

La inserción internacional de las empresas PyMEs y los consorcios de exportación en la Argentina.

Fortalezas y asignaturas pendientes

The international insertion of SMEs through export consortiums in Argentina: their strengths and pending issues

Marta Bekerman

Directora del CENES, Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires. Investigadora Principal del CONICET. Mail: marbekerman@gmail.com.

Marcelo Wiñazky

Investigador del CENES, Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires. Mail: marcelow1@gmail.com.

Nicolas Moncaut

Becario de investigación del CENES, Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires. Mail: nmoncaut@gmail.com.

Resumen

La internacionalización de las pequeñas y medianas empresas es un aspecto muy importante del desafío que enfrentan las economías de América Latina para incrementar la competitividad y la inclusión social. En este trabajo se analizan los consorcios de exportación, en la Argentina, experiencia que puede ser de utilidad para otros países de Latinoamérica. Las conclusiones plantean que los consorcios de exportación pueden ser una herramienta útil para aquellas empresas PyMEs que quieren iniciar o expandir sus exportaciones. Empero su impacto a nivel global es todavía limitado, debido a la existencia de una serie de obstáculos, por lo que se propone un conjunto de políticas públicas destinadas a promover su nacimiento y consolidación

Palabras clave: consorcios – exportación – política comercial – PyME – Argentina

Abstract

The SME's internationalisation is a paramount aspect in the challenge faced by Latin American economies which seek to increase competitiveness and social inclusion. In this work, we analyse export consortiums in Argentina, an experience that may be of great utility for other Latin American countries. Our conclusions are that export

Fecha de recepción

28.11.13

Fecha de aceptación

26.8.14

consortiums can be a very useful instrument for SMEs as a tool to start or expand exports. Yet their global impact is still limited because of several obstacles which led us to propose some public policies oriented to promote the consolidation of the export consortiums.

Key-words: *consortiums – exports- trade policy – SMEs – Argentina.*

1. Introducción

Al igual que en otros países de América Latina, las exportaciones argentinas están altamente concentradas en pocas empresas de gran tamaño. En efecto, las micro y las pequeñas y medianas empresas (PyMEs) explican actualmente en la Argentina menos del 10% de las ventas externas totales, a pesar de representar más del 90% del número de firmas exportadoras.

En ese contexto, la internacionalización de las PyMEs se presenta como un aspecto muy importante del desafío que enfrentan hoy las economías de América Latina para incrementar la competitividad y la inclusión social. Ese desafío requiere, sin embargo, superar los distintos tipos de obstáculos que dificultan el desempeño actual de dichas empresas. En este trabajo se analizará un instrumento que puede cumplir un rol fundamental en el proceso de internacionalización de las empresas PyMEs. Se trata de los consorcios de exportación, en donde la Argentina cuenta con una experiencia destacada desde hace 15 años, y cuya divulgación puede ser de mucha utilidad para otros países de América Latina.

Las conclusiones del trabajo plantean que los consorcios de exportación pueden ser una herramienta muy útil para aquellas empresas PyMEs que quieren expandir sus exportaciones. Debido a la existencia de una serie de obstáculos que requieren la implementación de políticas públicas destinadas a su superación, su su impacto a nivel global es todavía limitado.

Con respecto a la organización de este trabajo: en la sección 2 se definirá a nivel teórico cuáles son las principales fallas de mercado que encuentran las PyMEs en la Argentina para avanzar hacia procesos de internacionalización. En la sección 3 se analizará la experiencia internacional en materia de consorcios de exportación relevando, fundamentalmente, los casos de Italia y España. A continuación se revisará la experiencia argentina de las últimas décadas, considerando especialmente el período que comienza en 1998. En la Sección 5 se expondrán los resultados de una encuesta efectuada a 36 consorcios de exportación de Argentina y finalmente, en la Sección 6, se expondrán las conclu-

siones, las asignaturas pendientes y las recomendaciones en materia de políticas para el desarrollo y consolidación de los consorcios de exportación en Argentina.

2. Marco Teórico

2.1 Principales dificultades ligadas a las fallas de mercado que enfrentan las PyMEs

Las dificultades con las que se encuentran las PyMEs¹ en su accionar en el mercado interno y, muy especialmente, para lograr su internacionalización, se vinculan con la existencia de una serie de fallas de mercado que se mencionarán a continuación:

La presencia de economías de escala determina que las grandes empresas soporten menores costos unitarios por producto, lo cual las hace más competitivas frente a las PyMEs.

La presencia de una fuerte heterogeneidad tecnológica existente entre las firmas permite que aquellas que logren mayores avances en las técnicas de producción puedan disminuir costos, conquistar mercados y obtener ganancias extraordinarias. Nuevamente, son las empresas más grandes las que tienen la posibilidad de soportar los costos de la investigación y desarrollo y continuar con el avance de las tecnologías ya adquiridas.

Las **asimetrías de información** relevantes para el mercado determinan que los altos costos de acceder a información sobre potenciales compradores puede tornar no rentable la exportación para las PyMEs.

Las fallas en el mercado crediticio. Estas se relacionan con los mayores costos relativos que enfrentan los bancos y financieras en el proceso de búsqueda de información y evaluación de pequeños proyectos.

La existencia de fuertes **costos de transacción**, vinculados a la distancia, el embalaje y las tarifas sobre el comercio.

La **incertidumbre** ante la dificultad de conseguir proveedores confiables, la volatilidad de la demanda y el costo de mantener stocks puede ser minimizada por las empresas más grandes a través de la integración vertical. Mediante la gestión y planificación centralizada pueden reducir los costos de transacción, la incertidumbre y las fallas de coordinación.

También existen **fallas del mercado vinculadas con la capacitación.** Las empresas requieren personal capacitado para gestionar las exportaciones. En este sentido, son las grandes las que están en mejores condiciones para “internalizar” los beneficios de la capacitación.

2.2. Los consorcios como respuesta a las dificultades exportadoras de las PyMEs.

“Un consorcio de exportación es la alianza voluntaria de empresas con el objetivo de promover los bienes y servicios de sus miembros en el extranjero y facilitar la exportación de esos productos mediante acciones conjuntas. Se puede considerar que el consorcio de exportación es un medio formal para la cooperación estratégica de mediano a largo plazo entre empresas, que sirve para prestar servicios especializados con el propósito de facilitar el acceso a los mercados externos” (ONUDI, 2004).

Las empresas que integran los consorcios conservan su independencia jurídica y personalidad comercial, mantienen su estructura directiva, financiera y administrativa y no se contempla una fusión entre ellas, sino la participación en una nueva organización.

La conformación de un grupo o consorcio de exportación tiene una serie de ventajas para los integrantes del mismo y permite solventar, en cierta medida, las fallas de mercado expuestas.

En primer lugar, el agrupamiento de pequeños y medianos productores que tienen intenciones de exportar, pero que no logran competir con los precios internacionales, incrementa la escala de producción aprovechando los rendimientos marginales crecientes.

A su vez, el consorcio permite despertar mayor interés en los potenciales compradores. Dado que en muchos casos los importadores están interesados en adquirir una variedad más amplia de productos, el grupo exportador tiene mayores posibilidades de sacar provecho de este interés al coordinar las ofertas individuales de sus integrantes.

En cuanto al desarrollo tecnológico, sería razonable pensar que, cuanto más sean los que soportan los costos de la innovación, los riesgos a asumir serán menores y los fondos totales destinados serán mayores, logrando así mejores resultados.

Con respecto a la información imperfecta, los socios del consorcio pueden compartir los gastos para acceder a nueva información sobre mercados de destino, reduciendo costos y tiempo.

Otro beneficio de los consorcios es el hecho de compartir el costo de gerenciamiento en la figura del coordinador.

La idea de la reducción del costo medio también se aplica en el transporte. Muchas veces, los exportadores individuales no logran completar un contenedor y esto se traduce en mayores costos, ya que requieren de agentes intermediarios que unen pequeñas cargas hasta poder completarlo.

Otra de las ventajas que brindan los consorcios de exportación es la reducción del “costo de inexperiencia”. La posibilidad de aprender en conjunto es uno de los aspectos más destacados que se logra a partir de la convivencia dentro del grupo exportador.

Más allá de todas estas ventajas, es preciso tener en cuenta el potencial incremento del poder negociador del grupo con sus proveedores. De esta manera, puede lograrse un mejor acceso a distintos servicios y a costos más competitivos.

3. Experiencias internacionales en materia de consorcios de exportación

Diversos países han implementado políticas públicas tendientes al desarrollo de los consorcios de exportación. Pero, sin duda, hay un caso muy destacado que es la de Italia, país precursor y el que más experiencia posee en esta materia. Otro país que también merece señalarse es España, donde el Instituto de Comercio Exterior (ICEX) dispone de una serie de políticas de apoyo y promoción para los consorcios. Finalmente, en América Latina, si bien las experiencias son de una escala mucho más pequeña que las anteriores, pueden citarse, además de la Argentina, las de Perú, Uruguay y Ecuador, países que han contado con el apoyo de la ONUDI para llevar a cabo esta tarea. A continuación, se exponen los casos mencionados.

3.1. Italia²

El modelo de asociatividad empresarial en Italia fue creciendo a pasos agigantados desde la década de 1960 hasta la actualidad. Sin embargo el marco jurídico que apoyó los consorcios de exportación data de 1974, y estuvo vigente hasta la modificación realizada en el año 2012, a la que se hará referencia más adelante.

La fuerza de los consorcios de exportación italianos se puede comprobar no solo por su número, sino también por la existencia de Federexport, la Federación que los agrupa. Esta Federación nació en 1974; actualmente representa a 120 consorcios sobre un total de 300 existentes en Italia, y alcanza a 4.500 empresas de distintos sectores comerciales (1700 hoteles, 175 establecimientos termales y 250 agencias de viajes). Su sede central está en Roma y está organizada a través de 8 Federaciones regionales (Piamonte, Lombardia, Veneto, Toscana, Campania, Puglia, Calabria y Sicilia)³. El total de las exportaciones de las empresas participantes en esta Federación a través de sus consorcios, asciende a 14.500 millones de euros, que equivalen al 7 % de todas las exportaciones de Italia.

Las empresas que integran los consorcios han obtenido resultados sorprendentes si se considera que más del 80% de ellas no tiene más de 50 empleados. El promedio de las exportaciones representa el 47% del total de la producción de dichas empresas.

La gran mayoría de los servicios que Federexport brinda a sus asociados son gratuitos, entre los cuales se destacan: asesoramiento jurídico y fiscal, y la asistencia en la presentación de solicitudes de financiamiento al Ministerio de Desarrollo Económico y a las Regiones.

