de stocks.

Existen casos de exportaciones de cerca de 10.000 U\$S en que se consolidan pedidos de más de cinco empresas, con lotes de compra por empresa de menos de 2.000 U\$S. Pensar exportar estos montos por empresa no sería viable, tanto para el importador como para el exportador, por la incidencia de los gastos fijos de exportación. El modelo de gestión del **DIPAT** lo permite, pues genera exportaciones innovadoras y servicio diferencial para sus clientes.

Una de las grandes ventajas del modelo de gestión desarrollado es el ahorro logrado por las empresas con la consolidación conjunta bajo esta gestión asociativa. Al consolidar exportaciones de tantas empresas, es natural que se alcancen montos que van de veinte a treinta mil dólares debidos a la sumatoria de productos solicitados. De esta manera, no solo se economizan tiempos y gastos de gestión administrativa, que no fueron computados al momento, sino que se comparten los gastos de la operación de exportación, absorbiendo de la mejor manera posible los gastos fijos entre todas las empresas.

El análisis de gastos de exportación se realiza en cada operación con la liquidación del proporcional a las empresas según el monto exportado. Luego de los primeros años se logró medir el impacto del modelo de gestión planteado, llegando a una reducción del 2% al 7% de los gastos en base al monto exportado; lo cual representa ahorros de hasta el 60% para las empresas que integran el grupo.

Tomándola como variable por analizar, según la realidad estadística de las operaciones que por lo general los lotes de compra por empresa no superan los 10.000 U\$S (en algunos casos llegan a ser de 1.000 U\$S o menos) y que el promedio de los montos exportados es de 25.000 U\$S, la reducción del porcentaje de gasto en relación a los montos exportados es notable. Para valores de 10.000 U\$S, los gastos representan cerca de un 8% del valor FOB (se incluye transporte, packaging, etiquetado, gestión del despachante, transporte al fiscal, servicio en depósito fiscal, gastos de transferencia bancaria). Cuando los valores exportados son, gracias a la consolidación, cercanos a 25.000 U\$S, los gastos de exportación se reducen a cerca

de un 3% del valor FOB. Esto implica una reducción de cerca de 5 puntos porcentuales en los gastos de exportación para cada empresa.

Esta reducción de gastos representa una gran ventaja para las empresas integrantes del grupo **DIPAT**; pues se repite para el comprador con los gastos de importación y así genera un importante beneficio comercial además de la mejora en el servicio planteado.

Este modelo de gestión, junto con las múltiples ventajas para las empresas que integran el grupo, se encuentra en permanente proceso de mejora. Por un lado, se trabaja en forma continua para reducir al máximo los gastos de exportación, mejorando los procesos administrativos y operativos y negociando mejores tarifas a partir del mayor volumen exportado; por otra, el grupo está en constante crecimiento, tanto en las ventas realizadas al exterior como en los volúmenes exportados a cada cliente ( por ejemplo, pasó de exportar 100.000 U\$S en 2005 a más de 1.000.000 U\$S en 2012).

Por último, es muy importante destacar que todo el modelo de negocio planteado por el **DIPAT** (los mercados desarrollados, los ingresos, los ahorros tangibles y los aún no medidos) no representa utilidad para una tercera empresa, sino que son ingresos para las empresas que conforman el grupo que, según su reglamento interno, son utilizados para profundizar el modelo asociativo y aplicar en acciones comerciales conjuntas. Es decir que, en muchos casos, las erogaciones realizadas por las empresas en el **DIPAT** no representan gastos, sino una inversión en el desarrollo de un modelo logístico y de gestión, innovador y competitivo.

Considerando los centros de servicios de fines del año 2008, el **DIPAT** desarrolla un Plan Estratégico 2009-2015 redefiniendo sus objetivos y actividades. Una de las actividades más importantes planificadas por el grupo en este periodo fue la conformación y consolidación de Centros de Servicios, considerados como espacios físicos tangibles donde se pueden prestar servicios al conjunto de empresas integrantes del grupo. Establecido el plan de acción, al día de hoy ya se han consolidado tres centros de servicios. El primero es el Centro Profesional y Administrativo sito en la Universidad de San Martín. Esta institución prestó una oficina para gestar el proyecto desde sus comienzos, aportando así un lugar físico para las reuniones del grupo.

En 2008 se dio inicio a un Centro de Servicios Operativo en la Escuela Técnica N° 2 de San Martín, donde se instalaron una fresadora y una inyectora de plástico, con el objetivo de producir para el grupo de empresas y, a la vez, capacitar a los alumnos. Dichas máquinas fueron solventadas entre todas las empresas. Luego, en esta misma escuela, en el 2009 se consolidó un Centro de Matricería con la cooperación del Ministerio de la Producción de la Provincia de Buenos Aires, a través de su programa “Distritos Productivos” y se compraron con los fondos obtenidos una fresadora, una rectificadora, una electroerosionadora y una máquina de corte por hilo para la fabricación de matrices.

La instalación de esas máquinas en alguna de las empresas participantes no se justificaría de por sí; pero se sustenta al prestar servicios a las empresas integrantes del **DIPAT** y al brindar capacitación a los alumnos. Con este proyecto se consigue invertir en tecnología de alto costo y alto rendimiento para la industria local y, a la vez, disponer de maquinaria de escala industrial en una Escuela Técnica, permitiendo capacitar a los alumnos de los últimos años que están por salir al mercado laboral, achicando de esta manera la brecha entre el ámbito escolar y el trabajo formal.

Este tipo de proyecto no solo beneficia al empresariado local, sino que contribuye además a la formación local de oficios actualmente muy demandados por los sectores productivos. Dado que es muy difícil conseguir técnicos matriceros en el mercado y, sobre todo, que sepan manejar tecnología de última generación, con estos Centros de Servicios se logra formar ayudantes que empiezan a tener algún criterio en el uso de esta tecnología y los alumnos resultan altamente capacitados con respecto al resto, ya que por lo menos han podido tener una experiencia de matricería concreta dentro de un proyecto productivo. Por ello afirmamos que el caso **DIPAT** no es solo una experiencia de modelo asociativo dirigido a la exportación, sino que se inscribe en un sentido social más amplio, vinculado a la inclusión y responsabilidad social del empresariado participante.

Otro centro de servicios es el Centro de Distribución, dedicado a la distribución y venta al mercado local, desde el que se consolidan las exportaciones. Este centro dispone de un *showroom* con todos los productos del grupo y un equipo de recursos humanos que gestiona la distribución local a todo el país. Otro proyecto de centro de servicios puede apreciarse en la Escuela Técnica N° 5 de San Martín, aunque tiene un perfil orientado más a la innovación y diseño relacionado con el ámbito de matricería. Este proyecto de Centro de Innovación y Diseño implicará un salto cualitativo muy grande para las empresas del grupo, ya que mediante él las empresas

podrán agregar valor a su producción y responder de manera más eficiente a los requerimientos del mercado local e internacional. Este proyecto intenta además reducir la brecha existente entre la tecnología utilizada por las grandes empresas en los mercados externos y la capacidad real que tienen las PyMEs locales para acceder a ellas.

Desde su conformación el desafío del grupo fue abocarse a una mejora continua de sus productos, procesos y gestión comercial, apoyándose en las instituciones locales y utilizando los recursos ya disponibles en el territorio. Así, los objetivos de exportación inicialmente definidos se fueron ampliando hacia objetivos de desarrollo no solo sectorial, sino también de desarrollo productivo local. En los últimos tres años el grupo de diecinueve empresas ha logrado implementar varios de sus proyectos objetivos, gracias a la madurez y confianza alcanzada entre sus miembros. Entre sus resultados más representativos podemos mencionar:

- La consolidación de exportaciones por más de 1 M U\$, fruto de la participación en diversas misiones comerciales, ferias y rondas de negocio (principalmente en países de Latinoamérica).
- La obtención de personería jurídica como Consorcio de Cooperación: es el primer grupo a nivel nacional que logró la aprobación por Aduana para la exportación conjunta de sus productos
- La consolidación de un Centro de Servicio de Matricería localizado en la Escuela Técnica N°2 de San Martín, donde además de prestar servicio a las empresas del Distrito se capacita a los alumnos con tecnología de última generación, tendiendo de esta manera un puente entre el ámbito educativo y laboral
- La inauguración de un Centro de Distribución y Ventas, desde donde el grupo comercializa en el mercado local y consolida exportaciones, con exhibición de sus productos en un showroom permanente.
- La obtención del Premio a la Excelencia Exportadora 2010, otorgado por el diario La Nación y Banco Galicia
- El reconocimiento como Caso Exitoso por la Fundación Exportar Argentina

