



SISTEMA ECONÓMICO
LATINOAMERICANO
Y DEL CARIBE

SE
SECRETARÍA DE ECONOMÍA



INADEM
INSTITUTO NACIONAL DEL EMPRENDEDOR

PRO MEXICO
Inversión y Comercio



Los consorcios de exportación: Instrumento estratégico para la inserción internacional de las PYMES

Cooperación Económica y Técnica

*Reunión Regional sobre Consorcios de Exportación
Ciudad de México, México
5 y 6 de Octubre de 2015
SP/RRCE/DT N° 2-15*

Copyright © SELA, octubre de 2015. Todos los derechos reservados.
Impreso en la Secretaría Permanente del SELA, Caracas, Venezuela.

La autorización para reproducir total o parcialmente este documento debe solicitarse a la oficina de Prensa y Difusión de la Secretaría Permanente del SELA (sela@sela.org). Los Estados Miembros y sus instituciones gubernamentales pueden reproducir este documento sin autorización previa. Sólo se les solicita que mencionen la fuente e informen a esta Secretaría de tal reproducción.

C O N T E N I D O

PRESENTACIÓN

RESUMEN EJECUTIVO	3
INTRODUCCIÓN	7
I. CARACTERIZACIÓN DE LAS PYMES EN AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE	11
1. Atributos que favorecen la participación de las PYMES en el desarrollo socio-económico	11
2. Limitantes que deben superar las PYMES para mejorar su desempeño	11
II. LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS PYMES. LAS DIVERSAS FORMAS DE COOPERACIÓN INTER-EMPRESARIAL	13
1. La asociatividad y cooperación inter-empresarial, como estrategia de mejoramiento de las capacidades productivas de las PYMES	15
2. Estrategias para la internacionalización y el acceso de las PYMES a nuevos mercados	16
3. Etapas para la internacionalización de las PYMES	17
4. Acciones que mejoran el desempeño de las PYMES Exportadoras. Limitantes por superar	18
III. CONSORCIOS DE EXPORTACIÓN	19
1. Definiciones	19
2. Ventajas de los consorcios de exportación	22
3. Conformación de un consorcio de exportación	22
4. Beneficios de los consorcios de exportación	23
IV. CASOS EXITOSOS DE CONSORCIOS DE EXPORTACIÓN	25
1. Argentina	25
2. Chile	26
3. Costa Rica	27
4. México	28
5. Perú	29
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	31
BIBLIOGRAFÍA	33

P R E S E N T A C I Ó N

El presente documento de la Secretaría Permanente del SELA tiene como objetivo fundamental, hacer un análisis de la importancia y conformación de consorcios de exportación, como instrumento estratégico para facilitar la participación de las PYMES en los mercados internacionales.

En el primer capítulo se presenta una caracterización de las PYMES de la región, señalando su aporte en cuanto al número de micro y PYMES, en la generación de empleo y en el Producto Interno Bruto y se señalan sus atributos y limitantes para su desempeño en el ámbito socio-económico.

En el segundo capítulo se hace mención sobre las diversas formas de cooperación inter-empresarial para favorecer la internacionalización de las PYMES, con el fin de promover una cultura exportadora y un mayor conocimiento de como acceder a mercados exteriores basado en modelos asociativos que contribuyen a generar economía de escala.

En el tercer capítulo se consideran varias definiciones de los consorcios de exportación y la metodología para conformarlos, considerando que dicho proceso debe cumplirse por etapas o fases, señalándose las ventajas y beneficios de funcionamiento.

Finalmente en el capítulo cuatro se presentan varios estudios de casos de consorcios de exportación en diversos sectores. La mayoría de los países de la región han acumulado una experiencia importante en el desarrollo de casos de consorcios de exportación, cuyos resultados reflejan una buena experiencia acumulada.

La Secretaría Permanente del SELA expresa su reconocimiento al Ing. Antonio Leone Durante, por su trabajo como consultor para la realización de este documento.

RESUMEN EJECUTIVO

La reactivación de los procesos de industrialización debe inscribirse en las actuales tendencias del desarrollo industrial a escala global, basadas en el conocimiento y las tecnologías de la información. En consecuencia, la prioridad a la educación superior, al desarrollo científico y tecnológico y a la formación de personal calificado son componentes del esfuerzo de desarrollo industrial a escala nacional, subregional y regional ⁽¹⁾.

Esas mismas tendencias actuales del desarrollo industrial se manifiestan en exigencias, respecto de las formas de organizar y desarrollar las actividades industriales, en especial en los sectores de avanzada, que implican, cada vez más, la integración internacional de cadenas productivas y el desarrollo de “clusters” de industria especializada.

Cada vez más hay mayor interrelación a nivel mundial entre los distintos mercados, por lo que la producción puede ubicarse o mudarse a lugares y países donde existan mejores condiciones del entorno, reglas de juego claras y transparentes, menores costos, facilidades para movilizar y hacer circular productos en el circuito global de comercio y la garantía de utilización de las ganancias o divisas con equilibrada discreción.

El diseño y aplicación de políticas públicas para PYMES debe estar orientado a facilitar y promover el crecimiento del sector, de tal manera que se ponga a su disposición, un conjunto de instrumentos para enfrentar los retos del futuro. Actualmente, se están aplicando nuevas políticas de desarrollo productivo, como los programas de las PYMES, con especial énfasis en la asociatividad, el relanzamiento de la banca de desarrollo y la adopción de políticas de creación de proveedores y de redes de productores.

El perfil exportador de ALC muestra una acentuada especialización en las exportaciones de materias primas y, en menor medida, en productos de mediana tecnología. Si se suman los productos primarios y las manufacturas intensivas en materias primas, estas alcanzan casi dos terceras partes del total de exportaciones de bienes.