Uno de los servicios más importantes es la representación de los intereses de los consorcios asociados en el ámbito de las instituciones europeas, italianas y regionales promoviendo la sanción de leyes de apoyo. Además, Federexport promueve en otros países el modelo basado en consorcios y promueve directamente las exportaciones de sus PyMEs participantes mediante delegaciones comerciales, estudios de mercado y conferencias. Con respecto al marco regulatorio, cabe señalar que en el año 2012 se produjo una importante reforma, a partir de la creación de los actualmente vigentes “consorcios para la internacionalización” y la derogación de los consorcios de exportación. Entre las actividades de los consorcios para la internacionalización están comprendidas las actividades relativas a la importación de materias primas y de productos semielaborados, a la formación especializada para la internacionalización, a la calidad, a la tutela y a la innovación de los productos y servicios comercializados en los mercados externos, también a través de marcas colectivas. Estos consorcios pueden recibir subsidios, cumpliendo con ciertos requisitos,⁴ que cubren hasta el 50% de los gastos que hayan realizado para la ejecución de proyectos para la internacionalización.⁵

3.2. España

Las políticas de promoción de los consorcios en España es realizada por el Instituto de Comercio Exterior (ICEX). Su objetivo es promover la agrupación de PyMEs para la comercialización y promoción conjunta de sus productos en el exterior.

Según su objetivo, los consorcios pueden ser de promoción, de ventas, de servicios post-venta o de compra. Según las características de sus miembros, pueden ser sectoriales o multisectoriales. Y, según la estrategia del consorcio, pueden ser: consorcio en origen, consorcio en destino (el consorcio crea una empresa en el exterior), consorcio con marca propia y consorcio con mantenimiento de marca.

El consorcio debe estar constituido por un mínimo de 4 empresas con producto o servicio propio y debe tener personería jurídica para poder recibir el apoyo del ICEX. Pero, en los últimos años, este organismo muestra una caída en la ayuda directa para la creación de consorcios, que coincide con un período de dificultades económicas para las empresas, las que pueden haber visto reducidos sus incentivos para exportar.⁶

El porcentaje de ayuda durante 3 años para los consorcios es del 40% en materia de los denominados “conceptos apoyables”. Estos son: i) gastos de estructura: estudio de viabilidad, gastos de establecimiento y asesoramiento legal, gastos de personal, servicios

profesionales externos (jurídicos, contables, financieros, fiscales); ii) gastos de promoción en el exterior: investigación de mercados, material de promoción, publicidad, acciones promocionales/promociones punto de venta, patrocinios comerciales, relaciones públicas, ferias, viajes; iii) gastos de defensa jurídica de la marca y homologación: registro de patentes y marcas, defensa jurídica de la marca española, homologación de productos ante organismos oficiales⁷.

3.3. Otras experiencias en Latinoamérica

En **Perú**, se inició en marzo de 2006 un proyecto para la promoción de consorcios de exportación que contó con el apoyo financiero de la Cooperación Italiana para el Desarrollo y se ejecutó bajo la dirección técnica de la ONUDI. Esta institución colaboró con la contraparte oficial, el Ministerio de Producción, para forjar una alianza público-privada que involucró a una veintena de entidades locales de carácter público y privado.

Los recursos del proyecto de la ONUDI se utilizaron para financiar a las PyMEs en el proceso de establecimiento y desarrollo de los consorcios y en la creación de capacidades nacionales, de forma que las instituciones públicas y privadas peruanas pudiesen promocionar por sí mismas los consorcios. Hasta 2012, fueron 28 los consorcios establecidos en Perú, pertenecientes a 8 regiones diferentes y a una importante variedad de sectores, que abarcan desde joyería hasta manufactura de equipos industriales y actividades turísticas.

En **Uruguay**, se viene implementando desde comienzos del año 2005, el Proyecto Fomento a la Actividad Empresarial Uruguaya, que también es financiado por la cooperación italiana y ejecutado por ONUDI. Tiene como contraparte nacional a la Dirección Nacional de Artesanías, Pequeñas y Medianas Empresas (DINAPYME) del Ministerio de Industria, Energía y Minería (MIEM).

El Proyecto está dirigido a mejorar la situación de las PyMEs con actual o potencial orientación exportadora propiciando, esencialmente, la constitución de consorcios exportadores y mejorando el funcionamiento de las instituciones gubernamentales responsables de impulsar la exportación de bienes manufacturados y servicios de turismo. Dicha asistencia se dirige a respaldar la creación de consorcios de exportación en diferentes sectores, a entrenar promotores nacionales de consorcios en el sector público y privado, a promover un entorno institucional y de incentivos favorable a los consorcios y al intercambio de experiencias.

Se crearon tres consorcios que están integrados por unas treinta PyMEs: PHYTO URUGUAY (Plantas medicinales y aromáticas), CONAU (Consortio de Autopartes del Uruguay) y Consortio Integro (Software).

En **Ecuador** el Programa Nacional de Consorcios de Exportación cuenta también con el apoyo del gobierno italiano y la ONUDI. El objetivo es promover la asociatividad de pequeños productores y artesanos con miras a incrementar su productividad y competitividad a través de la internacionalización de su oferta productiva. Los sectores productivos a los que pertenecen los consorcios son: cosméticos, madera y muebles, cuero y calzado, textil y confecciones, artesanal, plástico, metalmecánico y alimentos.

4. La evolución de los consorcios de exportación en Argentina

4.1. Las distintas etapas

La evolución de los consorcios de exportación en Argentina puede dividirse en 3 etapas que se presentan a continuación

1ª etapa: 1968-1976. La creación de los primeros consorcios de exportación

Los primeros consorcios de exportación se crearon en la Argentina entre fines de la década del '60 y principios de la del '70 (Jacobsohn,1999). Aquí hay dos casos para destacar que, prácticamente, no tuvieron continuidad en el tiempo. Se trata de Vinos Argentinos S.A., fundado en 1968, y un consorcio del sector de equipamiento médico, que se creó en 1974. En el caso de Vinos Argentinos, el consorcio contaba con nueve empresas asociadas. Poco tiempo después de su constitución, sólo cinco de sus integrantes continuaban perteneciendo al consorcio. El agrupamiento de estas empresas se dio a partir de su desconocimiento de la parte operativa de la comercialización internacional y por la posibilidad de llevar a cabo una consolidación de sus entregas. Luego de superar esta fase, el consorcio se disolvió y sus integrantes siguieron diferentes caminos. Algunos integrantes se convirtieron en fuertes empresas exportadoras y otros abandonaron los mercados internacionales.

A partir de 1985 – en la segunda etapa – es cuando se forma una gran cantidad de consorcios de exportación en el país.

2ª etapa: 1984-1991: los consorcios de exportación en la década del '80 y la Ley N° 23.101 de promoción de exportaciones

En 1984, durante la presidencia de Raúl Alfonsín, se sanciona la Ley N° 23.101 de promoción de exportaciones que preveía una serie importante de incentivos para el desarrollo de los consorcios de exportación. Contemplaba la creación del Fondo Nacional de Promoción de Exportaciones para apoyar, mediante acciones de promoción comercial, a las PyMEs exportadoras. Este Fondo se financiaba con un gravamen de hasta el 0,5% sobre las importaciones.

Con respecto a los beneficios, se contemplaba la creación de la figura de Consorcios y/o Cooperativas de Exportación, con un incentivo fiscal (para financiar gastos operativos) durante los primeros 5 años de hasta 4% del valor FOB de las exportaciones, con líneas de crédito para financiar hasta el 70% de costos de constitución y puesta en marcha del consorcio o de filiales en el exterior y de adquisición de patentes para mejorar los procesos productivos para la exportación. Para poder mantener los beneficios, los consorcios debían aumentar en un 10%, 20% y 15% acumulativo anual las exportaciones durante el 2º, 3º y 4º año, respectivamente.

Con el nuevo marco normativo, a partir de 1985 se constituyeron 52 consorcios de exportación. Pero, solo 15 de ellos se inscribieron en el Registro de Consorcios y Cooperativas de Exportación de Bienes y Servicios para poder gozar de los beneficios mencionados; esto se debió a las excesivas trabas burocráticas que existieron en ese momento. Cabe destacar que los distritos más importantes (Provincia y Ciudad de Buenos Aires, Córdoba y Santa Fe) reunían el 75% del total de los consorcios formados en esta etapa.

Estos consorcios no alcanzaron un gran desarrollo a lo largo de estos años y, a comienzos de la década del '90, como fruto del atraso cambiario y las modificaciones del entorno macroeconómico, prácticamente desaparecieron en su totalidad.

3ª etapa: desde 1998 hasta la actualidad. Los nuevos consorcios de exportación

En este período se formó una gran cantidad de consorcios, la mayoría de ellos sin figura jurídica alguna. Casi todos han sido horizontales, del mismo sector (monosectoriales) y con empresas ubicadas en lugares geográficos muy próximos. Actualmente, están integrados exclusivamente por PyMEs o microempresas e incluyen entre 5 y 15 empresas, aunque el número promedio está por debajo de los 10 integrantes por grupo.

Cabe señalar que, en esta etapa, la evolución de los consorcios estuvo relacionada con una iniciativa público-privada, más que con un cambio en el marco regulatorio⁸. En efecto, a mediados del año 1998 surge una iniciativa conjunta entre la Fundación Export.Ar y la entonces Fundación BankBoston (actualmente, Fundación ICBC), orientada a impulsar un programa para la formación de grupos exportadores. Este es el único programa de apoyo a los consorcios de exportación en la Argentina que se ha mantenido a lo largo del tiempo (en 2013 cumplió 15 años) y que, a fines de 2012, contaba con 56 grupos exportadores integrados por 339 empresas PyMEs.

Más tarde, distintos gobiernos provinciales (como los de Mendoza, Córdoba, Santa Fe, San Juan, Mendoza, Buenos Aires y Ciudad Autónoma de Buenos Aires) se sumaron – temporalmente – a la iniciativa brindando distintos apoyos a los consorcios creados

en sus jurisdicciones. Pero, muchos de estos apoyos han sido esporádicos, careciendo de continuidad a lo largo de los años.

Otros programas de apoyo que permitieron la creación de grupos exportadores fueron impulsados por instituciones públicas y privadas como: la Cancillería, la Fundación Gas Natural Ban, la Fundación Banco Credicoop, algunas agencias provinciales de promoción de exportaciones (como Pro Mendoza, Pro Córdoba, Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires) y ciertos municipios (como el de Morón y el de San Martín, junto con la Universidad Nacional de General San Martín, en la Provincia de Buenos Aires).

Por otro lado, hubo iniciativas como las impulsadas por la Sepyme, entre el año 2000 y 2005, y luego por el Programa Pro Argentina (también en el ámbito de la Sepyme), que no tuvieron continuidad. Si bien crearon gran cantidad de grupos exportadores, ninguno logró sobrevivir más allá de la etapa en la que dispusieron de un subsidio por parte de la Sepyme.