- La distribución y alcance en todo el país de representaciones propias.
- La participación permanente en ferias locales, tanto en el interior del país como a nivel internacional.
- La reducción de hasta en un 60% en los gastos de exportación; por lo que fue premiado como Mejor Logística Innovadora de Exportación con el premio La Nación y Banco de Galicia 2011
- La generación de una estructura empresarial autosustentable: diez empleados permiten gestionar los proyectos definidos estratégicamente por el grupo.
- La apertura de una Sociedad y local comercial propio en Santa Cruz de la Sierra, Bolivia, logrando así la internacionalización del modelo.
- La generación de presupuesto comercial conjunto, para desarrollar distintas iniciativas de promoción comercial. La última acción más importante es el lanzamiento de un catálogo impreso de productos, único en el mercado local.
- La disponibilidad permanente de producto: al ser todas empresas de fabricación nacional, los clientes del Grupo **DIPAT** obtienen diversos beneficios, además de excelentes calidad y precio con las mismas condiciones de fábrica.
- El acceso a una oferta integral de más de diez mil productos bajo una sola firma.
- La obtención de ahorros operativos, logísticos y administrativos.
- La reducción de tiempos de entrega y gestión comercial.
- La distribución garantizada por consolidar varias empresas posibilitando lotes mínimos de entrega.
- El acceso a descuentos por concentración de compra.
- La obtención de múltiples beneficios y promociones.

El **DIPAT** propone un modo distinto para el desarrollo de negocios: de manera asociativa entre las empresas de un mismo sector, cooperando en el desarrollo productivo y social de la región y en continua vinculación con las instituciones locales, de modo de apoyarse y aprovechar la sinergia que ofrecen las capacidades ya existentes en la región.

### **5.5.3 GIAPE (Grupo Industrial Argentino de Productos Eléctricos)**

Este exitoso grupo exportador, coordinado por Marcelo Wiñasky (comunicación personal, junio 19, 2013) funciona desde julio de 2000 en el marco del Programa de Consorcios llevado a cabo de manera conjunta entre la Fundación Exportar y la Fundación Standard Bank. Es el consorcio más antiguo que integra dicho Programa y está integrado por nueve empresas. Estas fabrican materiales eléctricos y luminarias, cuya relación precio-calidad y plazos de entrega les han proporcionado una posición de liderazgo en el mercado argentino y en el exterior. Esto está avalado por las exportaciones que las empresas del grupo realizan actualmente a veintiocho países de los cinco continentes. Cuatro de esas empresas están ubicadas en la Ciudad de Buenos Aires y las restantes, en la Provincia de Buenos Aires.

Los integrantes del grupo no compiten entre sí y tienen una línea diferenciada de materiales eléctricos de baja tensión y de iluminación: cables eléctricos especiales para alta y baja temperatura, aislados en caucho, silicona, hilado fibra de vidrio y fibra aramida, teflón, cables compensados para termocuplas. Todos estos productos cuentan con las normas de producto (IRAM, IEC, INMETRO, INN, etc.) y de calidad (ISO 9001) que exigen los mercados mundiales.

Asimismo, el grupo GIAPE obtuvo el Premio Exportar 2002 en la Categoría “Asociatividad para la Exportación” otorgado por la Fundación Exportar. En 2007 fue distinguido con una mención en la categoría “Consortios de Exportación”, por parte del Ministerio de la Producción de la Provincia de Buenos Aires.

En conjunto el grupo hace la promoción de sus productos en el exterior, participa en ferias, ruedas de negocios, misiones comerciales y eventos de lanzamiento de productos. Con respecto a las ventas, y a diferencia del grupo anterior analizado, cada empresa comercializa sus productos en forma individual.

En cuanto a la composición societaria, a diferencia de otros grupos GIAPE ha mantenido una estructura societaria muy estable con diez miembros. Prácticamente, no ha habido cambios de empresas y existe un núcleo de firmas que son los miembros fundadores del Grupo.<sup>21</sup> El conocimiento y la confianza que esto genera deviene en un adecuado funcionamiento. Asimismo, el coordinador es el mismo desde el comienzo, lo que permite que tenga un muy buen conocimiento de las empresas y sus productos.

#### **Perfil de las empresas que son potenciales clientes del grupo:**

- 1) Distribuidores de materiales eléctricos.
- 2) Distribuidores de iluminación/luminarias.
- 3) Fábricas de iluminación.
- 4) Grandes superficies tipo "homecenters".
- 5) Empresas constructoras y estudios de arquitectura.

---

<sup>21</sup> **ASANNO ARGENTINA S.A.** ([www.asanno.com](http://www.asanno.com)) Canalizaciones de PVC, Chapa galvanizada y Aluminio. Cajas y Gabinetes plásticos, metálicos, livianos y estancos. Línea de Llaves y tomas. Sistemas de Bajo piso.

**CEDAM S.A.** ([www.cedam.com.ar](http://www.cedam.com.ar)) Nueva línea CEDASEG NOTOX Cables eléctricos de alta seguridad, Cables Libres de Halógenos Resistentes al fuego, Cables Preensamblados de Aluminio aislados en XLPE para baja tensión.

**FERROLUX Iluminación** ([www.ferrolux.com.ar](http://www.ferrolux.com.ar)) Iluminación para interior y exterior: Spots, arañas, apliques, faroles, lámparas para hogar y oficina, Partes de metal para artefactos de iluminación y partes de vidrio.

**INDUSTRIAS WAMCO S.A.I.C.** ([www.wamco.com.ar](http://www.wamco.com.ar)) Iluminación de emergencia, Equipo autónomo permanente para agregar a luminaria, Señalizador de emergencia, Balastos e ignitores para lámparas a descarga.

**LCT S.R.L.** ([www.lct.com.ar](http://www.lct.com.ar)) Terminales y conectores en cobre y aluminio en sus diferentes modelos, Terminales de potencia, Morsetería, Herramientas para compresión de terminales y corte de conductores.

**MOVILUX S.A.** ([www.movilux.com.ar](http://www.movilux.com.ar)) Rieles para iluminación, Spots para lámparas halógenas, Empotrables para lámparas halógenas, Mercurio Halogenado, Fluorescente compacta, Plafones para aplicar.

**RBC-SITEL S.R.L.** ([www.rbcsetel.com](http://www.rbcsetel.com)) Fotocontroles, Detectores de movimiento, Reguladores de ventiladores, Dimmers, Protectores de tensión, Temporizadores de luz.

**TECNO-INDUSIL S.A.** ([www.tecno-indusil.com](http://www.tecno-indusil.com)) Cables eléctricos especiales para alta y baja temperatura, aislados en caucho, silicona, hilado fibra de vidrio y fibra aramida, teflón, Cables compensados para termocuplas.

**VIYILANT S.R.L.** ([www.viyilant.com.ar](http://www.viyilant.com.ar)) Controles de Nivel de líquidos, Cintas Pasacables, Sondas Pasacables Industriales.

- 6) Empresas de distribución de energía (privadas, estatales, cooperativas, etc.)
- 7) Fabricantes de electrodomésticos, resistencias eléctricas, termocuplas, etc.
- 8) Distribuidores y fabricantes de bombas de agua.
- 9) Distribuidores de productos relacionados con el cableado estructurado.

Con respecto a su inserción en los mercados, a lo largo de trece años de trabajo GIAPE logró la apertura de distintos mercados en Latinoamérica, Europa, África, Asia y Oceanía. Actualmente el Grupo vende en todos los países de América Latina, en algunos del Caribe y Europa (España, Italia), en Sudáfrica, en Estados Unidos y en ciertos países de Medio Oriente (Emiratos Árabes Unidos, Israel, etc.) y de Oceanía (Australia).

Las exportaciones del grupo han crecido en los últimos años, más allá de algunas bajas puntuales que se han registrado. Las cifras son las siguientes:

2000: U\$S 524.000

2001: U\$S 474.000

2002: U\$S 448.000

2003: U\$S 947.000

2004: U\$S 1,67 millones

2005: U\$S 2,1 millones

2006: U\$S 3,1 millones

2007: U\$S 4,1 millones

2008: U\$S 3,97 millones

2009: U\$S 3,37 millones

2010: U\$S 4,70 millones

2011: U\$S 5,90 millones

2012: U\$S 5,40 millones

Es pertinente destacar que **todas las empresas de GIAPE están exportando:** incursionan en los mercados externos, mediante su participación en exposiciones, ruedas de negocios, misiones comerciales y eventos de presentación de productos.