La región ha tenido importantes avances en las últimas dos décadas en creación y desarrollo de instituciones e instrumentos de políticas. Prácticamente todos los países de la región cuentan con instituciones nacionales de apoyo a las PYMES., aunque se les asigna insuficiente asignación de recursos financieros, disponen de pocos recursos humanos técnicamente calificados y deficiente información de base.

La importancia de las PYMES no sólo radica en su participación efectiva en términos socioeconómico, sino en su capacidad de adaptarse a los cambios tecnológicos y de responder a la demanda de los mercados por su carácter flexible; la democratización de oportunidades de generación de empleos; mejoramiento de las relaciones laborales a todos los niveles y entre ellos y; logran economía de escala a través de la asociatividad o cooperación ⁽²⁾.

Se evidencian, sin embargo una serie de limitantes, tales como, una falta de visión estratégica, lo que impide identificar oportunidades; dificultades de acceso al crédito debido a restricciones de los entes financieros; escasez de personal calificado, tanto a nivel de empleados como de

¹ Sistema Económico Latinoamericano y del Caribe (SELA). [Articulación y convergencia para la integración productiva en América Latina y el Caribe](#). Reunión entre los mecanismos regionales y subregionales de integración sobre dimensión productiva. Caracas, Venezuela. 5 y 6 de mayo de 2011. SP/RMRSIDP/ DT N° 2-11.

² De Anta, Alex. [El futuro de las Pymes](#). Noticias.com. Mayo 2005

4

directivos; falta de espíritu de cooperación con otras empresas, debido a celos de negocios o desconfianza; y, baja orientación a desarrollar procesos de innovación y aplicación de las tecnologías de información.

Uno de los problemas fundamentales de las PYMES de la región es la falta de una cultura exportadora de sus productos, lo cual puede explicarse por diversas razones, tales como, la garantía de colocar sus productos o servicios en los mercados locales, la falta de vocación exportadora o la falta de conocimiento para acceder a mercados exteriores.

Las pequeñas y medianas empresas deben afrontar el desafío de exportar, factor indispensable para la permanencia de la empresa en la actual economía mundial. Para lograrlo, las PYMES deben introducir criterios generadores de negocios internacionales, formulando estrategias a largo plazo, con miras a la búsqueda de nuevos mercados, con personal capacitado en todos sus niveles, que actúen en forma integrada, con objetivos bien definidos y estableciendo diversas formas de vinculaciones sectoriales.

En la literatura universal se definen los consorcios de exportación de diversa manera, pero siempre con un objetivo principal, cual es la unión de empresas para acceder a los mercados internacionales. La participación de las empresas individuales formando parte de un consorcio de exportación fortalecen sus capacidades y comprensión del proceso de cooperación y de las tareas, retos y limitantes a solventar para garantizar el eficiente desempeño del esfuerzo colectivo que significa la acción de un consorcio de exportación.

No obstante, este tipo de iniciativas encuentra sus principales dificultades en el plano de las relaciones humanas. Los empresarios suelen mostrarse reacios a participar en proyectos de cooperación con quienes son sus competidores directos y en muchos casos priva el individualismo. En este sentido, depende mucho de las características de las empresas, si son competidoras directas o en realidad producen bienes complementarios; en este último caso las relaciones suelen ser menos conflictivas.

Un consorcio de exportación, como se ha dicho anteriormente y mencionado por diversos autores y expertos, 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 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 prestar servicios especializados, a fin de facilitar el acceso a los mercados internacionales.

Los consorcios de exportación difieren en cuanto al campo de intervención o ámbito de actuación, tales como aquellos que actúan hacia un solo sector o multisectoriales y otros que son exclusivo para empresas que ofrecen bienes y servicios complementarios; y, consorcios que se circunscriben a un mercado específico o a varios mercados.

Finalmente se presentan al final del documento, solo algunos casos exitosos de conformación y funcionamiento de consorcios de exportación en diversos sectores, algunos de los cuales han sido analizados académicamente y otros más bien, bajo un enfoque documental. Nuestra percepción es que muchos proyectos de consorcios de exportación presentan problemas de sustentabilidad, no solo financiera, sino de relaciones humanas y conflictos de intereses entre integrantes de los consorcios, además por cambios de las políticas gubernamentales que generan discontinuidad de dichos esfuerzos.

Entre los casos de estudio exitosos sobre consorcios de exportación se han considerado las experiencias de cinco países, tales como Argentina, Chile, Perú, México y Costa Rica.

En cuanto a las conclusiones y recomendaciones del presente documento se sugiere que el Estado debe promover modelos asociativos exitosos como las cooperativas, consorcios de exportación y redes de exportación, alternativas viables para lograr la internacionalización del sector PYMES.

Para lograr un crecimiento económico sostenido, debemos encontrar nuevos motores de crecimiento, que nos permita integrarnos a las cadenas globales de valor en los segmentos con mayor oportunidad de generar valor agregado y con enfoque de mercado.

INTRODUCCIÓN

Las rápidas transformaciones que se han producido en el marco de la globalización, la revolución tecnológica y la apertura de los mercados, han provocado cambios en la economía y en la sociedad actual, induciendo a los ciudadanos, a las instituciones y a las empresas a buscar nuevas formas de actuación que les permita aprovechar las nuevas oportunidades ⁽³⁾.

La reactivación de los procesos de industrialización debe inscribirse en las actuales tendencias del desarrollo industrial a escala global, basadas en el conocimiento y las tecnologías de la información. En consecuencia, la prioridad a la educación superior, al desarrollo científico y tecnológico y a la formación de personal calificado son componentes del esfuerzo de desarrollo industrial a escalas nacional, subregional y regional ⁽⁴⁾.

Esas mismas tendencias actuales del desarrollo industrial se manifiestan en exigencias respecto de las formas de organizar y desarrollar las actividades industriales, en especial en los sectores de avanzada, que implican, cada vez más, la integración internacional de cadenas productivas y el desarrollo de “clusters” de industria especializada.

