

Desarrollo de conglomerados  
y redes de PYME:

**Un programa de la ONUDI**

*Guía de los consorcios de exportación*



ORGANIZACIÓN  
DE LAS  
NACIONES UNIDAS  
PARA EL  
DESARROLLO INDUSTRIAL



Desarrollo de conglomerados y redes de PYME:  
Un programa de la ONUDI

# *Guía de los consorcios de exportación*



ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO INDUSTRIAL  
Viena, 2004

Preparó este documento la Subdivisión de Pequeñas y Medianas Empresas de la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI) sobre la base del trabajo realizado por Anke Green, Consultor de la ONUDI, bajo la dirección de Fabio Russo, ONUDI, y Lorenzo Papi, Federexport, quienes también colaboraron.

La ONUDI desea agradecer a G. Volpe, C. Belliti, M. Clara, S. Cipriani, L. van Oyen, B.-H. Labigne, R. M. Subramaniam, N. Minervini, M. del Mar Castro y de la Montaña, A. Eguiluz, P. Fincias y LL.G. Renart la asistencia y aportación que hicieron al estudio.

**La ONUDI desea expresar su reconocimiento al apoyo prestado por el Ministerio de Relaciones Exteriores de Italia con diversos proyectos encaminados al desarrollo de consorcios de exportación de PYME en diferentes países en desarrollo.**

Las denominaciones empleadas en esta publicación y la forma en que se presentan los datos que contiene no implican, de parte de la Secretaría de la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial, juicio alguno sobre la condición jurídica de países, territorios, ciudades o zonas, o de sus autoridades, ni respecto de la delimitación de sus fronteras o límites. Las opiniones, cifras y estimaciones en ella contenidas son de responsabilidad de los autores y no debe considerarse que reflejen necesariamente las opiniones de la ONUDI ni que cuenten con su apoyo. Las designaciones relativas a economías “desarrolladas” y “desarrollo” tienen por objeto la conveniencia estadística y no expresan necesariamente un juicio acerca de la etapa de desarrollo de un país o zona determinado. La mención de nombres de empresas o productos comerciales no implica el apoyo de la ONUDI.

El presente documento no ha sido editado formalmente.

Copyright© 2003 por la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI)

# Índice

Prefacio	1
<b>1. CONSORCIOS DE EXPORTACIÓN: SINOPSIS</b>	<b>3</b>
1.1. ¿Qué es un consorcio de exportación?	3
1.2. ¿Por qué optar por un consorcio de exportación?	4
1.2.1. Dificultades de exportación de las PYME	4
1.2.2. Consorcios de exportación: una solución posible	5
1.3. Tipos de consorcios de exportación	7
1.4. Servicios prestados por los consorcios de exportación	14
<b>2. ESTABLECIMIENTO DE UN CONSORCIO DE EXPORTACIÓN</b>	<b>19</b>
2.1. Principios básicos	19
2.2. Medidas que entraña el establecimiento de un consorcio	21
2.3. Factores que afectan al proceso de establecimiento de un consorcio	28
<b>3. LOS CONSORCIOS DE EXPORTACIÓN EN LA PRÁCTICA</b>	<b>31</b>
3.1. Estructura orgánica	31
3.2. Empresas participantes	33
3.2.1. Características de las empresas participantes	33
3.2.2. Participación de las empresas en el consorcio	34
3.3. Tamaño de un consorcio	35
3.4. Forma jurídica de un consorcio	35
3.4.1. Elección de forma jurídica	36
3.4.2. Los documentos de constitución como sociedad	37
3.5. Financiación de un consorcio	38
3.6. Retos por superar	40
3.6.1. Retos internos	41
3.6.2. Retos externos	42
3.7. La evolución de un consorcio de exportación	42
<b>4. EL PAPEL DE LAS INSTITUCIONES DE LOS SECTORES PRIVADO Y PÚBLICO</b>	<b>45</b>
4.1. Asociaciones privadas y consorcios de exportación	45
4.2. El sector público y los consorcios de exportación	47
4.2.1. Apoyo público a los consorcios de exportación	47
4.2.2. El apoyo público en la práctica	49
<b>5. EVALUACIÓN DEL IMPACTO DE LOS CONSORCIOS DE EXPORTACIÓN</b>	<b>55</b>
5.1. Métodos de evaluación	55
5.2. Indicadores del éxito	56
5.3. Factores que afectan al resultado de las evaluaciones del impacto	59
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>63</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>65</b>

## **ESTUDIOS DE CASOS** **67**

Caso 1	Los consorcios en el conglomerado indio de máquinas herramienta de Bangalore	67
Caso 2	El consorcio tunecino TEC Consulting	69
Caso 3	El consorcio de artesanos CO.D.EX.ART. de Essaouira (Marruecos)	71
Caso 4	El consorcio textil brasileño Flor Brasil	73
Caso 5	El consorcio argentino de pequeños y medianos productores de carne	74

## **RECUADROS**

Recuadro 1	CPM: de consorcio de promoción a consorcio de venta	8
Recuadro 2	Consortios y distritos industriales	11
Recuadro 3	Consortios de exportación en el distrito industrial de Prato	12
Recuadro 4	Servicios prestados por los consorcios de exportación	15
Recuadro 5	Establecimiento de un consorcio de exportación	21
Recuadro 6	Financiación del establecimiento de un consorcio	40
Recuadro 7	Los servicios innovadores de la Asociación de Exportación de Tirupur	43
Recuadro 8	Federaciones de consorcios de exportación en Italia y la Argentina	46
Recuadro 9	Datos reunidos en Italia	59

## **ANEXOS** **75**

En el CD-ROM figuran los siguientes documentos:

- Ejemplo de estatuto de un consorcio de exportación
- Ejemplo de acuerdo entre accionistas
- Ley 317/91 de Italia
- Ejemplo de cuestionario de identificación de empresas interesadas
- Ejemplo de cuestionario para identificar las actividades que debe realizar el consorcio
- Ejemplo de cuestionario sobre la gestión del consorcio
- Guía del plan de actividades

## PREFACIO

Como resultado de la desregulación económica, de mejores métodos de transporte y de innovaciones en la tecnología de información y telecomunicaciones, las pequeñas y medianas empresas (PYME) están cada vez más expuestas a la competencia mundial. Al mismo tiempo, sin embargo, las empresas aisladas hacen frente a dificultades en aumento para penetrar mercados extranjeros. Como consecuencia del volumen relativamente reducido que producen las PYME, resulta difícil a esas empresas competir con los productos de bajo costo de las empresas multinacionales, que pueden explotar las economías de escala. Además, el ciclo de vida de los productos se ha reducido, lo que requiere mayor desarrollo de productos y servicios. Por sobre todo, las empresas de pequeño tamaño suelen no contar con los medios financieros y los conocimientos para colocar con éxito sus productos en los mercados extranjeros.

Los nuevos problemas que plantea la globalización a las pequeñas empresas requieren respuestas innovadoras. Reconociendo esa necesidad emergente, la ONUDI, en el marco de su programa de desarrollo de asociaciones y redes de PYME, ayuda a las pequeñas empresas a mejorar su productividad propiciando los vínculos interempresariales y relaciones de colaboración con instituciones locales de apoyo<sup>1</sup>. Ayuda a las PYME a combinar sus activos a fin de aprovechar las oportunidades que presentan los mercados y de resolver problemas comunes mediante un esfuerzo conjunto. La cooperación interempresarial de PYME permite efectivamente a las empresas por separado mejorar su competitividad y con ello aprovechar oportunidades que surgen en los mercados internacionales como consecuencia de la globalización. Los consorcios de exportación, que son ejemplos vívidos de ese tipo de cooperación interempresarial, son un elemento natural de una estrategia de desarrollo de conglomerados y redes. Sus posibilidades para aumentar el desarrollo de la cooperación interempresarial, así como en esferas no relacionadas con las exportaciones, como el mejoramiento de la calidad y de los métodos productivos, hacen que el desarrollo de los consorcios de exportación constituya un primer paso práctico para mejorar la atmósfera empresarial y la actividad económica en general. Como parte de su programa, la ONUDI, por lo tanto, ha fomentado la creación de consorcios de exportación en diversos países en desarrollo y colaborado en ella.

Aunque los beneficios de la agrupación para la exportación son relativamente directos, lograrlos en la práctica constituye una tarea ardua. Como consecuencia de la falta de conocimientos y preparación han fracasado muchos intentos por establecer grupos de exportación de PYME. En particular muchas economías emergentes carecen de experiencia y del marco institucional y regulatorio para fomentar y apoyar los consorcios de PYME. En esta guía se presenta una sinopsis de los principales aspectos que han de tomarse en consideración para velar por la operación exitosa de los consorcios de exportación. Con ello se intenta ayudar a los que participan en la creación y promoción de consorcios de exportación a fin de establecer grupos viables. Tiene por objeto ayudar a las empresas y a otros interesados en el concepto de consorcio de exportación y puede resultar útil a los agentes que participan en su creación y apoyo: promotores de consorcios de exportación, instituciones de apoyo y encargados de formular la política.

Esta guía se basa en la experiencia de la ONUDI (Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial) y Federexport (Federación Italiana de Consorcios de Exportación) en el desarrollo y la promoción de consorcios de exportación adquirida en diversos países industrializados y en desarrollo. Se ha procurado además revisar la buena práctica internacional. La guía se ha estructurado de la manera siguiente:

---

<sup>1</sup>Puede hallarse mayor información acerca del programa de desarrollo de conglomerados y redes de PYME, de la ONUDI, en el folleto *Desarrollo de conglomerados y redes de PYME*.

En la **primera parte** figura la introducción del concepto de consorcios de exportación. En ella se describen los obstáculos que enfrentan las empresas por separado al tratar de establecer una presencia de exportación y se presentan los consorcios de exportación como posible medio para superar esas dificultades. Los consorcios de exportación no son entidades homogéneas. En consecuencia, se explican brevemente los diferentes tipos que existen, a lo que sigue una sinopsis de los diversos servicios que pueden prestar.

En la **segunda parte** se describe el proceso de creación de un consorcio de exportación. Se determinan las tres condiciones fundamentales en que se basa la formación de un consorcio. A continuación se explican los pasos que implica el establecimiento de un consorcio de exportación. Finalmente, se enumeran los principales factores que obstaculizan y facilitan el proceso de creación.

En la **tercera parte** se presentan las cuestiones relacionadas con el funcionamiento práctico de los consorcios de exportación, como la estructura de organización, las características de las empresas que en ellos participan y la dimensión óptima de un consorcio de exportación. Se estudian aspectos relacionados con la formación jurídica de un consorcio y las diferentes fuentes de financiación. Se enumeran diversos problemas que pueden enfrentar los consorcios de exportación durante su funcionamiento. Concluye la sección indicando la importancia de la adaptación continua de los servicios que prestan los consorcios a las necesidades cambiantes de sus miembros.

En la **cuarta parte** se examinan los vínculos de los consorcios de exportación con las instituciones de los sectores privado y público. Se determinan los tipos de asistencia que las asociaciones privadas pueden prestar durante la etapa del establecimiento de los consorcios de exportación, así como durante las actividades posteriores. Le sigue un examen de los fundamentos del apoyo público a los consorcios y la forma precisa que puede asumir ese apoyo. La sección concluye con ejemplos prácticos de la asistencia gubernamental a los grupos de exportación.

En la **quinta parte** se examinan las evaluaciones de los efectos de los consorcios de exportación. Se consideran brevemente aspectos relacionados con diversos métodos de evaluación y se presentan posibles indicadores de efectos. Se determinan diversos factores que pueden afectar la medición correcta del éxito de un consorcio.

La guía concluye con un resumen de los principales factores que determinan el éxito de las actividades de los consorcios de exportación. Se destaca que quienes mayores beneficios pueden derivar de los consorcios de exportación son las empresas más pequeñas y con menos experiencia. Además, se determina que el proceso de agrupación iniciado por medio de los consorcios constituye un medio para lograr la cooperación de las PYME en esferas no relacionadas con las exportaciones. Las instituciones que deseen propiciar las PYME pueden centrarse así en la creación de consorcios de exportación como un primer paso en el mejoramiento de la competitividad de las pequeñas empresas y del medio comercial en que actúan.

A lo largo de la guía se usan ejemplos de consorcios de exportación existentes para ilustrar los principales argumentos y conceptos. Al concluir la guía se presenta una selección de estudios de casos de la India, Túnez, Marruecos, el Brasil y la Argentina para dar ejemplos concretos de la forma en que se crearon consorcios de exportación y los resultados que pueden lograr.

En el CD-ROM que acompaña esta guía se puede hallar una colección de anexos. Los documentos incluidos (como cuestionarios, que pueden usarse para determinar posibles miembros y sus prioridades, los documentos de constitución y el plan comercial) ilustran algunos asuntos examinados en el texto principal. Cabe esperar que puedan servir de ejemplos útiles a quienes participen en la creación de consorcios de exportación.

# CONSORCIOS DE EXPORTACIÓN: SINOPSIS

Como consecuencia de su tamaño reducido las PYME aisladas suelen tener dificultades para establecer una presencia de exportación en los mercados extranjeros. Carecen de los conocimientos y los medios financieros necesarios, pueden no cumplir los requisitos regulatorios extranjeros, y la cantidad y la calidad de sus productos suelen ser poco atractivos para los compradores extranjeros. Al combinar sus conocimientos, sus recursos financieros y sus contactos en un consorcio de exportación las PYME pueden mejorar de manera significativa sus posibilidades de exportación y reducir los costos y los riesgos que implica la penetración de mercados extranjeros. Aunque hay varios tipos de consorcios de exportación, el principal factor que los distingue es si los consorcios de exportación alcanzan esos objetivos mediante la promoción de los productos de sus miembros o con la venta directa. En cualquier caso, los consorcios de exportación suelen ofrecer gran variedad de servicios a los miembros, desde servicios administrativos básicos respecto de las actividades de promoción hasta servicios encaminados a mejorar las actividades de los miembros.

## 1.1. ¿QUÉ ES UN CONSORCIO DE EXPORTACIÓN?

Un consorcio de exportación es una alianza voluntaria de empresas con el objetivo de promover los bienes y servicios de sus miembros en el extranjero y de facilitar la exportación de sus productos mediante acciones conjuntas. Los miembros de un consorcio comprenden que esa cooperación debe predominar con respecto a la competencia a fin de tener acceso a mercados clave y a la tecnología más reciente. Se puede considerar que el consorcio de exportación es un medio formal para la cooperación estratégica de mediano a largo plazo entre empresas que sirve para prestar servicios especializados a fin de facilitar el acceso a los mercados extranjeros. La mayoría de los consorcios son entidades sin fin de lucro. Por lo general prestan servicios exclusivamente a las empresas que son miembros de los consorcios. Por cuanto las PYME pueden obtener mayores beneficios con su participación en un consorcio, los miembros tienen en general un tamaño relativamente pequeño. En Italia el 80% de las empresas que participan en un consorcio tienen menos de 50 empleados (Federexport, 1998).

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. De esta manera un consorcio difiere de una fusión en el sentido de que todas las empresas participantes conservan su condición jurídica inicial y la administración de cada empresa conserva su independencia.

Tampoco debe confundirse un consorcio con una cooperativa. Aunque ambos pueden considerarse un tipo de asociación, los principios y la filosofía que unen a los miembros de las cooperativas difieren considerablemente de los que impulsan a los miembros a unirse en un consorcio. Una cooperativa procura unir la fuerza de todos sus miembros a fin de aumentar su capacidad de negociación y de hacer el mejor uso posible de los medios de que dispone. En el caso de un consorcio, por el contrario, las debilidades comunes de los miembros constituyen el fundamento de la unión.



Existen consorcios de exportación no sólo entre empresas del sector manufacturero, sino que se pueden hallar también en el sector de los servicios y entre los artesanos. En Italia, el país que tiene mayor experiencia en materia de consorcios, los principales sectores operacionales de los consorcios de exportación son:

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

## 1.2. ¿POR QUÉ OPTAR POR UN CONSORCIO DE EXPORTACIÓN?

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

### 1.2.1. Dificultades de exportación de las PYME

Establecer una presencia exitosa en mercados extranjeros es mucho más difícil que hacerlo en los mercados internos. Las PYME suelen verse disuadidas de exportar por lo complejo del negocio de exportación y los grandes riesgos que implica. Sin conocimientos y preparación significativos, los intentos de exportar están condenados al fracaso y pueden incluso poner en riesgo la estabilidad financiera de la empresa en su conjunto. Las pruebas sugieren que en particular en las primeras etapas de la exportación el porcentaje de fracasos es relativamente elevado. Para desarrollar los mercados de exportación se necesitan conocimientos, esfuerzos y recursos financieros significativos. Los mercados extranjeros tienen sus particularidades y requisitos estrictos. No sólo abarcan la demanda de los consumidores, sino además las obligaciones técnicas y regulatorias de los países receptores. Las empresas que deseen exportar deben identificar los mercados extranjeros apropiados, ponerse en contacto con los distribuidores locales y/o con los principales consumidores, aprender acerca de las preferencias de sus clientes, adaptar la calidad y el precio del producto en consecuencia, y darles la oportunidad de inspeccionar los productos y de presentar sus pedidos. En muchos casos las empresas han de obtener certificación de que los métodos de producción se ajustan a ciertas normas técnicas y ambientales. Finalmente, es difícil lograr un nivel significativo de exportaciones sin ofrecer una variedad de productos completa y coherente. Los conocimientos especializados necesarios y el costo de hacer frente a esos problemas suelen superar la capacidad de las PYME consideradas individualmente.

A fin de exportar con éxito, las empresas deben reunir ciertas condiciones básicas. Entre ellas se incluyen:

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

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

### 1.2.2. Consortios de exportación: una solución posible

Al cooperar en el interior de un consorcio de exportación que combina los conocimientos especializados y los medios financieros de varias empresas, las PYME pueden superar los obstáculos anteriormente enumerados e ingresar efectivamente en mercados extranjeros y desarrollarlos con menor costo y riesgo. Al mismo tiempo, los miembros pueden mejorar su rentabilidad, aumentar la eficiencia y acumular conocimientos.

**Reducción del riesgo.** Al mejorar el acceso de la empresa a información relativa a mercados extranjeros y al orientarse hacia una mayor diversificación de las exportaciones, los consorcios de exportación pueden reducir de manera significativa el riesgo de exportación y de la exploración de nuevas oportunidades comerciales en el extranjero. La diversificación se logra con el aumento del número de mercados considerados como objetivo y mediante una reducción de las fluctuaciones estacionales de las exportaciones, especialmente cuando los mercados están dispersos geográficamente.

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

consorcios ayudan a sus miembros a pasar del simple abastecimiento de productos a clientes (“reactivo”) a la formulación de una auténtica estrategia de exportación en que se puedan ampliar las actividades de comercialización internas y las especificaciones técnicas y/o los precios no son simplemente dictados por los clientes (exportación “activa”). De esta manera se puede formular un criterio más coordinado y atento al mercado de un país determinado. Cuando varias empresas unen fuerzas para fomentar sus exportaciones, aumentan su capacidad de negociación con los distribuidores y compradores. En algunos casos el consorcio puede incluso establecer sus propios canales de distribución. De esta manera pueden pasarse por alto los intermediarios, de los cuales las pequeñas empresas suelen depender en exceso, y mejorar la rentabilidad de las operaciones de exportación de las empresas.