A partir de 2010, la Unión Industrial Argentina también implementó un programa – finalizado en 2013 – de creación de grupos asociativos. Este Programa contó con fondos de la cooperación europea destinados a mejorar la competitividad de las PyMEs de América Latina.⁹ El programa contó con un conjunto de 15 herramientas diferentes para brindar atención (sin costo) a 4500 empresas PyMEs. Durante el período 2010-2013, apoyó la formación de 16 consorcios que contaban con 140 empresas que exportaron, en el año 2011, por valor de 100 millones de dólares. Los sectores representados han sido: tecnologías de la información, vitivinícola, autopartes, equipamiento hospitalario, equipamiento para la industria del gas y petróleo, ascensores, maquinaria agrícola, servicios mineros y muebles. El Programa pagó durante 2 años y medio el honorario del coordinador (\$4.500 por mes) y dispuso de 10.000 Euros por año y por grupo para gastos elegibles como página web, folletería, calidad y distintos aspectos para fortalecer la asociatividad.

Es importante puntualizar que no todos estos consorcios son de exportación; algunos son grupos asociativos que apuntan al mercado interno y no exportan. Asimismo, muchos de estos consorcios se han conformado a partir de las iniciativas de las cámaras sectoriales que pertenecen a la UIA, las que han impulsado la creación de estos grupos asociativos en las jurisdicciones en las que actúan.

4.2. Régimen legal actual de los consorcios

En el año 2004 fue sancionada la Ley N° 26.005 de Consorcios de Cooperación, que establece que los consorcios pueden constituirse a partir de un contrato normado por dicha ley. Esa naturaleza contractual determina que los Consorcios de Cooperación no sean personas jurídicas, ni sociedades, ni sujetos de derecho. En ese contexto, se presen-

tan como pendientes dos aspectos: la personería jurídica de los consorcios y la exención del impuesto al valor agregado para las compras efectuadas en el mercado interno destinadas a la exportación. Esta última cuestión reviste particular importancia ya que en la Argentina, a diferencia de lo que sucede en otros países, los consorcios de exportación están obligados a pagar el IVA cuando adquieren bienes a sus empresas integrantes para destinarlos al mercado externo, pudiendo luego solicitar el recupero de sus créditos fiscales por ese impuesto ante la AFIP, al igual que cualquier otro exportador.

Los consorcios pueden inscribirse en el Registro de Exportadores e Importadores para exportar los bienes y servicios de las empresas que lo integran, ya sea a nombre propio como consorcio propietario de la mercadería o por cuenta y orden de terceros, y hacer un solo permiso de embarque. Esto permitiría ahorrar gastos de despachantes de aduanas y de fletes, así como facilitar la adquisición conjunta de los insumos necesarios. No obstante, una resolución de AFIP que establece la solidaridad de un representante y los partícipes consorciados en las obligaciones tributarias e infracciones aduaneras, dificulta mucho la posibilidad que los grupos exportadores se constituyan como Consorcios de Cooperación.¹⁰ Esta situación genera un nuevo vacío legal al respecto, ya que prácticamente ninguna de las figuras jurídicas existentes resulta útil a los grupos exportadores que desean adquirir un status legal.

Esto marca profundas diferencias con las experiencias de países como Italia y España, donde el Estado les ha suministrado un conjunto de subsidios para solventar diversos gastos. De aquí se desprende que, en Argentina, los consorcios se desarrollaron a pesar de no disponer de un marco regulatorio que los favoreciera. Fueron las propias PyMEs, en un marco de competencia cada vez más agresiva, las que decidieron constituir consorcios de exportación para poder generar ventas externas y diversificar los riesgos que les presenta el mercado local. Empero, cabe destacar el rol cumplido por la ya señalada iniciativa de la Fundación Exportar y Fundación ICBC, que se analizará con más detalle a continuación.

4.3. Consorcios formados bajo el programa de Fundación ICBC – Fundación Exportar

Debe notarse que los únicos apoyos recibidos a nivel nacional para la formación de consorcios (aún vigentes en la actualidad para los nuevos grupos que se crean) son aquellos previstos en el Programa de Fundación ICBC – Fundación Exportar (en adelante el “Programa”). El aporte económico de este Programa, destinado a cubrir los honorarios de los coordinadores de los grupos, ha servido como un incentivo para que las empresas integrantes decidieran comenzar a trabajar en conjunto. Este aporte cubre – en el primer semestre – el 100% de los honorarios del coordinador, luego – en el segundo semestre – el 75%, posteriormente el 50% y, en el cuarto semestre, el 25%. Se trata del programa más antiguo y el único que se ha mantenido a lo largo de los años.

En el siguiente cuadro se observa – para el período 1998-2012 – la evolución del número de consorcios, empresas integrantes y exportaciones del Programa.

Tabla 1: Grupos exportadores del Programa Fundación Exportar - Fundación ICBC (1998-2012)

Año	Exportaciones (millones U\$S)	Cantidad de grupos	Cantidad de empresas	Variación % Exportaciones	Variación % Grupos	Var. % Empresas
1998	3	3	30	-----	-----	-----
1999	16	7	65	433,3	133,3	116,6
2000	26	12	123	62,5	71,4	89,2
2001	41	25	214	57,7	108,3	73,9
2002	70	29	231	70,7	16	7,9
2003	61	34	260	-12,8	17,2	12,5
2004	100	37	288	63,9	8,8	10,7
2005	117	41	300	17	10,8	4,1
2006	156	49	354	33,3	19,5	18
2007	145	46	315	7	-6,1	-11
2008	167	50	337	15,1	8,7	6,9
2009	138	54	345	-17,3	8	2,3
2010	161	61	406	16,6	12,9	17,6
2011	207	61	396	28,5	0	-2,4
2012	197	56	339	-4,8	-8,2	-14,4

Fuente: Elaboración propia con datos del Programa Fundación Exportar - Fundación ICBC

Hacia mediados de 2013, el Programa contaba con 65 grupos, integrados por 405 empresas.¹¹ Sin embargo, en el ámbito del Programa, los grupos creados entre 1998 y mediados de 2013 alcanzaron a 189, por lo que 124 grupos (alrededor del 66% de los que se constituyeron) dejaron de funcionar en ese período. Esto explica su bajo grado de antigüedad: el 75% de los que se encuentran en funcionamiento (42) se crearon a partir de 2008 y sólo 5 tienen más de 10 años de desempeño.

Aquí cabe preguntarse por los motivos de la desaparición de estos grupos. Aunque ciertos estudios mencionan casos en que los consorcios se extinguen porque son “exitosos” (serían una “escuela de exportación” para sus integrantes que luego pueden exportar por su cuenta), en la gran mayoría de los casos se disuelven porque han fracasado en el logro de sus objetivos. Y esto se puede atribuir a varios factores, además de la falta de un marco regulatorio adecuado, que incluyen un atraso del tipo de cambio real, escaso dinamismo del sector en el que actúa el grupo y escasez de demanda en los mercados de exportación. Finalmente, cabe resaltar que la evaluación de impacto de los consorcios no resulta una tarea sencilla, tema sobre el que se volverá más adelante.

Una razón más específica de la desaparición de los consorcios puede vincularse al hecho que, al cabo de dos años, se extingue el apoyo brindado por el Programa para solventar los honorarios del coordinador, lo que estaría indicando una falta de sustentabilidad inicial de los consorcios. Esto podría estar vinculado con una mala selección de sus miembros o del coordinador, con un exceso de individualismo en las empresas participantes, o con productos con pocas posibilidades de exportarse.

Sin embargo, cabe destacar que, durante el período 2003-2008 (previo a la crisis internacional del 2009), las exportaciones de los consorcios del Programa se incrementaron un 174%, contra un aumento de las ventas externas de las PyMEs manufactureras de todo el país del 106% (CERA, 2010). Esto les permitió representar entre un 3% y un 4% de las exportaciones totales de las PyMEs manufactureras de la Argentina.

Con respecto a la forma jurídica, del total de 56 consorcios existentes en diciembre de 2012, solo 5 habían adoptado un status legal que los coloca en condiciones de efectuar ventas en conjunto. El resto no posee ninguna figura jurídica o contractual que los agrupe, por lo que se trataría de consorcios de promoción que no necesitarían alcanzar alguna modalidad legal dadas las condiciones regulatorias señaladas más arriba.

En cuanto a la localización, en 2012 se destacaban la Ciudad y la Provincia de Buenos Aires con 23 consorcios (41% del total) y exportaciones por U\$S 128,1 millones (65% del total). Luego sigue Santa Fe, con 13 consorcios (23%) y exportaciones por U\$S 10,9 millones (5,5%). Un caso interesante es el de San Juan, que tenía 6 consorcios (11%), pero exportó por U\$S 38,2 millones (un 19,4%). Luego siguen Córdoba y Mendoza con 3 consorcios cada una y niveles de exportaciones sensiblemente inferiores. Más atrás, aparecen Entre Ríos, Chaco, Corrientes, La Rioja, Misiones, Salta y Tucumán. Por otro lado, los principales mercados a los que se orientan los grupos exportadores están en Latinoamérica. Esto puede observarse al relevar que los países más visitados en 2012 se encuentran en esa región; ese año se realizaron 134 viajes a países de América Latina (resaltando como principales destinos Brasil y Uruguay, con 20 viajes cada uno; Bolivia 17 y Chile 16) contra 16 viajes a diferentes países de Europa.

5. La experiencia de los consorcios de exportación en la Argentina

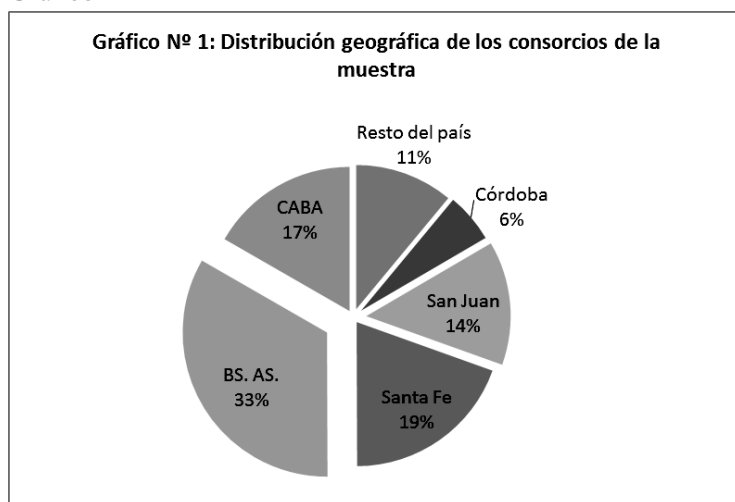
A los efectos de observar las características y experiencias de los consorcios de exportación en la Argentina, se realizó una encuesta a 36 consorcios de exportación que participan del Programa de la Fundación Exportar y la Fundación ICBC.¹²

Se trata de una muestra significativa, ya que representaba— para 2012 — el 64% de los consorcios del Programa y alrededor de 40% del total de los consorcios existentes en el país.¹³

5.1. Características de los consorcios de la muestra

El 69% de los consorcios de la muestra tiene una **antigüedad** mayor a dos años, lo que indica que han dejado de depender del financiamiento inicial previsto por el Programa. Su **distribución geográfica** (ver gráfico N° 1) se concentra básicamente en cuatro distritos: la Ciudad de Buenos Aires, las Provincias de Buenos Aires, Santa Fe y San Juan (83% de los grupos encuestados).