Los empresarios deben estar claros que en las actuales circunstancias y tal vez con mayor fuerza en el futuro, la globalización como proceso dinámico, condiciona el funcionamiento de toda empresa, particularmente de las grandes.

Cada vez más hay mayor interrelación a nivel mundial entre los distintos mercados, la producción puede ubicarse o mudarse a lugares y países donde existan mejores condiciones del entorno, reglas de juego claras y transparentes, menores costos, facilidades para movilizar y hacer circular productos en el circuito global de comercio y la garantía de utilización de las ganancias o divisas con equilibrada discreción.

En definitiva, si las condiciones de los factores de producción en un país determinado no son propicias, estas grandes empresas pueden migrar hacia países o zonas donde las circunstancias le sean más favorables, lo que no pueden hacer las PYMES ⁽⁵⁾.

El perfil exportador de ALC muestra una acentuada especialización en las exportaciones de materias primas y, en menor medida, en productos de mediana tecnología. Si se suman los productos primarios y las manufacturas intensivas en materias primas de origen natural, estas alcanzan casi dos terceras partes del total de exportaciones de bienes, mientras que las exportaciones de alta tecnología explican sólo la décima parte del total. Sin embargo, este perfil varía, dependiendo del destino de las exportaciones, siendo aquellas que van a Asia y a Europa, predominantemente primarias, mientras que las que se dirigen a Estados Unidos son mayormente manufactureras, señal de que hay cadenas de valor industrial con ese país (aunque parte de esta actividad por parte de ALC es de ensamblaje.

Más de la mitad del comercio intrarregional consiste en productos manufacturados, predominando los de tecnología intermedia ⁽⁶⁾.

³ Piñero, Fernando; J. Gabriela Herrera y Fernanda Di Meglio. [Los consorcios de exportación como estrategia de inserción internacional. Caso de Estudio: Grupo Asociativo de Productores de Maquinaria Agrícola \(GAPMA\), Provincia de Buenos Aires, Argentina](#). INTERAÇÕES (Campo Grande). Vol. 12, No. 1. p. 9-18. Enero-junio, 2011.

⁴ Sistema Económico Latinoamericano y del Caribe (SELA). [Articulación y convergencia para la integración productiva en América Latina y el Caribe](#). Reunión entre los mecanismos regionales y subregionales de integración sobre dimensión productiva. Caracas, Venezuela. 5 y 6 de mayo de 2011. SP/RMRSIDP/ DT N° 2-11

⁵ Sistema Económico Latinoamericano y del Caribe (SELA). [Visión prospectiva de las Pequeñas y Medianas Empresas \(PYMES\). Respuestas ante un futuro complejo y competitivo](#). Caracas, Venezuela. Mayo de 2010. SP/Di No. 4 – 10.

8

Actualmente, se están aplicando nuevas políticas de desarrollo productivo como los programas de las PYMES, con especial énfasis en la asociatividad, el relanzamiento de la banca de desarrollo y la adopción de políticas de creación de proveedores y de redes de productores, nacionales y extranjeros.

A pesar de todas las dificultades, no hay que subestimar el desarrollo de algunas formas más prometedoras de proveer el apoyo a PYMES que se enfocan no tanto en la empresa individual sino en ésta dentro de un cluster o de cadenas productivas, así como en su innovación tecnológica. Ello impulsa a dichas empresas a articularse con otras localmente, densificando el tejido productivo, y también con instituciones educativas, con los gobiernos locales u otros organismos territorialmente cercanos que pueden configurar un contexto propicio para que la empresa sea exitosa. Estas asociaciones se concretan en compras conjuntas, exportaciones conjuntas, asociaciones entre empresas para acceder a crédito, vínculo asociado a subcontrataciones, etc. En cuanto al apoyo financiero se han desarrollado nuevos instrumentos.

Durante la Reunión Regional del SELA, sobre Políticas Públicas para la Promoción y Apoyo a las PYMES, realizada en Cartagena, Colombia 23 y 24 de abril de 2015 ⁽⁷⁾ se presentó un estudio base elaborado por la Secretaría Permanente donde se refiere en primer lugar a la importancia y características de las PYMES en la región, las cuales constituyen entre el 95 % y el 99 % de las empresas de la región, y su aporte es de gran relevancia en términos de empleo y producción.

La región ha tenido importantes avances en las últimas dos décadas en creación y desarrollo de instituciones e instrumentos de políticas. Prácticamente todos los países de la región cuentan con instituciones nacionales de apoyo a las PYMES, sin embargo son diseñadas y ejecutadas por niveles de gobierno con poco peso político, insuficiente asignación de recursos financieros, pocos recursos humanos técnicamente calificados y deficiente información de base y además el desarrollo institucional es clave para la continuidad de las políticas y para generar capacidad de aprendizaje e implementación.

El diseño de políticas públicas para PYMES debe estar orientado a facilitar y promover el crecimiento del sector, de tal manera que se ponga a su disposición, una batería de instrumentos que dinamicen y catapulten el salto requerido para enfrentar los retos del futuro. Ello supondría un mejoramiento sustantivo de la competitividad empresarial, sobre la base de una mejor y mayor infraestructura, un acceso expedito a la información para la toma de decisiones, una mejor gestión del conocimiento disponible, garantías de acceso a la tecnología, estímulo a la innovación y mecanismos institucionalizados que faciliten el acceso al crédito y a los mercados.