#### **a) Ferías**

Desde su creación el Grupo participó en gran cantidad de ferias internacionales, tanto en el exterior como en nuestro país. A saber:

- i) FEICON (San Pablo, Brasil, abril de 2001).
- ii) BIEL (Buenos Aires, septiembre de 2001).
- iii) MATELEC (Madrid, España, octubre de 2002).
- iv) EXPOFERRETERA (Guadalajara, México, septiembre de 2003).
- v) BIEL (Buenos Aires, noviembre de 2003).
- vi) EXPOELECTRICA (México D.F., julio de 2004).
- vii) MATELEC (Madrid, España, octubre de 2004).
- viii) BIEL (Buenos Aires, noviembre de 2005).
- ix) MATELEC (Madrid, España, octubre de 2006).
- x) EXPOCRUZ (Santa Cruz de la Sierra, septiembre de 2007).
- xi) BIEL (Buenos Aires, noviembre de 2007).
- xii) LIGHT & BUILDING (Frankfurt, abril de 2008).
- xiii) MATELEC (Madrid, España, octubre de 2008).
- xiv) MIDDLE EAST ELECTRICITY (Dubai, febrero de 2009).
- xv) BIEL (Buenos Aires, noviembre de 2009).
- xvi) BIEL (Buenos Aires, noviembre de 2011).
- xvii) LIGHT & BUILDING (Frankfurt, abril de 2012).

**b) Misiones comerciales**

GIAPE ha llevado a cabo diversas misiones comerciales desde que se constituyó el Grupo. Por ejemplo, se han visitado todos los países latinoamericanos, Sudáfrica, algunos de los países de Europa Occidental y de Medio Oriente. En algunos casos los mercados fueron visitados en varias oportunidades. Entre los países y regiones visitados, pueden mencionarse:

- América del Sur.
- Centroamérica.
- Caribe.
- México.
- Sudáfrica.
- España.
- Italia.
- Alemania.
- Medio Oriente

### **c) Eventos de presentación de productos**

GIAPE ha incursionado en una actividad de modalidad poco común para las empresas o consorcios argentinos: eventos de presentación de productos tipo *show-room* en el exterior. Se realizan en el salón de algún hotel reconocido o en el ámbito de la Residencia de la Embajada Argentina en el país en cuestión. Previamente, el Grupo contrata en cada mercado a la empresa que se encargará de organizar el evento y de invitar a todas las firmas que GIAPE quiere convocar.

Esta modalidad permite entrevistar a un número importante de empresas en el transcurso de un solo día de evento. En líneas generales, han concurrido entre cuarenta y cincuenta empresas a cada uno de los ocho eventos realizados, con resultados sumamente positivos. Ocasiones en que se llevaron a cabo:

- Santiago de Chile, diciembre de 2003.
- Lima, Perú, mayo de 2004.
- Bogotá, Colombia, mayo de 2006.
- Quito, Ecuador, septiembre de 2006.
- Caracas, Venezuela, junio de 2007.
- Bogotá, Colombia, junio de 2008.
- Curitiba, Brasil, septiembre de 2010.
- Lima, Perú, agosto de 2011.

A manera de conclusión es importante destacar que todas las empresas del grupo realizan exportaciones no tradicionales y con un importante valor agregado. Además, todas las firmas están exportando, situación que no acontecía en el año 2000, fecha en la que GIAPE comenzó sus actividades.

Asimismo, vale resaltar que es uno de los grupos más antiguos que están en funcionamiento, tiene una estructura societaria estable, un adecuado funcionamiento interno, el coordinador es el mismo desde su inicio y vende sus productos en veintiocho países de los cinco continentes.

Por todo esto y por sus perspectivas en el mediano plazo se lo puede catalogar como un grupo exitoso. Esta performance ha sido posible por el gran esfuerzo asociativo de las empresas que lo componen.

## **5.6 La contribución jurídica argentina a los consorcios de exportación**

La mayor parte de los Grupos exportadores y Consorcios de exportación surgidos en los últimos años se han amparado, como se ha señalado en los capítulos anteriores, en programas puestos en funcionamiento desde distintos organismos de Gobierno argentinos e internacionales y también promovidos por fundaciones e instituciones empresariales. Entre ellos hemos destacado: la Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa (SEPyME); la Fundación ICBC y la Fundación Exportar; la Fundación Banco Credicoop; la Unión Europea y la Unión Industrial Argentina.

### **Legislación sobre consorcios**

En Argentina, contrariamente a lo sucedido en países como Italia y España, los consorcios se fueron desarrollando sin contar con un marco regulatorio al efecto.

Si tomamos los antecedentes de nuestra legislación, en 1983 fueron adoptadas en Argentina dos formas de contratación que, sin constituir una persona jurídica, permiten que se puedan alcanzar diferentes objetivos contractuales y asociar a diferentes personas físicas o empresas para lograr diversas metas comerciales.

Estas innovadoras formas para la época fueron la Agrupación de Colaboración Empresaria (ACE), y la Unión Transitoria de Empresas (UTE) que adoptaron la forma de contrato sin personería jurídica. Baldinelli (2010) sostiene que estas dos nuevas maneras de contratación evitaron que varias personas participasen de forma conjunta en actividades comerciales comunes como:

- El riesgo de que fuesen calificadas como sociedades de hecho, exponiendo a sus participantes a ser solidaria e ilimitadamente responsables de las obligaciones emanadas de las mismas, y que se permitiese la administración del negocio a cualquiera de estos, que la disolución se diese en cualquier momento y fuese estipulada por cualquier socio.
- La posibilidad de salvar la limitación establecida por el artículo 30 de la Ley de Sociedades que dictaminaba que solo las sociedades por acciones podían

formar parte de ellas; es decir, quedaba descartado el intento de unirse a un ente ajeno a su asociación.

Como los consorcios de exportación forman parte de asociaciones de colaboración empresaria, pudo haber sucedido que tanto la ACE como la UTE constituyesen la solución al problema; pero no fue así, ya que en el caso de la primera agrupación surgieron dos inconvenientes que lo impidieron:

- La ACE debía limitar sus acciones al sector interno de las empresas, según lo dictaminado por la ley; es decir, podía ayudar y brindar sus servicios dentro de las asociaciones comerciales pero no debía vincularse con su mercado. Esto fue un obstáculo para el desarrollo del consorcio exportador, ya que su buen funcionamiento se relaciona con el mercado externo y la venta de productos al extranjero.
- El otro problema era que como ACE todas las empresas asociadas son solidaria e ilimitadamente responsables, a pesar de todo, de las obligaciones asumidas por la agrupación.

Con respecto a la UTE los inconvenientes que se presentaron fueron los siguientes:

- Los consorcios de exportación deben, para su buen desarrollo, encarar constantemente operaciones de negocio exportador y no limitar sus acciones, como lo hace UTE que, además de trabajar con hechos determinados, éstos son de carácter temporario.
- La UTE no se involucra en las acciones internas de las empresas, sino que sólo se concentra en las externas. Las necesidades de los consorcios son la vigencia y la operatividad, para la fase interna de producción en la empresa de los productos que se exportarán, y su venta al exterior.

La falta de normas para que las PyMEs puedan accionar correctamente si deseaban exportar, provocó que en 1985 el Poder Ejecutivo dictara el Decreto 174/85 modificado luego por el 256/96, reglamentarios ambos de la Ley 23.101, que establecía la obligación para las empresas que quisieran exportar en conjunto, de construir una nueva sociedad, de acuerdo con alguno de los tipos comerciales que existían en ese momento, o como cooperativa. El Decreto 256/96, además agregó la necesidad de que dicha nueva sociedad contara con un capital mínimo de \$100.000. En un principio

los consorcios amparados por este decreto debían contar con al menos cinco firmas y luego, debido al escaso interés demostrado, se redujo a tres.

En realidad, con estas normas se procuraba estimular la formación de consorcios de exportación al otorgárseles ventajas impositivas, pero la exigencia de que los grupos adoptaran la forma de una nueva sociedad daba lugar a una fuerte rigidez operativa, a mayores costos originados por la creación de una estructura societaria independiente y a la pérdida de la individualidad empresarial, jurídica, administrativa y patrimonial a manos de una tercera persona jurídica.