Gráfico 1

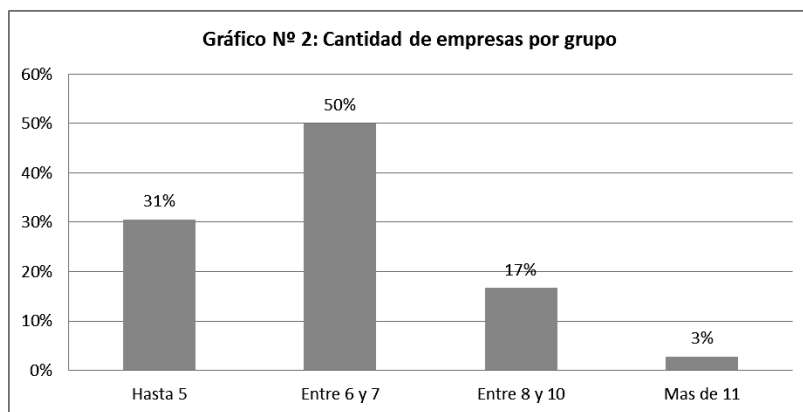


Fuente: Elaboración propia en base a datos de la muestra

La mayor parte (86%) no ha adoptado forma jurídica, en tanto el resto lo ha hecho por la figura de consorcio de cooperación (Ley N° 26.005).

La mayoría de los consorcios reúne entre 6 y 7 empresas (ver gráfico N° 2) y todos presentan un carácter monosectorial.

Gráfico 2



Fuente: Elaboración propia en base a datos de la muestra

Con respecto a los **sectores productivos**, la mayoría de los consorcios de la muestra se dedican al rubro de elaboración de productos alimenticios (33%), comprendiendo aquí diversos productos como vinos, frutas y hortalizas, miel, etc. Le sigue la producción de maquinarias e implementos agrícolas (12%), servicios (10%) y materiales eléctricos (7%). (Ver Tabla N° 2).

Tabla 2: Ranking de sectores productivos según su participación en la muestra

Sector	Participación
Productos alimenticios	33%
Maquinaria e implementos agrícolas	12%
Servicios (software, turismo, otros.)	10%
Aparatos y equipamiento eléctrico	7%
Máquinas para la industria de la alimentación	5%
Manufacturas textiles	5%
Manufacturas de cuero	5%
Ferretería	5%
Producción y Posproducción de servicios Audiovisuales	2%
Muebles	2%
Materiales de construcción	2%
Juguetes	2%
Herrajes y Complementos	2%
Elementos de Protección Personal	2%
Biotecnología	2%
Autopartes	2%

Fuente: Elaboración propia en base a datos de la muestra

Con respecto al **desempeño exportador**, se observa un crecimiento importante de las ventas externas entre el 2010 y el 2011 (33,7%), para luego reducir su ritmo y pasar a una tasa de 4,4% entre el 2011 y 2012 (ver gráfico N° 3).

Gráfico 3



Fuente: Elaboración propia en base a datos de la muestra

La importancia del Mercosur y Chile como **destinos de las exportaciones** se muestran en la tabla N° 3. Se observa allí que el 64% de los consorcios encuestados ha realizado exportaciones a los países integrantes de esa región, seguidos como segundo destino por “Estados Unidos y Canadá” con el 36%.

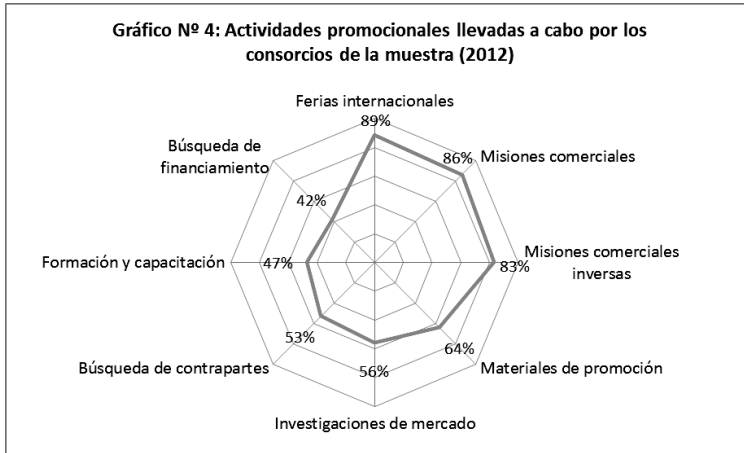
Tabla 3: % de los consorcios de la muestra que destinan sus exportaciones a las regiones seleccionadas

Destino	%
Mercosur + Chile	64%
Estados Unidos + Canadá	36%
Resto de América Latina y Caribe	31%
Unión Europea	31%
Resto de Europa	17%
Africa	17%
China	6%
Resto de Asia	3%
Oceanía	3%

Fuente: Elaboración propia en base a datos de la muestra

Con respecto a las **actividades promocionales** realizadas por los consorcios durante el año 2012, se destacan la participación en ferias internacionales, misiones comerciales y misiones comerciales inversas (con 89%, 86% y 83% respectivamente) (ver gráfico N° 4). Fueron menos frecuentes las actividades relacionadas con la capacitación y formación (47%), con la búsqueda de financiamiento (42%) y con el desarrollo de nuevos productos (14%).

Gráfico 4



Fuente: Elaboración propia en base a datos de la muestra

5.2. Principales obstáculos para la exportación y factores críticos para la competitividad

Los principales obstáculos para expandir las exportaciones que se desprenden de la encuesta incluyen, en primer lugar, el crecimiento de los costos internos y la apreciación del tipo de cambio real (ver gráfico N° 5). Como segundo factor, se señaló la falta de financiamiento, mientras que, como dificultades de mediana intensidad, fueron señaladas los problemas logísticos, el acceso a los canales de distribución y las barreras administrativas de ingreso. Las fallas de información, las normas técnicas, los problemas de calidad y las dificultades de adaptación de los productos fueron señalados como obstáculos de menor relevancia.

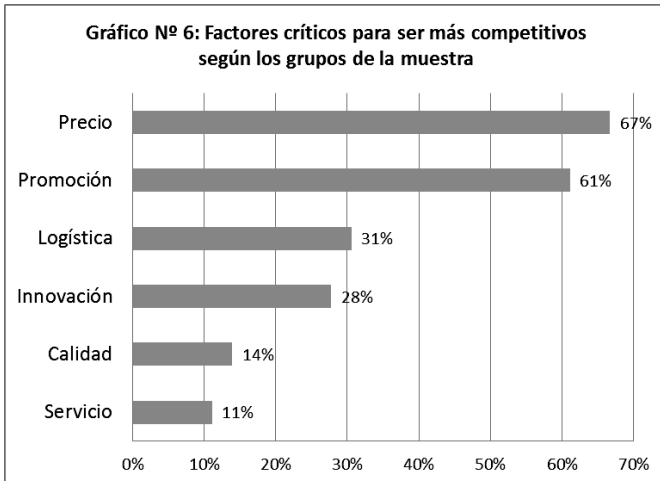
Gráfico 5



Fuente: Elaboración propia en base a datos de la muestra

En cuanto a los factores críticos para la competitividad, los grupos encuestados han enfatizado la competencia via precios y la promoción, mientras que la innovación, la calidad y el servicio aparecen en un segundo plano (ver gráfico N° 6).

Gráfico 6

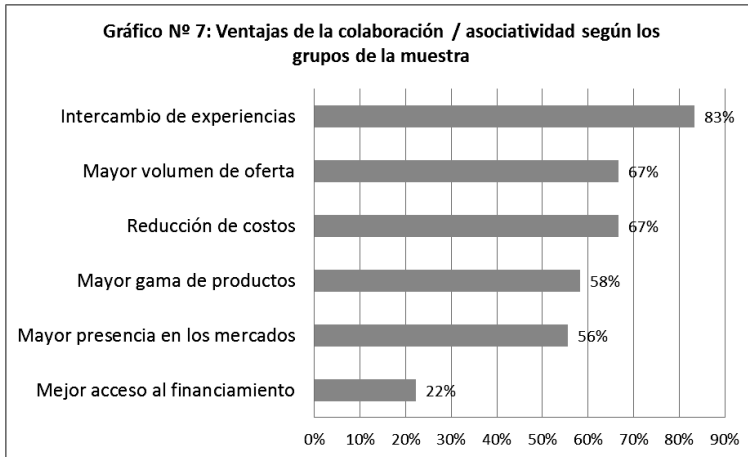


Fuente: Elaboración propia en base a datos de la muestra

5.3. Ventajas de la asociatividad

Entre las ventajas derivadas de la asociatividad, se destacan el intercambio de experiencias (83%), la posibilidad de ofertar mayores volúmenes y gama de productos y la reducción de costos. A la vez, contemplan la posibilidad de aumentar la presencia en los mercados.

Gráfico 7

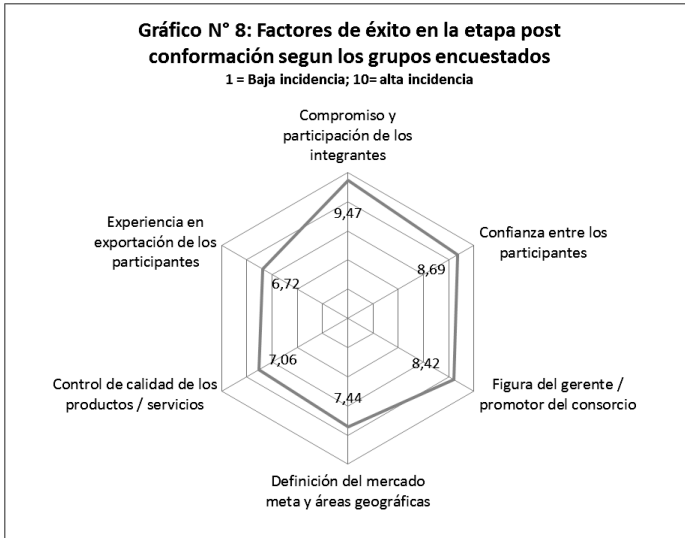


Fuente: Elaboración propia en base a datos de la muestra

5.4. Factores de éxito y fracaso inherentes a los consorcios

Se destacó la importancia del compromiso de las empresas con el consorcio y la buena elección de las firmas integrantes (evitando marcadas diferencias en tamaño y experiencia exportadora y que no vendan productos que compitan entre sí) para el **éxito** del consorcio en su etapa de consolidación (ver gráfico N° 8).