Un elemento importante que introduce el nuevo enfoque de política industrial en las actuales condiciones, es el relativo a la necesidad de promover el desarrollo de un entorno que favorezca la cooperación inter-empresarial, estimule procesos de innovación, contribuya al fortalecimiento de las capacidades técnicas y por lo tanto al mejoramiento de la capacidad de gestión de la empresa. Así, la política industrial – como expresión o concreción también de políticas públicas de apoyo a la PYME - apunta directamente a crear condiciones para la intervención pública que promuevan un ambiente local favorable al desarrollo productivo, más que apoyar directamente y de forma individual a empresas. No obstante ello, queda claro que a final de cuentas el objetivo primordial de la política industrial es imprimir mayor dinamismo a empresas y sectores económicos y

⁶ Sistema Económico Latinoamericano y del Caribe (SELA). [Políticas de desarrollo Productivo en Industrial en América Latina y el Caribe](#). I Reunión de Ministros de Economía e Industrias de la CELAC. San José, Costa Rica. 10 y 11 de abril de 2014. SELA-CELAC/DT N° 1-14.

⁷ Sistema Económico Latinoamericano y del Caribe (SELA). [Informe Final de la Reunión Regional sobre Políticas Públicas para la Promoción y Apoyo a las PYMES](#). Cartagena, Colombia 23 y 24 de abril de 2015. SP/RRPPPA-PYMES/IF-15.

empresariales, para elevar su capacidad competitiva y responder con eficiencia a la dinámica de los mercados ⁽⁸⁾.

En la misma Reunión Regional de Cartagena, las propuestas sobre recomendaciones fueron agrupadas en torno a los siguientes temas:

- a) Modalidades de trabajo en Red entre las instituciones de apoyo para difundir información sobre eventos donde las instituciones participan, así como intercambio de experiencias exitosas entre instituciones de la región;
- b) Capacitación y formación de recursos humanos para la articulación productiva en redes, clusters y aglomerados productivos, entre otros;
- c) Innovación, para lo cual es necesario capitalizar las mejores experiencias en la región teniendo en cuenta las diferentes capacidades y las infraestructuras disponibles;
- d) Internacionalización; Integración productiva y comercial e Imagen país y marca país y;
- e) Información cuantitativa para la toma de decisiones.

Con relación al papel del sector privado se resalta que es clave para generar las inversiones e innovaciones que se precisan para dinamizar y producir cambios de la estructura productiva, y que además el Estado puede contribuir a definir el rol que se espera que cumpla el sector privado y las modalidades de participación.

Se plantean algunos temas relevantes para seguir avanzando en el desarrollo de las PYMES: los marcos normativos de las PYMES; el desarrollo institucional; los recursos humanos y financieros; el marco analítico (instrumentos, estrategias y objetivos); y el monitoreo y evaluación de resultados.

También se señala la importancia de identificar temas de interés (articulación productiva, banca de desarrollo, sistemas de garantía compartidos, centros de desarrollo empresarial, innovación, otros), la circulación de información sobre eventos, los diálogos entre instituciones de distintos países y el intercambio de experiencias exitosas entre países (cooperación sur-sur además de otras formas).

Otro documento elaborado también por la Secretaría Permanente plantea las crecientes brechas entre el ingreso per cápita de las naciones de América Latina y el Caribe y otras naciones en desarrollo, especialmente con los países del sudeste asiático. A su vez, la brecha del ingreso per cápita es asociada al rezago crónico de la productividad total de los factores en la región. El Índice de Políticas Públicas para PYMES en América Latina y el Caribe, es una herramienta específicamente diseñada para identificar los retos y oportunidades.

En la discusión conceptual del Índice, se abordaron las diferentes dimensiones de la herramienta, así como los indicadores usados para cuantificar el estado actual de las políticas públicas de la región en las diferentes dimensiones y se especificaron los mecanismos de ponderación y agregación de indicadores. Finalmente, se discutió el mecanismo propuesto por el SELA para la valoración paralela entre el sector público y el sector privado, así como también para la conciliación y homogeneización de valoraciones ⁽⁹⁾.

⁸ Sistema Económico Latinoamericano y del Caribe (SELA). [Visión prospectiva de las Pequeñas y Medianas Empresas \(PYMES\). Respuestas ante un futuro complejo y competitivo](#). Caracas, Venezuela. Mayo de 2010. SP/Di No. 4 - 10

⁹ Sistema Económico Latinoamericano y del Caribe (SELA). [Consideraciones metodológicas para la elaboración de un índice de políticas públicas para las PYMES en América Latina y el Caribe](#). Cartagena, Colombia, 23 y 24 de abril de 2015. SP/RRPPA-PYMES/DT N° 3-15.

I. CARACTERIZACIÓN DE LAS PYMES EN AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE

A pesar de que hay un reconocimiento generalizado de la importancia de las PYMES en la región, la información estadística sobre el número de ellas, su papel como generador de empleo y su aporte al producto bruto manufacturero, constituyen datos referenciales basados en estimaciones empíricas. La clasificación de las mismas, basadas en el número de empleados y el volumen de las ventas varía de acuerdo al interés, realidad y tamaño relativo de cada país, lo que genera diversos agrupamientos de microempresa, pequeña, y mediana. Muchas microempresas actúan en condiciones de informalidad, haciendo por lo demás más difícil el registro e identificación del universo empresarial ⁽¹⁰⁾.

Se estima que en la región un 95% del total son microempresas y pequeñas y medianas empresas, correspondiendo el resto a la gran empresa. Los cálculos empíricos, indican además, que las PYMES aportan el 35-40% del empleo, el 33% del PIB y el 25% del Producto Manufacturero.

1. Atributos que favorecen la participación de las PYMES en el desarrollo socio-económico

La importancia de las PYMES no sólo radica en su participación efectiva en términos socioeconómico, sino en los siguientes atributos:

- Capacidad de adaptarse a los cambios tecnológicos y de responder a la demanda de los mercados por su carácter flexible, pudiendo ajustar rápidamente, dado su tamaño, los procesos y patrones de producción para satisfacer la demanda planteada.
- Generan gran cantidad de empleos, asegurando el funcionamiento equilibrado del mercado laboral y ofreciendo oportunidades para la mano de obra calificada y técnicos.
- Promueven relaciones sociales más estrechas entre el dueño o gerente y los empleados, debido al menor número de empleados y obreros, por lo que el trato y la relación es más directa.
- Logran economía de escala a través de la asociatividad o cooperación inter-empresarial, lo cual les confiere una mayor participación y presencia, generando así mayor conocimiento sobre estrategias y metodologías de acceso a otros mercados locales e internacionales.