En 1991 fue dictado el decreto 2284/91, cuyo artículo 29 dictaminaba que para que una empresa se inscribiera como importadora y exportadora solo necesitaba un CUIT; si este era el caso, asociaciones como los consorcios quedaban habilitadas para actuar con normalidad bajo la ley. Sin embargo, el Código Aduanero establecía que sólo podían exportar las personas físicas o jurídicas. Posteriormente en 2002 se estableció el decreto de necesidad y urgencia 2690/02 que dejó sin valor lo dictado en el año '91.

Durante más de dos años a partir de 2002 la Fundación Exportar y la entonces Fundación Bank Boston (hoy Fundación ICBC), llevaron a cabo gestiones tendientes a lograr que el Congreso aprobara una norma que atendiera las necesidades de los consorcios de exportación, resultando de ellas en 2004 la Ley 26005 de consorcios de cooperación. (Baldinelli, 2010)

La Ley 26.005 relativa a consorcios de cooperación fue sancionada en diciembre de 2004 y está vigente desde enero de 2005. Tal como se dice en sus considerandos, otorga seguridad jurídica a quienes participen en el Consorcio ya que éste se constituirá de acuerdo al tipo de contrato normado por ella, eliminando cualquier vinculación con la sociedad de hecho y con la limitación establecida por el artículo 30 de la Ley de Sociedades Comerciales; es decir, no se efectuará la pérdida de la individualidad empresarial, jurídica, administrativa y patrimonial a manos de una tercera persona jurídica. Podrá formar parte de este tipo de contrato toda persona física o jurídica, domiciliada o constituida en la República Argentina.

Según el art. 1, las personas físicas o jurídicas, domiciliadas o constituidas en la República Argentina, podrán constituir por contrato “consorcios de cooperación” estableciendo una organización común con la finalidad de facilitar, desarrollar,

incrementar o concretar operaciones relacionadas con la actividad económica de sus miembros, definidas o no al momento de su constitución, a fin de mejorar o acrecentar sus resultados.

Según el art. 2, “Los consorcios de cooperación que se crean por la presente ley no son personas jurídicas, ni sociedades, ni sujetos de derecho. Tienen naturaleza contractual”.

Una de las ventajas de la nueva ley ha sido permitir que el Consorcio pueda realizar un embarque unificado, ahorrando así gastos de despachantes de aduanas; logrando fletes más bajos en función del mayor volumen; posibilitando la concreción de exportaciones ya sea a nombre propio o por cuenta y orden de sus integrantes. También será posible atender el requerimiento de una empresa del exterior que adquiera diversos bienes a varios miembros de un Consorcio y prefiera que el embarque sea unificado, a fin de evitar los costos de varios despachos separados de importación.

En este sentido, y a través de la nueva ley, resulta aplicable la exportación por el Consorcio por cuenta y orden de sus consorciados, aplicando el Título III de la Res. General 2000/2006 de la A.F.I.P. En este caso, al Consorcio como documentante de la operación le corresponden los beneficios por los estímulos aduaneros. Sin embargo, al recupero del I.V.A. deberá solicitarlo cada propietario de la mercadería.

Por otra parte, la ley establece la obligación de llevar libros de comercio y confeccionar estados de situación patrimonial, permitiendo que el consorcio de cooperación adquiera su propia Clave Única de Identificación Tributaria (C.U.I.T.), lo que lo habilita para inscribirse en el Registro de Exportadores a efectos de exportar los bienes y servicios de las empresas que lo integran y hacer un solo permiso de embarque. Esto último conlleva un gran ahorro en diversos gastos, tales como despachantes de aduanas, fletes, insumos, etc.

Los resultados económicos que surjan de la actividad desarrollada por los consorcios de cooperación serán distribuidos entre sus miembros en la proporción que fije el contrato constitutivo, o en su defecto, en partes iguales entre ellos. La ley faculta al Poder Ejecutivo Nacional a otorgar beneficios que tiendan a promover la conformación de estos consorcios, especialmente destinados a la exportación. Según

el art. 7, los contratos de formación de los “Consortios de cooperación” deben contener una gran cantidad de elementos que están perfectamente indicados en la ley.

En 2008 surgió una contradicción: la Administración Nacional de Aduanas dejó de inscribir en el Registro de Importadores y Exportadores a las ACE, las UTE, los fideicomisos y los consorcios de cooperación. Para solucionar este inconveniente la AFIP emitió la resolución 2.551, que se publicó en el Boletín Oficial en 2009, y estableció que los consorcios podrán inscribirse como exportadores e importadores, pero para que esto suceda el contrato de Consorcio de cooperación debe poseer una cláusula que determine quién será el sujeto que, juntamente con cada uno de los partícipes de las operaciones de exportación e importación, asuman responsabilidad solidaria e ilimitada por las obligaciones tributarias, el pago de intereses y penas aplicables por eventuales infracciones o delitos aduaneros que se constaten en dichas operaciones.

La mayor parte de los grupos exportadores son informales, motivo por el cual cada empresa suele realizar por cuenta propia sus exportaciones, aunque en determinadas ocasiones, utiliza el llamado “sistema de exportación por cuenta y orden de terceros”.

Cuando las empresas del grupo utilizan este sistema de exportación por cuenta y orden de terceros, no sólo se benefician con menores costos sino que, cuando le han vendido a una misma empresa extranjera, esta sólo necesita hacer un sólo trámite de importación, lo que ahorra tiempo y sobre todo dinero.

Con respecto a la devolución del IVA, se da de forma inmediata cuando una firma exporta poco en relación con lo que vende en el mercado local, ya que compensa el IVA adeudado por las ventas locales con lo que debe cobrar por el de exportación. En cambio, las que exportan grandes cantidades y comercializan poco en el mercado local, deben solicitar a la AFIP la emisión de un cheque, algo que se logra luego de que ésta realice una inspección a la firma exportadora.

Debido a esto, han sido pocos los grupos que adoptaron la Ley 26.005, ya que si le transfieren la propiedad de la mercadería al consorcio para que éste luego la exporte como propietario, y como por lo general los consorcios no realizan operaciones en el mercado local, no tiene pagos de IVA que compensar; por lo tanto deben solicitar a la AFIP el recupero del IVA de exportación, para lo que la AFIP realiza inspecciones para ver si los IVA se pagaron ; lo que no es del agrado de las firmas.

A la vez, son pocos también los grupos exportadores que optaron por crear una S.A. o una S.R.L., ya que además de agregar costos que implica la creación de una nueva persona jurídica, se suman los mismos inconvenientes que se detallan más arriba sobre el IVA de exportación, dado que se exportan bienes producidos por las empresas del grupo creado.

Son estas algunas de las razones por que las empresas deciden emplear el sistema de exportación por cuenta y orden de un tercero, ya que la Ley 26.005 no permite que las empresas que forman parte de un consorcio, al vender sus mercancías para que este las exporte, puedan recibir el IVA de exportación y así saldar el IVA que deben por realizar transacciones en el mercado interno.

Cabe destacar además, que no todos los grupos informales de empresas exportadoras están en condiciones de firmar un contrato como el previsto en la Ley 26.005, pues la mayor parte de ellos aún no ha alcanzado un suficiente espíritu asociativo como para hacerlo. Cuando los grupos llevan pocos meses de creados casi siempre sucede que algunas empresas los abandonan, mientras que otras se suman, hechos que dificultan la firma del contrato constitutivo. Por otra parte en el grupo debe darse, como ya hemos manifestado, un grado tal de entendimiento entre las partes como para que existan objetivos comunes que justifiquen la adopción de esta figura.

Más allá de todo lo expuesto, considero que si bien esta Ley no cumplió con los objetivos primordiales como marco regulatorio de los consorcios de exportación, ha servido sin duda para fomentar y afianzar el modelo asociativo de PyMEs en Argentina, al cual seguramente la Fundación ICBC y la Fundación Exportar podrán seguir aportando su experiencia para llegar a la excelencia en el mismo.

## **Conclusiones**

Tal como se anunció en la introducción, esta tesis tuvo por objetivo general relacionar el modelo de consorcio de exportación para las pequeñas y medianas empresas (Pymes) italianas con la respectiva experiencia argentina.

En el ámbito internacional la asociatividad para la exportación es cada vez más frecuente; tal es el caso de varios países de América Latina que han tomado la experiencia italiana como prioritaria; pues FEDEREXPORT (Federación italiana de consorcios de exportación) junto con ONUDI llevaron adelante un exitoso programa de desarrollo de consorcios, a partir de 2004, con la posterior asociación de la Cooperación Italiana y el SELA (Sistema Económico Latinoamericano y del Caribe) .