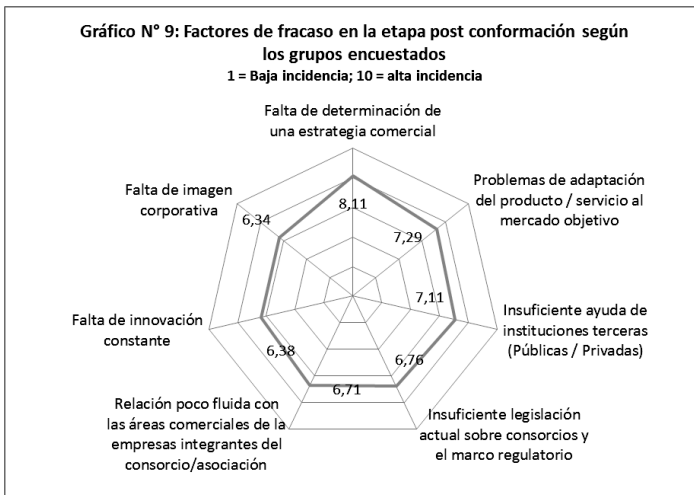
Gráfico 8



Fuente: Elaboración propia en base a datos de la muestra

Como factores de **fracaso**, se destacó como principal problema la falta de determinación de una estrategia comercial, así como la poca adaptabilidad de los productos al mercado, una insuficiente ayuda de instituciones de apoyo y la existencia de un inadecuado marco regulatorio (ver gráfico N° 9).

Gráfico 9



Fuente: Elaboración propia en base a datos de la muestra

6. Conclusiones y propuestas

Las exportaciones de la Argentina están altamente concentradas en pocas empresas de gran tamaño. En efecto, las micro, pequeñas y medianas empresas aportan actualmente menos del 10% de las ventas externas totales, a pesar de representar más del 90% del número de firmas exportadoras. Esa concentración se ha profundizado durante la última década. En el año 2012, las primeras 50 empresas explicaron el 85% de las exportaciones totales.

Es decir que, la internacionalización de las empresas pequeñas y medianas se presenta como una parte importante del desafío de competitividad con inclusión social que enfrenta hoy la economía argentina. Pero, ese desafío debe superar los distintos tipos de obstáculos vinculados con las fallas de mercado que dificultan el desempeño actual de dichas empresas.

En este contexto, el trabajo se ha planteado analizar hasta qué punto la experiencia realizada en la Argentina, en materia de consorcios de exportación, puede brindar respuestas a la problemática señalada y cuáles son las principales limitaciones que aún persisten. A tal efecto, se analizaron, por un lado, experiencias exitosas de otros países, como las de Italia y España, se observaron las regulaciones vigentes actualmente en la Argentina y, finalmente, se realizaron entrevistas a consorcios de exportación del país para observar sus principales características y obstáculos.

Si bien es cierto que a nivel macro el impacto de los consorcios es limitado y que aún es mucho lo que resta por hacer para aumentar su impacto, puede afirmarse que se trata de una de las herramientas más importantes que tienen las PyMEs para poder ingresar con éxito en los mercados internacionales. Ello así porque los consorcios de exportación permiten hacer frente a las diversas fallas de mercado que fueron explicitadas en este trabajo. En efecto, dado que muchas empresas PyMEs presentan altos niveles de aislamiento, los consorcios de exportación pueden brindarles una respuesta superadora en cuanto a la posibilidad de compartir costos de innovación, acceder a nueva información sobre mercados de destino, desarrollar economías de escala u ofrecer una variedad más amplia de productos y de capacitación a sus integrantes.

En relación con las experiencias internacionales, en el caso italiano, que es el más antiguo y destacado en materia de consorcios, se observa un marco regulatorio que contiene diversos instrumentos de apoyo para financiar las actividades de los consorcios. Un aspecto importante lo constituye la reciente modificación de la legislación que, a partir de la figura de los “consorcios para la internacionalización”, permite llevar a cabo – entre otras cuestiones – importaciones en forma conjunta por parte de las empresas. También cabe destacar, dentro de la experiencia italiana, la existencia de Federexport,

una consolidada Federación de Consorcios que ha cumplido un papel muy destacado en la aprobación de leyes de apoyo para los consorcios.

El esquema regulatorio aparece como un aspecto clave que diferencia a la experiencia argentina de las experiencias exitosas como las de Italia y España. En estos países existen programas promovidos por el estado para apoyar la constitución y las actividades que llevan a cabo los consorcios. En el caso argentino, como ya fue señalado, no existe ninguna figura jurídica que satisfaga plenamente las necesidades de los consorcios y subsisten asignaturas pendientes en materia impositiva como las vinculadas al IVA que las empresas integrantes deben pagar para venderle al consorcio.

En relación con la experiencia argentina, este trabajo hace referencia a tres etapas, destacándose la última, correspondiente al período 1998-2013, como la más dinámica por la cantidad de consorcios que fueron conformados. Esto no fue consecuencia de cambios en el marco regulatorio, sino el resultado de una iniciativa público-privada (desarrollada por Fundación Exportar y la Fundación ICBC), a partir de un programa conjunto que funciona desde hace 15 años.

La encuesta desarrollada en este trabajo abarcó a 36 consorcios localizados, fundamentalmente, en la Ciudad de Buenos Aires, la Provincia de Santa Fe y la Provincia de Buenos Aires. Como característica de los mismos se desprende que son todos mono-sectoriales y que presentan un bajo grado de organización formal (dada la escasez de incentivos para adoptar alguna forma jurídica); una mayoría (un tercio de ellos) se dedica a la elaboración de productos alimenticios (vinos, frutas y hortalizas, miel, entre otros) seguidos por aquellos vinculados a la producción de maquinarias e implementos agrícolas (12%). Por otro lado, dos tercios de los consorcios han realizado exportaciones a la región “Mercosur + Chile”, destacándose la importancia que la misma tiene para las ventas externas de las empresas PyMEs. El segundo destino de mayor participación es “Estados Unidos + Canadá” seguidos por el “Resto de América Latina y el Caribe” y la “Unión Europea”.

Con respecto a los obstáculos para la exportación, se destaca – en primer lugar – el alza de costos internos y la apreciación real de la moneda argentina. A esto le sigue la falta de financiamiento, los problemas logísticos, las dificultades de acceso a los canales de distribución y las barreras administrativas de acceso.

Esos obstáculos determinan que persista una alta tasa de desaparición de estos grupos. En ese contexto, su expansión y consolidación requiere de un conjunto de políticas públicas cuyos primeros lineamientos se presentan a continuación.

Institucionalización y continuidad en el tiempo de las políticas orientadas al apoyo de las actividades de los consorcios. Como fue señalado más arriba, diversos

proyectos a nivel provincial, de organismos privados y de la SEPYME no permanecieron en el tiempo. Precisamente, esa falta de continuidad, es uno de los aspectos destacados como obstáculos por los integrantes de los consorcios de exportación.

Legislación específica para consorcios que permita encontrar una figura superadora que avance, más allá de un acuerdo meramente contractual, firmado por las empresas, hacia una forma de personería jurídica con todo lo que esto implica.

Desgravación del IVA para sus operaciones. Implica contar con una legislación que permita que las empresas que integran un consorcio puedan venderle al mismo sus productos para que sean exportados sin necesidad del pago del IVA. Esto implicaría para el consorcio la obligación de efectuar la exportación dentro de un plazo definido o sufrir las sanciones correspondientes dado que hoy existen herramientas informáticas que hacen mucho más sencillo el seguimiento y control de estas operaciones. Esta iniciativa podría implementarse a través de un mecanismo de certificados, tal como estaba previsto en la Ley N° 23.101 de Promoción de Exportaciones que hoy no se encuentra vigente.

Financiamiento y apoyo para actividades promocionales y certificación de productos de las empresas de los consorcios. Solventar los honorarios del coordinador durante los dos primeros años de los grupos constituye un instrumento importante de incentivo para su formación. Por otro lado, se requiere expandir las actividades vinculadas con el desarrollo de actividades de promoción comercial como stands gratuitos en ferias internacionales o contribuir a desarrollar las certificaciones de productos que son requeridas por los mercados internacionales. Esto debería incluirse dentro de una política general de promoción de las exportaciones PyMEs, y de la asociatividad en particular, que apunte a sumar – con un criterio bien federal – a nuevas empresas al negocio exportador y a consolidar a las existentes.

Mejorar la competencia de los coordinadores. El coordinador es un actor fundamental del consorcio y, muchas veces, su accionar determina que el grupo sea exitoso o que termine fracasando. Por eso, es importante poder contar con instancias de capacitación para los coordinadores de los grupos exportadores e, incluso implementar alguna forma de certificación de sus capacidades. Asimismo, en esta instancia no debe olvidarse la importancia de contemplar acciones de capacitación y sensibilización para las empresas integrantes de los consorcios.

Profundizar la coordinación en el accionar de los organismos de promoción públicos y privados. Dado que varias de los programas que en la Argentina han apoyado el desarrollo de los consorcios han sido mixtos (público-privado), sería interesante desarrollar iniciativas tendientes a profundizar dicha cooperación y, sobre todo, llevar a

cabo programas conjuntos mejorando la coordinación entre los mismos. En la práctica, la continuidad que ha logrado el Programa de las Fundaciones Exportar e ICBC (iniciado en 1998), marca un camino que es necesario profundizar a través de mecanismos que permitan la coordinación entre el Programa mencionado, el que ha llevado a cabo la UIA con fondos europeos y, también, con los consorcios que no están amparados por ningún programa. Finalmente, también debería incorporarse a las cámaras regionales y sectoriales, a entidades profesionales y a universidades de todo el país.

Promover la cooperación entre consorcios del mismo o de distintos sectores para actividades promocionales u otras. En este caso, son los propios organismos promotores de los consorcios los que deberían explorar iniciativas de cooperación entre grupos exportadores del mismo o de distintos sectores para participar – en conjunto – de ferias, misiones comerciales, eventos de presentación de productos tipo *show room* y otros que les permitan difundir su oferta exportable. También podría avanzarse en la creación de centros de distribución y logística en los mercados de destino que puedan compartir varios consorcios. Aquí resulta importante poder trabajar todos los aspectos relativos al exceso de individualismo de los empresarios, que muchas veces termina siendo un obstáculo insalvable para la concreción de actividades conjuntas entre diferentes consorcios.