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

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

**Acumulación de conocimientos.** Uno de los beneficios más importantes de los consorcios de exportación se vincula con la acumulación de conocimientos. Las empresas que participan en consorcios de exportación tienen por lo general una experiencia limitada de exportación y se hallan en las primeras etapas de ingreso en el mercado de exportación o expansión. Al participar en un consorcio de exportación los miembros pueden mejorar su conocimiento de la forma en que han de operar en los mercados extranjeros, la forma de mejorar sus operaciones comerciales en esferas no relacionadas con la exportación y la forma de participar en alianzas (Renart, 1999). La exportación es un ejemplo clásico de “aprendizaje al hacer”. Al participar en un consorcio de exportación los miembros pueden aprovechar los diferentes recursos y aptitudes relacionados con la exportación de las empresas por separado. Tradicionalmente, los miembros pueden intercambiar conocimientos en diversas esferas, como la forma de negociar con bancos o la forma de aplicar ciertas normas técnicas. Finalmente, los miembros de un consorcio pueden también adquirir conciencia de los beneficios de la cooperación entre empresas y aprender la forma en que se pueden organizar redes de grupos. De esta manera podrán establecer alianzas para sus futuras actividades.

Los consorcios de exportación sirven de foro para la difusión y el examen de la información. Por cuanto los consorcios suelen organizar actividades como cursos prácticos, cursos de capacitación o reseñas de revistas y otras publicaciones relacionadas con la industria, pueden

aumentar la conciencia de los miembros acerca del sector industrial y de los cambios que están ocurriendo en él. Esas actividades pueden permitir además a los miembros acopiar información acerca de diversos otros temas, como métodos de producción o cuestiones de transporte. Finalmente, con la participación en el consorcio los miembros adquieren mayor conciencia acerca de las normas de calidad y técnicas que se exigen en los mercados de exportación.

En resumen, los consorcios de exportación pueden lograr que se adquieran considerables ventajas de eficiencia. A la vez que conservan su autonomía, los miembros de un consorcio de exportación pueden mejorar los resultados de la exportación y reducir los costos a un mínimo. Esto se puede lograr más rápidamente y con menos riesgo que si las empresas hubieran intentado la exportación por sí solas.

### 1.3. TIPOS DE CONSORCIOS DE EXPORTACIÓN

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

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

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

**Consortios de promoción y de ventas.** En tanto los primeros se refieren a una alianza creada para explorar mercados de exportación determinados compartiendo costos de promoción y logísticos, los segundos constituyen una entidad que canaliza las exportaciones de los miembros. De esta manera los consorcios de promoción se limitan a promover los productos de sus miembros y a ayudarlos a tener acceso a los mercados extranjeros. Las empresas asociadas hacen las ventas directamente. Los consorcios de venta, por otra parte, realizan actividades de promoción comercial y organizan la venta de los productos de las empresas participantes<sup>2</sup>. Para velar por una imagen determinada, esos tipos de consorcios suelen controlar la calidad de

<sup>2</sup>No obstante, si se hace un pedido concreto a un consorcio relativo a productos que no producen las empresas participantes, es útil que el consorcio pueda adquirir esos bienes también de quienes no son miembros para evitar la pérdida de la oportunidad de hacer un negocio lucrativo.

los productos comercializados. Si bien el número de empresas participantes es por lo general limitado en un consorcio de ventas, los consorcios de promoción suelen tener un número significativo de miembros.

En los consorcios de venta las empresas participantes delegan la autoridad para hacer negocios en su nombre a los administradores del consorcio. Hay dos tipos de consorcio de venta: *a)* consorcios de comercio, es decir, los que adquieren los productos de las empresas participantes con el fin de revenderlos, y *b)* consorcios que actúan como agentes de exportación. En tanto en los primeros el consorcio negocia créditos y paga a las empresas participantes por sus productos, en los segundos las empresas participantes envían sus propios recibos y tratan de obtener el pago de sus clientes (Renart, 1997). La mayoría de los consorcios de venta no permiten que las empresas participantes exporten por su cuenta y les exigen que utilicen al consorcio en su lugar. Según el consorcio, no obstante, el grado en que se exige el cumplimiento puede variar. En tanto algunos consorcios de venta aplican esta norma a todos los productos y países, otros se limitan a los mercados que constituyen su objetivo y a los productos que se venden por conducto del consorcio (Welch y Joynt, 1987).

Por cuanto los miembros actúan como grupo en los mercados extranjeros, las conductas perjudiciales, la calidad insuficiente de los productos o los precios excesivos de un miembro pueden tener un efecto perjudicial sobre las exportaciones de los demás miembros. Esto tal vez sea más pertinente en los consorcios de venta que en los de promoción. Es fundamental que en los documentos de constitución (véase la sección 3.4) se especifiquen las medidas que se podrán adoptar si surge una situación de ese tipo, por ejemplo, reemplazando los productos del miembro.

Los consorcios creados recientemente no deben tratar de servir de consorcios de venta para sus miembros. Es útil que los consorcios comiencen con la promoción de las exportaciones de los miembros y pasen a vender los productos una vez que el consorcio haya madurado y se hayan fortalecido las relaciones entre los miembros (véase el recuadro 1 como ejemplo de un consorcio que logró pasar con éxito de las actividades de promoción a las ventas). En Italia los consorcios de promoción son mucho más frecuentes que los consorcios de venta. En España, sin embargo, los consorcios de venta tienden a ser la forma predominante de consorcio aunque implican un menor grado de autonomía para las empresas miembro.

#### **Recuadro 1. CPM: de consorcio de promoción a consorcio de venta**

CPM es un consorcio de productores de artículos de vestuario y de prendas tejidas situado en Prato (Italia) (véase también el recuadro 3 respecto de los consorcios de Prato). A fines del decenio de 1990 los miembros de CPM decidieron introducirse en el mercado ruso. Como se entendió que se trataba de un objetivo muy ambicioso, el grupo acordó comenzar estableciendo una presencia en Georgia y usarla como punto de ingreso al mercado ruso.

Con la asistencia de la Universidad Técnica de Georgia, el consorcio pudo establecer contactos con comerciantes locales. Una gira de comercialización e investigación dio como resultado ofertas de adquisición de productos de los miembros del consorcio por valor de 500.000 dólares. No obstante, surgieron problemas con las condiciones

de pago por cuanto los miembros solicitaron una garantía del pago. Como consecuencia de su pequeña dimensión y del monto limitado que vendía cada empresa, no se podía extender una garantía a cada miembro por separado. Para superar esos problemas el Presidente del consorcio pudo negociar un acuerdo con el Banco Central de Georgia. El Banco Central firmó un acuerdo de garantía con un banco suizo, el que a su vez garantizó al consorcio el pago.

Por cuanto pudo obtenerse sólo una carta de crédito en nombre del consorcio y los miembros no querían dejar pasar una buena oportunidad comercial, se decidió que CPM se ocupara de la transacción en nombre de sus miembros. De esta manera el consorcio pasó a ser el comprador de los productos de sus miembros. Los miembros enviaron un recibo al consorcio por los productos que habían suministrado. El consorcio a su vez envió un solo recibo por todos los productos al comprador en Georgia. Para CPM esto implicó un cambio en sus estatutos de manera de poder emitir los recibos. Una vez recibido el pago CPM pagó a sus miembros según los recibos que habían expedido. Como empresa de servicios de sus miembros, el consorcio no obtuvo utilidades de la transacción. No obstante, se había acordado entre los miembros que el consorcio podía agregar un margen del 5% para cubrir los gastos administrativos relacionados con el contrato (por ejemplo, el contrato con el cliente de Georgia especificaba que CPM era responsable de hacer la publicidad de los productos en Georgia y de abrir lugares de exposición).

Para CPM el paso de consorcio de promoción a un consorcio que podía ocuparse directamente de las exportaciones en nombre de sus miembros constituyó un éxito.

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

Si las empresas participantes producen bienes estrechamente relacionados, podrían considerarse competidoras entre sí y limitar su asociación a ciertas actividades específicas. De esta manera, a menos que los miembros de un consorcio de un sector produzcan bienes complementarios, y no competitivos, la cooperación puede ser mayor entre las empresas participantes en los consorcios multisectoriales. Aunque los productos del mismo sector suelen ser semejantes entre sí, no se puede generalizar que los miembros de los consorcios de un sector único

sean competidores en tanto que los de los consorcios multisectoriales no lo son. Incluso dentro del mismo sector los bienes suelen diferir en gran medida de manera, que las empresas participantes en un consorcio de un solo sector pueden de hecho producir bienes complementarios.

Un estudio realizado por Federexport a fines del decenio de 1990 reveló que la estructura de costos de los consorcios de sector único y multisectoriales difiere en Italia. En tanto más del 78% de los gastos de los consorcios de un solo sector se refieren a la promoción, esa cifra se reduce a menos del 68% respecto de los consorcios multisectoriales. La divergencia se explica por la diferencia entre los gastos administrativos de los dos tipos de consorcio: la parte que corresponde a los gastos administrativos en los costos totales es superior en un 10% en los consorcios multisectoriales que en los consorcios de un solo sector (Federexport, 1998). Otro estudio italiano relativo a los consorcios de exportación halló que los miembros de los consorcios de un solo sector tienen una percepción más positiva de las actividades de la asociación y son más activos que los de los consorcios multisectoriales. Esto puede atribuirse al hecho de que no es tan difícil para los consorcios ofrecer servicios adaptados a un sector de operaciones que a las necesidades de las empresas de varios sectores. En el mismo estudio las empresas que no participaban en un consorcio tenían mayor inclinación a unirse a un consorcio de un solo sector que a un consorcio multisectorial (59,1%, en comparación con el 40,9%, respectivamente). La orientación hacia un consorcio de un solo sector parece aumentar con el tamaño de la firma y el número de mercados de exportación distantes que se tiene como objetivo (Camera di Commercio Industria Artigianato e Agricoltura di Milano & ALCE, 1996). En la práctica, sin embargo, las empresas italianas demuestran preferencia por los consorcios multisectoriales: en tanto que el 57% de las empresas pertenecen a un consorcio multisectorial, sólo el 43% son miembros de un consorcio de un solo sector (Federexport, 1998).

**Consorcio entre competidores y entre no competidores.** Cuando los consorcios están compuestos por competidores directos, las actividades se pueden orientar directamente a los bienes o servicios producidos y se pueden lograr economías de escala. Por sobre todo, hay más oportunidades de compartir proyectos de investigación y desarrollo (Renart, 1999). No obstante, como consecuencia de la falta de confianza y la gran posibilidad de conflictos, la mayoría de las empresas son renuentes a crear una alianza con sus competidores. Si un consorcio abarca empresas competidoras es probable que cada miembro presione para obtener sus objetivos personales, lo que encontrará resistencia de los otros miembros. Con ello el consorcio puede ver limitada su eficacia y los gastos de administración pueden ser superiores a los de los consorcios de no competidores por cuanto se han de resolver conflictos. Sin embargo, puede existir el peligro de que un consorcio que agrupe solamente a productores de bienes complementarios no pueda suministrar las cantidades requeridas.

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

productos alimentarios típicos o de artesanías. Ese tipo de consorcios suele surgir de distritos industriales. Como se indica en los recuadros 2 y 3, hay una relación estrecha entre distritos industriales y consorcios de exportación.

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

### Recuadro 2. Consortios y distritos industriales

Los distritos industriales o conglomerados o *clusters* son concentraciones sectoriales y geográficas de empresas que producen y venden una gama de productos relacionados o complementarios. Dentro de esos conglomerados se facilita la cooperación entre las empresas. Cuando las empresas están situadas en conglomerados la pequeña dimensión no constituye necesariamente un obstáculo, por cuanto las empresas tienen fácil acceso a proveedores de repuestos y servicios, así como a subcontratistas. La ventaja competitiva de las PYME agrupadas en conglomerados se basa en tres aspectos interrelacionados: especialización, cooperación y flexibilidad. La especialización de las empresas permite que las empresas pequeñas concentren sus recursos limitados en su capacidad básica. La cooperación entre las empresas aumenta la flexibilidad en términos de la cantidad de producción. Las empresas pueden subcontratar mayor parte del trabajo cuando hay mayor demanda y menos cuando ésta se reduce. Alternativamente, los procesos de producción pueden dividirse en etapas distintas en que empresas separadas se encargan de diferentes etapas. Esto permite flexibilidad y un menor tiempo de respuesta.

El éxito de los conglomerados se arraiga en las tradiciones locales y en formas locales de organización social y económica. Por lo tanto, los conglomerados no se pueden trasplantar simplemente a otros medios. 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. Por una parte, en los conglomerados se facilita la cooperación entre empresas de los miembros del consorcio. Las empresas que realizan actividades en proximidad geográfica de otras con el mismo giro comercial tienen un mayor conocimiento recíproco y con ello es más probable que desarrollen relaciones de confianza. Un consorcio de exportación puede ser también más eficiente dentro de un conglomerado desarrollado que en un medio aislado, como resultado del acceso más fácil a recursos y a instituciones de apoyo. Por otra parte, la creación de un consorcio de exportación y la mentalidad de cooperación que se desarrolla en su interior pueden en sí mismas constituir un primer paso hacia el mejoramiento de la colaboración entre empresas de una región determinada o servir de ímpetu para el desarrollo de un conglomerado. Al emprender conjuntamente actividades en el marco del consorcio los miembros desarrollan lazos personales y de confianza. No obstante, los consorcios de exportación



(y las estructuras intermedias semejantes) no sólo desempeñan un papel clave para facilitar la cooperación entre empresas, sino además para mejorar los vínculos entre las empresas y las instituciones que las rodean. De esta manera los consorcios resultan fundamentales para que las empresas tengan confianza en su medio local y refuercen el rendimiento del conglomerado.

Una vez que se consolida la cooperación entre empresas dentro de un consorcio queda preparado el camino para nuevas alianzas estratégicas. Las redes que se crean y fortalecen entre empresas durante su participación en un consorcio pueden facilitar la colaboración entre empresas en esferas no relacionadas con las exportaciones, incluso con empresas que ya no sean miembros del consorcio. Crear un consorcio, por lo tanto, puede iniciar un proceso —no sólo una entidad— que se transforme en el cimiento de diversas actividades que ya no dependen de la estructura del consorcio (Welch y otros, 1996). 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 de este modo un primer paso práctico hacia la creación de iniciativas del sector privado, que pueden ayudar a preparar un medio de desarrollo local positivo. Al aumentar la eficiencia y productividad de los grupos de empresas y estabilizar la comunidad local, los consorcios de exportación pueden sentar las bases de un crecimiento endógeno.

Además de los diferentes tipos de consorcios anteriormente reseñados, hay clasificaciones especiales en distintos países. En España se hace una distinción entre consorcios de “origen” y de “destino”, según la ubicación de la sede de un consorcio. En tanto los primeros se refieren a consorcios con sede en el país de origen (España en este caso), los segundos se refieren a consorcios con sede en el extranjero, que no son tan comunes como los primeros. Ambos tipos pueden establecer filiales en otros países.

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

### **Recuadro 3. Consortios de exportación en el distrito industrial de Prato**

Para comprender la forma en que los consorcios de exportación pueden crecer en contextos locales específicos, podemos considerar su desarrollo en un distrito industrial textil italiano bastante conocido: Prato. Un total de 8.000 empresas locales, 80% de las cuales son pequeñas unidades de elaboración, constituyen la industria textil de Prato. Además de la industria textil, que da empleo a 45.000 personas

(es decir, el 60% del empleo industrial local y el 35% del empleo local total) hay muchas empresas que producen maquinaria textil, productos químicos y material de embalaje. El éxito de Prato se ha basado decididamente en la capacidad de los fabricantes para diseñar una gran variedad de productos y para alinear sus operaciones hacia objetivos comunes, que consisten en elevadas normas de calidad y entrega rápida, lotes pequeños y precios competitivos.

Hasta fines del decenio de 1970 se consideraba en todo el mundo que el distrito textil de Prato era el centro de la producción de textiles de baja calidad y la elaboración de fibras regeneradas (recicladas). En la actualidad Prato es indudablemente un líder internacional de la producción de hilados de lana y de fantasía para tejidos, así como productos textiles para la industria del vestuario, para tapicería y para usos industriales. Han surgido nuevos tipos de productos junto a las líneas tradicionales de producción: lino, algodón, seda y telas viscosas. Cada seis meses, al comienzo de las temporadas de "primavera-verano" y "otoño-invierno", las fábricas locales presentan 2.000 telas nuevas y 60.000 diseños nuevos de tela. Esta entusiasta búsqueda de ideas nuevas y la capacidad para anticiparse a las tendencias hacen de Prato una rica fuente de inspiración para el mundo de la moda.

En Prato podían hallarse ejemplos de actividad de consorcios incluso antes de promulgarse la legislación favorable a los consorcios en el decenio de 1980. Ya en los años 70 varias empresas textiles de Prato comprendieron que la cooperación interempresarial podía constituir un elemento poderoso con miras a hacer frente a las dificultades que se hallaban en los mercados internacionales. Favoreció el desarrollo de consorcios locales el esfuerzo de las asociaciones comerciales locales, la asociación industrial local (Unione Industriali), en particular. En etapas posteriores se estimuló todavía más la creación de consorcios con los beneficios importantes que se les ofrecían en los planes de incentivo gubernamental.

El desarrollo de los consorcios de exportación de Prato está estrechamente relacionado con el desarrollo del distrito industrial. En los años 60 prácticamente no había exportaciones y la gran mayoría de los productores de máquinas textiles trabajaban exclusivamente para el distrito textil local. Había pocas empresas fuertes que se concentraban en máquinas para la producción tradicional de Prato: el reciclado de harapos y de desechos textiles.

A comienzos de los años 70 TESSILTECNICA, una empresa local, comenzó a recopilar un vasto catálogo de todas las máquinas producidas en la zona de Prato y se comenzó a conocer en el extranjero la maquinaria textil de Prato. No obstante, no figuraban los nombres de las empresas manufactureras por separado y los fabricantes locales no tenían una actividad directa de exportación ni contacto con los mercados extranjeros.

Con el tiempo las empresas locales comenzaron a sentir la necesidad de administrar sus propias exportaciones. Surgió la ocasión de hacerlo en la temporada 1976-1977, cuando TESSILTECNICA comenzó a declinar tras varias operaciones comerciales infortunadas. Los fabricantes locales de máquinas textiles súbitamente se hallaron sin su contacto único con los mercados extranjeros. Esta situación sirvió de estímulo para la creación de TEXMA PRATO, el primer consorcio de promoción de exportaciones de Prato, en 1978.

Con asistencia de la asociación industrial local (Unione Industriali), varios fabricantes de máquinas textiles se unieron a TEXMA PRATO. Las empresas fundadoras acordaron que su objetivo común sería mantener la capacidad de exportación que había

logrado la anterior empresa TESSILTECNICA y nutrir la actividad de exportación con la participación directa en el desarrollo de contactos de mercado. TEXMA PRATO promovió en consecuencia las primeras iniciativas para participar en ferias comerciales. Inicialmente la participación se limitaba a exposiciones locales orientadas a los mercados regionales y nacionales. Esto llevó rápidamente a la participación conjunta en actividades internacionales en todo el mundo.