En el caso de Italia, se ha investigado el modelo asociativo desde los distritos industriales y su contribución a la temática. En relación con la problemática que nos ocupa, durante 2012 se produjo una importante reforma legal para la creación de “consorcios para la internacionalización”, que implica un gran cambio de estrategia en cuanto a este aspecto crucial para las empresas italianas. De lo expuesto se puede deducir que las experiencias de la FEDEREXPORT Central y la FEDEREXPORT Piemonte constituyen los casos más emblemáticos de Italia en cuanto a asociatividad.

En nuestro país no se verifica una cultura firme hacia la integración empresaria. Por tal motivo una gran cantidad de consorcios de exportación que se crearon a partir de 1998 no sobrevivieron, pues muchos duraron pocos años y posteriormente se disolvieron. No obstante, deben reconocerse casos de consorcios exitosos con varios años de experiencia y acerca de tres de ellos en particular (BAIREXPORT, DIPAT y GIAPE) hemos realizado una investigación. En todos los casos, las empresas que los integran han llevado adelante un proceso de mejora continua, con fuerte apoyo asociativo, teniendo como eje central la exportación y la consolidación como grupo exportador de productos de alta calidad y, sobre todo, tomando prioritariamente el modelo italiano de asociatividad.

En relación con las características de la experiencia italiana que han contribuido a mejorar los consorcios en Argentina, se consideran fundamentales la capacitación sobre el modelo de consorcios, la confianza entre los empresarios al momento de asociarse y la concientización acerca de los beneficios de la asociatividad. Finalmente, el éxito del modelo italiano de consorcios de exportación se debe principalmente a la

“importancia de las PyMEs” siempre vinculadas a la correcta legislación referida a ellas y al apoyo brindado por el Estado italiano a los procesos de asociatividad.

Al abordar una comparación entre las exportaciones totales de PyMEs de Italia y las de Argentina, observamos un porcentaje notablemente mayor en las del país europeo; debido, sobre todo, a las diferencias culturales en cuanto a la percepción que tienen las empresas y el Estado acerca de la relevancia de llegar a los diversos mercados del mundo. Además, en Italia las empresas están muy diversificadas a nivel de mercados con productos de alto contenido en diseño y tecnología, mientras que en Argentina los recursos promocionales son mucho menores, por lo cual se llega a un acotado número de mercados, y hay una gran dependencia hacia los países del Mercosur.

En relación con los aspectos logísticos, también hay diferencias muy marcadas entre ambos países. La cercanía geográfica de Italia en relación con el resto de los países de la Unión Europea (su principal mercado) facilita enormemente las exportaciones, pues se trata de países ricos y con grandes mercados internos.

Asimismo, los objetivos por los que las PyMEs ingresan a un consorcio son totalmente distintos en ambos países: en Italia lo hacen para reducir costos de comercialización, diversificar mercados, entrar en mercados más complejos; en nuestro país la mayoría de esas empresas busca comenzar a exportar, al carecer de experiencia internacional.

En lo que respecta al apoyo institucional, desde el punto de vista legislativo, Italia cuenta con una ley de consorcios que ha ido evolucionando en el tiempo y se ha adaptado a las necesidades de las PyMEs; en Argentina la legislación al respecto es muy reciente. Cabe mencionar que en los últimos años, en particular desde 2008, la crisis internacional tuvo un profundo impacto en las exportaciones italianas a cargo de las PyMEs y estas debieron generar nuevas alternativas para hacerle frente.

En relación con nuestro país, a partir de 2003 se verificó un significativo ingreso de PyMEs manufactureras al negocio exportador y su número se incrementó hasta 2008, a una tasa promedio anual del 9%, alcanzando en ese período una participación del 63% (en 2003 era del 55%) en el total de firmas exportadoras. En el período 2008/2012 la tasa de crecimiento anual fue levemente negativa, en tanto que en los dos últimos años el 66% del total de empresas con presencia en los mercados externos correspondió al segmento PyME. Más allá de estos datos, también debemos

tener presente que actualmente y en particular en los últimos cinco años, las empresas industriales han sufrido, a nivel general, una pérdida de competitividad del orden del 20%, tanto en función del tipo de cambio real como del costo salarial industrial. Esto ha derivado en que las empresas estén más enfocadas al mercado interno que al externo.

En conclusión, se verifican diferencias muy marcadas en cuanto a la cultura del comercio internacional en ambos países y, si bien el modelo italiano es objeto de estudio a nivel internacional, lo ideal sería adaptarlo a las realidades de los distintos países de América Latina y, principalmente, a la República Argentina. Los entornos son completamente distintos en lo que respecta a cultura empresarial, legislación, tipo de productos, apoyo institucional, valor agregado del producto, costos financieros, logística, vocación de asociatividad, valor de las marcas, calificación del personal, facilidad de acceso al crédito y experiencia en el comercio exterior.

Por otra parte, hay que tener en cuenta otro aspecto como criterio de comparación: la densidad geográfica de empresas. Nuestro país cuenta con una superficie de 3,7 millones de kilómetros cuadrados, 42 millones de habitantes y un estimado de 650.000 PyMEs, que representan el 99,6% del total de unidades económicas y aportan casi el 70% del empleo, el 50% de las ventas y más del 30% del valor agregado de Argentina. Comparando estos datos con los de Italia podemos advertir nítidas diferencias demográficas al intentar comprender la evolución de los consorcios en ambos países: la superficie en Italia es de 301.000 km<sup>2</sup>, tiene una población estimada de 60 millones de habitantes, se estima existen más de 4,5 millones de empresas PyME entre las industriales y las de servicios. Observamos así que la cantidad de empresas en Argentina es 1/7 de las existentes en Italia y están dispersas en una superficie doce veces más extensa que en el país europeo. Esto implica una importante diferencia de densidad de empresas en el territorio: en el caso italiano existen miles de un mismo sector alojadas en pequeñas poblaciones, mientras que en el caso argentino pueden recorrerse cientos de kilómetros para poder encontrar un sector socio productivo representativo.

Si consideramos que la comunicación es una de las principales herramientas para desarrollar la asociatividad entre las empresas, inferimos que en Italia esta se da de manera natural y frecuente entre los habitantes y empresas. En el caso argentino, la comunicación es mucho más relativa, ya que la variable geográfica constituye una de las restricciones para el desarrollo conjunto: mientras que en Italia se pueden localizar

numerosas empresas de un mismo sector en un mismo pueblo, en Argentina generalmente es difícil encontrar un solo eslabón de una cadena productiva en una misma ciudad.

Con respecto a las bases fundamentales de un proceso asociativo, observamos que la interacción presupone una indefinida cantidad de caminos y situaciones posibles, impredecibles y aleatorias en algunos casos, que pueden evolucionar de manera concurrente o divergente, como ocurre en cualquier aspecto de la vida. Cuando a esta interacción se le agrega la característica de estar representando a una empresa, con intereses y capacidades diferentes, la complejidad para que los perfiles puedan dialogar y confluir en el desarrollo de proyectos conjuntos aumenta, requiriendo un determinado equilibrio de intereses y hasta un cierto perfil orientado al beneficio común y vocación de servicio

Ahora bien, cuando en este contexto intervienen además organismos públicos, instituciones académicas, cámaras sectoriales, clientes, proveedores, la matriz de entendimiento se compone de un entramado tan complejo que resulta casi imposible garantizar la consolidación exitosa de un modelo asociativo. Lógicamente, los intereses son múltiples y, aunque el desarrollo de cada persona esté íntimamente relacionado con el éxito del conjunto, muchas veces se hace imperceptible y hasta en algunos casos imposible de comprender o visualizar desde un comienzo.

Si hacemos referencia a las bases que requiere un modelo asociativo, podemos destacar tres pilares. El primero consiste en una visión estratégica de largo plazo; es decir, un entendimiento cabal de la situación propia personal, de la empresa, de su cadena de valor, de los actores y realidades regionales, del contexto local y del marco internacional, y una visión de lo que se puede o se quiere que suceda a corto, mediano y largo plazo. El segundo consiste en el entendimiento conjunto del grupo, la comunicación y, principalmente, el desarrollo de confianza entre sus miembros; su consecución se basa en el trabajo cotidiano y el paso del tiempo: la confianza no se compra, ni se hereda ni se aprende, es una tarea que sólo se logra interactuando en el tiempo y demostrando que es posible trabajar y obtener resultados para el grupo. La obtención de esos resultados constituye el tercer pilar fundamental para un consorcio de exportación: los resultados positivos serán una de las claves para que una iniciativa asociativa no quede sólo en meras palabras o buenas intenciones, sino que se cristalice en acciones concretas que beneficien al conjunto y permitan que la

motivación se mantenga en el tiempo, dando lugar a la construcción de confianza entre las partes.