Fomentar el intercambio de información y la difusión de las experiencias exitosas. El hecho de poder difundir las experiencias exitosas en materia de asociatividad para la exportación, hace que muchas empresas se convenzan de la importancia que esta herramienta tiene para que las empresas PyMEs logren insertarse en los distintos mercados internacionales. Muchas veces, impera un gran desconocimiento del tema y para muchas empresas se trata de algo desconocido. Aprovechando la experiencia recabada en 15 años de trabajo, es importante difundir la experiencia que la Argentina viene realizando así como intercambiar experiencias con Italia, España y otros países de América Latina que continúan trabajando en la generación y promoción de los consorcios de exportación.

¹ La Secretaría de la PyME y Desarrollo Regional (SEPYME), dependiente del Ministerio de Industria de la Nación, clasifica a las empresas según las ventas anuales en pesos (promedio de los últimos tres años según balance o información contable equivalente). A su vez, los rangos varían de acuerdo al sector de actividad de pertenencia de la empresa como se muestra en la Tabla 1 del anexo. Al utilizar este criterio, es importante tener en cuenta que los rangos pueden quedar desactualizados por la existencia de un contexto inflacionario o por sub declaración de ventas en los casos de economías con alto nivel de informalidad. Por eso, la Fundación Observatorio PyME (FOP) clasifica a las empresas según la cantidad de ocupados, criterio al que asigna mayor estabilidad en el tiempo. Si bien se considera que el criterio de la FOP es el más correcto, en el presente trabajo se utilizará el indicado por la SEPYME debido a la mayor disponibilidad de información para esa clasificación.

² Esta sección que describe la experiencia de Italia fue realizada por Pablo Fernández Pira.

³ Datos del Rapporto Federexport – Confindustria 2010.

⁴ Ente los requisitos que se incluyen, se debe prever un gasto admisible no inferior a 50.000 euros ni superior a 400.000, y el consorcio debe incluir al menos cinco PyMEs provenientes de tres regiones italianas diferentes.

⁵ En cuanto a las iniciativas financiables, estas incluyen: participación en ferias y salones internacionales; *show-rooms* temporarios; recepción de misiones comerciales inversas; *workshops* y/o seminarios en Italia y en el exterior con operadores extranjeros; actividades de formación especializadas en internacionalización; realización y registración de la marca del consorcio; folletería, catálogos, material informativo, publicidad en radio y televisión, en sitios de Internet o en revistas especializadas; gastos de viaje en ocasión de los eventos promocionales previstos en el proyecto.

⁶ En efecto, el ICEX apoyó 45 consorcios de PyMEs en 2008, 36 en 2009 y, solo, 25 en 2010.

⁷ La cuantía máxima son 180.000 euros por año por consorcio, durante un límite de tres años desde la fecha de constitución del consorcio, período en el que se persigue que, al menos, el 25% de estos consorcios permanezcan activos.

⁸ La única novedad importante concerniente al marco regulatorio en materia de consorcios (que se analiza más adelante) se produjo en 2004 con la sanción de la Ley N° 26.005 de Consorcios de Cooperación.

⁹ Programa AL-INVEST IV “Internacionalización y Competitividad de las PyMEs del MERCOSUR, Chile y Venezuela para un Desarrollo Sustentable”.

¹⁰ Por Resolución N° 2551/2009 de la AFIP debe incorporarse una cláusula en el contrato de Consorcio de Cooperación que determine quién ejercerá la representación y asumirá con cada uno de los partícipes consorciados una responsabilidad solidaria e ilimitada por las obligaciones tributarias y penas aplicables por infracciones que se constaten en las operaciones de comercio exterior.

¹¹ Cabe señalar que ha bajado el número de integrantes por grupo, dado que hoy en día el promedio es de 6 empresas por consorcio, cuando en los primeros años del Programa era de 10 empresas por grupo.

¹² Los autores agradecen a Elvio Baldinelli y a la Fundación ICBC por el apoyo otorgado para la realización de esta encuesta.

¹³ El listado de consorcios que respondieron la encuesta puede verse en el Anexo IV.

¹⁴ Los sectores productivos representados por los 56 grupos en 2012 pueden observarse en el Anexo II.

Referencias Bibliográficas

Angelelli, Pablo (2001) *Las PyMEs exportadoras argentinas exitosas: hacia la construcción de ventajas competitivas*. Buenos Aires: FUNDES.

Baldinelli, Elvio (2010) *Los Consorcios de Exportación*. Buenos Aires: Fundación Standard Bank.

Cámara de Exportadores de la República Argentina (2010) *Las PyMEx en el período 1999-2009. Respuesta ante la crisis*. Buenos Aires: CERA.

Centro de Comercio Internacional UNCTAD/OMC (1997) *PYME y el mercado mundial: un análisis de los obstáculos a la competitividad*. UNCTAD/OMC.

CEPAL, SEPYME, SELA y MYPES (2004) *Asociatividad, Cooperación Empresarial y Exportación PyME: Experiencias recientes en América Latina y Europa*. Buenos Aires: s/e.

Clacheo, Norberto (2008) *Relevamiento (mapeo) de la situación de los consorcios de exportación en la República Argentina*. Buenos Aires: ONUDI.

Fundación Exportar y Fundación Bank Boston (2004) *Los consorcios de exportación. La asociación de las pequeñas y medianas empresas como medio para lograr el aumento de las exportaciones argentinas*. Buenos Aires: Fundación Exportar.

Fundación Exportar y Fundación Standard Bank (2009) *Los Consorcios de Exportación. La experiencia latinoamericana y española*. Buenos Aires: Libros de la Araucaria.

Irigoyen, Horacio (2005) *Asociatividad como Herramienta de Gestión*. Buenos Aires: Fondo Editorial del Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Capital Federal..

Jacobsohn, Gabriel Hernán (1999) *La Internacionalización de las PyMEs argentinas en un contexto de globalización: los consorcios de exportación*. Buenos Aires: Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Capital Federal.

Krugman, Paul, Maurice Obstfeld y Yago Moreno (1999) *Economía internacional: teoría y política*. México: McGraw-Hill.

ONUDI (2004) *Desarrollo de Conglomerados y Redes de PyME: Guía de los Consorcios de Exportación*. Viena: ONUDI.

ONUUDI (2004) *Guía de los consorcios de exportación*. Viena: ONUDI.

Perego, Luis Héctor (2003) *Competitividad a partir de los agrupamientos industriales: un modelo integrado y replicable de clusters productivos*. www.eumed.net/coursecon/libreria/lhp descargado el 16.6.13

Renart, Lluís (2000) “El ciclo de participación de una empresa en un consorcio de exportación”. *Boletín Económico de información comercial española*. 1-14 de mayo n° 2652.

Sarmiento, Maria Laura. y Neira, G. F (2008) *Apoyos que reciben para su formación y funcionamiento los consorcios de exportación en diversos países*. Buenos Aires: UCES.

SELA (1999) “Distritos Industriales. Experiencia de acción conjunta y cooperación interempresarial útil para el desarrollo competitivo de las PyMEs latinoamericanas”. *Documentos Políticas Económicas y Sociales*. Santa Cruz de la Sierra: SELA.

Ullmann Romero, Roberto (1999) *PyMEs. Formas asociativas de comercialización y exportación*. Buenos Aires: Depalma.

Yoguel, Gabriel y Fabio Boscherini (1996) *La capacidad innovativa y el fortalecimiento de la competitividad de las firmas: el caso de las PYMES exportadoras argentinas*. Buenos Aires: CEPAL.

Yoguel, Gabriel, Virginia Moori Koenig y Pablo Angelelli (1999) *Los problemas del entorno de negocios: El desarrollo competitivo de las PyMEs Argentinas*. Buenos Aires: FUNDES-CIEPP.

ANEXO I

Tabla Anexo N° 1: Criterios de Clasificación de PyMEs en Argentina

SEPYME											
Sector		Agropecuario		Industria y Minería		Comercio		Servicios		Construcción	
CIU		1 a 5		10 a 37		50, 51, 52		67, 70 a 74, 83, 8		45	
Clasificación	U. de medida	Desde	Hasta	Desde	Hasta	Desde	Hasta	Desde	Hasta	Desde	Hasta
MICRO	Miles de \$	-	610	-	1.800	-	2.400	-	590	-	760
	Miles de USD	-	121	-	356	-	475	-	117	-	151
PEQUEÑA	Miles de \$	610	4.100	1.800	10.300	2.400	14.000	590	4.300	760	4.800
	Miles de USD	121	810	356	2.000	475	2.800	117	850	151	950
MEDIANA	Miles de \$	4.100	540.000	10.300	183.000	14.000	250.000	4.300	63.000	4.800	84.000
	Miles de USD	810	10.672	2.000	35.155	2.800	49.407	850	12.451	950	16.601

Fundación Observatorio PyME											
Sector		Industria		Comercio Mayorista		Servicios a la producción		Software y SS. Informaticos		Construcción	
CIU		15 a 37		51		70, 71, 73, 74		72		45	
Clasificación	U. de medida	Desde	Hasta	Desde	Hasta	Desde	Hasta	Desde	Hasta	Desde	Hasta
MICRO	Cantidad de ocupados	-	10	-	5	-	5	-	5	-	5
PEQUEÑA		10	50	5	20	5	20	5	20	5	20
MEDIANA		51	200	21	150	21	150	21	150	21	150

Fuente: Fundación Observatorio PyME (2013). "Informe especial: Definiciones de PyME en Argentina y el resto del mundo".