2. Limitantes que debe superar las PYMES para mejorar su desempeño

El punto de partida para la transformación total de la PYME debe tomar en cuenta como solventar algunos de los problemas que tradicionalmente presenta este sector, para dar el salto que la proyecte a un futuro que de seguro será más complejo y de mayores retos, pero que también insinúa oportunidades, por lo que se debe hacer un importante esfuerzo para superar las siguientes limitantes ⁽¹¹⁾.

- Rígida vinculación con sectores especializados, lo cual restringe la posibilidad de acceso a otras ramas de actividad donde también puede haber un sinnúmero de oportunidades para el desarrollo de nuevos productos y servicios.

¹⁰ Sistema Económico Latinoamericano y del Caribe (SELA). [Políticas e instrumentos para enfrentar el impacto de la crisis económica internacional sobre las pequeñas y medianas empresas \(PYMES\) de América Latina y el Caribe](#). XXXV Reunión Ordinaria del Consejo Latinoamericano. Octubre de 2009. SP/CL/XXXV.O/Di No. 24-09. N° 06 – 09.

¹¹ De Anta, Alex. [El futuro de las Pymes](#). Noticias.com. Mayo 2005.

12

- Establecimiento de metas de muy corto plazo, debido a la falta de visión estratégica, que impide identificar oportunidades a futuro y planificar acciones de mejoramiento de tecnología y desarrollo de nuevos productos. En general, las PYMES no tienen un plan estratégico que conlleve a la planificación de acciones y toma de decisiones y con frecuencia se confía en el "olfato" del gerente o dueño de la empresa. La toma de decisiones es a menudo fruto de la experiencia acumulada e intuitiva.
- Dificultades de acceso al crédito debido a restricciones de los entes financieros, quienes perciben a la MIPYME como un cliente poco confiable y de riesgo, pero también por las propias dificultades de las entidades de este sector. La dimensión misma de las PYMES lleva a que se presente una problemática similar con respecto al acceso al financiamiento. Al contar con un historial crediticio más limitado, es más difícil el acceso a financiamiento para las empresas de menor tamaño.
- Escasez de personal calificado, tanto a nivel de empleados como de directivos. El tamaño de la empresa también limita la disponibilidad de personal especializado en ambos niveles, aunque hay sectores de alta tecnología, como la biotecnología donde el escaso personal es altamente calificado.
- Falta de espíritu de cooperación con otras empresas, debido a celos de negocios o desconfianza. Al respecto, siempre se plantea que se debe hacer un esfuerzo para romper esa actitud reservada con competidores, pues, un esfuerzo asociativo trae consigo múltiples beneficios que permiten solventar problemas de producción, comercialización, innovación y capacitación entre otras áreas.
- Baja orientación a desarrollar procesos de innovación que mejoren la calidad y nivel de los productos desarrollados por la empresa. No se cuenta con una planificación deliberada para estimular procesos innovativos.
- No hay una utilización frecuente y sistemática de las tecnologías de información para apoyar procesos administrativos y de producción, tampoco para promoción de la empresa o comercialización vía Internet de los productos y servicios que la misma oferta.

De igual forma, varios análisis realizados por diversos expertos y organismos especializados resaltan, entre las limitaciones del sector de las PYMES, en América Latina y el Caribe, los siguientes:

- Si bien los diferentes costos de hacer negocios afectan a todas las empresas, son particularmente onerosos para las micro, pequeñas y medianas empresas. Mientras que el mismo costo administrativo pudiera constituir una proporción muy reducida de los ingresos de una empresa de gran envergadura, estos montos implican a veces, que una cantidad elevada de las ventas de una pequeña empresa tienen que destinarse a cubrir sus costos de transacción.
- Por otra parte la tasa de supervivencia de las PYMES es muy baja, en ALC alcanzando sólo un 45% a los tres años después de creada, lo que trae como consecuencia mayores dificultades a la hora de buscar financiamiento, dada percepción no muy favorable del sector bancario al respecto.
- Los problemas en infraestructura, por su parte, pueden ser resueltos directa o indirectamente por las empresas grandes mediante la reubicación territorial o la auto-provisión de algunos bienes y servicios, lo cual es permitido por su escala. Las PYMES carecen de semejantes opciones. Asimismo, están sujetas a mayor riesgo, ya que su ámbito de acción predominantemente local implica que tienen una mayor sensibilidad a las condiciones en la región específica donde estén ubicadas.

Por otro lado, las PYMES generan una proporción muy reducida de las exportaciones de bienes y servicios en los países de la región, lo cual da cuenta de que este sector no dispone de condiciones que tanto desde el punto de vista productivo, como comercial, permitan una inserción externa sustentable. En general, el perfil sectorial de inserción externa de las PYMES difiere del de las grandes empresas exportadoras. Mientras que estas últimas concentran sus ventas en sectores que hacen uso intensivo de capital, economías de escala y recursos naturales, en las PYMES tienen mayor relevancia los sectores que hacen uso intensivo de trabajo (calificado y no calificado), elaboran productos diferenciados y sujetos a economías de gama ⁽¹²⁾.

Los datos indican que se necesita un aprendizaje exportador de cierta envergadura para consolidar las ventas externas como una actividad más bien regular para las empresas. En este sentido, debe tenerse en cuenta que la actividad exportadora requiere una gestión específica, determinadas habilidades organizacionales y de comercialización y ciertas competencias tecnológicas; que son muy escasas para las PYMES.