La industria textil de Prato evolucionó rápidamente y, a medida que lo hacía, también lo hacía la tecnología utilizada. Prato abandonó la tecnología relacionada con el reciclado por la relacionada con la moda y los textiles de alta calidad. No obstante, la imagen de Prato siguió vinculada a los productos textiles de baja calidad.

Por sobre todas las cosas, Prato necesitaba liberarse de esa imagen si quería competir en el plano internacional. El distrito tenía que presentarse en el mercado internacional con una imagen nueva y más atractiva. TEXMA PRATO comprendió esta necesidad y se propuso como tarea dar a todo el subsector de la maquinaria textil una imagen de profesionalismo y viabilidad, y la imagen de una industria en el primer plano de la tecnología. Se organizaron actividades y se diseñaron folletos para mostrar que las empresas asociadas con TEXMA cumplían las normas europeas más elevadas de calidad. El nivel de compromiso y conocimientos especializados que esos servicios requerían significa que muy pocas empresas miembro habrían podido organizar y sostener individualmente esas actividades por su cuenta.

Sin embargo, el desarrollo de TEXMA tuvo algunas dificultades. Ciertas empresas abandonaron el consorcio con la sensación de que su presencia era incompatible con la de sus competidores. Otras empresas habían decidido participar en el consorcio precisamente porque eran miembros sus competidores.

Las actividades realizadas por TEXMA y los consorcios posteriores, especialmente los relacionados con la renovación de la imagen de la producción textil local, provocaron ramificaciones positivas prontamente para todo el distrito textil en términos de evolución y crecimiento. En la mayoría de los casos los consorcios no sólo producían una imagen nueva, sino que además promovían el desarrollo de una cultura de exportación y el uso de tecnología para mejorar continuamente la producción y la competitividad. En la actualidad, tras 25 años, todas las empresas asociadas con TEXMA PRATO han logrado una fuerte presencia en los principales mercados extranjeros y la posición pionera de Prato se reconoce en todo el mundo.

En general, TEXMA PRATO ha desempeñado una importante función política en el sentido de que sus actividades han demostrado la eficacia de ese tipo de consorcios en el estímulo de la colaboración interempresarial entre las PYME. TEXMA PRATO ha sido un ejemplo vívido para otros consorcios que se han desarrollado posteriormente en la región de Prato y ha mejorado en gran medida las relaciones entre las empresas y las instituciones locales.

#### **1.4. SERVICIOS PRESTADOS POR LOS CONSORCIOS DE EXPORTACIÓN**

El objetivo concreto y, con ello, los servicios prestados dependen del tipo de consorcio de que se trate. Por cuanto los consorcios de promoción de exportaciones son más pertinentes en la práctica que los consorcios de venta, esta guía se concentrará en los primeros.

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

En el recuadro 4 se muestra que los consorcios coordinan las actividades relacionadas con la exportación de las empresas participantes con muy diversas actividades. Como se ha mencionado anteriormente, sin embargo, la medida en que los consorcios de exportación prestan servicios varía desde los que sólo ofrecen asistencia básica hasta los que prestan un extenso paquete de servicios. No todos los consorcios ofrecerán, de esta manera, todos los servicios reseñados en el recuadro 4. Los consorcios de exportación creados recientemente pueden comenzar prestando servicios básicos de secretaría, investigación limitada y promoción de ventas. Pueden aventurarse en esferas como la creación de una marca común, la adquisición colectiva o el desarrollo de productos en una etapa posterior, cuando la cooperación haya demostrado ser exitosa y se halla fortalecido la cohesión social entre los miembros del grupo. A continuación se detallan los servicios más comunes que prestan los consorcios de exportación.

#### **Recuadro 4.** **Servicios prestados por los consorcios de exportación**

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

##### **Servicios básicos**

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

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

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

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

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

- Información sobre adelantos técnicos en los sectores de los miembros, por ejemplo, revisando la prensa relacionada con la industria o la participación en ferias técnicas;
- Organización de actividades y cursos de capacitación colectivos;
- Investigación de mercados (relacionados tanto con la zona geográfica como con el segmento del mercado que se considera como objetivo) a fin de determinar en qué lugar se puede desarrollar en mejores condiciones la actividad económica del consorcio;
- Introducción de normas de calidad;
- Determinación de los distribuidores y los clientes;
- Establecimiento de una red común de distribución;
- Investigación de técnicas mejoradas de elaboración;
- Investigación y desarrollo de productos nuevos y mejorados a fin de reaccionar a los cambios de las preferencias de los clientes;
- Selección de proveedores de materias primas y equipo que han de utilizar las empresas asociadas y definición de los métodos comunes de adquisición;
- Transporte conjunto;
- Asistencia para obtener certificación de adhesión a ciertas normas (por ejemplo, ISO 9000);
- Respuesta a solicitudes de ofertas conjuntas o complementarias;
- Participación colectiva en licitaciones;
- 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 extranjero. Como consecuencia de las complejidades que implica la participación en ferias, muchas empresas necesitan asistencia para ubicar un espacio y diseñar un puesto, transportar productos, organizar la publicidad relativa a la feria y prestar atención a los visitantes. La participación en exposiciones y ferias no sólo atrae atención internacional sino que inicia además un proceso de aprendizaje en las empresas. Los miembros sin experiencia en la participación en ese tipo de eventos pueden obtener beneficios de la colaboración con los miembros más experimentados del consorcio, tanto en la etapa preparatoria como durante la feria misma. Los miembros que participan activamente en ferias industriales se familiarizan con las normas y exigencias de la participación en eventos de ese tipo, como los diversos procedimientos que han de seguirse. Aprenden la forma de presentar a sus empresas y de relacionarse con los compradores extranjeros. Finalmente, aumentan su capacidad para determinar las necesidades de los compradores y adquirir conciencia de la importancia de cumplir ciertas normas de calidad.

El monto de los pedidos hechos en una feria o exposición, de esta manera, probablemente aumentará con la experiencia de las empresas en la participación en ese tipo de eventos.

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

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

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

En la economía mundial de la actualidad la logística es un factor decisivo de la competitividad de las empresas. Los consorcios de exportación pueden ayudar a las empresas participantes a **optimizar la logística** de sus operaciones en mercados extranjeros mediante la prestación de servicios relacionados con la gestión de inventarios, la gestión de operaciones y la formulación de una estrategia de distribución y de modos de transporte. Por ejemplo, los consorcios de exportación pueden ayudar a los miembros a mejorar la aportación de insumos o a reducir el costo del transporte de los productos terminados mediante estudios de logística. Un consorcio de exportación indio establecido con buenos resultados en el núcleo de industrias del tejido de Tirupur, la Asociación de Exportadores de Tirupur (Tirupur Exporters' Association, TEA) incluso fomentó la creación de un depósito interno de contenedores para reducir el retraso del transporte y el tratamiento de la carga por sus miembros.

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

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

Para velar por que el consorcio ofrezca los servicios que sus miembros esperan, es esencial que se mantenga un diálogo constante entre la gestión del consorcio y las empresas participantes. Esto exige la participación activa de las empresas en el diseño y la ejecución de las actividades. Deben analizarse de manera crítica los servicios a fin de determinar sus efectos y su utilidad para los miembros. El consorcio debe ser flexible para introducir todos los cambios necesarios. Las empresas participantes pueden esperar que los consorcios sean más que un simple prestador de servicios y que los ayude activamente a desarrollar nuevas oportunidades comerciales. El consorcio puede lograrlo haciendo investigación de mercado y organizando la participación de los miembros en ferias y exposiciones. No obstante, sin la participación activa de sus miembros las actividades realizadas por el consorcio no pueden lograr un efecto significativo.

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

## ESTABLECIMIENTO DE UN CONSORCIO DE EXPORTACIÓN

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

La ONUDI y Federexport han ayudado a establecer consorcios de exportación en países tan diversos como la Argentina, el Brasil, la India, Italia, Marruecos, México y Túnez. Sobre la base de esa amplia experiencia, a continuación figura un análisis simplificado de los actores que intervienen y las medidas que se deben adoptar cuando se establece un consorcio.

### 2.1. PRINCIPIOS BÁSICOS

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

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

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

- **Establecimiento de un consenso:** El establecimiento de un consenso es uno de los principales factores que determinan el éxito de un consorcio. No puede esperarse que los miembros establezcan de un día para otro la confianza necesaria para coordinar eficazmente sus actividades. Sin embargo, las operaciones de un grupo solamente pueden tener éxito cuando éste es capaz de lograr un consenso y ha alcanzado cierto grado de estabilidad interna (Welch y Joynt, 1987). En consecuencia, antes de que se puedan realizar en forma eficaz actividades conjuntas ambiciosas en los mercados extranjeros, es esencial que haya habido cierto proceso de formación de un grupo en el que se haya creado solidaridad y los miembros hayan podido conocerse mutuamente, además de enterarse de sus necesidades y expectativas. Ello se puede lograr, por ejemplo, mediante visitas recíprocas a las fábricas, reuniones grupales y cursos prácticos o viajes colectivos. Sin embargo, para fomentar el proceso de establecimiento de un grupo y asegurar que se mantengan la motivación y el dinamismo, en una etapa temprana se deben realizar también en forma colectiva algunas actividades limitadas relacionadas con las exportaciones. Se puede promover el establecimiento de un consenso entre los posibles miembros



mediante su participación activa en la concepción del consorcio, por ejemplo, con reuniones periódicas y debates animados que se relacionen con el establecimiento y los objetivos del consorcio.

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

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

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

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

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

## 2.2. MEDIDAS QUE ENTRAÑA EL ESTABLECIMIENTO DE UN CONSORCIO

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

### Recuadro 5. Establecimiento de un consorcio de exportación

El establecimiento de un consorcio de exportación entraña las ocho medidas siguientes:

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

### Primera medida. Identificación de un promotor

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

Las tareas del promotor son las siguientes:

- Ayudar a las empresas a determinar objetivos comunes y posibles asociados;
- Hacer que las empresas tomen conciencia de la posibilidad de obtener beneficios mediante la cooperación y, en consecuencia, reducir la incertidumbre relacionada con el concepto de consorcios;
- Apoyar el proceso de selección de miembros;

- Orientar a las empresas en el proceso de establecimiento de un grupo organizando reuniones, suministrando información y apoyando la redacción de documentos como el plan de actividades, entre otras cosas;
- Brindar asesoramiento sobre decisiones difíciles que forman parte del proceso, como la forma jurídica que se ha de adoptar;
- Prestar apoyo general de secretaría;
- Establecer vínculos con las instituciones de apoyo y las entidades administrativas pertinentes y actuar como intermediario entre los encargados de adoptar políticas y los empresarios;
- Presentar a los miembros la realidad del comercio internacional, es decir, explicarles el importante papel de cuestiones como la comercialización, el control de calidad y la adhesión a las normas técnicas y ambientales;
- Apoyar la contratación de personal para el consorcio;
- Zanzar controversias entre los miembros;
- Acompañar a los miembros en sus primeras actividades colectivas.

Aunque sería preferible que el promotor no estuviera relacionado con los posibles miembros, a veces es el propietario o director de una de las futuras empresas participantes. Sin embargo, en la mayor parte de los casos es un agente externo, por ejemplo, un funcionario de una asociación industrial local, una cámara de comercio o una federación nacional de consorcios. Puede ser también un consultor contratado por una institución pública o una organización internacional de desarrollo. Al ser un agente externo se lo considera neutral y, en consecuencia, puede dirigir el proceso de formación del grupo sin que se sospeche que favorece a una empresa en particular. Como “forastero”, también puede estar en mejores condiciones para determinar las posibles esferas de cooperación, así como los puntos fuertes y débiles de los miembros. En consecuencia, puede percibir mejor qué es viable para un grupo determinado y qué proyectos se deberían aplazar hasta más adelante.

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

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

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

contacto con el promotor respecto de sus problemas incluso después de la fase de establecimiento. En ese caso, el promotor debería desempeñar un papel limitado.

## Segunda medida. Identificación de posibles miembros

En esta segunda etapa, se llega a una idea general de los tipos de empresas que podrían convertirse en miembros del futuro consorcio. En cooperación con las instituciones competentes a nivel local, los promotores de consorcios de exportación deben identificar sectores industriales y servicios que se adecuen a este tipo de asociación entre empresas. Éstos deben ser pujantes y tener posibilidades de exportación sin explotar o explotadas en forma insuficiente. Además, se debe identificar cualquier red de empresas existente o cualquier relación no aprovechada entre las empresas, dado que facilitarán la cooperación en el futuro.

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

La selección de posibles miembros es el elemento más importante en el proceso de establecimiento de un consorcio. A fin de asegurar el éxito del futuro consorcio, las empresas participantes deben satisfacer criterios cuidadosamente definidos con respecto a su tamaño, reputación y estabilidad financiera, así como a los bienes y servicios que ofrecen<sup>3</sup>. Deben ser capaces de ofrecer productos de la debida calidad, en volumen suficiente y a un precio competitivo a nivel internacional. Y aún es más importante que las mercancías encajen en una gama de productos predeterminada. Como se señaló en la sección 1.3 *supra*, en la que se describieron diferentes tipos de consorcios, la cooperación entre las empresas se facilita y los beneficios de la cooperación aumentan cuando los productos de las empresas participantes son complementarios y no compiten entre sí. Lo ideal sería que los miembros produjeran mercancías diferentes pero complementarias, que se pudieran vender a los mismos clientes o por los mismos conductos de distribución y que requirieran una estrategia de promoción igual o similar (Renart, 1997).

Los demás criterios de selección que se utilizan frecuentemente son los siguientes: 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. Las empresas cuya sede está en el extranjero, frecuentemente subsidiarias de empresas extranjeras, no deben tenerse en cuenta. Esas empresas han asegurado su acceso al mercado y no necesitan un consorcio. Según cuál sea el objetivo preciso del consorcio, se pueden especificar otros criterios, como la correspondencia de los productos con las normas europeas o la existencia de contactos con otros posibles miembros. Un último aspecto esencial cuando se selecciona a posibles miembros es el de la administración y el personal de las empresas. Deben tener los conocimientos técnicos requeridos, ser flexibles y poder trabajar en equipo.

<sup>3</sup>Estos y otros criterios similares ayudan a reducir, desde las etapas iniciales, las posibilidades de conflicto en el consorcio. En un consorcio de Túnez, las diferencias de tamaño y capacidad financiera de los miembros crearon problemas, dado que algunas actividades del consorcio representaban desembolsos significativos para los miembros más pequeños y con menos ingresos.

### Tercera medida. Realización de un estudio del interés existente y contacto con empresas interesadas

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

Además de las entrevistas y reuniones, se realiza una encuesta entre las empresas previamente identificadas. En ella se les ofrece la oportunidad de expresar su interés en el concepto de consorcios de exportación. Además, ello permite al promotor determinar las insuficiencias y expectativas comunes de las empresas, que se pueden utilizar para definir los objetivos iniciales comunes. La encuesta puede ayudar también a determinar la voluntad de los posibles miembros de comprometerse con el consorcio, tanto por lo que respecta a su tiempo como a sus recursos financieros. En consecuencia, el estudio sirve de base para todas las actividades futuras (c.f. archivo: *Ejemplo de cuestionario para identificar empresas interesadas*, CD-ROM).

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

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

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

### Cuarta medida. Designación de representantes

Cada empresa deberá designar a su principal persona de contacto, que se encargará de representarla y defender sus intereses en las reuniones que precedan al establecimiento del consorcio. El poder de adoptar decisiones del representante debe ser considerable y por lo general

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

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

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

### Quinta medida. Reuniones entre los posibles miembros

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

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

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 a que asista a las reuniones iniciales, a fin de que informe sobre la experiencia de su consorcio y responda a posibles preguntas.

Lo ideal sería que una organización oficial, como una asociación de industriales o un órgano público, organizara las primeras reuniones. Ello daría carácter oficial al proceso de establecimiento del consorcio y aseguraría su neutralidad.

Una vez que se haya respondido a todas las preguntas de carácter general y que los participantes estén dispuestos a adoptar medidas concretas para establecer el consorcio, se podrá

iniciar una segunda serie de reuniones. En ella se presenta y estudia más detalladamente el proyecto. Se debería elaborar y someter a debate un primer borrador del plan de actividades y del estatuto. Además, se debe analizar la división de responsabilidades. Es esencial aclarar qué funciones desempeñará el consorcio y cuáles las empresas.

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

### Sexta medida. Realización de un estudio de viabilidad y redacción de un plan de actividades

Una vez que se haya redactado claramente la propuesta de establecimiento del consorcio y que las empresas identificadas hayan decidido participar, será necesario formular un plan de actividades. Éste deberá basarse en las necesidades y prioridades de las empresas miembro, determinadas por medio de un cuestionario y un estudio de viabilidad (c.f. archivos: *Ejemplo de cuestionario sobre las actividades por realizar; Ejemplo de cuestionario sobre la administración de un consorcio*, CD-ROM).

El estudio de viabilidad ayuda a asegurar que los objetivos determinados no sean demasiado ambiciosos en las primeras etapas de la existencia del consorcio. Debe contener una descripción de los procedimientos y de los recursos financieros y humanos necesarios para establecer el consorcio y lograr sus objetivos. También se debe sugerir en él cómo se obtendrán los recursos necesarios. Además, se debe incluir un análisis de los puntos fuertes y débiles y las oportunidades y amenazas de las empresas participantes. Ese análisis, llamado *SWOT*, ayudará a determinar una clara estrategia empresarial en que se delineen los mercados y los segmentos sociales a los que se exportará, así como los mecanismos a utilizar, todo lo cual se especificará ulteriormente en el plan de actividades. Si bien esa estrategia debe orientar las futuras actividades del consorcio, también se la podrá adaptar cuando sea necesario, por ejemplo, en respuesta a cambios en el entorno exterior.

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

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

En el plan de actividades se deben definir, además de las actividades previstas, la estructura orgánica del consorcio, así como diversos detalles relativos al logro de los objetivos. Las actividades previstas deben describirse por esfera y se deben especificar los gastos que entrañe cada una. El plan de actividades desempeñará un papel muy importante cuando se determinen la estructura jurídica que se vaya a adoptar y el monto del capital que aportará cada miembro para asegurar la viabilidad financiera del consorcio (c.f. archivo: *Guía del plan de actividades*, CD-ROM).

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

### Séptima medida. Constitución oficial del consorcio como sociedad

En esta etapa, que puede iniciarse más de 12 meses después de planteada por primera vez la idea de establecer un consorcio, las empresas deben comprometerse oficialmente con el mismo. Este compromiso se basa en las reuniones preliminares, el estudio de viabilidad y el plan de actividades. Tiene lugar a varios niveles: *a)* el compromiso de respetar el estatuto del consorcio, en el que se describen, entre otras cosas, la forma de interacción, la elección del personal directivo, etc.; *b)* un compromiso de contribución financiera, y *c)* un compromiso comercial, por ejemplo, el de exportar sobre todo a cierto grupo de países especificados en el plan de actividades (Renart, 2002).

Establecer en una etapa temprana una estructura oficial con reglas y responsabilidades claras ayudará a los participantes a centrar sus actividades. La inscripción oficial, aunque no puede asegurar el éxito del consorcio, sí puede ser entendida como una declaración de compromiso de cooperación y de respeto de los objetivos del consorcio. A medida que crece la confianza y se fortalecen los vínculos personales entre los miembros, la estructura oficial puede adquirir una importancia secundaria.