Todas estas variables se han puesto de manifiesto en los tres consorcios argentinos analizados que, tomando el modelo italiano como base, han logrado en todos los casos hacer las modificaciones adecuadas para mantener su éxito y el de las empresas participantes. La experiencia italiana ha contribuido a la internacionalización de diversas PyMEs argentinas, que han encontrado en este pujante país europeo una valiosa fuente de inspiración en materia de negocios a nivel global.

## Anexo I

### **Cuadro de diferencias en las realidades de exportación de Italia y Argentina**

<b>Italia</b>	<b>Argentina</b>
<p>Para las Pymes italianas la exportación es una actividad “natural”. En Italia hay más de 220.000 exportadores. Cerca del 70% de las exportaciones “Made in Italy” son realizadas por pequeñas y medianas empresas. Italia es el país con una de las más altas tasas “per capita” de exportación.</p>	<p>La participación de la Pyme en la exportación no llega al 10% de acuerdo a datos recientes de la Cámara de Exportadores de la República Argentina. En varios casos las Pymes argentinas tratan de exportar para intentar resolver problemas de crisis en el mercado local. Por lo tanto hay falta de experiencia y capacitación para la exportación.</p>
<p>La exportación de la Pyme italiana en varios casos es extremadamente diversificada a nivel de mercados (no es difícil encontrar Pymes que exportan a 30 o 40 países distintos) y los productos exportados tienen un importante contenido de diseño y tecnología. Esto quiere decir que la Pyme italiana tiene un valor alto de facturación, que le permite reservar fondos para invertir en promoción o actividades varias. Es común para una Pyme que pertenece a un consorcio tener una facturación promedio de exportación de 3,5 a 4 millones de dólares anuales, pues exporta valor agregado.</p>	<p>Por el contrario en Argentina la exportación, para varias Pymes en general, se limita a suministrar productos bajo especificaciones de los importadores, con poco valor agregado y un reducido número de mercados (consecuentemente el volumen de recursos disponibles de una Pyme argentina es mucho menor que el de una Pyme italiana, sin contar que los costos financieros en Argentina son mucho más altos que en Italia. Por tal motivo, no hay gran cantidad de Pymes con recursos disponibles para invertir en las actividades de un consorcio.</p>
<p>La proximidad de los países europeos seguramente es de gran ayuda para las Pymes italianas: la logística es mucho más sencilla tanto por los mecanismos de exportación interregional que por las distancias. La Unión Europea es el mayor mercado para las Pymes italianas e Italia está rodeada por países ricos y con un gran mercado interno, por ejemplo Alemania, Reino Unido, Francia, Suiza, España. Todo esto sin considerar que en Europa se realizan las mayores ferias del mundo. Las Pymes viven y respiran un clima de extrema competencia e innovación y esto las lleva a una continua mejora.</p>	<p>Las distancias de Argentina con el resto del mundo son muy grandes, los tiempos de desplazamiento son enormes, y la logística resulta cara y compleja. Los mercados más cercanos no son tan ricos como en Europa e incluso compiten entre sí. No obstante los varios acuerdos regionales, los mercados son generalmente muy cerrados a la competencia externa y esto no representa un incentivo para que las Pymes se actualicen. Finalmente, con raras excepciones, no hay grandes ferias de carácter mundial.</p>
<p>Muchas de las Pymes italianas ingresan en un consorcio para reducir costos de comercialización, diversificar mercados, entrar en mercados más complejos, tener acceso a una serie de servicios alternativos gracias a las sinergias del consorcio. Muchas de ellas, antes de enfrentar la exportación deben aprender en el exigente, sofisticado y competitivo mercado interno (por lo tanto la Pyme ya</p>	<p>La mayoría de las Pymes argentinas entran en un consorcio para exportar y casi siempre exportar por primera vez. En el momento de entrar en el consorcio, la gran mayoría de las empresas no tiene experiencia internacional, además de no tener probablemente una organización interna capaz de ofrecer el empeño y compromiso que un consorcio de exportación exige.</p>

ha pasado por una prueba muy rígida que ha sido un “curso de competitividad”).	
La gran mayoría de los consorcios italianos tiene un total de asociados numeroso (es común encontrar consorcios de 40, 60 y hasta 100 asociados). Esto quiere decir economías de escala y poder contractual. Es posible alcanzar un número tan grande de asociados, pues muchos consorcios son multisectoriales heterogéneos donde participan gran cantidad de empresas.	En Argentina la mayoría de los consorcios no supera los 10 asociados (generalmente hay consorcios de 6 u 8 participantes. Uno de los motivos por los cuales hay tan pocos asociados es porque la casi totalidad de los consorcios son monosectoriales. Es complicado reunir en el mismo grupo, más de 10 potenciales competidores. El resultado es que faltan recursos e ideas, y si 2 o 3 empresas salen del consorcio, el mismo se cierra.
Es muy importante el apoyo institucional: en Italia hay una legislación específica sobre la “persona jurídica del consorcio” y una financiación oficial del Gobierno. Además hay un sinnúmero de asociaciones que promocionan asociatividad, como cámaras sectoriales, federaciones de industrias, cámaras de comercio, las Regiones, además de FEDEREXPORT que tiene como interlocutor al Ministerio de Comercio Exterior.	En Argentina la temática de consorcios es relativamente nueva y por lo tanto es claro que todavía hay mucho camino por recorrer. Si bien hay una gran cantidad de iniciativas, faltaría un mayor apoyo del Gobierno a la creación, fomento y financiación de consorcios.
Por último, en Italia el comercio exterior es antiquísimo, desde la época del Imperio Romano se exportaba vino, aceite, textiles, cerámicas y se importaba condimentos, especias, tejidos. Se ha creado a lo largo de los siglos una cultura del comercio exterior.	En Argentina la exportación es relativamente joven y por lo tanto no hay una cultura histórica en relación al comercio internacional.

*Fuente: Elaboración propia en base a datos del libro “Consortios de exportación” de N. Minervini (2011)*

## **Anexo II**

### **Encuesta realizada a coordinadores de consorcios de exportación**

De acuerdo con las técnicas planteadas en el Anteproyecto de esta tesis, durante el segundo semestre de 2012 se procedió a realizar un cuestionario (encuesta) que fue enviado por correo electrónico a cincuenta y siete coordinadores de consorcios en Argentina.

A continuación se detalla la encuesta enviada:

#### **ENCUESTA A COORDINADORES / RESPONSABLES INSTITUCIONALES**

##### **DE CONSORCIOS DE EXPORTACION EN ARGENTINA - 2012**

Por favor, marque con una x donde corresponda:

- 1) ¿Considera Ud. que la experiencia de Italia en consorcios de exportación ha ayudado a consolidar el modelo de consorcios de exportación argentinos?

En gran parte       Poco       Nada

- 2) ¿Considera Ud. que la experiencia de Italia en la formación de consorcios de exportación regionales (con el apoyo gubernamental de cada región) podría aplicarse en Argentina (con el apoyo gubernamental de cada Provincia)?

Sí       No       No sabe

- 3) En caso de ser aplicables en Argentina los consorcios de exportación regionales, ¿sería exitosa como experiencia por más que se trate de consorcios multisectoriales?

Sí       No       No sabe

4) Según su experiencia, ¿en cuál o cuáles de las siguientes características la experiencia italiana en consorcios de exportación ha contribuido a mejorar los consorcios argentinos? (Puede marcar más de una respuesta)

Capacitación relativa al modelo de consorcios de exportación

Confianza entre los empresarios en el momento de asociarse

Forma de seleccionar el coordinador del consorcio

Mejoramiento de la legislación vigente en materia de consorcios

Concientización acerca de los beneficios de la asociatividad empresarial

Ninguna de las anteriores

5) Según su experiencia, ¿a qué se debe el éxito del modelo italiano de consorcios de exportación?

Importancia de las Pymes  Legislación  Apoyo del Estado

Se aclaró que se trataba de un cuestionario anónimo, con el objetivo de establecer una estadística relativa a la opinión de los coordinadores acerca del modelo italiano de consorcios de exportación y de cómo el mismo ha colaborado al desarrollo de los consorcios argentinos.

Los resultados de esta consulta se resumen de la siguiente forma:

- Fue respondida por cuarenta y cinco coordinadores (el 79 % del total).
- Con relación a la pregunta 1, treinta personas optaron por la opción “En gran parte”; diez por la opción “Poco” y cinco por la opción “Nada”.
- Con relación a la pregunta 2, cuarenta personas optaron por la opción “Sí” y cinco por la opción “No”.