En varios países de la región, el sector de las PYMES considera que todavía el marco institucional es poco propicio para su desarrollo y consolidación, lo que determina – entre otros factores – un fuerte aislamiento de las empresas, que claramente limita el desarrollo de ventajas competitivas sistémicas de largo plazo.

- Rígida vinculación con sectores especializados
- Falta de planes estratégicos y abandonar la confianza en la experiencia acumulada e intuitiva para la toma de decisiones.
- Dificultades de acceso al crédito debido a restricciones de los entes financieros,
- Escasez de personal calificado
- Falta de espíritu de cooperación con otras empresas, debido a celos de negocios o desconfianza.
- Baja orientación a desarrollar procesos de innovación que mejoren la calidad y nivel de los productos desarrollados por la empresa.
- Baja utilización sistemática de las tecnologías de información para apoyar procesos administrativos, producción, promoción, y comercialización vía Internet de los productos y servicios que la misma ofrece.

II. LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS PYMES. LAS DIVERSAS FORMAS DE COOPERACIÓN INTER-EMPRESARIAL

Uno de los problemas fundamentales de las PYMES de la región es la falta de una cultura exportadora de sus productos, lo cual puede explicarse por diversas razones, tales como, la garantía de colocar sus productos o servicios en los mercados locales, la falta de vocación exportadora o la falta de conocimiento de como acceder a mercados exteriores.

La circunstancia actual de la economía mundial está afectando la demanda por productos de las PYMES, tanto en el ámbito local, como en los mercados internacionales, aunque la posibilidad de poder insertarse en mercados exteriores puede compensar la disminución de la demanda local. Para ello, tanto los gobiernos, como los gremios, cámaras o asociaciones empresariales deben apoyar a sus afiliados a pensar estratégicamente en la posibilidad de participar y competir en los mercados internacionales.

¹² Ello también determina que el sector de las PYMES, en términos generales, tiene más encadenamientos con proveedores de bienes y servicios nacionales.

14

En el proceso de internacionalización es imprescindible determinar si se cuenta con las instalaciones necesarias y capacidad instalada, de acuerdo a las proyecciones de una posible demanda internacional, por lo que se debe contar con la tecnología necesaria que se pueda adaptar para realizar la modificación de los diseños estructurales e informativos, que el producto requiera para su rápida aceptación por parte de los consumidores y que pueda cumplir con las reglamentaciones que el mercado imponga, además de contar con servicios nuevos o novedosos y que sean parte de un mercado específico en el cual existan niveles de consumo rentables y en constante crecimiento, es decir un segmento de mercado dispuesto a adquirirlo.

Por todo lo anterior, el incremento gradual en la escala de operación es parte del proceso que le permitirá a las PYMES asegurar su rentabilidad y ser exitosas en su proceso de desarrollo; pues todo indica que hay necesidad de disponer de umbrales mínimos de tamaño para lograr escalas de operación que resulten económicamente viables en las actuales condiciones.

Es indudable que el proceso de apertura externa de las economías que privilegia en teoría una más libre circulación de bienes y capitales, así como el mejoramiento de la infraestructura, la facilitación del comercio y las comunicaciones, son factores que permiten organizar la producción y la coordinación entre plantas productivas y empresas de servicios ubicadas en diversos países del globo, particularmente entre empresas grandes. Es por ello que – dado este contexto global predominante - las PYMES deberían priorizar su actuación conjunta o asociada de tal forma que posean la economía de escala requerida, que les garantice mayor volumen de producción y capacidad de comercialización, para insertarse en espacios determinados de esas cadenas productivas y comercializadoras globales

El desconocimiento de la naturaleza de los mercados, la incapacidad para anticipar los problemas y la lenta reacción para la búsqueda de soluciones, así como el escaso aprovechamiento de las oportunidades, históricamente ha conducido a la desaparición de muchas PYMES, con el consecuente impacto negativo sobre el tramado productivo, la economía nacional y la sociedad en general. “En la mayoría de los casos, dichos errores son producto de la falta de información, involucramiento y una inadecuada determinación de los objetivos que se plantea la organización y se evidencian, aún más, dada la problemática en que se hallan inmersas las PYMES, producto de su propia naturaleza familiar y en condiciones de muy escasos factores de promoción existentes” (13).

Una de las debilidades o limitantes de los empresarios en América Latina y el Caribe es la baja vocación para exportar. Por otra parte, en muchos de nuestros países tampoco se definieron políticas e instrumentos efectivos, por parte de los gobiernos, para acompañar al empresario para que coloquen sus productos o servicios en el exterior.

Para lograr el éxito en términos de internacionalización, el empresario PYME debe lograr ciertos cambios fundamentales (14):

- Actitud decidida para la internacionalización, reconociendo a su empresa con potencial para el desarrollo de negocios al exterior.
- Diseño de un plan y formulación de estrategias a largo plazo.
- Diagnóstico y análisis de las potencialidades y debilidades de la empresa, conducente a la reestructuración interna de la empresa.

¹³ Espino Vargas, Pedro y Victoria Haydee Vejarano García. [Inserción de las Pymes en la Nueva Economía: una Revisión de Modelos.](#)

¹⁴ Zapata, Cristina I. [La Competitividad PyME: mirar más allá de las fronteras.](#) Deferencia.com. Enero 2003.

- Búsqueda permanente de información, de nuevos mercados y nuevos productos.
- Análisis de la competencia nacional e internacional
- Reconocimiento, aplicación y control de las herramientas estratégicas de gerencia, administración y mercadeo.
- Capacitación del personal en todos sus niveles
- Desarrollo de alianzas estratégicas para la exportación.