El consorcio recién establecido se organizará de acuerdo con los procedimientos especificados en los documentos de su constitución como sociedad. En general, el estatuto va acompañado de un acuerdo de los accionistas, en el que se estipula más detalladamente cómo se han de desempeñar las funciones colectivas. Ambos textos se deben distribuir a los miembros durante las reuniones. La más reciente versión del estatuto y del acuerdo de los accionistas se somete a votación en la primera Asamblea General del consorcio. Los miembros deben decidir si la condición de miembro es la misma en todos los casos o si hay posibilidad de variantes, por ejemplo, entre miembros con derecho a voto, miembros sin derecho a voto, miembros con derecho a voto cuyas obligaciones difieren de acuerdo a los casos y otras variantes, etc. En esa primera reunión, se elige también la Junta de Directores (c.f. archivo: *Ejemplo de estatuto de un consorcio de exportación*, *Ejemplo de acuerdo de los accionistas*, CD-ROM)<sup>4</sup>.

En esta etapa se debe contratar al Director Ejecutivo del consorcio. Además, se debe habilitar espacio para oficinas, de modo que el consorcio pueda empezar sus operaciones. Ocasionalmente, uno de los miembros o una institución de apoyo brindarán dicho espacio. Para facilitar la interacción entre los miembros, es aconsejable que la oficina del consorcio esté ubicada cerca de la mayoría de las empresas participantes.

<sup>4</sup>En la sección 3.4 *infra* se estudia la cuestión de la forma jurídica que puede adoptar un consorcio y se describen los documentos por los que un consorcio se constituye como sociedad.



Las empresas que no estén convencidas de los beneficios que les puedan reportar las actividades del consorcio abandonarán el proceso en esta etapa. Las demás aportarán una cantidad preestablecida al capital inicial del consorcio. El papel del promotor queda reducido básicamente al de un asesor.

### Octava medida. Seguimiento

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

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

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

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

## 2.3. FACTORES QUE AFECTAN AL PROCESO DE ESTABLECIMIENTO DE UN CONSORCIO

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

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

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

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

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

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

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

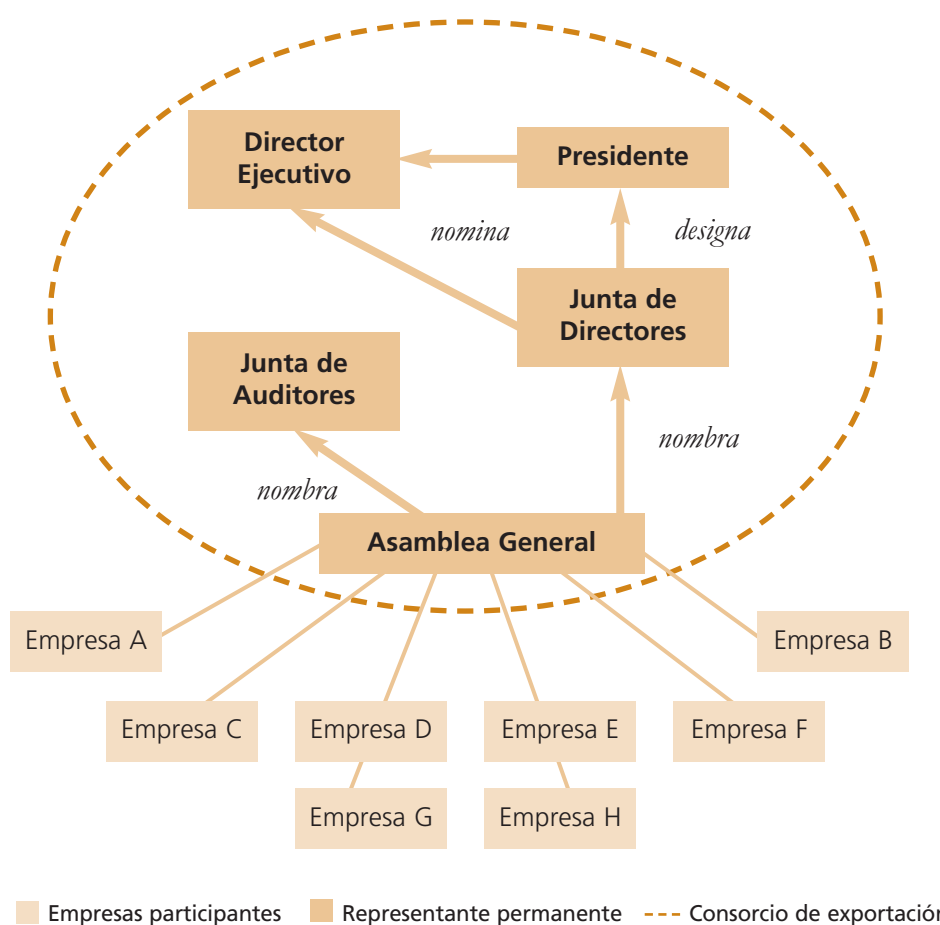
## LOS CONSORCIOS DE EXPORTACIÓN EN LA PRÁCTICA

Son varios los aspectos que contribuyen al funcionamiento exitoso de un consorcio. Entre ellos figuran la estructura orgánica del grupo, las características de los miembros y su participación en el consorcio, el tamaño del mismo, la forma jurídica adoptada y el modo en que el consorcio se financia. Además, se deben tener en cuenta los retos externos e internos que encara el consorcio. Por último, las actividades que se realicen deben evolucionar si se desea satisfacer adecuadamente las necesidades cambiantes de las empresas participantes.

### 3.1. ESTRUCTURA ORGÁNICA

En la presente sección se brinda un breve panorama general de los principales órganos que integran un consorcio de exportación, que se representa en la figura<sup>5</sup>. Se puede encontrar información detallada sobre los órganos y sus funciones en el archivo titulado *Ejemplo de estatuto de un consorcio de exportación* del CD-ROM.

#### Representación gráfica de un consorcio de exportación



<sup>5</sup>La presente sección se basa parcialmente en Renart (1997; 1999).

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

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

El **Director Ejecutivo** del consorcio se encarga de las operaciones cotidianas del grupo. Dado que debe promover y defender los intereses de todo el consorcio, sin favorecer a ninguna empresa en particular, es aconsejable que las empresas participantes lo contraten externamente. Un director contratado externamente, además de ser un actor neutral, puede concentrarse únicamente en su compromiso con el consorcio. En cambio, un director designado entre los miembros debe dividir su tiempo y sus esfuerzos entre la asociación y la empresa que lo emplea. La labor relacionada con el consorcio puede tener menos prioridad para él y, a la larga, ello se reflejará en el rendimiento del mismo.

El Director Ejecutivo debe tener experiencia comercial, experiencia en materia de exportaciones, aptitudes como organizador y conocimiento de idiomas extranjeros, además de conocer bien las empresas participantes, sus productos y servicios y los sectores en que operan. Dado que el Director Ejecutivo es el principal responsable del éxito del consorcio, es aconsejable que se contrate a un administrador de primera categoría. En el pasado, los consorcios de exportación han fracasado debido a una mala administración. El consorcio, según su tamaño, puede tener empleados adicionales, como personal de secretaría o expertos en comercialización, que ayuden al Director Ejecutivo. Los miembros deben apoyar la labor del Director Ejecutivo suministrando la información necesaria y confiando en su juicio.

Se pueden distinguir dos tipos de Director Ejecutivo. Mientras que el “tipo administrador” se limita a aplicar las decisiones adoptadas por la Junta de Directores, el “tipo jefe” define también las estrategias que habrá de aplicar el consorcio y las propone a la Junta para su aprobación. Los miembros activos quizá prefieran el primer tipo de Director Ejecutivo, por miedo a perder su autonomía. Sin embargo, se debe tener siempre presente que el Director Ejecutivo es un profesional con experiencia en materia de exportaciones y que puede aumentar mucho el éxito del consorcio si se le deja suficiente margen de maniobra.

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

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

Los **representantes permanentes** (véase la sección 2.2) cumplen una función de “doble representación”, dado que representan a su empresa en el consorcio, pero también al consorcio en su empresa.

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

## 3.2. EMPRESAS PARTICIPANTES

Las empresas participantes influyen mucho en las operaciones del consorcio. En la sección 2.2 *supra* se mencionaron brevemente los posibles criterios de selección de los miembros. La motivación de los miembros, su tamaño, su experiencia en materia de exportaciones, sus productos y su grado de participación activa tienen un efecto muy importante sobre el rendimiento del consorcio.

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

### 3.2.1. Características de las empresas participantes

Las características decisivas de las empresas que participan en un consorcio de exportación son su firme propósito de desarrollar los mercados extranjeros y su mentalidad en materia de inversiones. Ante todo, los miembros de los consorcios de exportación están dispuestos a cooperar con otras empresas para lograr esos objetivos. La confianza entre los miembros es uno de los factores clave del funcionamiento eficaz de un consorcio. Las relaciones preexistentes entre los miembros y las operaciones transparentes del consorcio facilitan mucho la confianza.

El tamaño de los diversos miembros del consorcio puede también tener efectos considerables sobre las operaciones del grupo. La mayor parte de las empresas grandes tiene recursos suficientes para diseñar su propia estrategia de exportación. Sin embargo, quizá decidan participar en un consorcio para ofrecer una gama más amplia de productos a sus clientes. Los miembros pequeños pueden sospechar que las empresas grandes desean controlar las actividades y la estrategia de promoción del grupo. En general, la semejanza en el tamaño de los participantes fomenta la cooperación. En ese caso, sus criterios técnicos y comerciales son comparables y es más fácil coordinar sus intereses. Sin embargo, las empresas más pequeñas pueden beneficiarse también de la participación de empresas grandes, dado que éstas pueden tomar la iniciativa y probablemente tengan ya experiencia de comercialización o contactos en los mercados en que el consorcio desea penetrar.

En general, los consorcios constan de empresas que están en diferentes etapas de desarrollo de sus mercados de exportación. Hay empresas que desean utilizar el consorcio para ingresar por

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

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

### 3.2.2. Participación de las empresas en el consorcio

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

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

En la práctica, el grado de participación activa varía mucho entre los miembros. De un estudio de los consorcios italianos de exportación se desprende que solamente el 23,8% de los miembros participa activamente (es decir, asiste regularmente a las reuniones del consorcio y formula sugerencias sobre los nuevos servicios que se deban ofrecer), mientras que el 40% es más bien pasivo y participa solamente en forma mínima en los procesos de decisión a nivel interno. El 36,2% restante apenas participa y nunca ha formulado sugerencias sobre las actividades que se deban acometer. En el estudio se señala que el grado de participación en el consorcio guarda relación con el desarrollo de las actividades de exportación de los miembros. Los miembros que consideran al consorcio como un mecanismo para ingresar en nuevos mercados son significativamente más activos que los que ya han logrado una presencia sustancial con sus exportaciones. Sin embargo, en el estudio se informa de que una fracción significativa (aproximadamente el 20%) de las empresas participantes asume responsabilidades administrativas en los consorcios (Camera di Commercio Industria Artigianato e Agricoltura di Milano & ALCE, 1996).

### 3.3. TAMAÑO DE UN CONSORCIO

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

El tamaño de un consorcio dependerá en gran parte de su objetivo. A diferencia de los consorcios destinados a actividades de promoción, los destinados a la venta tienden a ser relativamente pequeños, dado que es más difícil gestionar las operaciones de exportación de un número grande de empresas. Además, las empresas se muestran más renuentes a participar en los consorcios destinados a la venta dado que esa participación significa ceder una medida considerable de autonomía a los consorcios. Frecuentemente, el número de empresas participantes en un consorcio también será limitado si los miembros convienen en excluir a sus competidores.

La participación de un número suficiente de empresas es muy importante para que un consorcio funcione con éxito. Sin embargo, si no hay tradición de cooperación entre empresas, puede ser aconsejable limitar el número de empresas participantes en las etapas iniciales. De la experiencia acumulada en la India y Túnez se desprende que para establecer un consorcio es razonable que haya de ocho a 12 empresas participantes. Ese número puede aumentar fácilmente en una etapa ulterior para asegurar un volumen decisivo de trabajo y fondos. Si los miembros son microempresas o empresas muy pequeñas, tal vez se necesite un mayor número de miembros para lograr esa masa crítica que si los miembros fueran de tamaño mediano. El tamaño óptimo de un consorcio puede verse también influido por el entorno y el hecho de que el consorcio pueda acceder fácilmente a instituciones de apoyo.

A mayor tamaño del consorcio, más enérgica deber ser su administración para asegurar un funcionamiento eficiente. En los consorcios pequeños, es decir, de hasta 20 miembros, éstos deben poder convocar reuniones a intervalos relativamente frecuentes y participar continuamente en la formulación de estrategias de promoción, así como en la preparación de actividades. En cambio, en los grupos más amplios, quizá esa participación activa de los miembros no sea posible sin obstaculizar la eficiencia del consorcio. Por ello, las administraciones de los consorcios grandes deben tener considerable autonomía y capacidad de adoptar decisiones.

En Italia, la mayoría de los consorcios consta de 11 a 50 empresas participantes. De un estudio realizado por Federexport en ese país se desprende que, de 111 consorcios, el 30,6% tenía menos de 10 empresas participantes, el 46% entre 11 y 50 y el 23,4% restante más de 50 miembros (Federexport, 1998).

### 3.4. FORMA JURÍDICA DE UN CONSORCIO

Un consorcio es una entidad jurídica distinta de las empresas que lo integran. Con pocas excepciones, la más importante de las cuales es Italia (véase la sección 4.2), los consorcios

no son reconocidos como asociaciones de empresas de carácter especial. El reconocimiento de los consorcios como forma jurídica no es un requisito previo para que funcionen de manera eficiente. Sin embargo, es esencial que existan de manera oficial, ya sea en virtud de un contrato escrito o, preferiblemente, en virtud del establecimiento de una entidad separada.

### 3.4.1. Elección de forma jurídica

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

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

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

Un consorcio tunecino de productores de aceite de oliva natural, que la ONUDI ayudó a establecer, eligió constituirse como agrupación de intereses económicos. Se tuvo en cuenta el problema de la responsabilidad ilimitada implantando un mecanismo de control. El director, que decide acerca de la utilización de los fondos, no tiene acceso directo a ellos. Solamente se los libera con la aprobación del tesorero.

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



### 3.4.2. Los documentos de constitución como sociedad

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

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

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

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

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

No se puede hacer suficiente hincapié en el hecho de que los requisitos precisos relativos a los documentos de constitución como sociedad varían de un país a otro.

### 3.5. FINANCIACIÓN DE UN CONSORCIO

Es muy importante para el funcionamiento eficaz de un consorcio de exportación que haya financiación suficiente. En general, la financiación de los consorcios se basa en dos fuentes: los miembros del consorcio y las instituciones. La primera proviene directamente de las empresas participantes y puede adoptar una de las siguientes formas: una contribución única para garantizar el capital del consorcio, cuotas anuales de los miembros y cobros por servicios concretos. Es también posible una combinación de las tres formas. En casos excepcionales, pueden necesitarse contribuciones adicionales para cubrir posibles pérdidas. Se hacen **contribuciones al capital social** cuando se establece oficialmente el consorcio. Por lo general, se las hace en partes iguales. El monto preciso de la contribución al capital del consorcio dependerá frecuentemente de la forma jurídica elegida. Esas contribuciones son la inversión de los miembros para establecer una oficina y, a la larga, acceder a los mercados extranjeros. Solamente se obtendrán ganancias a mediano o largo plazo y consistirán en un mejor rendimiento de las exportaciones. Los gastos de funcionamiento previstos de un consorcio se sufragan mediante **cuotas mensuales o anuales de los miembros**, que se pueden volver a calcular todos los años. En combinación con los **cobros por servicios concretos**, esas cuotas de los miembros se utilizan para garantizar las operaciones del consorcio y realizar las actividades aprobadas por la Junta de Directores. Frecuentemente se introducen cobros por servicios concretos en los consorcios cuyos miembros no participan en todas las actividades. Ello tiende a ser así en el caso de los consorcios relativamente amplios. La prestación de servicios a cambio de un pago es un mecanismo que asegura la sostenibilidad del consorcio y hace que los miembros tomen conciencia del valor de sus servicios y de los gastos en que éste incurre. Los cobros a los miembros por servicios concretos se calculan frecuentemente sin ánimo de lucro.

Puede haber diferencias entre la financiación de los consorcios destinados a actividades de promoción y la de los consorcios destinados a la venta. Los miembros de estos últimos pueden tener que pagar una comisión, además de sus cuotas como miembros. En general, esa comisión es un determinado porcentaje de las ventas efectuadas en los mercados de exportación elegidos. Se puede tratar de un porcentaje fijo (por ejemplo, el 5% del total de las ventas de exportación) o calculado sobre la base del volumen de exportaciones alcanzado. Por ejemplo, los miembros pueden tener que pagar el 7% de los primeros  $X$  dólares de las ventas de exportación, el 6% de las ventas por un valor entre  $X$  e  $Y$  dólares y el 5% de las ventas por un valor entre  $Y$  y  $Z$  dólares. La utilización de un porcentaje de las ventas de exportación para determinar la contribución de cada miembro introduce cierto grado de igualdad, en el sentido de que quienes más se benefician del consorcio pagan también más. Sin embargo, este tipo de pago conviene claramente más a los consorcios destinados a las ventas que a los centrados únicamente en actividades de promoción. Además, un consorcio podría tener problemas de liquidez en caso de no materializarse, contrariamente a lo previsto, un determinado volumen de ventas, dado que sus ingresos también serían menores de lo previsto. En consecuencia, las comisiones por las ventas de exportación siempre se deben complementar con pagos periódicos. Además de asegurar la sostenibilidad, las contribuciones fijas garantizan que todos los miembros asuman una parte de los gastos que ocasiona su mera participación en el consorcio (Renart, 1997). A diferencia de los demás tipos de consorcio, los destinados a la venta suelen cubrir sus gastos incluyendo un margen entre el precio de compra y el de venta. Es generalmente aconsejable que todos los tipos de consorcio recurran a una combinación de contribuciones fijas y contribuciones variables de sus miembros.

Algunos consorcios, en particular los destinados a la venta, exigen a sus nuevos miembros contribuciones más altas. La justificación es que los nuevos miembros pueden beneficiarse de la buena voluntad generada por el grupo inicial desde el establecimiento del consorcio y, en consecuencia, deberían asumir la parte equitativa de los gastos que les corresponde.

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

Para evitar conflictos con respecto a las contribuciones al consorcio de las empresas participantes, las fuentes de financiación y las cuotas exactas de los diversos miembros deben analizarse a fondo en la fase de establecimiento del consorcio y se las debe especificar en el estatuto. En éste se debe estipular también claramente qué se hará en caso de pérdidas del consorcio. Más adelante se podrán introducir cambios, si es menester.