- A la pregunta 3, diez personas respondieron “Sí”, treinta optaron por “No” y cinco lo optaron por “No sabe”.
  
- En la pregunta 4, las consignas fueron respondidas de la siguiente forma:  
  
Capacitación relativa al modelo de consorcios de exportación: 25  
Confianza entre los empresarios en el momento de asociarse: 20  
Forma de seleccionar el coordinador del consorcio: 10  
Mejora de la legislación vigente en materia de consorcios: 5  
Concientización acerca de los beneficios de la asociatividad : 40  
Ninguna de las anteriores: 5  
(Recordemos que en esta pregunta se podía marcar más de una respuesta).
  
- En la pregunta 5, treinta y cinco personas optaron por la opción “Importancia de las Pymes”; veinticinco por “Legislación” y veinticinco por la consigna “Apoyo del Estado”. En esta pregunta las personas también podían marcar más de una respuesta.

**ANEXO III**  
**(Guía UNIDO)**  
**EJEMPLO DE ESTATUTO DE UN CONSORCIO DE**  
**EXPORTACIÓN<sup>22</sup>**

**Título I**

**Art. 1**

**(Nombre - Sede social)**

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

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

**Art. 2**

**(Finalidad)**

El Consorcio es una asociación sin fines de lucro.

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

En particular, el Consorcio se propone:

- a) Desarrollar las exportaciones y ofrecer a los asociados asistencia adecuada para todas las necesidades conexas, incluso mediante estructuras orgánicas ubicadas en el extranjero;
- b) Establecer una red de distribución común;
- c) Promover, organizar y regular la participación colectiva de empresas en exposiciones y ferias industriales que se celebren en el extranjero y proporcionar la asistencia necesaria;

---

<sup>22</sup> Adaptado de la ONUDI (1998).

- d) Promover la participación de delegados de las empresas asociadas en misiones económicas en países extranjeros y recibir a grupos de operadores;
- e) Instituir una marca registrada para el Consorcio (o un nombre) y apoyarla mediante actividades promocionales;
- f) Reunir información sobre los clientes e intercambiar conocimientos entre empresas, con el objetivo final de fomentar el crecimiento de las exportaciones;
- g) Seleccionar las fuentes de adquisición de materias primas y de productos semimanufacturados para uso de las empresas asociadas; reunir datos e información sobre esas fuentes para distribuirla a los asociados;
- h) Garantizar el respeto a la ética profesional de las empresas asociadas;

El Consorcio también podrá:

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

El Consorcio está facultado para firmar todas las operaciones financieras, personales y reales, necesarias o útiles para alcanzar los objetivos anteriormente mencionados, incluso contratar préstamos con instituciones crediticias e hipotecar los bienes del Consorcio. El Consorcio puede desarrollar cualquier otra actividad estrictamente vinculada con las anteriormente mencionadas a fin de alcanzar sus objetivos.

Para alcanzar sus fines, el Consorcio se basará en la cooperación externa y celebra acuerdos con colaboradores externos sobre formas de cooperación.

### **Art. 3**

#### **(Obligaciones del Consorcio)**

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

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

#### **Art. 4**

##### **(Prohibición de distribuir beneficios de explotación)**

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

#### **Art. 5**

##### **(Duración del Consorcio)**

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

### **Título II**

#### **Art. 6**

##### **(Los miembros del Consorcio)**

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

#### **Art. 6 b**

##### **(Requisitos y número de asociados)**

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

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

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

## **Art. 7**

### **(Admisión de asociados)**

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

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

La admisión tiene lugar a consecuencia de las deliberaciones de la Asamblea General de los asociados una vez al año y de preferencia antes del 10 de diciembre.

La admisión es aceptada si la solicitud recibe el voto a favor de las dos terceras partes de los asociados, en la primera o la segunda convocatoria y en conformidad con lo dispuesto en el artículo 16.

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

## **Art. 8**

### **(Obligaciones de los asociados)**

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

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

- d) observar el Estatuto, el reglamento interno, las deliberaciones sociales, y contribuir a favorecer los intereses del Consorcio.

## **Art. 9**

### **(Retiro de los asociados)**

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

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

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

## **Art. 10**

### **(Exclusión de miembros)**

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

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

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

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

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

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

### **Título III**

#### **Art. 11**

##### **(Fondos del Consorcio)**

Los fondos del Consorcio constan de:

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

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

#### **Art. 12**

**(Año social – Balance)**

**(Presupuesto provisional)**

El ejercicio contable comienza el 1º de enero y termina el 31 de diciembre de cada año.

Al final de cada ejercicio, la Junta de Directores debe presentar un informe sobre la situación financiera del Consorcio con las cuentas de beneficios y pérdidas, que constituirá el balance del Consorcio.

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

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

**Título IV**

**Art. 13**

**(Órganos del Consorcio)**

Los órganos del Consorcio son:

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

**Art. 14**

**(La Asamblea General)**

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

Cada asociado tiene derecho a un voto.

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

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

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

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

La Asamblea puede ser ordinaria o extraordinaria.

## **Art. 15**

### **(La Asamblea General Ordinaria)**

La Asamblea General Ordinaria:

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

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

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

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

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

#### **Art. 16**

##### **(La Asamblea General Extraordinaria)**

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

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

#### **Art. 17**

##### **(Representación en la Asamblea)**

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

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

#### **Art. 18**

##### **(Junta de Directores)**

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

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

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

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

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

No se admiten poderes de representación en ninguna circunstancia.

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

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

## **Art. 19**

### **(El Presidente y los Vicepresidentes del Consorcio)**

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

El Presidente:

- a) convoca y preside la Asamblea General y la Junta de Directores;
- b) adopta las medidas adecuadas para aplicar las decisiones del Consorcio;
- c) contrata al personal del Consorcio y designa al Director Ejecutivo y/o al Secretario;
- d) supervisa el registro y la conservación de documentos;

e) vela por que las operaciones se ajusten a los intereses del Consorcio.

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

#### **Art. 20**

##### **(Representación del Consorcio – Firma)**

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

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

#### **Art. 21**

##### **(Junta de Auditores)**

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

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

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

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

#### **Título V**

#### **Art. 22**

##### **(Subvenciones concedidas por entidades públicas o privadas)**

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

#### **Título VI**

## **Art. 23**

### **(Gestión)**

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

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

## **Título VII**

## **Art. 24**

### **(Transferencia de empresas)**

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

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

## **Art. 25**

### **(Liquidación de las acciones)**

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

## **Art. 26**

### **(Disolución del Consorcio)**

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

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

## **Art. 27**

### **(Reglamento)**

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

## **Art. 28**

### **(Sanciones)**

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

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

## **Art. 29**

### **(Solución de controversias)**

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

## **Art. 30**

### **(Referencia a las disposiciones del Código Civil)**

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

## EJEMPLO DE ACUERDO ENTRE ACCIONISTAS<sup>23</sup>

### Los abajo firmantes:

- La empresa AAAA, con un capital de \_\_\_\_\_, con sede social en \_\_\_\_\_, inscrita en el Registro Mercantil con el número \_\_\_\_\_, con Número de Identificación Fiscal \_\_\_\_\_, representada por su Director \_\_\_\_\_.

*(otras empresas)*

### Denominadas de aquí en adelante

« Los Accionistas o las Partes »

### SE HA EXAMINADO Y ACORDADO LO SIGUIENTE:

- Las Partes en el presente acuerdo han constituido un \_\_\_\_\_ (*insertar la estructura jurídica convenida*) denominado « \_\_\_\_\_ » del que son Accionistas fundadores.

- Los objetivos de « \_\_\_\_\_ » son: (*por ejemplo*)

#### 1.

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

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

<sup>23</sup>

Adaptado de la ONUDI (2002).

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

## Referencias

Argentina. Ministerio de Industria. (2013). Grupo de PYMES y Cooperativas: Sistemas Productivos Locales. Recuperado de <http://www.industria.gob.ar/spl/>

Baldinelli, E. (2010). *Los consorcios de exportación en la Argentina* (1ª ed.). Buenos Aires: Fundación Standard Bank.

Becattini, G. (1975). *Lo sviluppo economico della Toscana*. Florencia: Le Monnier.