ANEXO II

EXPORTACIONES DE TODOS LOS GRUPOS (2008/2012) - PROGRAMA FUNDACION ICBC - FUNDACION EXPORTAR
En miles de U\$S

GRUPOS / EXPORTACIONES	2008	2009	2010	2011	2012
Grupo Industrial Argentino de Productos Eléctricos - GIAPE - Ciudad de Buenos Aires	3.963	3.372	4.709	5.880	5.402
Grupo Exportador de Fruta Fresca –SIFRUITS – San Juan	3.136	4.388	2.766	6.230	4.712
Consorcio de Herrajes Distrito Industrial Patagonia- DIPAT - Pcia. de Buenos Aires	614	704	967	1.182	1.158
Grupo Exportador de Pasas de Uva - San Juan	15.533	12.264	19.160	21.441	20.117
Conjunto Argentino Exportador – CAEX – Pcia. De Bs. As.	4.141	1.491	2.859	5.137	2.608
Grupo Exportador Orgánico – CONEXPORT – San Juan	2.463	2.300	2.818	2.715	2.363
Grupo Exportador de Autopartes –AUTOPAR –Pcia. de Bs. As.	7.067	6.874	7.899	7.695	7.682
Grupo de Fabricantes Rosarinos de Equipos Médicos – FREM Rosario	132	12	210	81	54
Grupo Exportador de Alimentos Delicatessen –FOOD CONCEPT –Pcia. de Buenos Aires	1.563	956	1.513	1.321	448
Grupo Exportador de Caza; Pesca y Náutica - Buenos Aires / Córdoba	346	436	610	653	761
Consorcio Exportador de Ferretería Industrial - UNESA – San Francisco - Córdoba	629	483	817	831	709
Grupo Exportador de Cosméticos AUSTRAL BEAUTY CARE - Pcia. de Buenos Aires	8.803	14.108	10.337	10.385	11.204
Grupo Exportador de Autopartes para Competición - UALÉN - Santa Fe	6.094	5.213	6.581	4.142	731
Grupo Exportador de Juguetes Didácticos - TOC TOC - Ciudad de Bs. As.	17	22	323	581	15
Grupo Exportador de Manufacturas de Cuero GEMC - Ciudad de Bs. As.	471	342	587	554	359
Grupo Exportador de Máquinas y Equipos para la Industria Alimenticia – GEMEIA - Rosario	1.226	1	945	1.392	1.589
Grupo Exportador Creatividad Audiovisual Argentina CREAAR - Ciudad de Buenos Aires	70	541	185	60	20
Consorcio Exportador de Carrocerías y Acc. Metalmecánicos - GECSEAM - Rosario	2.281	1.117	2.761	3.612	2.732
Grupo Cosmético Argentino - Ciudad de Buenos Aires	173	237	341	656	517
Consorcio Exportador de Productos Eléctricos CEPELEC Pcia. de Buenos Aires	66	68	110	221	157
Grupo Exportador de Diseño y Decoración - GEDDAR - Pcia. de Buenos Aires	95	66	81	73	9
Grupo Exportador Argentina Olive Group - AOG - La Rioja	2.512	2.277	3.228	6	5.414
Grupo Exportador de Equipos de Agua Potable, Saneamiento Acc. y Energías Alternativas - GEAPSAEA - Santa Fe	107	0	74	32	24
Consorcio de Exportación Apícola del Fin del Mundo - Santa Fe	0	5	355	536	1.056
Grupo Exportador Cosmética Latina - Ciudad de Buenos Aires	190	170	117	198	207
Grupo Exportador de Autopartes - COEXPAR - Rosario - Santa Fe	714	740	601	413	504
Grupo Exportador Maquinaria Agrícola Armstrong - GEMAA Santa Fe	584	665	1.357	2.245	2.276
Grupo Exportador de Yerba Mate y Té - Misiones	229	145	156	544	5.748
Grupo de Productores Exportadores de Miel - FCOAPI - Pcia. de Buenos Aires	228	261	2.121	1.043	1.453
Grupo de Productores Exportadores de Miel - Chaco	96	100	236	26	407
Grupo de Productores Exportador Apícola Correntino	182	208	202	177	114
Grupo de Productores Exportadores de Palta - Tucumán	2	117	0	70	0
Grupo Exportador - CUEROS 10 - Ciudad de Buenos Aires	661	568	694	681	745
Consorcio Exportador de Indumentaria Creativa EXPORTING ROSARIO - Santa Fe	201	163	0	33	4
Grupo Exportador de Fabricantes de Ferretería y Sanitarios Argentino - GEFYSA - Pcia. de Buenos Aires	125	138	202	363	489
Grupo Exportador de Accesorios para la Vestimenta - MODA Y DISEÑO - Ciudad de Buenos Aires	357	214	284	176	81
Grupo de Exportador de Zapallos y demás Hortalizas - San Juan	1.640	2.357	3.212	3.622	3.465
Grupo de Uvas de Calidad Consorcio de Cooperación - San Juan	1.383	959	2.317	2.018	2.141
Grupo Productor y Exportador de Ajos - San Juan	1.214	1.588	2.614	2.955	5.463
Grupo Exportador Mendoza Fine Food and Beverage - Mendoza	27	26	12	24	44
Grupo Exportador de Equipos e Insumos para el Agro - ATM - Pcia. de Buenos Aires / Santa Fe	52.470	37.747	59.957	78.129	87.620
Grupo Exportador Metalúrgico - GEMEP - Pergamino - Pcia. de Buenos Aires	46	334	711	2.854	1.730
Grupo Exportador de Servicios Educativos - Rosario - Santa Fe	302	490	677	906	528
Grupo Exportador de Productores Apícolas del Río Paraná Entre Ríos	9.363	4.923	11.580	2.640	3.370
Grupo Exportador de Productores Apícolas de mieles del Río Uruguay – Entre Ríos	3.447	2.059	3.549	2.285	1.825
Consorcio Exportador Piezas; Accesorios; Repuestos Transporte - CEPART- Rosario	50	34	12.378	26	200
Consorcio Cuyano de Exportación de Mieles - Mendoza/San Juan	1.089	1.293	1.431	993	771
Consorcio Vitivinícola de Salta COVISALTA - Salta	41	105	93	394	271
Grupo Exportador Agroindustrial - Rosario	230	250	350	420	666
Grupo Exportador de Agropartes "Espinillo" - Córdoba	243	564	843	710	392
Grupo Exportador de Golosinas "Dulces de la Argentina" - Pcia. de Buenos Aires	0	410	450	394	607
Grupo Exportador de Servicios Educativos - CONADE - Ciudad de Buenos Aires	2.611	3.477	4.095	5.093	5.410
Grupo Exportador de Maquinaria Agrícola de Las Parejas Santa Fe	238	363	477	455	511
Grupo Exportador de Fruta Fresca LOS ALTOS DE UCO Mendoza	0	160	167	132	0
Grupo Exportador Argentino de Protección Personal - GEAPROT - Pcia. de Buenos Aires	82	39	66	112	85
Grupo Exportador de Bisutería - DIBA - Provincia de Bs. As.	9	17	23	68	84
TOTAL	139.556	119.061	181.208	190.918	197.052

Fuente: Fundación ICBC – Fundación Exportar

ANEXO III

Sectores productivos de los 56 consorcios del programa de Fundación Exportar – Fundación ICBC (2012)

Los sectores productivos representados por los 56 grupos en 2012 son los siguientes (el total suma más de 100% porque los números están redondeados):

- Alimentos: 22 grupos (39%).
- Maquinaria agrícola y agropartes: 4 grupos (7%)
- Maquinaria e insumos para la industria / metalmecánica: 4 grupos (7%)
- Textiles, moda y accesorios, diseño y decoración: 3 grupos (6%)
- Materiales de construcción, ferretería y herrajes: 3 grupos (6%).
- Servicios: 3 grupos (6%)
- Autopartes: 3 grupos (6%).
- Cosméticos: 3 grupos (6%).
- Electricidad: 3 grupos (6%).
- Pieles, cueros y sus manufacturas: 2 grupos (3%).
- Varios: 6 grupos (10%).
 - Bisutería.
 - Protección personal.
 - Juguetes.
 - Agua potable y saneamiento.
 - Caza, pesca y náutica.
 - Equipamiento médico.

Vale la pena aclarar que, dentro de los denominados “grupos de alimentos”, se incluye también a aquellos que operan dentro del sector apícola, vitivinícola, aceitero, frutas y verduras.

ANEXO IV

Listado de consorcios que respondieron la encuesta

Encuestado N°	Denominación	Año de constitución	Ciudad y provincia	Cantidad de empresas integrantes	Coordinador	Correo electrónico	Sitio Web
1	GRUPO EXPORTADOR ROSARIO	2012	Rosario, Santa Fe	5	CPN Santiago Pochettino	info@gruposexport.com.ar	www.gruposexport.com.ar
2	GRUPO PRODUCTORY EXPORTADOR DE AÍOS DE SAN JUAN	2011	San Juan - San Juan	5	Lic. Laura Marín	lmarun@cacex.org.ar	www.ajossanjuan.com
3	AUTOPAR GROUP	2006	CABA Y PCIA. DE BUENOS AIRES	10	Dr. Andres Santos	asantas@fbertel.com.ar - dr.a.santas@fbertel.com.ar	www.autopargroup.com.ar
4	CONELE	2010	ROSARIO, SANTA FE	7	Diana De Vito		www.studyinargentina.org.ar
5	GRUPO EXPORTADOR DEL DEPARTAMENTO REGIONARIO	2013	ARMSTRONG, SANTA FE	6	Andres Citroni	actroni@cideter.com.ar andres_citroni@hotmail.com	www.cetma.com.ar
6	REGORNO	2010	BUENOS AIRES	7	Angel Davalos	angel.davalos@gmail.com	www.fecapal.com
7	ECODONCEPT	2004	Buenos Aires	6	Guillermo Casarotti	gcasarotti@ecodconcept.com.ar	www.foodconcept.com.ar
8	GEVISA	2010	BUENOS AIRES	6	Soledad Casarotti	soledadcasarotti@gmail.com	www.gevysa.com.ar
9	GRUPO GEMEA	2004	ROSARIO SANTA FE	11	Elisabet Gomez	gerencia@gemea.com.ar	www.gemea.com.ar
10	ARGENTINO DE PRODUCTOS ELÉCTRICOS (EAPEN)	2000	CABA	11	Lic. Marcelo Illia	info@gape.com.ar	www.gape.com.ar
11	GRUPO EXPORTADOR DE PASAS DE UVA - SAN JUAN	2001	San Juan - SAN JUAN	6	Lic. Roberto Gutiérrez	rgutierrez@cacex.org.ar	
12	GRUPO TOC TOC	2006	Buenos Aires	7	Artil. Gisela Suaya	gisela@ludiedro.com	www.ludiedro.com
13	CONSORCIO DE COOPERACIÓN GRUPO UNESA	2002	San Francisco - Córdoba	5	Dailana Oliva	comex@grupounesa.com	www.grupounesa.com
14	GRUPO UNESA DE CALIDAD CONSORCIO DE COOPERACIÓN	2011	Capital, san Juan	4	Guillermo del Carril	gerencia@delcavid.com	www.dulceuva.com
15	GEAPROT	2012	BUENOS AIRES	5	Maria Fernanda Chiarenilla	fernandachiarenilla@yahoo.com.ar	www.geaprot.com
16	SAN JUAN INES TRADE GROUP	2013	San Juan Capital, San Juan	11	Maria Elida Illidalgo	mehidalgo@speedy.com.ar info@sanjuanwines.com	www.sanjuanwines.com
17	GRUPO EXPORTADOR DE MUEBLES DE CALI DA DE GEMEI	2013	Cañada de Gómez, Santa FE	5	Dr. Omar R. Mirleni	omarmirleni@hotmail.com	
18	ATM CONSORTIUM	2011	Provincia de Buenos Aires, Santa Fe	6	Justo N. Casal	justo.casal@atmconsortium.com	www.atmconsortium.com
19	CONSORCIO EXPORTADOR DE MIEL DEL SUDESTE	2013	Bahía Blanca - Buenos Aires	11	Ica alim Sandra Masheimer	info@honeycomsol.com.ar coordinadorcomsol@hivonline.com.ar	www.honeycomsol.com.ar
20	BONAERENSE	2008	CABA	5	Mario Stecher	mstecher@magnets.com.ar	www.crear.com
21	GRUPO EXPORTADOR DE GOLSINAS	2012	Provincia de Buenos Aires	7	Maria Carolina Martnez	cmartnez@exportmanagers.com.ar	www.dulcesdeargentina.com.ar
22	GRUPO ESPINILLO	2010	Marcos Juárez, Córdoba	5	Lordfin Ferreira	info@grupoespinillo.com.ar	www.grupoespinillo.com.ar

ANEXO IV

Listado de consorcios que respondieron la encuesta (cont.)