Otra fuente importante de financiación de los consorcios, que complementa las contribuciones de los miembros, proviene de instituciones como organismos gubernamentales o asociaciones comerciales<sup>6</sup>. En general, las instituciones cofinancian iniciativas y servicios concretos. Si no, pueden tratar de alentar la participación de las empresas, apoyando a los consorcios sobre la base del número de sus miembros fundadores o proporcionalmente a los aumentos de su número de miembros. En la mayor parte de los casos, la asistencia institucional es sustancial en las primeras etapas de un consorcio de exportación y se reduce con el tiempo, a medida que el grupo se consolida. No se puede recalcar suficientemente que la concesión de subsidios no debe ser el principal motivo por el que los miembros participen en un consorcio. El grupo, aunque pueda necesitar asistencia en sus fases iniciales, debe autosostenerse a mediano o largo plazo.

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

De un estudio realizado entre los miembros de los consorcios italianos (Camera di Commercio Industria Artigianato e Agricoltura di Milano & ALCE, 1996), se desprende que solamente la mitad de las empresas interrogadas podían cuantificar en forma precisa sus gastos anuales relacionados con su participación en un consorcio. Es esencial que los consorcios lleven cuentas transparentes de sus gastos. Ello es importante para asegurar no solamente que las actividades previstas no superen la capacidad financiera del consorcio, sino también que las empresas participantes sean capaces de calcular si los beneficios del consorcio superan a los gastos que entrañan.

<sup>6</sup>En la parte 4 se analizan los tipos de asistencia que prestan las asociaciones privadas y públicas y se presentan brevemente los programas gubernamentales con que se apoya a los consorcios de exportación en algunos países.

### Recuadro 6. Financiación del establecimiento de un consorcio

La fase de establecimiento de un consorcio entrañará ciertos gastos por concepto de viajes, toma de contacto con posibles miembros, asesoramiento jurídico e investigaciones preliminares para determinar en qué se centrarán las futuras actividades. Dado que esos gastos se realizan antes de que el consorcio se haya establecido oficialmente, se debe determinar quién los sufraga. Si no se dispone de un fondo común hasta el establecimiento oficial del consorcio, los esfuerzos y recursos invertidos en la promoción o el diseño del mismo pueden ser insuficientes.

Renart (1997) ha identificado tres posibles medios de superar este problema:

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

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

Aunque frecuentemente se considera que la financiación es el principal obstáculo en la fase inicial de un consorcio, generalmente el reto principal es más bien de índole cultural. Para sentar las bases sólidas necesarias para cualquier proyecto colectivo es fundamental crear un verdadero clima de confianza entre los empresarios.

### 3.6. RETOS POR SUPERAR

En la sección 2.3 *supra* se describieron los obstáculos que encaran las empresas participantes durante la fase de diseño y establecimiento. En la presente sección se describirán los retos que un consorcio puede encarar durante su existencia. Se los puede clasificar en dos tipos: internos y externos. Los internos se refieren a los problemas que podrían surgir debido a la organización o gestión del consorcio y a posibles conflictos entre los miembros. Los externos atañen a las dificultades del entorno en que funciona el consorcio. Ambos tipos de retos pueden abordarse en gran parte si se asegura una firme cohesión entre los miembros.

La lista de retos que figura más adelante no significa que todo consorcio haga frente necesariamente a todos esos obstáculos. Simplemente tiene por objeto que las empresas que carecen de experiencia en materia de cooperación entre empresas tomen conciencia de los tipos de problemas que pueden plantearse. Tener en cuenta los retos ya en la fase de diseño y establecimiento ayudará a evitar gran número de ellos. Se puede también hacer frente a muchos de esos problemas asegurando un cuidadoso proceso de selección de los miembros y promoviendo los vínculos y la solidaridad entre ellos.

### 3.6.1. Retos internos

- La competencia entre los miembros y la falta de confianza que de ella resulta figuran entre las causas de conflicto más importantes en un consorcio. Para actuar con éxito en un consorcio los empresarios deben superar su individualismo natural.
- Los miembros pueden mostrarse renuentes a participar sin reservas en un consorcio. Pueden no estar dispuestos a suministrar información sobre sus contactos por temor a revelar sus secretos comerciales y logísticos y perder clientes a manos de otros miembros. Además, les puede preocupar la posibilidad de perder buenos empleados.
- Pueden surgir conflictos respecto de las contribuciones financieras por hacer. Diversos miembros pueden tener la impresión de que uno de ellos se beneficia más del consorcio que otros aunque su contribución sea la misma. La posibilidad de que surjan conflictos por esta razón puede reducirse exigiendo que los miembros hagan pagos especiales por los servicios que solicitan al consorcio.
- Los miembros pueden estar en desacuerdo sobre la utilización de los fondos que han contribuido y sus prioridades con respecto a las actividades de promoción realizadas pueden diferir. Mientras que una empresa participante quizá prefiera participar en varias ferias comerciales o iniciar una campaña de publicidad en el país X, otra podría desear que se contrate a agentes de venta en el país Y.
- Dado que todas las empresas tienen su propio plan de actividades, muchas de las decisiones que se adopten en el consorcio (por ejemplo, acerca de qué países o segmentos de mercado elegir como objetivo) entrañarán cierto grado de contemporización entre los miembros. Una empresa puede considerar este hecho menos que óptimo para su estrategia comercial y puede no estar dispuesta a aceptar las decisiones adoptadas. En consecuencia, puede desear proseguir por sí misma, si bien a un costo más alto, las actividades de exportación que le parecen más adecuadas. O bien puede decidir abandonar por completo el consorcio, si lo percibe como un obstáculo para sus propias acciones.
- El beneficio de un ahorro en los gastos puede verse neutralizado por una dilución de los esfuerzos por parte de la administración del consorcio. Al Director Ejecutivo le incumbe la difícil tarea de trabajar simultáneamente para todos los miembros y, por ello, puede no ser capaz de dedicar el tiempo deseado a la búsqueda de una solución de los problemas de exportación de cada empresa (Renart, 1999).
- Si, con el tiempo, los miembros obtienen diferentes resultados en materia de exportaciones, pueden aparecer tensiones. Algunos miembros pueden considerar la diferencia inmerecida y atribuirla a un tratamiento preferencial del Director Ejecutivo. Como ya se señaló pueden además pedir que se vuelva a definir el modo en que se hacen las contribuciones financieras.
- También puede haber diferencias en el volumen de beneficios intangibles derivados del consorcio, como el aprendizaje de ciertas actividades. En consecuencia, en diferentes

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

- A medida que el consorcio realiza sus operaciones, pueden surgir situaciones no previstas en los documentos aprobados en la fase de establecimiento, es decir, el estatuto y el acuerdo de los accionistas. Por ello, algunos miembros pueden estimar necesaria una revisión de los contratos, con la que las demás empresas podrían no estar de acuerdo (Renart, 1999).
- Debe lograrse un acuerdo sobre un mecanismo para controlar la calidad de los productos de los miembros. Sin embargo, éstos pueden percibirlo como una injerencia en su autonomía.
- Los miembros pueden tener dificultades para convenir en un candidato externo al cargo de Director Ejecutivo del consorcio.
- Los directores de comercialización de las empresas participantes pueden considerar al consorcio como una amenaza para su cargo y pueden negarse a apoyar las actividades del mismo. En ese caso, se los debe integrar en el proceso de adopción de decisiones del consorcio, por ejemplo, con su participación en reuniones ordinarias destinadas a analizar posibles estrategias de promoción de las exportaciones.
- En el caso de los consorcios destinados a la venta, el principal reto es cómo organizar las operaciones de exportación entre los diversos miembros y el consorcio, es decir, cómo dividir las responsabilidades, así como las ganancias y los gastos. En consecuencia, los miembros deben convenir en si se ha de administrar el consorcio como un consorcio de comercialización o como un agente encargado de exportar los productos de sus miembros.

### 3.6.2. Retos externos

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

## 3.7. LA EVOLUCIÓN DE UN CONSORCIO DE EXPORTACIÓN

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

La composición de los consorcios de exportación está sujeta a cambios, conforme ingresan o se retiran los miembros. La duración de la participación de una empresa en un consorcio dependerá del grado en que los beneficios que de ella se deriven disminuyan con el tiempo. Algunos miembros quizá abandonen el consorcio después de haber aprendido a exportar con éxito. Esos miembros ven en el consorcio únicamente un vehículo para establecer su presencia como exportadores en un determinado mercado y desean seguir exportando por su cuenta una vez que han adquirido las aptitudes pertinentes. La decisión de esos miembros de abandonar el consorcio no es necesariamente una señal de que el grupo ha fracasado. En realidad, la decisión de retirarse se puede considerar como la consecuencia natural de su desarrollo en el consorcio. Por lo tanto, se puede interpretar como una señal de éxito que el consorcio haya podido ayudar a sus miembros a adquirir las aptitudes y los conocimientos necesarios para seguir exportando por su cuenta. Dado que otros miembros siguen valorando las funciones del consorcio con respecto a reducir los gastos y riesgos y sugieren servicios innovadores, que el consorcio podría ofrecer y de los que ellos mismos se podrían beneficiar, la participación de determinados miembros no coincide en general con la duración del consorcio.

Debido a las innovaciones en la tecnología de la información y las comunicaciones, muchos servicios que los consorcios destinados a la promoción de las exportaciones ofrecen en los países industrializados se vuelven redundantes. Un elemento muy importante que determina la supervivencia de un consorcio es su capacidad de identificar nuevas oportunidades y ofrecer servicios innovadores a fin de asegurar que los beneficios de la participación en el consorcio no disminuyan para sus miembros. Es probable que las necesidades de las empresas participantes evolucionen una vez logrados los objetivos iniciales, así como debido a cambios en el entorno macroeconómico e institucional. Los consorcios de exportación deben conocer las necesidades cambiantes de sus miembros y ser suficientemente flexibles para adaptarse a ellas. Es esencial que los reglamentos puedan enmendarse fácilmente para que reflejen esos cambios<sup>7</sup>. Los consorcios activos durante mucho tiempo quizá necesiten también cambiar periódicamente de Director Ejecutivo, a fin de asegurar que el grupo pueda evolucionar y adaptarse a nuevas situaciones.

#### **Recuadro 7.**

#### **Los servicios innovadores de la Asociación de Exportación de Tirupur**

Un consorcio de exportación que ofrece continuamente servicios nuevos e innovadores es, por ejemplo, la Asociación de Exportación de Tirupur, el consorcio de exportación que actúa en el conglomerado indio de tejidos de algodón de Tirupur. A nivel de la infraestructura local, el consorcio aportó varias instalaciones que beneficiaron a los productores de Tirupur dedicados a la exportación y a la ciudad en su conjunto. Además de promover la construcción del terminal para contenedores ya mencionado (véase la sección 1.4), la Asociación ejerció presión para que se estableciera una oficina local de aduanas en el propio Tirupur, construyó un pabellón para celebrar la Feria del Tejido de Tirupur, creó una red de telecomunicaciones para el conglomerado a fin de superar los problemas crónicos en materia de telecomunicaciones y promovió el establecimiento de una empresa de abastecimiento y tratamiento del agua que se requería para teñir y decolorar, así como para abastecer de agua a los hogares.

<sup>7</sup>Como se vio en el recuadro 1, el consorcio italiano de exportación CPM fue capaz de convertirse en un consorcio destinado a vender los productos de sus empresas participantes y dejar de ser un consorcio meramente destinado a la promoción cuando resultó necesario. Sin embargo, para ello fue menester modificar el reglamento.

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



## EL PAPEL DE LAS INSTITUCIONES DE LOS SECTORES PRIVADO Y PÚBLICO

La experiencia ha demostrado que las asociaciones del sector privado y las instituciones públicas desempeñan un papel fundamental en el desarrollo y la proliferación de los consorcios de exportación. En general, no se sospecha que las asociaciones privadas o las autoridades públicas oculten sus intenciones cuando promueven los consorcios de exportación, como sí se sospecha de las diversas empresas. En consecuencia, sobre todo en la fase de diseño y establecimiento, las organizaciones externas pueden desempeñar un papel iniciando y apoyando el proceso, por ejemplo, suministrando información o constituyendo un foro en el que las empresas se reúnan e intercambien ideas. Sin embargo, también después de la constitución oficial de un consorcio como sociedad, el apoyo práctico y un entorno propicio en forma de legislación de apoyo pueden contribuir mucho al éxito de las operaciones del grupo.

### 4.1. ASOCIACIONES PRIVADAS Y CONSORCIOS DE EXPORTACIÓN

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

Los estudios de casos incluidos en la presente guía ilustran cómo las asociaciones privadas a nivel local y nacional pueden alentar el desarrollo de los consorcios de exportación e influir en sus operaciones. Las asociaciones apoyan el establecimiento de consorcios mediante lo siguiente:

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

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

- Suministran espacio para oficinas, computadoras y servicios de Internet, así como servicios de secretaría;
- Ofrecen cursos de capacitación;
- Suministran información (por ejemplo, entre otras cosas, sobre posibles mercados en que penetrar y facilidades de crédito);

- Dan a los consorcios la posibilidad de beneficiarse de sus contactos con los mercados extranjeros o con las autoridades públicas;
- Suministran un lugar representativo en el que se pueda recibir a clientes extranjeros;
- Ayudan a los consorcios recientemente establecidos a preparar y realizar ciertas actividades.

### **Recuadro 8. Federaciones de consorcios de exportación en Italia y la Argentina**

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

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

Federexport, además de coordinar las actividades de sus miembros, promueve en otros países el modelo basado en los consorcios, brinda asesoramiento tributario y jurídico a éstos y promueve directamente las exportaciones de sus PYME participantes mediante delegaciones comerciales, estudios de mercado y conferencias. Además, ha negociado líneas de crédito de importantes bancos para financiar la venta de los bienes y servicios de sus miembros a Europa central, los países del Mediterráneo y América Latina. A fin de dar a conocer la labor de los consorcios a un público más amplio, fomentar la cooperación entre los consorcios y acelerar la corriente de información entre éstos y el grupo de empresas participantes, Federexport ha establecido una red informatizada y un sitio en Internet ([www.federexportonline.it](http://www.federexportonline.it)).

En diciembre de 2002, se estableció en la Argentina una asociación similar a Federexport, la Asociación de Coordinadores de Grupos y Consorcios de Exportación. En mayo de 2003, se le reconoció personalidad jurídica en forma oficial. Los miembros fundadores de la Asociación son 12 directores de consorcios de exportación que participaron en una gira de estudios por Italia, organizada por el ICE y Federexport en octubre de 2002. Actualmente, la Asociación admite a nuevos miembros.

Los principales objetivos de la Asociación son promover la cooperación entre las empresas y una cultura de la exportación en el país, contribuir a un aumento del rendimiento de las exportaciones de los consorcios argentinos y presionar por que se promulguen leyes que promuevan alianzas estratégicas entre empresas. Además, contribuye a la capacitación de profesionales en la esfera de los consorcios de exportación, organizando, entre otras cosas, cursos prácticos, cursos de capacitación, conferencias y mesas redondas. Para fomentar el intercambio de experiencias, la

Asociación se propone además establecer vínculos con asociaciones similares en la Argentina y el extranjero, así como tomar contacto con cámaras de comercio y asociaciones industriales. En junio de 2003, la Asociación y Federexport firmaron un acuerdo. Ambas organizaciones se proponen cooperar a fin de promover conjuntamente el establecimiento y desarrollo de consorcios de exportación en la Argentina y fomentar proyectos entre empresas y consorcios en ambos países, con el objetivo de aumentar el volumen del comercio bilateral.

La Asociación prevé lo siguiente en su primer año de operaciones: a) identificar consorcios de exportación en todo el país y establecer una base de datos sobre esos consorcios, sus miembros y sus directores; b) iniciar una campaña de publicidad en favor de la Asociación, incluidos el establecimiento de un sitio en Internet y la publicación de un boletín mensual y un folleto con la lista de los consorcios miembro y de su oferta en materia de exportaciones, y c) coordinar y dar a conocer cursos de capacitación para miembros de los consorcios de exportación.

No hay vínculos oficiales entre la Asociación y las instituciones públicas y privadas que promueven los consorcios de exportación en la Argentina. Sin embargo, la Asociación mantiene buenas relaciones con ellas y prevé una cooperación estrecha.

## 4.2. EL SECTOR PÚBLICO Y LOS CONSORCIOS DE EXPORTACIÓN

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

### 4.2.1. Apoyo público a los consorcios de exportación

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

Debido a la importancia de las exportaciones para el crecimiento económico y a las dificultades de las PYME, relacionadas con su tamaño, para entrar en los mercados extranjeros, tal vez los gobiernos sientan la necesidad de ayudar a las pequeñas empresas a desarrollar sus posibilidades de exportación<sup>8</sup>. 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.

Debido al efecto multiplicador, ayudar a las PYME en un consorcio requiere una utilización más eficiente de los recursos limitados que ayudarlas como empresas independientes. Se puede evitar en gran medida la decisión de qué tipos de empresas “merecen” ayuda antes que otras. Además, se puede asegurar que ninguna de las diversas empresas reciba un trato preferente injustificado.

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

Se puede reducir la posibilidad de fraude si las autoridades encargadas de conceder subsidios exigen que un contador externo certifique las cuentas. Una alternativa a los incentivos directos a los consorcios de exportación, que probablemente podría disminuir también la probabilidad de fraude, es prestar dinero a tipos de interés y en condiciones de amortización preferenciales, así como conceder incentivos fiscales. En la mayor parte de los casos, los consorcios de exportación sin fines de lucro pueden tener derecho a exenciones tributarias. Las instituciones públicas también pueden apoyar a los consorcios suministrando información de mercado o ayudándolos a tomar contacto en el extranjero. Las embajadas pueden ayudar promoviendo los consorcios en el extranjero, por ejemplo distribuyendo sus folletos y suministrando información a posibles clientes.

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

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

---

<sup>8</sup>Snodgrass y Biggs (1995) analizan el papel de las PYME en el crecimiento económico.

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

#### 4.2.2. El apoyo público en la práctica<sup>9</sup>

Muchos gobiernos de países con economías tanto industrializadas como emergentes han aplicado planes para que las PYME exportadoras establezcan redes. A continuación se describe brevemente una selección de esos planes. Los encargados de adoptar políticas deben tener presente que, en entornos diferentes, las mismas medidas de política darán probablemente resultados económicos diferentes. Las características sociales, institucionales y culturales, así como el contexto económico y competitivo, desempeñan un papel central al dar forma a los resultados de las medidas de política. En consecuencia, aunque es muy importante aprender de la experiencia del pasado en los países a la vanguardia de la promoción de los consorcios de exportación, las medidas de política deben adaptarse a la realidad a nivel local. Por ello, todo enfoque de la promoción de la cooperación entre empresas debe ser flexible y dinámico.

Welch y Joynt (1987) informan sobre varios planes de redes de exportación que, en términos relativos, no han tenido éxito. En consecuencia, se debe subrayar que, independientemente del monto de los incentivos públicos al establecimiento de consorcios de exportación, todo proceso de formación de redes está condenado a fracasar tarde o temprano si no hay un compromiso de las empresas participantes.

Debido a muchas variaciones en el alcance de la asistencia a la exportación en los diversos países, se alienta a los consorcios de exportación a obtener información sobre cualquier posible asistencia de las autoridades pertinentes en su país.