1. La asociatividad y cooperación inter-empresarial como estrategia de mejoramiento de las capacidades productivas de las PYMES

Colaboración inter-empresarial (asociatividad)

Una de las debilidades fundamentales que presentan las PYMES, lo que paradójicamente le brinda al mismo tiempo la flexibilidad y agilidad necesaria para responder a las demandas cambiantes del mercado, es el reducido tamaño de las mismas o la imposibilidad de generar una economía de escala que le permita ser competitivo en los mercados mundiales.

Es por esto que una de las formas para solventar ésta y diversas necesidades en las PYMES es recurrir a modelos asociativos. La asociatividad no es más que un mecanismo de cooperación para el desarrollo de alianzas entre dos o más actores, sean públicos o privados, determinado por la necesidad y la intención de lograr un objetivo colectivo.

El proceso de asociatividad es complejo y abarca una gama de modalidades que se dan a partir de la necesidad de adquirir una ventaja competitiva para tener una mejor posición en el mercado. La asociatividad es también una oportunidad para la competitividad e integración de las PYMES y su articulación con las empresas de mayor tamaño, como se ha demostrado en muchos países asiáticos y europeos ⁽¹⁵⁾.

Las características de los mecanismos asociativos pasa por la incorporación voluntaria de diversas organizaciones, en donde se establecen criterios operativos con igual voz de mando entre las partes y donde cada quien mantiene la autonomía general de su empresa.

Las ventajas que se obtienen de estos mecanismos van desde una mayor confianza del negocio, una visión a más largo plazo o una mayor integración; hasta la adopción de un nuevo modelo de negocio. En este sentido los modelos asociativos constituyen una estrategia que permite lograr el desarrollo sustentable de las organizaciones, especialmente en las PYMES.

Existe una cantidad importante de experiencias exitosas en esta materia, pero los gobiernos y las asociaciones empresariales son responsables de diseñar políticas para promover nuevos espacios de asociación. Es por ello que se hace imperativo el desarrollo de una estrategia integral que impulse a las pequeñas y medianas empresas a hacer uso de los nuevos conceptos de negocios basados en la conformación de redes y asociaciones. Hay diversos modelos de asociaciones tales como clusters, distritos industriales y redes sociales.

Un cluster se define como la concentración sectorial y geográfica de firmas, la cual debería estimular la generación de economías externas. Esta agrupación física es un fenómeno de aglomeración espontánea, muy común en países en desarrollo.

¹⁵ Franco Clavijo, Juan Bautista. Asociatividad empresarial, camino a la competitividad. 2009

16

Un Distrito Industrial es una forma de agrupación de PYMES que alcanzan una eficiencia colectiva y que se convierten en polos locales o regionales que aprovechan la proximidad física y la interconexión, aumentando así la competitividad.

Las Redes Sociales, por su parte, representan alianzas estratégicas entre un grupo limitado y claramente definido de empresas independientes que colaboran entre sí para alcanzar objetivos comunes, y no implica necesariamente la proximidad geográfica de las PYMES.

Algunos autores formulan una distinción muy importante entre clusters, redes y distritos industriales. Según estos autores, el aprendizaje mutuo y la innovación colectiva pueden existir en clusters definidos como concentraciones sectoriales o geográficas de empresas, o por redes de PYMES que no se encuentran necesariamente en el mismo sector o localidad ⁽¹⁶⁾.

Por otra parte, las enormes oportunidades que ofrecen las asociaciones se expresan en el proceso de aprendizaje colectivo que las mismas conllevan, el cual se concretan en procesos innovadores de gestión, y se derivan de la articulación de modelos que impactan a largo plazo el crecimiento económico y competitivo para impulsar diversas regiones ⁽¹⁷⁾.

Es por lo tanto conveniente, avanzar en el desarrollo de una estrategia integral para que las PYMES puedan apelar a la conformación de negocios basados en redes (clusters), ante la necesidad de enfrentar sus limitantes tradicionales y potenciar mayores capacidades. De hecho, se ha demostrado que tienen un impacto muy positivo en términos de eficiencia y competitividad en este estrato empresarial, cuando las PYMES actúan de forma asociativa para la adquisición de materia prima a bajo costo, para resolver ciertos problemas tecnológicos, para avanzar en capacitación o calificación del personal, para impulsar procesos de innovación y desarrollo tecnológico de interés común, entre otros.

2. Estrategias para la internacionalización y el acceso de las PYMES a nuevos mercados

Es importante recordar que como resultado de la liberalización económica, la mejora del transporte y la innovación en las TIC, las PYMES se ven cada vez más expuestas a la competencia global, al tiempo que las compañías aisladas hallan una dificultad creciente a la hora de penetrar en mercados exteriores. Dada su relativamente pequeña capacidad de producción y su limitada capacidad de financiación, las PYMES encuentran difícil competir con multinacionales capaces de explotar economías de escala y, ahora que los ciclos de vida de los productos se van reduciendo progresivamente, se ven incapaces de posicionar sus productos en el exterior ⁽¹⁸⁾.

Para fortalecer sus capacidades de internacionalización, el responsable o equipo de la empresa PYME deben adelantar ciertas acciones vinculadas, no sólo a su actitud personal, sino a mejorar ciertos procesos de gestión empresarial, tales como:

¹⁶ Humphrey, John; Hubert Schmitz. [The Triple C approach to local industry policy](#). Volume 24, Issue 12, December 1996, pp. 1859-1877.

¹⁷ Cervilla de Olivieri, María Antonia. [Estrategias para el desarrollo empresarial: Asociatividad en el sector plástico venezolano](#). Revista de Ciencias Sociales (RCS) Vol. XIII, No. 2, mayo - agosto 2007, pp. 230 – 248.

¹⁸ Bittan, Moisés. [Estrategias de cooperación empresarial: Consorcios de Exportación](#). Observatorio de Redes Empresariales de Barrabés América. Innovación, tecnologías de información y comunicación, internacionalización y nuevos emprendimientos. Julio, 2011.