23	CONGLOMERADO ARGENTINA DESTINO EDUCATIVO - CONADE	2012	Ciudad de Buenos Aires	6	Sylvia Falchuk	sylvia@comade.org.ar - sylvia@eduargentina.net	www.comade.org.ar
24	GRUPO EXPORTADOR APICOLA RIO PARANA	2011	Entre Rios	6	Julietta Streich	julietastreich@hotmail.com	
25	GRUPO EXPORTADOR DEL DEPARTAMENTO BELGRANO	2013	ARMSTRONG/ TORTUGAS/ LAS PAREJAS, SANTA FE	6	Tec. Andres Citroni	actroni@ddeter.com.ar	
26	COBIO-CONSORCIO BIOTECNOLOGICO DE TANDIL	2013	TANDIL-PROVINCIA DE BUENOS AIRES	5	Sonia Dietrich	soniadietrich@yahoo.com.ar	
27	GRUPO EXPORTADOR DE FRUTAS FRESCAS DE SAN JUAN - SJ FRUITS	2001	San Juan - SAN JUAN	6	Lic. Roberto Gutiérrez	rgutierrez@cacex.org.ar	
28	CONSORCIO CUVANO DE EXPORTACION DE MIELES	2011	Mendoza	8	Gonzalo Gutierrez	mieledeleoste@gmail.com	
29	GEMEP - GRUPO EXPORTADOR METALURGICO DE PERGAMINO	2011	Pergamino - Prov. de Buenos Aires	7	Araceli Campisteguy	grupogemep@gmail.com - inli@gemep.com.ar	www.gemep.com.ar
30	COLVLSAL	2012	Caibiyate - Salta	6	Florencia Birdouill	info@cavisalta.com.ar / fbtello@prosalta.org.ar	www.covisalta.com.ar
31	GRUPO EXPORTADOR DE MANUFACTURAS DE CUERO / GEMC	2004	Ciudad de Buenos Aires	7	Arlin Norberto E. Clacheo	norberto@clacheo.com.ar / gemc@cueroima.com.ar	www.cueroima.com.ar
32	GRUPO EXPORTADOR ARGENTINO ACCESORIOS DE MODA DISEÑO	2011	Ciudad de Buenos Aires	6	Arlin Norberto E. Clacheo	norberto@clacheo.com.ar / gemc@cueroima.com.ar	www.cueroima.com.ar
33	ARGENTINA OLIVE GROUP	2009	La Rioja - Catamarca	7	Francisco Javier Gobbee	fgobbee@eliportaog.com	www.eliportaog.com
34	GRUPO EXPORTADOR DE PRODUCTOS ELECTRICOS - CEPELEC	2009	Buenos Aires	5	Roberto Wolffelt	inli@cepelec.com.ar	www.cepelec.com.ar
35	GRUPO DIPAT	1998	San Martin / 3 de Febrero	17	Jose De Lorenzis	jdlorenziz@dipat.com.ar	www.dipat.com.ar
36	GRUPO EXPORTADOR DE DISEÑO Y DECORACION ARGENTINO - GEDDAR	2009	Ciudad de Buenos Aires	5	Roberto Wolffelt	rgwolffelt@gmail.com	www.geddar.com.ar

ANEXO V

Formulario de encuesta

RELEVAMIENTO DE LA SITUACIÓN DE LOS CONSORCIOS DE EXPORTACIÓN EN LA REPÚBLICA ARGENTINA

1. DEL CONSORCIO Y SU CONSTITUCIÓN

1.1 Denominación: _____

1.2 Año de constitución: _____

1.3 Ciudad y provincia: _____

1.4 Nº empresas integrantes: _____

1.5 Coordinador: _____

1.6 Teléfono: _____

1.7 Correo electrónico: _____

1.8 Sitio Web: _____

1.9 Entidad promotora

Export/Standard Bank Cancillería UJA

Organismo local Cámara sectorial Coordinador

Otro (especificar): _____

1.10 Vinculación actual

Export/Standard Bank Cancillería UJA

Otro (especificar): _____

1.11 Forma jurídica

Consorcio de Cooperación Ley 28.205 Ninguna

Otra forma jurídica (especificar): _____

2. DE LA TIPOLOGÍA DEL CONSORCIO

2.1. Tipología

Promoción Mixto sectorial Multisectorial

Venta Mono sectorial Monogranular

Mono producto Multiproducto

2.2. Sector productivo

Productos alimenticios

Máquinas para la industria de la alimentación

Mecánica e implementos agrícolas

Aparatos y equipamiento eléctrico

Muebles

Autopartes

Servicios (software, turismo, otros...)

Manufacturas textiles

Manufacturas de cuero

Materiales de construcción

Equipamiento médico-hospitalario

Manufacturas de plásticos

Otros (especificar): _____

2.3. Fondo operativo

¿Existe un fondo operativo permanente para las actividades del Grupo? SI NO

¿Cómo se determinan los aportes para este fondo y para qué se utilizan? Especificar brevemente

3. DE LA ACTIVIDAD COMERCIAL

3.1 Valor exportaciones (US\$)

2010: _____ 2011: _____ 2012: _____

3.2 Destino de las exportaciones por área geográfica (en %)

Mercosur + Chile

Resto de América Latina y Caribe

Unión Europea

Resto de Europa

Estados Unidos + Canadá

China

Resto de Asia

África

Oceania

4. DE LA PROMOCIÓN COMERCIAL

4.1 Actividades promocionales que lleva a cabo el consorcio

Ferias internacionales Búsqueda de contrapartes

Misiones comerciales Muestras de promoción

Mapas de negocios Formación y capacitación

Investigaciones de mercado Ferias internacionales

Misiones comerciales inversas Búsqueda de financiamiento

Desarrollo de nuevos productos Certificaciones

Búsqueda de agentes y representantes

Otros (indicar): _____

4.2. Número de actividades realizadas en 2012

Ferias Misiones Investigación de mercados Otras actividades

Mercosur + Chile

Resto de América Latina y Caribe

Unión Europea

Resto de Europa

Estados Unidos + Canadá

China

Resto de Asia

África

Oceania

4.3 Ha participado de las actividades realizadas por las siguientes entidades?

Fundación Export/Av SI NO

SEPYE SI NO

Cancillería SI NO

Organismos provinciales o municipales SI NO

Organismos nacionales SI NO

Cámaras sectoriales SI NO

4.4 Su experiencia en tal sentido ha sido ...

Excelente

Muy buena

Buena

Regular

Mala

Justifique brevemente su respuesta: _____

4.5 Apoyos recibidos de otras entidades

INTI

INTA

CFI

FONTEC

Secret de Com. Ex.

Otros

5. DE LA COMPETITIVIDAD

5.1 Adjudique un puntaje del 1 a 5 a los siguientes obstáculos a la exportación de las empresas.

Puntaje

1. No es problema

2. Poco importante

3. Importante

4. Muy importante

5. Insuperable

Falta de financiamiento

Incremento de los costos internos y caída del tipo de cambio real

Falta de información sobre los mercados de destino

Problemas de calidad

Normas técnicas, certificaciones, etc.

Dificultades de adaptación de los productos

Insuficiente escala de la oferta

Dificultades de acceso a los canales de distribución

Barreras administrativas de acceso

Inadecuada asistencia de las entidades de apoyo

Problemas logísticos

Productos ya maduros para el mercado internacional

Otros (especificar): _____

5.2 Cuáles son a su criterio: ¿los factores críticos de éxito sobre los que debiéramos trabajar para ser más competitivos en los mercados externos? (Máximo 2 respuestas)

Promoción Innovación Precio

Calidad Servicio Logística

5.3 Cumplen las empresas del consorcio con alguna norma internacional de calidad?

SI Cuáles

NO Por qué

5.4 Cuáles han sido a su criterio: ¿las principales ventajas de la colaboración entre las empresas del consorcio?

Reducción de costos Mayor gama de productos

Mejor acceso al financiamiento Intercambio de experiencias

Mayor presencia en los mercados Mayor volumen de oferta

Otras (especificar): _____

6. DEL CONSORCIO DE EXPORTACION

6.1 ¿Cuáles considera que son los factores claves de éxito en la etapa de conformación de un consorcio o grupo exportador?

6.2 ¿Cuáles considera que son los factores de fracaso más usuales en la etapa de conformación de un consorcio o grupo exportador?

6.3 Clasifique de más a menos importante los siguientes puntos al considerar como EXITOSO el desarrollo y consolidación de un consorcio o grupo exportador (Escala: 1: Menos importante, 10: Más importante)

a. Compromiso y participación de los integrantes

b. Confianza: entre los participantes

c. Figura del gerente/promotor del consorcio

d. Definición del mercado meta y áreas geográficas

e. Experiencia en exportación de los participantes

f. Control de calidad de los productos/servicios

6.4 Clasifique de más a menos importante los siguientes puntos al considerar factores de FRACASO en el desarrollo y consolidación de un consorcio o grupo exportador (Escala: 1: Menos importante, 10: Más importante)

a. Ayudas de instituciones terceras (Públicas/Privadas)

b. Determinación de una estrategia comercial

c. Adaptación del producto/servicio al mercado objetivo

d. Relación fluida con las áreas comerciales

e. La Imagen corporativa

f. La Innovación constante

g. La legislación actual sobre consorcios y el marco regulatorio

6.5 ¿Considera que la legislación actual es acorde con lo que necesitan los consorcios? Comente al respecto

6.6. Indique por favor, en pocas líneas: cuál es el proyecto principal del consorcio para 2013

7. COMENTARIOS

7.1. Incluya por favor en pocas líneas: sus comentarios sobre cualquier tema que no haya sido