En **Italia**, el apoyo público a los consorcios, proveniente tanto del Gobierno nacional como de los gobiernos locales, ha dado ímpetu considerable a la proliferación de los mismos. Sin embargo, durante las fases iniciales del desarrollo de éstos, la intervención pública ha desempeñado solamente un papel marginal. El rápido establecimiento de consorcios italianos puede atribuirse sobre todo a la iniciativa de las empresas.

Italia es el país con el marco jurídico más desarrollado en lo que atañe a la promoción de los consorcios. En 1974, se enmendó el Código Civil para reconocerlos como entidades jurí-

<sup>9</sup>La presente sección se basa en información suministrada por la ONUDI (1995; 1998a; 2002; 2003), el ICEX (2003) y Federexport.

dicas. En 1989, se promulgó la Ley 83. Por esta ley, de cuya aplicación se encarga el Ministerio de Industria, se regulan la formación, operación y financiación de consorcios de exportación. En 1991, algunos artículos de la Ley 317/91 (c.f. archivo: *Ley 317/91*, CD-ROM) complementaron la Ley 83/89, que en 2000 se modificó para transferir a las regiones respectivas la autoridad con respecto a los consorcios regionales. El Ministerio de Industria ha conservado la autoridad sobre los consorcios multirregionales. Debido a las normas europeas en vigor, se ha hecho necesario introducir cambios adicionales en la legislación italiana existente. Actualmente, sólo se pueden conceder subsidios para exportaciones extraeuropeas.

En la Ley 83/89 se dispone la financiación pública de los consorcios de exportación integrados por un mínimo de ocho PYME. Para tener derecho a subsidios, los consorcios deben carecer de fines de lucro. En la ley se estipulan subsidios anuales a los consorcios para sufragar hasta el 40% de los gastos de las actividades de promoción, el 60% en el caso de los consorcios de exportación en la zona meridional de Italia e incluso el 70% durante los primeros cinco años de las actividades de un consorcio. El total de los subsidios no debe superar los 77.000, 103.000 y 155.000 euros por año en el caso de los consorcios con menos de 25 empresas participantes, más de 25 y menos de 75 miembros y 75 o más miembros, respectivamente. Además, los consorcios tienen derecho a diversas reducciones y exenciones tributarias. El monto de los subsidios que se conceden en un determinado año se calcula sobre la base de los gastos en que incurrieron los consorcios en el año anterior. Para evitar el fraude, un contador independiente debe certificar los estados de los costos. Los consorcios que deseen obtener subsidios deben limitar sus actividades a la exportación de los productos de sus miembros y/o a la promoción necesaria para esa exportación. Sin embargo, pueden importar materias primas y bienes semiacabados para que sus miembros los utilicen como insumos de producción. Según Federexport, en la práctica se conceden subsidios que, en promedio, no superan el 25% o el 30% de los gastos de los consorcios.

Los miembros de los consorcios de exportación en Italia parecen divididos respecto de si un consorcio debería ser financieramente autónomo en relación con las contribuciones estatales. Mientras que el 56% está en contra de la autonomía financiera, el 44% está a favor de ella. Los primeros encuentran que se justifica la asistencia financiera a la promoción de las PYME y sus exportaciones y que esos consorcios deberían aprovechar los subsidios existentes. Por otra parte, los segundos perciben los subsidios como un recorte de la independencia de los consorcios y los rechazan por razón de sus tendencias liberales. Se puede encontrar una clara correlación positiva entre el tamaño de las empresas y su preferencia por la independencia financiera de los subsidios estatales (Camera di Commercio Industria Artigianato e Agricoltura di Milano & ALCE, 1996).

En España, el Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX) concede subsidios, por un período limitado a tres años, a los consorcios de exportación “en el lugar de origen” y “en el lugar de destino” (véase la sección 1.3). En el primer año, la asistencia representa el 50% de los gastos de funcionamiento y de actividades de promoción por los que se tiene derecho a subsidios. El porcentaje se reduce al 45% y el 40% en el segundo y tercer años, respectivamente. Además, el ICEX subvenciona una parte significativa de los gastos de viaje. El total de la asistencia financiera no debe superar los 180.000 euros anuales por consorcio. Antes de que un consorcio se constituya oficialmente como sociedad, se le concede asistencia financiera para estudios de viabilidad y gastos de constitución como sociedad. Además de los subsidios concedidos por el ICEX, los consorcios pueden obtener asistencia financiera adicional, ya sea de otras instituciones del Gobierno o de las regiones.

A fin de tener derecho a subsidios, los consorcios de exportación de España deben reunir los siguientes requisitos:

- Ser entidades jurídicas distintas de sus miembros;
- Tener un Director Ejecutivo contratado externamente;
- Presentar un plan trienal de actividades en el extranjero (incluidas expectativas cuantificadas por mercado);
- Tener por lo menos cuatro empresas participantes españolas (o tres si se trata de consorcios “en el lugar de destino”) que participen de manera igualitaria en el capital del consorcio.

Además, ningún miembro puede ser propietario de las acciones de otra empresa participante. El ICEX, antes de aprobar por primera vez la solicitud de un consorcio, analiza la viabilidad del grupo.

Entre 1985 y 2000, se establecieron aproximadamente 300 consorcios de exportación con subsidios del ICEX<sup>10</sup>. Parece haber pruebas de que un porcentaje significativo de consorcios sobrevivió al período en que tenían derecho a subsidios. En 1997, solamente el 20% de los 206 consorcios de exportación establecidos con subsidios del ICEX dejó de existir (Renart, 2002).

Cuando la ONUDI inició sus actividades relacionadas con los consorcios de exportación en Túnez, no existía ningún marco jurídico específico para ellos. En virtud de un decreto presidencial de mayo de 2002, los consorcios de Túnez se benefician ahora también del apoyo que presta el Fondo para el Desarrollo de la Competencia Industrial (FODEC). El Bureau de Mise à Niveau (BMN), del Ministerio de Industria de Túnez, administra esa asistencia como parte de su tarea de ayudar a las PYME del país a mejorar sus operaciones y, en consecuencia, aumentar su competitividad. Los subsidios del FODEC abarcan el 10% de las inversiones tangibles y el 70% de las intangibles, sobre las que se debe presentar un estudio al BMN. Los consorcios tunecinos también pueden recibir los subsidios que el Fondo de Promoción de las Exportaciones (FOPRODEX), administrado por el Centro de Promoción de las Exportaciones, concede a empresas independientes. La asistencia financiera del FOPRODEX, que abarca hasta un 80% de los gastos, está disponible para actividades de promoción, estudios de mercado y participación en misiones en el extranjero, así como invitaciones a licitaciones. Los fondos que se conceden están parcialmente disponibles en forma de préstamos, amortizables en tres años al precio del mercado.

Los incentivos a los consorcios no deben vincularse con la existencia o inexistencia de un marco regulatorio concreto relativo a éstos. Incluso si no existe ninguna ley específica, los gobiernos deben asegurar que los consorcios puedan obtener los mismos tipos de beneficios que sus diversos miembros. En la India, por ejemplo, no se apoya directamente a los consorcios como tales. Sin embargo, las PYME y los consorcios pueden recibir apoyo financiero para actividades como la participación en ferias comerciales o las investigaciones de mercado y pueden recibir beneficios fiscales con respecto a sus ingresos por concepto de exportación.

<sup>10</sup>Hasta 2001, los subsidios se concedían por cuatro años. Se redujo la duración de la asistencia financiera, pero el monto aumentó, porque se estimó que las principales dificultades financieras se presentaban en los tres primeros años del consorcio. En el momento de redactar el presente documento, se ignoraba si este cambio de política había tenido repercusiones sobre el número de consorcios existentes y de solicitudes de subsidios.

El programa de redes de **Dinamarca** se inició en 1989 y estuvo en funcionamiento hasta 1992. Hasta entonces, la cooperación entre empresas no había formado parte de la cultura industrial del país. En consecuencia, el objetivo del programa fue estimular tal cooperación, sobre todo en esferas relativas, por ejemplo, a la creación de nuevas oportunidades comerciales, el establecimiento de agentes y distribuidores en los nuevos mercados y la consolidación de diversos productos para formar gamas completas de productos. Inicialmente, el programa se estableció para mejorar la competitividad de las empresas en general. Sin embargo, en la práctica, se lo destinó al aumento de las posibilidades de exportación de las empresas manufactureras.

Para ejecutar el programa, se capacitó a 40 intermediarios de redes a fin de que identificaran empresas adecuadas y ayudaran a grupos de empresas en embrión a identificar un concepto viable de red. Los proyectos de cooperación se prepararon en tres fases, durante cada una de las cuales se podían obtener subsidios en grupos de por lo menos tres PYME.

Durante la primera fase, se liberaron hasta 75.000 coronas danesas (aproximadamente 11.700 dólares de los EE.UU. a precios de 1991) para ayudar a las empresas participantes a tomar contacto entre sí y realizar un estudio de viabilidad. En la segunda fase, dedicada a la planificación, las empresas tuvieron derecho a recibir el 50% de los gastos en que habían incurrido al planificar la cooperación (redacción de planes, presupuestos y acuerdos, entre otras cosas). En la tercera fase, las redes ya establecidas pudieron obtener el 50% y el 30% de sus gastos de funcionamiento en el primer y segundo años, respectivamente. No se concedió ningún subsidio relacionado con inversiones fijas.

Aunque en una evaluación del programa de redes (Organismo de Desarrollo y Comercio de Dinamarca, 1996) se criticaron hasta cierto punto sus resultados, parece que el programa tuvo éxito por las siguientes razones:

- A lo largo del programa, 5.000 empresas (de un grupo de 10.000 a 12.000 fijado como objetivo) participaron en grados diferentes en el concepto de establecimiento de redes. En total, se establecieron 147 redes, integradas por 672 empresas.
- La alta tasa de participación ayudó a que el establecimiento de redes se convirtiera en parte de la cultura comercial danesa. El concepto se difundió ampliamente y el establecimiento de redes se ha convertido en una opción patente que se tiene en cuenta cuando se encaran nuevos retos comerciales.
- En una encuesta provisional, el 75% de las empresas participantes declaró que su capacidad de competir había aumentado desde que formaba parte de una red.
- Los conocimientos especializados sobre la promoción de redes se han exportado a varios otros países industrializados, más precisamente a diversas regiones de Australia, el Canadá, España, los Estados Unidos de América, Francia, Noruega, Nueva Zelanda, Portugal y el Reino Unido de Gran Bretaña e Irlanda del Norte.

El programa de Dinamarca fue financiado en gran medida por el Gobierno debido a su duración limitada. En cambio, en el programa que se ejecuta en el Reino Unido, las empresas participantes pagan gran parte de los servicios. La ventaja de lo primero es que se acelera la participación de las empresas y se facilita el logro de resultados a escala en un programa. Sin embargo, lo segundo genera un compromiso más firme de las empresas participantes y hace que el programa sea sostenible.



En Chile, a comienzos del decenio de 1990, el Servicio de Cooperación Técnica (SERCOTEC), organismo gubernamental de promoción de las PYME, introdujo proyectos de fomento (PROFO). Los resultados positivos logrados con los PROFO originales, que estuvieron destinados a establecer redes de empresas en general, alentaron a elaborar nuevos programas concretamente destinados a los mercados de exportación. El SERCOTEC, por conducto de los comités sectoriales de exportación de la Asociación de Exportación de Manufacturas, canalizó fondos hacia grupos de PYME que deseaban exportar. Se dispuso de financiación para grupos de empresas que *a)* participaban en ferias comerciales o enviaban mercancías como parte de un grupo, *b)* hacían un análisis *SWOT* del grupo y *c)* elaboraban estrategias para encarar cuestiones como las relativas a la certificación, las normas y las mejoras en la calidad de acuerdo con la norma 9000 de la ISO. El SERCOTEC pagó el 70% de los gastos de un promotor, o administrador de grupo, en los tres primeros años. Además, subvencionó la contratación de consultores para que diagnosticaran los problemas y ayudaran en esferas concretas que se debían mejorar.

Un actor importante en los PROFO fue el administrador del grupo. Su tarea consistía en promover las actividades del grupo y ayudar a los miembros a desarrollar ventajas competitivas basadas en la cooperación. Para ello, debía cultivar las buenas relaciones entre las empresas participantes, mejorar la prestación de servicios de apoyo y alentar a los miembros a utilizar esos servicios.

De una evaluación de los diferentes tipos de PROFO se desprendió que, en general, el programa había tenido éxito, dado que las empresas habían podido ampliar su negocio. Ante todo, el programa era autosostenible. El aumento de los ingresos tributarios generados por la ampliación de las actividades comerciales de los participantes compensó con creces los gastos de fondos públicos en el programa.

# EVALUACIÓN DEL IMPACTO DE LOS CONSORCIOS DE EXPORTACIÓN

En el pasado, se han realizado pocas evaluaciones del impacto de los consorcios de exportación. Tales evaluaciones, aunque pueden ser costosas, son esenciales para rendir cuentas de los fondos recibidos de los miembros y el sector público. Ayudan a identificar las deficiencias que se deben subsanar y, en consecuencia, dan a los consorcios la posibilidad de aprender de sus errores del pasado. Las evaluaciones de los consorcios de exportación difieren entre sí debido a los métodos e indicadores utilizados y ello se complica por diversos problemas de medición.

## 5.1. MÉTODOS DE EVALUACIÓN

No existe ningún método definitivo para medir el impacto de un consorcio de exportación. El diseño de la evaluación, el enfoque concreto que se emplee, los indicadores que se elijan y las herramientas que se utilicen dependerán mucho del propósito de la evaluación y de quién la realice. Las evaluaciones pueden tener diferentes razones y objetivos. Pueden estar destinadas a *demonstrar* el impacto o a *mejorarlo*. Mientras que, en el primer caso, se evalúa el impacto para rendir cuenta de los recursos utilizados, en el segundo el objetivo es un proceso de aprendizaje destinado a aumentar el rendimiento. Si el objetivo de la evaluación es demostrar el impacto, se hace más énfasis en una medición objetiva y exacta. Frecuentemente, las evaluaciones se realizan en un período largo y se utilizan métodos de investigación científicos. Sin embargo, si la evaluación está destinada a mejorar el impacto, el aspecto clave es la comprensión del proceso que se analiza. Por ello, se puede aceptar un cierto grado de subjetividad y la evaluación puede realizarse en un tiempo más breve (Nadvi y Barrientos, 2003). Es también probable que los métodos de evaluación varíen debido a las diferentes necesidades de los usuarios finales. El consorcio, las empresas participantes y las autoridades públicas que conceden subsidios pueden estar en desacuerdo acerca de cómo evaluar el impacto del consorcio y pueden desear medir diferentes variables, que requieran métodos de evaluación distintos. El objetivo y el usuario finales también afectarán a la duración prevista de la evaluación. Se pueden realizar evaluaciones “instantáneas” o a lo largo de varios años.

Existen varios métodos para medir el impacto de un consorcio, por ejemplo, entrevistas, encuestas con cuestionarios y comparaciones del rendimiento de las exportaciones de los miembros antes y después de participar en el consorcio. Las evaluaciones pueden entrañar también comparaciones entre los resultados previstos y los reales. Se pueden comparar además las empresas participantes en un consorcio con un grupo de control integrado por empresas con características similares a las de los miembros, pero que no forman parte de un consorcio. Un análisis de la relación costo-beneficio puede asegurar que los costos en que se incurra no superen el impacto conseguido. Todos esos métodos de evaluación pueden servir de base para hacer análisis estadísticos cuantificables.

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

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

## 5.2. INDICADORES DEL ÉXITO

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

Las instituciones gubernamentales se interesarán sobre todo en adoptar un enfoque que demuestre el impacto, es decir, en determinar si los subsidios concedidos han tenido efectos significativos sobre los consorcios y sus empresas participantes<sup>11</sup>. En consecuencia, las autoridades públicas que evalúan el impacto de los consorcios a los que han ayudado pueden adoptar indicadores adicionales, que complementen los que se mencionan *infra*. Sobre todo, se interesarán en si un consorcio continúa sus operaciones después de la cesación paulatina de los subsidios. Se interesarán también en el número y el tipo de las empresas que son miembros de un consorcio. En algunos casos, además, los gobiernos tratarán de determinar los efectos sobre el empleo y el crecimiento en las empresas participantes. A las autoridades públicas les será difícil comparar el éxito de un consorcio con el de otro, dado que los consorcios varían mucho entre sí por lo que hace a sus objetivos, su cobertura geográfica y el alcance de sus actividades, entre otras cosas.

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

<sup>11</sup>Véase, por ejemplo, Rosenfeld (1996) sobre cuestiones relacionadas con la evaluación de los planes estatales destinados a mejorar la cooperación entre las empresas.

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

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

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

**Aumento del número de mercados.** La experiencia ha demostrado que, si bien la participación en un consorcio puede dar lugar a altibajos en las ventas durante la vida del mismo, el logro de una presencia consolidada en varios mercados tomará tiempo. Pasados tres a cinco años, cabe suponer que los miembros de un consorcio exporten a nuevos mercados y cuenten con dos o tres clientes constantes por mercado (Federexport, comunicación personal). Sin embargo, el simple número de mercados no es una señal de éxito. Se debe tener también en cuenta el tipo de mercados. Como dice Renart (1997, pág. 70): exportar a los Estados Unidos y a Andorra no son cosas comparables.

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

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

**Regularidad en las exportaciones.** Si sus exportaciones son constantes, los miembros son capaces de utilizar todas sus posibilidades de producción y pueden planificar sus actividades. Cuando se analiza si las ventas para la exportación de una empresa se han vuelto más estables desde que la empresa se convirtió en miembro de un consorcio, se puede determinar si el consorcio ha ayudado a sus miembros a pasar de las ventas ocasionales en el extranjero al ingreso con pie firme en los mercados extranjeros.

Este indicador está estrechamente vinculado con el número de mercados a los que venden los miembros. A mayor número de países en la mira y mejores conductos de distribución, es probable que las exportaciones de los miembros se establezcan más debido a la diversificación.

**Economías de gastos y tiempo.** Las economías de gastos que un consorcio puede lograr para sus empresas es una variable relativamente fácil de medir. Se trata de un aporte esencial para

el análisis de la relación costo-beneficio. En consecuencia, se debería evaluar la cantidad de dinero que las diversas empresas ahorran por realizar actividades en forma colectiva. Para evitar todo sesgo, es esencial incluir en el cálculo cualquier subsidio que pueda haberse concedido al consorcio.

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

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

Es posible medir esa variable pidiendo a los miembros que evalúen cómo han mejorado sus aptitudes como exportadores por su participación en el consorcio o evaluando a los antiguos miembros que han abandonado el consorcio para seguir exportando por su cuenta.

Si se ha de determinar la capacidad de un consorcio de enseñar a sus empresas a exportar, puede ser aconsejable hacerlo uno o dos años después del retiro de un miembro del consorcio. Sin embargo, puede haber un sesgo, dado que es probable que las características de los diversos miembros varíen entre sí y, por lo tanto, ello influya en la medición.

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

- El número de servicios ofrecidos;
- La percepción de los miembros;
- La eficacia en función de los costos.