Boccia, V. (2010). Introduzione. En *Le nuove rotte delle PMI. XII Forum Piccola Industria*. Recuperado de [http://www.confindustria.it/Aree/piflash.nsf/0/806fb9195c4ea448c12577c70052896d/\\$FILE/Volume%20XII%20Forum%20Piccola%20Industria.pdf](http://www.confindustria.it/Aree/piflash.nsf/0/806fb9195c4ea448c12577c70052896d/$FILE/Volume%20XII%20Forum%20Piccola%20Industria.pdf). “Le piccole imprese industriali, specie quelle con una vocazione all’export, hanno reagito alla “grande crisi” del 2008-9 con uno sforzo di diversificazione dei mercati e dei prodotti offerti, e con un investimento rilevante nei canali distributivi e nel marchio”. Traducción mía.

Comazzi, G. (2009). L’aggregazione per superare la crisi. *èItalia*, 55, 53. Recuperado de <http://www.italplanet.it/interna.asp?sez=516&info=14130>

Comazzi, G. (2012). *Comazzi (FEDEREXPORT): Bene i nuovi consorzi per l'internazionalizzazione*. Recuperado de <http://www.aise.it/economia-italiana-nel-mondo/commercio-estero/124606-comazzi-federexport-bene-i-nuovi-consorzi-per-linternazionalizzazione.html>

Confederazione dell’industria d’Italia [CONFINDUSTRIA], y Federazione di consorzi export d’Italia [FEDEREXPORT]. (2011). *La vocazione all’export del sistema consortile. Rapporto 2010* (pp. 18-28). Roma, Italia: CONFINDUSTRIA.

Chile. Ministerio de Relaciones Exteriores. (2012). *Una economía orientada a las exportaciones de bienes y servicios*. Recuperado de <http://chileabroad.gov.cl/sobre-chile/asi-es-chile/panorama-actual/economia/>

De Lorenzis, J. (12 junio 2013). Comunicación personal.

Elizondo, M. (2009). [et al]. *Los consorcios de exportación: la experiencia latinoamericana y española*. Buenos Aires: Libros de la araucaria.

Fundación Exportar. (2013). *Programa para la formación de consorcios de exportación. Informe de actividades año 2012*. Buenos Aires: Fundación Standard Bank.

Galimberti, F., y Paolazzi L. (1998). *Il volo del calabrone. Breve storia dell’economia italiana del Novecento*. Florencia: Le Monnier.

Italia. Ministero dello Sviluppo Economico (2009). Decreto Ley N. 5. (2009), Art. 3, inc. 4. convertido en Ley N. 33 (9/04/2009). Recuperado de <http://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:legge:2009-04-09;33>

Italia. Ministero dello Sviluppo Economico (2010). Decreto Ley N. 78. (2010). Art. 42., convertido en Ley N. 122 (30/07/2010). Recuperado de <http://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:legge:2010-07-30;122!vig=>

Italia. Ministero dello Sviluppo Economico. (2012). Ley N. 134 (2012), Art. 42, inc. 3, 4, 5. Recuperado de <http://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:decreto.legge:2012-06-22;83~art42%21vig=2013-01-16>

Italia. Ministero dello Sviluppo Economico. (2012). Decreto Ministerial del 22.11.2012. Recuperado de [http://www.mise.gov.it/images/stories/impresa/consorzi\\_2013/DECRETO\\_%20MINISTERIALE\\_22\\_11\\_2012.pdf](http://www.mise.gov.it/images/stories/impresa/consorzi_2013/DECRETO_%20MINISTERIALE_22_11_2012.pdf)

Italia. Ministero dello Sviluppo Economico. Direzione Generale per le politiche di internazionalizzazione e la promoción de los intercambios del 11.01.2013. Recuperado de [http://www.mise.gov.it/images/stories/impresa/consorzi\\_2013/DECRETO\\_DIRETTORIALE\\_11\\_1\\_2013.pdf](http://www.mise.gov.it/images/stories/impresa/consorzi_2013/DECRETO_DIRETTORIALE_11_1_2013.pdf)

Istituto Nazionale per il Commercio Estero [ICE]. (2010). *L'Italia nell'economia internazionale. Rapporto ICE 2009-2010*. Recuperado de [http://www.ice.it/statistiche/pdf/Rapporto\\_ICE\\_2009\\_2010.pdf](http://www.ice.it/statistiche/pdf/Rapporto_ICE_2009_2010.pdf).

Jiménez, A. (2009). Los consorcios de exportación en España. En: M. Elizondo. *Los consorcios de exportación: la experiencia latinoamericana y española*. Buenos Aires: Libros de la araucaria.

Kotler, P. (2005). *Las preguntas más frecuentes sobre marketing* (19ª ed.). Bogotá: Grupo Editorial Norma.

Ledesma, C., Domínguez, M., Gnazzo, L., y Elaskar, L. (2004). *Consorcios de exportación*. Buenos Aires: Osmar D. Buyatti.

Longobardi, F. (2008). *PICT (Programa Integrado de Cooperación Técnica): La Cooperación italiana al servicio de las Pymes argentinas*. Buenos Aires: Mariano Más.

Minervini, N. (2002). *La ingeniería de la exportación*. México: Mc Graw Hill.

Minervini, N. (2011) *Consorcios de exportación*. Bogotá: Ediciones de la U.

Monforte, G. (2008). L'indagine del Centro Studi di Federexport Piemonte sui consorzi. En *Federexport Piemonte News*, 4, 4. Torino: FEDEREXPORT Piemonte.

Naselli, I. (2013). El balance de una década. *Informe Industrial*, 237, 25-33

Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial [ONUDI]. (2008). Relevamiento sobre la situación de los consorcios de exportación en la República Argentina. Viena: ONUDI.

Osservatorio Unicredit Piccole Imprese, VIII Edizione 2011-2012. (2011). *Le aggregazioni di rete: modello vincente per la sostenibilità e lo sviluppo*. Rapporto Unicredit sulle piccole e medie imprese manifatturiere. Unicredit S.p.A. Milán: Unicredit S.p.A. Recuperado de <https://www.unicredit.it/content/dam/unicredit/chisiamo/UniCreditImprese/Ricerche/PDF/RAPPORTO%20PI%208edizione.pdf>

Quijano, M. C. (2009). La experiencia de Colombia. En: M. Elizondo. *Los consorcios de exportación: la experiencia latinoamericana y española*. Buenos Aires: Libros de la araucaria.

Renart Cava, L. G. (1999). Consorcios de exportación y otros tipos de alianzas estratégicas entre empresas. *Boletín Económico de ICE*, 2627 . Recuperado de [http://www.revistasice.com/CachePDF/BICE\\_2627\\_I-XVI\\_\\_642F1F1082EBD07AD12505CF4E530370.pdf](http://www.revistasice.com/CachePDF/BICE_2627_I-XVI__642F1F1082EBD07AD12505CF4E530370.pdf) .

Aclaración: no se incluirán los datos de Pérez López pues el artículo consultado fue el de Renart Cava.

Russo, F. (2004). Consorcios de exportación: sinopsis. En *Guía de los consorcios de exportación*. (pp. 3-14). Viena: Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial [ONUDI]

Saba, A. (2000). *El modelo italiano: la especialización flexible y los distritos industriales*. La Plata: ADESO.

Sawady, A. (2009). La experiencia de ProChile. En: M. Elizondo. *Los consorcios de exportación: la experiencia latinoamericana y española*. Buenos Aires: Libros de la araucaria.

Sistema Económico Latinoamericano y del Caribe [SELA]. (2012). *Informe Final del Seminario Latinoamericano sobre consorcios de exportación de Pymes*. Caracas: Secretaría Permanente del SELA.

Toffler, A. (1997). *La tercera ola*. (13ª ed.). Barcelona: Plaza & Janés.

Vicchi, A. (2006). *Experiencia de promoción de exportaciones del sector público al privado: el caso de Bairexport, Red de exportadores de Buenos Aires*. Recuperado de <http://es.scribd.com/doc/60150374/Experiencia-de-promocion-de-exportaciones-del-sector-publico-al-privado-el-caso-de-Bairexport-Red-de-Exportadores-de-Buenos-Aires>

Wiñasky, M. (19 junio 2013). Comunicación personal.

### **Bibliografía consultada**

Baldinelli, E. (2003). *Consortios de exportadores: herramientas para exportar alimentos elaborados y no tradicionales*. Buenos Aires: Buyatti.

Camera di Commercio, Industria, Artigianato e Agricoltura di Milano (1996). *Il fabbisogno di servizi all'internazionalizzazione delle PMI e le loro aspettative nei confronti dei consorzi export*. Milán: ALCE.

Distrettitalia (2005). *Guida ai Distretti Italiani 2005 -2006*. Roma: Editrice Le Balze Srl.