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

**La percepción del consorcio por los miembros.** No se puede considerar satisfactorio un consorcio si sus miembros no están completamente convencidos de su utilidad para sus actividades de exportación. La percepción de los miembros se puede medir con un cuestionario. O es posible evaluar la frecuencia con que los miembros participan en las reuniones del consorcio. Si consideran que las actividades de éste y la información distribuida en las

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

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

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

#### **Recuadro 9. Datos reunidos en Italia**

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

### **5.3. FACTORES QUE AFECTAN AL RESULTADO DE LAS EVALUACIONES DEL IMPACTO**

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

- Si se utiliza cualquiera de los indicadores ya mencionados, será problemático determinar la parte precisa que cabe atribuir al consorcio. Por una parte, la medición del aumento

del volumen de negocios de exportación a consecuencia de la participación en un consorcio probablemente mostrará un sesgo ascendente si una empresa, además de los recursos que suministra al consorcio, dedica una cantidad considerable de recursos a mejorar su posición en un mercado determinado. Por otra parte, los miembros tenderán a atribuir el éxito de sus exportaciones a sus propios esfuerzos más que a las actividades realizadas por el consorcio, y el resultado de ello será un sesgo descendente. Se trata, en particular, de los consorcios cuyas empresas ya exportaban antes de convertirse en miembros.

- No es posible controlar plenamente todos los factores que pueden afectar al rendimiento de las exportaciones de los miembros. Entre los acontecimientos externos que pueden tener efectos sobre las actividades del consorcio o el volumen de exportaciones logrado por sus miembros figuran los factores macroeconómicos en los mercados tanto nacionales como de exportación, las fluctuaciones del tipo de cambio, las actividades de los competidores extranjeros, la inestabilidad política o, en el caso de los productos agrícolas, la sequía o las inundaciones. Es probable que estos acontecimientos influyan en el rendimiento de las exportaciones de los miembros. En consecuencia, los indicadores mencionados anteriormente quizá no brinden ya una imagen válida del impacto de los consorcios. Debido a los acontecimientos externos en los mercados extranjeros, no se deben evitar las comparaciones entre el crecimiento de las ventas de exportación de las empresas participantes y el crecimiento de las ventas nacionales.
- Además de los acontecimientos ya mencionados, el éxito de los consorcios se ve influido por factores tales como los adelantos en la industria o el sector pertinentes, las posibilidades de producción agregada de los miembros y el nivel de la asistencia estatal (financiera y práctica). En consecuencia, a fin de valorar la información adquirida durante la evaluación del impacto es esencial comprender el contexto social e institucional en que actúa un determinado consorcio.
- El impacto de un consorcio dependerá en medida significativa de las características de sus miembros. Probablemente variará entre los pequeños y los grandes miembros y entre los miembros de diferentes sectores o regiones. Por ello, puede ser difícil sacar una conclusión general del análisis de sólo parte de los miembros. Además, es complicado comparar los consorcios entre sí.
- El momento en que se intente hacer una medición influirá mucho en los resultados. Por ejemplo, si una evaluación se realiza demasiado pronto en la vida de un consorcio, no habrá transcurrido suficiente tiempo para que éste tenga repercusiones significativas sobre las exportaciones. En consecuencia, en el momento de la medición, el consorcio debe estar relativamente bien establecido y no debe depender demasiado de los subsidios para sus actividades. Sin embargo, si la evaluación se posterga demasiado, puede haber desaparecido parte de la flexibilidad inicial del grupo para adoptar los cambios necesarios, identificados en las evaluaciones. Además, algunos miembros quizá hayan abandonado ya el consorcio, debido a que no se cumplan sus expectativas.
- Determinar en forma exacta el impacto de un consorcio es problemático, dado que uno de los principales productos de los consorcios de exportación, a saber, los cambios en el comportamiento de las empresas participantes, es intangible y, en consecuencia, casi imposible de cuantificar. Entre esos cambios figuran el aprendizaje de la exportación, el desarrollo de relaciones entre empresas y su mayor disposición a realizar actividades conjuntas. La interrelación entre esos productos aumenta además la dificultad de medirlos correctamente. Lo mismo se puede decir de los efectos indirectos logrados por los consorcios de exportación. Abarcan, por ejemplo, la sensibilización de los encargados de

adoptar políticas a los beneficios de la cooperación entre empresas que, a su vez, puede contribuir a un entorno propicio para todos los tipos de redes de PYME.

- Las empresas participantes suelen ser incapaces de cuantificar en forma exacta los costos y beneficios de su participación en un consorcio (Camera di Commercio Industria Artigianato e Agricoltura di Milano & ALCE, 1996). En consecuencia, puede ser difícil analizar la relación costo-beneficio. Sin embargo, el hecho de que las empresas no se retiren del consorcio sugiere que, a su entender, los beneficios son mayores que los gastos que entraña su participación.
- La conclusión que se saque de una evaluación del impacto puede depender de la parte a la que represente el evaluador y de las expectativas iniciales. Quizá un consorcio considere un éxito que sus miembros sean capaces de imponer su presencia como exportadores en un determinado mercado. Sin embargo, las empresas participantes pueden haber esperado alcanzar cierta meta en ese mercado sin haberlo conseguido.
- Para medir rigurosamente el impacto general de los consorcios de exportación, también se debe tener en cuenta el efecto sobre los que no son miembros, es decir, se debe determinar si las mejoras en el rendimiento de las exportaciones de los miembros tienen efectos negativos sobre las exportaciones de los no miembros (efecto de sustitución).



## CONCLUSIONES

Aunque los consorcios de exportación no son una panacea para encarar todos los retos de las PYME relacionados con las exportaciones, sí son un medio eficaz de que esas empresas logren penetrar en los mercados extranjeros a un costo reducido y con una disminución de los riesgos. Sin embargo, establecer un consorcio de exportación que sea viable es una tarea compleja. En la presente guía se ha ofrecido un panorama general de los principales factores que se deben tener en cuenta durante el establecimiento y posterior funcionamiento de los consorcios de exportación. Se pueden sacar las siguientes conclusiones generales respecto de los factores que determinan el éxito de un consorcio:

Un buen promotor es un agente muy importante en la fase de diseño y establecimiento. Su apoyo durante las etapas iniciales puede asegurar la viabilidad del grupo a largo plazo. Puede ayudar a racionalizar el proceso y asegurar la ejecución oportuna. Además, facilita la cohesión del grupo y ayuda a los miembros a definir objetivos realistas.

El éxito de las primeras actividades conjuntas es fundamental para que el proyecto continúe. Se deben establecer solamente objetivos realistas a fin de reforzar la motivación de los miembros. El logro de esos objetivos tendrá un efecto de demostración y preparará a los miembros para actividades más ambiciosas en el futuro. Sin embargo, los empresarios que establecen un consorcio deben ser conscientes de que no se pueden esperar ganancias inmediatas apenas realizadas las primeras actividades conjuntas y de que el capital invertido no se recuperará rápidamente. Lograr una presencia firme en los nuevos mercados de exportación es una tarea que puede tomar años.

Las buenas relaciones entre los miembros son otro factor decisivo para el funcionamiento eficiente de un consorcio. Los miembros deben conocerse y respetarse los unos a los otros para evitar conflictos y celos. En consecuencia, al comienzo de la fase de establecimiento debe tener lugar cierto tipo de proceso para formar un grupo, por ejemplo, mediante visitas mutuas a las fábricas de los miembros.

No solamente los miembros como tales, sino también sus productos son esenciales. Los bienes y servicios de las empresas participantes deben adaptarse a los mercados en que éstas desean penetrar y se debe ofrecer una gama suficiente de productos. Los consorcios que ofrecen productos complementarios entre sí no solamente son más fáciles de administrar, sino que también tienen ventajas decisivas porque brindan un mayor surtido a los posibles clientes.

El Director Ejecutivo desempeña un papel fundamental en el éxito o fracaso de un consorcio. Debe ser suficientemente independiente para administrar el consorcio, a la vez que mantiene relaciones estrechas con los miembros. Le incumbe también la responsabilidad de asegurar que se evalúe periódicamente el impacto del consorcio y que los servicios que se presten se adapten a las necesidades cambiantes de los miembros.

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

pueden estimular y apoyar el proceso, organizando campañas de información y prestando asistencia durante el proceso de establecimiento.

En el pasado, los subsidios han servido de herramienta importante para promover los consorcios de exportación. Si las autoridades públicas desean promover la internacionalización de las PYME, apoyar a un consorcio de exportación es más eficiente y entraña menos distorsiones que apoyar a empresas independientes. En consecuencia, los beneficios específicos a disposición de las empresas independientes deben estar siempre también al alcance de los consorcios. De preferencia, se deben conceder subsidios para sufragar los gastos de las actividades de promoción, más bien que los gastos de funcionamiento. Sin embargo, a mediano y largo plazo, los consorcios de exportación deben ser autosostenibles. Cuando un consorcio ha logrado cierto grado de experiencia, se debe poner fin gradualmente a los subsidios directos. Sin embargo, puede ser útil mantener, durante toda la existencia de los consorcios, tanto beneficios fiscales en favor de los consorcios sin fines de lucro como tipos indirectos de apoyo (por ejemplo, en forma de suministro de información).

La experiencia ha demostrado que las empresas particularmente pequeñas y las que están en las primeras etapas de sus actividades de exportación pueden obtener los mayores beneficios de su participación en un consorcio de exportación. Son las que más necesitan asistencia y, en consecuencia, las más motivadas a participar activamente. Sobre todo en los países en desarrollo, los consorcios de exportación pueden ser un mecanismo importante para promover las exportaciones. En esos países es frecuente que las empresas carezcan de la infraestructura y el acceso a la información y a otros recursos de que gozan sus contrapartes en los países industrializados.

Lo más importante es que el establecimiento de un consorcio puede representar el inicio de un proceso y no solamente la creación de una entidad. Los consorcios, al fomentar la cooperación entre las empresas, también en esferas no relacionadas con las exportaciones, mejoran el entorno comercial de las PYME y fomentan la capacidad de las empresas de aprovechar las oportunidades que ofrece el mercado. En consecuencia, los consorcios de exportación pueden ser el primer paso de una amplia estrategia para fortalecer la competitividad de las PYME mediante la cooperación entre empresas.

## Bibliografía

- Camera di Commercio Industria Artigianato e Agricoltura di Milano & ALCE (1996), *Il Fabbisogno di Servizi all'Internazionalizzazione delle PMI e le loro Aspettative nei Confronti dei Consorzi Export*, Milán.
- Comazzi, G. (2002), *Les Consortia Italiens. La voie italienne pour l'internationalisation*, ponencia presentada en un curso práctico, Túnez.
- Organismo de Desarrollo y Comercio de Dinamarca y Ministerio de Comercio e Industria (1996), *Evaluation of the "Network Cooperation Programme"*, 1989-1992.
- Eguiluz, A. (2002), *Les Consortia d'Exportation—L'expérience espagnole*, ponencia presentada en un curso práctico, ciudad.
- Federexport (1998), *La Vocazione all'Export del Sistema Italia: Consorzi e aziende a confronto*, Roma.
- ICEX (2003), *Consortios de Exportación*, <http://www.siecan.org/novedades/pdf/ProgConsortios.pdf>.
- ITC, *Export Marketing: The EDC Option*, An ITC Seminar Reference Manual, Ginebra.
- Nadvi, K. and Barrientos, S. (2003), *Industrial Clusters and Poverty Alleviation*, estudio realizado por encargo de la ONUDI, Institute of Development Studies, University of Sussex, Brighton.
- Nesheim, T. (1995), *The Norwegian Business Network Programme—Content, context and output*, Working paper No. 05/1995, Universidad de Oslo, Bergen.
- Fondo de Desarrollo Industrial y Regional de Noruega (1995), *Business network manual. A tool for developing business co-operation*. Oslo.
- OECD (1964), *Export Marketing Groups for Small and Medium-Sized Firms*, París.
- ONUDI (1995), *Principles for promoting clusters & networks of SMEs*, Small and Medium Enterprise Programme Discussion Paper No. 1, Viena.
- ONUDI (1997), *The Italian SME Experience and Possible Lessons for Emerging Countries*, Viena.
- ONUDI (1998a), *Small-Firm Consortia in Italy: An Instrument for Economic Development*, Viena.
- ONUDI (1998b), *Propositions d'un Plan d'Action pour la Réalisation de Projets Pilotes des Consortia d'Exportation*, documento inédito, Viena.
- ONUDI (2001a), *Development of Clusters and Networks of SMEs: The UNIDO Programme*, Viena.
- ONUDI (2001b), *Methodologie de Création de Consortium en Tunisie—Un Instrument de Développement Economique*, documento inédito, Viena.
- ONUDI (2002), *Guide pratique pour la création de consortia d'exportation en Tunisie*, Túnez.
- ONUDI (2003a), *Emergence of Export Consortia in India*, documento inédito, Viena.
- ONUDI (2003b), *L'artisanat au Maroc: un gisement inexploité*, Viena.
- ONUDI/PNUD (2001), *Writing a Preliminary Business Plan*, Village Industries Promotion Series, vol. 1, Viena.
- Renart, LL. G. (1997), *Consortios para la exportación: en busca del mejor aliado*, vol. 16 de la IESE Business Management Library, Ediciones Folio, Barcelona.
- Renart, LL. G. (1999), "Consortios de exportación y otros tipos de alianzas estratégicas entre empresas", *Boletín Económico del ICE* No. 2627, 13 a 19 de septiembre de 1999, sección "Aula de Formación", págs. I a XVI, Ministerio de Economía y Finanzas, Madrid.
- Renart, LL. G. (2002), *The Cycle of a Single Company's Involvement in an Export Consortium*, Research Paper No. 477, IESE Business School, Universidad de Navarra, Barcelona.

- Rosenfeld, S. (1996), "Does cooperation enhance competitiveness? Assessing the impacts of inter-firm collaboration", *Research Policy*, vol. 25, págs. 247 a 263.
- Snodgrass, D. y Biggs, T. (1996), *Industrialization and the Small Firm, Patterns and Policies*, publicación conjunta del International Center for Economic Growth y el Harvard Institute for International Development, San Francisco.
- USNet (1997), *The Network Tool Kit: Manufacturing Networks and Competitive Manufacturing*, vol. 1, Chapel Hill, Carolina del Norte.
- USNet (1997), *The Network Tool Kit: Business Opportunity Networks*, vol. 2, Chapel Hill, Carolina del Norte.
- Welch, D., Welch, L., Wilkinson, I. F. y Young, L. C. (1996), "Network analysis of a new export grouping scheme: The role of economic and non-economic relations", *International Journal of Research in Marketing*, vol. 13, págs. 463 a 477.
- Welch, L. (1992), "The Use of Alliances by Small Firms in Achieving Internationalization", *Scandinavian International Business Review*, vol. 1, No. 2, págs. 21 a 37.
- Welch, L. y Joynt, P. (1987), "Grouping for Export: An Effective Solution?", *Managing Export Entry and Expansion: Concepts and Practice*, editado por P. J. Rosson y S. J. Reid, Praeger, Nueva York, págs. 54 a 70.

### Estudios de casos

En la siguiente sección se presentan estudios de casos basados en la experiencia de la ONUDI y Federexport en materia de desarrollo y promoción de consorcios. Los estudios proceden de la India, Túnez, Marruecos, el Brasil y la Argentina. Abarcan consorcios manufactureros, de servicios, artesanales, textiles y de alimentos.

## Caso 1. Los consorcios en el conglomerado indio de máquinas herramienta de Bangalore

El conglomerado de Bangalore abarca unas 125 empresas, incluidas 45 que fabrican máquinas herramienta y de 70 a 80 pequeños productores de piezas para máquinas. El volumen de negocios del conglomerado es de 2.500 millones de rupias (50 millones de dólares de los EE.UU.), o sea, aproximadamente el 40% de toda la producción india de máquinas herramienta. Sin embargo, la mayor parte de ese monto proviene de las ventas a nivel nacional de los principales fabricantes de máquinas herramienta.

En 1999, cuando la ONUDI empezó a ayudar al conglomerado de Bangalore, la Asociación India de Fabricantes de Máquinas Herramienta (IMTMA) era la principal organización de esos fabricantes. Sus miembros eran sobre todo fabricantes a gran escala y la Asociación se encargaba principalmente de cuestiones macroeconómicas. En su mayor parte, las fábricas pequeñas estaban desorganizadas y no podían encarar colectivamente sus problemas, el principal de los cuales era su incapacidad de comercializar sus productos.

Por una recesión en el mercado nacional y la creciente competencia de los productores extranjeros, se intensificó la necesidad de mejorar las técnicas de venta. Tradicionalmente, los fabricantes a pequeña escala habían vendido sus máquinas valiéndose de sus contactos personales. Sin embargo, esa estrategia no era aplicable en los mercados de exportación. Las pequeñas empresas necesitaban comercializar en forma más activa y establecer vínculos nacionales e internacionales de mercado, así como lograr servicios de apoyo, para mejorar la calidad de sus productos a fin de seguir siendo competitivas en el mercado mundial. Sin embargo, todo eso estaba fuera de su alcance.

Para atender esas necesidades, el programa de desarrollo de conglomerados de la ONUDI tuvo que encargarse activamente de promover el establecimiento de diversos consorcios. El programa se concentró en las empresas más dinámicas y se basó en su capacidad de liderazgo para atraer más miembros. A fin de limitar el alcance de los conflictos internos, se decidió que las empresas no debían competir entre sí en los mercados, sino fabricar productos complementarios. Además, se convino en que los miembros de los consorcios debían tener capacidades de producción y de inversión similares.

En conjunto, se organizaron 56 empresas en nueve consorcios de comercialización. Además, el programa ayudó a esos grupos a establecer una asociación general, la Asociación de Consorcios de Máquinas Herramienta de Bangalore (ABMTC), que sirviera de plataforma para el intercambio de información. Se ayudó a los consorcios recién establecidos a contratar a un coordinador (llamado agente de desarrollo de redes) que se encargara de las actividades cotidianas del consorcio.

Sin embargo, pronto quedó claro que los agentes a los que se podía contratar a nivel local no eran muy competentes. Además, los directivos de algunos consorcios resultaron incapaces de orientar eficazmente a dichos agentes. Lo más notable fue que los agentes disponibles a nivel local carecían de muchas de las aptitudes esenciales para resolver controversias. A fin de superar esos problemas, la ONUDI impartió capacitación a los agentes, lo que incluía la capacitación en el empleo y la celebración de dos sesiones de formación oficiales.

Cada consorcio aunó los recursos de sus miembros para llevar a la práctica diversas iniciativas comunes de comercialización que una empresa pequeña no podría realizar por sí sola debido al alto costo. Aunque, inicialmente, las actividades estuvieron destinadas al mercado nacional, rápidamente se las adaptó a los mercados extranjeros. Entre los logros de los consorcios, seis meses después de su establecimiento, figuraron la elaboración de folletos comunes, el establecimiento de oficinas conjuntas de comercialización en todo el país, el nombramiento de corredores y consultores comunes en materia de comercialización, el establecimiento de sitios comunes en Internet, la organización de campañas de publicidad comunes, la utilización de un depósito común y la participación colectiva en varias exposiciones internacionales en la India y el extranjero. En conjunto, esos nuevos conductos de comercialización generaron un volumen de negocios de 23 millones de rupias (460.000 dólares) y pedidos de información por un valor de 161 millones de rupias (3.220 millones de dólares).

Hasta la fecha, uno de los principales logros de las actividades relacionadas con las exportaciones ha sido el ingreso de un consorcio en el mercado chino. En todo el conglomerado, se percibía tradicionalmente a China como un competidor de los productos indios y ninguno de los miembros de los consorcios estaba dispuesto a aventurarse en el mercado de ese país. Sin embargo, en general, las máquinas herramienta chinas están muy normalizadas y faltan máquinas adaptadas a las necesidades especiales de los clientes. Por ello, el programa de la ONUDI pidió que un proveedor de servicios de desarrollo comercial señalara este nicho de mercado a las empresas, que empezaron a ver en China una oportunidad en lugar de una amenaza. Los miembros de la red de fabricantes de máquinas herramienta de Bangalore (BMTMN) se interesaron en organizar una gira de estudios a China y encargaron a su agente de desarrollo de redes que preparara la misión. Dos meses más tarde, una delegación de la BMTMN inició la gira para obtener más información sobre el mercado chino y las posibilidades de las empresas indias. La gira, que incluyó visitas a fabricantes de máquinas herramienta, compradores, ferias e instituciones de apoyo en China, fue considerada un éxito y poco después el consorcio envió nuevamente al país a dos miembros para que evaluaran la necesidad de establecer una oficina de ventas. Se determinó que el establecimiento de una oficina común era prematuro y se identificaron otros conductos de distribución. No sólo se enviaron esas misiones, sino que, además, tres miembros del consorcio participaron en una feria internacional en China, donde distribuyeron un folleto común de la BMTMN en nombre de los demás miembros.

Como resultado de la experiencia positiva de la BMTMN, otros consorcios, con el apoyo de ABMTC, han preparado giras de estudio a otros países además de China y han organizado su participación en importantes ferias internacionales en el extranjero.

La cooperación entre empresas ha mejorado debido a la participación de éstas en los consorcios. Éstos pueden compartir las peticiones de información; es frecuente que una empresa reciba un pedido al que no puede atender. En ese caso, los miembros pueden distribuir la petición de información en el consorcio y si nadie es capaz de realizar la labor requerida, se transmite el pedido a otros consorcios. En consecuencia, las empresas se sienten cada vez más seguras de poder aceptar órdenes voluminosas y compartirlas. Además, los miembros han remitido a sus clientes a otros miembros del consorcio y han elaborado una base de datos de compradores, con lo cual ha aumentado la base de clientes de todas las empresas.

## Caso 2. El consorcio tunecino TEC Consulting

El consorcio tunecino de consultoría en materia de ingeniería (TEC Consulting), establecido en 2001 en el marco de un proyecto de cooperación técnica de la ONUDI y el Ministerio de Industria de Túnez, es el segundo consorcio creado en ese país. El primero, el C-8, se estableció un año antes y agrupa a ocho productores de piezas de recambio para automóviles\*.

TEC Consulting reúne a 12 empresas de investigación y consultoría especializadas en ingeniería. La iniciativa de establecer el consorcio surgió de una campaña de sensibilización organizada en el marco de un proyecto de la ONUDI en Túnez, con el que ya se había ayudado a las empresas del C-8 a establecer su consorcio. Durante las reuniones con las empresas interesadas en el concepto de redes de empresas, los expertos de la ONUDI explicaron las ventajas que entrañaba la cooperación entre empresas y suministraron información sobre el modo en que se había establecido el C-8. A raíz de una de las ponencias, los jefes de varias empresas de ingeniería se pusieron en contacto con el Bureau de Mise à Niveau (BMN) en el Ministerio de Industria, a fin de exponer sus ideas sobre el establecimiento de un consorcio que prestara servicios complementarios de ingeniería. Las empresas se habían dado cuenta de que, una por una, eran demasiado pequeñas y sus conocimientos especializados eran demasiado limitados para permitirles competir con empresas de ingeniería más grandes en licitaciones nacionales e internacionales. Pero si se unían podían ofrecer la gama requerida de servicios y conocimientos.

Inicialmente, 30 empresas de ingeniería manifestaron interés en el proyecto de constituir un consorcio. La BMN brindó apoyo institucional y canalizó los esfuerzos de las empresas. Organizó las primeras reuniones de los directores de las empresas con un promotor de la ONUDI. En ellas se analizaron varias cuestiones prácticas, como los posibles objetivos de un futuro consorcio, los criterios de selección de los miembros y las posibles formas jurídicas del consorcio.

La experiencia adquirida durante el establecimiento del C-8 resultó muy útil en el proceso de creación de TEC Consulting, en particular con respecto a los criterios de selección de los miembros. Por ejemplo, había quedado claro que se podían evitar las dificultades que planteaban las diferencias entre las empresas participantes en cuanto a sus recursos y su capacidad de inversión exigiendo que los medios financieros y el nivel de competencia tecnológica de los miembros fueran semejantes.

Dado que las grandes licitaciones internacionales frecuentemente requieren un gran número de expertos en una misma esfera, se decidió aceptar como miembros a empresas que ofrecieran los mismos tipos de servicios. Para asegurar el conocimiento y respeto de las competencias respectivas se convino en que los futuros miembros debían pertenecer a la Asociación Tunecina de Empresas de Consultoría. Además, se acordó que los candidatos fueran empresas de consultoría con una experiencia de varios años y que desearan mejorar su labor, de conformidad con la norma 9000 de la ISO.

Las 12 empresas de ingeniería que cumplían los criterios para ser miembros convinieron en que su principal objetivo sería combinar sus competencias en esferas como las de consultoría, diseño

\*Además del C-8 y TEC Consulting se ha establecido otro consorcio hasta la fecha, a saber, una agrupación de productores de aceite de oliva natural. Actualmente se están creando varios consorcios más.

de edificios públicos y privados, planificación urbana, hidráulica, sistemas de información, topografía, estudios ambientales, electrificación e ingeniería civil, de modo que, en conjunto, su oferta fuera amplia y competitiva cuando se presentaran a licitaciones internacionales. Para alcanzar ese objetivo, decidieron que el consorcio realizaría las siguientes actividades:

- Producción de un catálogo común, así como de un folleto de promoción (en dos idiomas) para presentar al consorcio y a sus 12 miembros;
- Creación de un sitio en Internet;
- Realización de investigaciones de mercado;
- Organización de cursos de capacitación;
- Obtención de la certificación necesaria entre los miembros;
- Establecimiento de vínculos con grandes donantes internacionales;
- Organización de varios viajes de negocios al extranjero;
- Firma de acuerdos de asociación con consultores extranjeros especializados en investigaciones.

Las 12 empresas decidieron establecer una sociedad anónima, cuyo capital estaría dividido en 12 partes iguales y se utilizaría de conformidad con las necesidades establecidas en el plan de actividades. Un Presidente, elegido entre los miembros, encabeza el consorcio. Se puede contratar externamente al Director Ejecutivo y a un auxiliar del Presidente. La Junta de Directores está integrada por los representantes de las 12 empresas de consultoría participantes. El consorcio tiene su sede y está registrado en la oficina del Presidente.

Para complementar el estatuto y el acuerdo de los accionistas se redactó también un reglamento interno, en el que se especificaron los procedimientos de subcontratación en el consorcio. Ello se consideró necesario dado que el principal problema de los consorcios en el sector de los servicios era cómo subcontratar a diversos miembros para que prestaran los servicios ofrecidos.

El 19 de marzo de 2001 se estableció oficialmente TEC Consulting como sociedad anónima con un capital en efectivo total de 60.000 dinares tunecinos, es decir, 5.000 dinares (aproximadamente 3.500 dólares de los EE.UU. a precios de 2001) provenientes de cada uno de los 12 miembros.

El consorcio ha participado en el Congreso de Ingenieros Árabes y formó parte de la delegación oficial del Primer Ministro de Túnez que visitó la República Islámica del Irán. En esa ocasión, TEC Consulting y una gran empresa de consultoría iraní especializada en la construcción de diques firmaron un proyecto de acuerdo. La distribución de folletos por conducto de las embajadas tunecinas se tradujo rápidamente en contactos con empresas extranjeras de consultoría y asociaciones con otras nueve empresas extranjeras. Después de varias misiones a países vecinos, se ha contratado a TEC Consulting para que ejecute diversos proyectos, entre ellos la construcción del Ministerio de Energía y de una universidad en Argelia. El consorcio está abierto a la participación de nuevos miembros y tres empresas han manifestado ya su interés en unirse al mismo. El consorcio ha establecido un sitio en Internet, a saber, [www.tec-consulting-tunisie.com](http://www.tec-consulting-tunisie.com).



### Caso 3. El consorcio de artesanos CO.D.EX.ART. de Essaouira (Marruecos)

Essaouira, ciudad pintoresca en la costa de Marruecos, a 350 km al suroeste de Casablanca, fue incluida en 2001 en la Lista del Patrimonio Mundial de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO). Es conocida por su industria artesanal. En 2001, 7.000 artesanos encontraron trabajo en el sector. El trabajo con madera *arar*, un tipo de cedro, es una de las principales actividades productivas en Essaouira, donde representa el 75% de la producción artesanal.

Desde 2001, la ONUDI, en cooperación con el Ministerio de Artesanía y Economía Social, ayuda al conglomerado artesanal de Essaouira. En el contexto de esa cooperación se realizó un estudio diagnóstico del grupo de artesanos dedicado a la marquetería y taracea. Se analizaron sus conocimientos especializados, la calidad de sus productos y la eficiencia de sus métodos de producción. Además, se estudiaron sus relaciones mutuas y sus vínculos con las asociaciones públicas y privadas, así como posibles mercados nacionales y extranjeros. A consecuencia del estudio se adoptaron varias medidas para hacer frente a las necesidades de los artesanos. La actividad que se consideró más importante para el futuro desarrollo del conglomerado fue establecer un consorcio de exportación.

A raíz de una campaña de sensibilización de la ONUDI, 50 artesanos similares entre sí por su nivel de capacitación, sus técnicas de producción y su infraestructura decidieron aunar esfuerzos y establecer un consorcio de exportación. Con asistencia de la ONUDI y la Asociación de Artesanos, el consorcio CO.D.EX.ART plc. entró en funcionamiento en la primavera de 2003. Su objetivo es aumentar el atractivo de los productos de artesanía de sus miembros para los compradores extranjeros, gracias a campañas de promoción, mejoras en la calidad y el desarrollo de nuevas líneas de productos.

Antes de que se estableciera el consorcio, los intermediarios tenían una posición de monopolio. Solamente el 7% de los productos se vendía directamente a los usuarios finales. Los artesanos aislados carecían de poder de negociación. Compraban la materia prima a un precio alto y vendían el producto final a un precio sólo ligeramente superior al de costo. No existía en realidad ninguna estrategia comercial y los productos no se promovían en el extranjero. CO.D.EX.ART tuvo en cuenta esos problemas al preparar una amplia campaña de promoción para sus miembros. Se ha preparado un catálogo de los diferentes diseños disponibles. En un sitio en Internet ([www.codexart.com](http://www.codexart.com)) y un CD-ROM se presenta toda la gama de productos de artesanía de los miembros. Además, se intenta establecer nuevos vínculos a nivel nacional e internacional.

Según el estudio diagnóstico, solamente el 11% de los artesanos había recibido capacitación profesional y, frecuentemente, sus herramientas eran simples y obsoletas. Además, sus productos de artesanía eran casi idénticos entre sí. Los diversos artesanos utilizaban el mismo diseño y no hacían ningún intento de introducir innovaciones. La calidad no se consideraba una prioridad. No se tenían en cuenta métodos de producción que pudieran mejorarla.

A fin de satisfacer la necesidad de mejorar las aptitudes, CO.D.EX.ART organiza cursos de capacitación para sus miembros. Están destinados no solamente a ayudar a los artesanos a especializarse, sino también a transmitirles nuevas técnicas y alentar la innovación. Todos los

diseños o modelos nuevos se registran en la Oficina de la Propiedad Industrial de Marruecos. La capacitación en informática y los cursos sobre Internet deben ayudar a acceder a información pertinente para el sector. CO.D.EX.ART también intenta mejorar la calidad de sus productos. Se desarrollan conjuntamente métodos de producción conducentes a mejoras en la calidad y se introduce el concepto de certificación de la calidad de los productos de los artesanos. Ya se ha desarrollado una nueva gama de productos.

La madera de *thuja*, el 95% de la madera utilizada, es el insumo principal en las labores de marquetería y taracea. Debido a la falta de equipo adecuado y métodos de trabajo eficaces, se desperdiciaba esta madera durante la producción. Su disponibilidad disminuía y los artesanos empezaban a encarar problemas de abastecimiento. El agotamiento de la materia prima local se aceleró con la llegada constante de nuevos artesanos. Para detener el agotamiento de la *thuja*, CO.D.EX.ART intenta identificar fuentes de madera renovables y, según se señaló anteriormente, introduce mejores métodos de producción. En cooperación con las autoridades locales, el consorcio también planifica la reforestación y promoción de los bosques de *thuja*.

El objetivo final del consorcio, y sobre todo uno de los más importantes, es el fortalecimiento de los vínculos entre artesanos y el desarrollo de relaciones con las instituciones públicas y privadas. Del estudio diagnóstico se desprendió que la subcontratación ocasional era el único tipo de cooperación existente entre los artesanos. No había ningún espíritu de comunidad y casi ningún intercambio de información. Por ello, los artesanos solamente recibían información muy limitada sobre exposiciones y ferias comerciales y sobre las posibilidades de obtener financiación. CO.D.EX.ART alienta a sus miembros a resolver en forma conjunta los problemas relacionados con la calidad y los precios y aumentar su poder de negociación frente a los clientes mediante operaciones colectivas. Con el boletín del consorcio se fomentan el sentimiento de pertenencia a una comunidad y el intercambio de información. CO.D.EX.ART fortalece además sus relaciones con las instituciones locales y nacionales y, en consecuencia, asegura la representación de los miembros en acontecimientos pertinentes para el sector. Además, establece vínculos con conductos europeos de distribución de productos de artesanía.

## Caso 4. El consorcio textil brasileño Flor Brasil\*

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

En el curso de capacitación, las empresas participantes aprendieron todo lo relacionado con la comercialización de sus productos, desde cómo planificar sus colecciones hasta cómo diseñar sus tiendas. Además, se reunieron con PYME de Italia y observaron que éstas eran capaces de desarrollar un producto de alta calidad, con un diseño atractivo, antes que sus competidores. Debido al fácil acceso a la información sobre los mercados, las tendencias, la demanda de los consumidores y los conductos de distribución, las PYME de Italia eran capaces de comercializar sus productos en muchos países. Las 15 empresas del Brasil observaron que, en realidad, las PYME de Italia eran muy parecidas a ellas. Además de haber semejanza en cuanto al tamaño, la tecnología de producción era de un nivel comparable. Las principales características que distinguían a las empresas de ambos países atañían al diseño y al acceso a la información. En consecuencia, las empresas brasileñas decidieron dar prioridad a esos dos aspectos en sus operaciones futuras. Durante el curso de capacitación se preguntó a las empresas brasileñas por qué no exportaban más biquinis: un producto típicamente brasileño de diseño. Sin embargo, en aquellas fechas las empresas no habían pensado aún en la posibilidad de exportar.

A su regreso al Brasil, las 15 empresas trataron de aplicar lo que habían aprendido de sus contrapartes de Italia durante la capacitación. Empezaron a planificar con anticipación, a hacer que sus clientes participaran en la elaboración de las nuevas colecciones y a dar más importancia a sus catálogos conjuntos. Los empresarios tomaron conciencia de lo amplia que era la asistencia que prestaba APEX, el organismo de promoción de las exportaciones en el Brasil. Como los productos del grupo habían sido bien recibidos por los clientes locales, éste consideró la posibilidad de exportarlos.

Después de realizar investigaciones sobre la posibilidad de penetrar en los mercados extranjeros, las empresas establecieron el consorcio Flor Brasil y empezaron sus actividades de exportación. Mejoraron la calidad de sus productos e intentaron uniformar más sus diseños. Participaron en forma conjunta en ferias comerciales en Italia y Francia, que representaron una valiosa experiencia de aprendizaje. Actualmente, Flor Brasil exporta a Europa y los Estados Unidos y el volumen de negocios de sus exportaciones en 2003 se estimó en 1 millón de dólares de los EE.UU.

---

\*El estudio de este caso se ha tomado del libro "A primeira exportação a gente nunca esquece", preparado para APEX. Qualitymark editora Ltda., Río de Janeiro (Brasil), ha publicado el libro.

## Caso 5. El consorcio argentino de pequeños y medianos productores de carne

En el contexto del proyecto titulado “Recuperación del sector industrial argentino: actualización de las PYME para fomentar el acceso a los mercados y el crédito”, que financia Italia, la ONUDI presta asistencia técnica a un grupo de productores de carne en la provincia de Santa Fe. La apoyan dos organizaciones no gubernamentales (ONG) que tienen experiencia en el desarrollo del sector de la carne en esa provincia. Ambas ONG reciben financiación del Gobierno de Italia y el Banco Interamericano de Desarrollo.

Cuarenta y ocho productores de carne han convenido en participar en el proyecto. La asistencia prestada hasta la fecha ha incluido el establecimiento de un consorcio y el mejoramiento de la calidad, productividad y seguridad de los productos de los miembros, a fin de incrementar su acceso a los mercados extranjeros. Más concretamente, se realizan actividades que abarcan lo siguiente:

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

## Anexos

Se incluyen varios anexos en el CD-ROM que acompaña a la presente guía. Contienen descripciones detalladas de cuestiones que se han analizado en la parte principal de la guía, así como ejemplos de algunos documentos mencionados en todo el texto. Se espera que esos documentos puedan ser útiles a quienes participan en el desarrollo de consorcios.

Los documentos incluidos en los anexos solamente tienen fines de ilustración y no están destinados a servir de modelos en sentido estricto. Según se señala en el texto principal, los requisitos concretos respecto de los documentos necesarios para constituir los consorcios como sociedades varían de un país a otro. En cuanto a la redacción del estatuto y el acuerdo de los accionistas, los usuarios deben consultar con asesores jurídicos profesionales del país en que se vaya a establecer el consorcio.

En el CD-ROM figuran los siguientes documentos:

- Ejemplo de estatuto de un consorcio
- Ejemplo de acuerdo de los accionistas
- Ley 317/91 de Italia
- Ejemplo de cuestionario de identificación de empresas interesadas
- Ejemplo de cuestionario para identificar las actividades que debe realizar el consorcio
- Ejemplo de cuestionario sobre la gestión del consorcio
- Guía del plan de actividades



**ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS  
PARA EL DESARROLLO INDUSTRIAL**

Subdivisión de Pequeñas y Medianas Empresas  
Fabio Russo  
Centro Internacional de Viena, apartado postal 300  
A 1400 Viena (Austria)  
Teléfono: +(43) (1) 26026-3611  
Fax: +(43) (1) 21346-3611  
Correo electrónico: [f.russo@unido.org](mailto:f.russo@unido.org)  
Internet: <http://www.unido.org/clusters>



**FEDEREXPORT**

Viale dell'Astronomia 30  
00144 Roma (Italia)  
Teléfono: +(39) 06 59 03634  
Fax: +(39) 06 59 03841  
Correo electrónico: [federexport@confindustria.it](mailto:federexport@confindustria.it)  
Internet: <http://www.federexportline.it>