- Identificar las capacidades de la empresa para incursionar en procesos de internacionalización
- Detectar limitantes que deben ser solventadas que contribuyan a un mejoramiento de la gestión empresarial.
- Formular un plan que incluya estrategias de largo plazo y metodologías de acción
- Identificar características sobre nuevos mercados y nuevas oportunidades para productos diversos.
- Establecer un análisis de las capacidades competitivas de empresas de su mismo sector.
- Fortalecer las capacidades administrativas, operativas y de comercialización.
- Empezar un programa de capacitación de personal en todos sus niveles.
- Desarrollar alianzas estratégicas para la exportación.

Las pequeñas y medianas empresas deben afrontar el desafío de exportar, factor indispensable para la permanencia de la empresa en la actual economía mundial. Para lograrlo, las PYMES deben introducir criterios generadores de negocios internacionales, formulando estrategias a largo plazo, con miras a la búsqueda de nuevos mercados, con personal capacitado en todos sus niveles, que actúen en forma integrada, con objetivos bien definidos y estableciendo diversas formas de vinculaciones sectoriales.

Las estadísticas muestran que muchas PYMES y, en particular, las industriales, han logrado atravesar las barreras del mercado doméstico y local y han comenzado a participar en el mercado global, elevando cada vez más sus exportaciones ⁽¹⁹⁾.

En estos tiempos, cuando el desarrollo y desempeño de las PYMES se enfrenta a constantes desafíos, éstas deben buscar acciones efectivas para promover la internacionalización del sector. Dicho proceso puede, además de generar efectos muy positivos en términos de promoción de la innovación y la competitividad, contrarrestar los impactos negativos de coyunturas domésticas desfavorables.

3. Etapas para la internacionalización de las PYMES

Dado que la mayoría de los empresarios PYME no tienen claridad de cómo adelantar el proceso de internacionalización, antes de intentarlo deben primero estar convencidos de que están interesados en hacerlo. El Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX), basado en el éxito obtenido con el lanzamiento del Programa de Iniciación a la Promoción Exterior (PIPE), ha venido difundiendo la metodología en un número importante de países de la región, a través de talleres organizados conjuntamente con el Programa Iberoamericano de Cooperación Institucional para el Desarrollo de la Pequeña y Mediana Empresas (IBERPyme) del Sistema Económico Latinoamericano y del Caribe (SELA) y el Programa Regional Latinoamericano y Caribeño para la Pequeña y Mediana Empresa, SELA-PYMES.

La metodología incluye una Fase I que se refiere al diagnóstico de las capacidades de la empresa, lo que se ha llamado "Diagnóstico de la posición competitiva de la empresa y de su potencial de internacionalización", que ofrece un análisis de la situación actual de la empresa y de su posición competitiva en el mercado nacional.

¹⁹ Zapata, Cristina I. [La Competitividad PyME: mirar más allá de las fronteras](#). Deferencia.com. Enero 2003.

18

La Fase II es el Diseño del plan estratégico de internacionalización que incluye la decisión de exportar y el plan de búsqueda de información, la estrategia de mercado valorando su tamaño y analizando la competencia y el entorno de negocio.

La Fase III es la puesta en marcha del plan de internacionalización en el cual se pone en marcha las medidas necesarias para empezar a exportar. La PYME elabora y pone en práctica las acciones de promoción previstas en el plan de internacionalización. También se definen las siguientes políticas en los mercados internacionales: promoción, precio, distribución, comunicación.

En este ámbito de cooperación inter-empresarial para la internacionalización predomina el esquema de los "consorcios de exportación", los cuales son considerados por algunos autores como un caso particular de alianza estratégica de empresas, cuyo objetivo principal es desarrollar conjuntamente sus mercados exteriores a partir de un mercado interior común. Así, los consorcios de exportación pueden crearse con la finalidad principal de crear una red de distribución común a todos los integrantes del consorcio ⁽¹⁵⁾.

El proceso del desarrollo exportador ha dejado de ser visto como una aventura individual por parte de las empresas, porque se convierten en parte de una red de acuerdos que trascienden fronteras, reemplazando el camino directo a la proyección internacional por nuevos métodos de cooperación; de tal forma que la elección de los socios y el ámbito de los acuerdos se han convertido en aspectos claves en la estrategia internacional de las empresas ⁽²⁰⁾.

4. Acciones que mejoran el desempeño de las PYMES Exportadoras. Limitantes por superar

Antes de emprender el proceso de internacionalización, es importante considerar algunas acciones que contribuyan al mejoramiento de las condiciones de las PYMES, tales como:

- Fortalecer el acceso de la PYME a las oportunidades de internacionalización.
- Establecer sistemas de información sobre oportunidades de mercado
- Promover el desarrollo de formas asociativas para la exportación.
- Asistir a los empresarios a detectar sus capacidades y limitantes de abordaje de los mercados exteriores.
- Desarrollar programas de capacitación para emprender la ruta de la internacionalización que promueva una cultura exportadora.

Las acciones sugeridas anteriormente contribuirán por supuesto a superar las limitantes que impiden un mejor desempeño de las PYMES, de tal manera que contribuya a actuar con mejores posibilidades de internacionalización de las mismas. Las limitantes identificadas a solventar, entre otras son:

- Rígida vinculación con sectores especializados
- Falta de planes estratégicos y abandonar la confianza en la experiencia acumulada e intuitiva para la toma de decisiones.
- Dificultades de acceso al crédito debido a restricciones de los entes financieros,

²⁰ Martínez Carazo, Piedad Cristina. [Proceso del desarrollo exportador de las PYMES industriales españolas que participan en un consorcio de exportación: Estudio de caso](#). Pensamiento & Gestión, Universidad del Norte, p. 52-93, 2004.

- Escasez de personal calificado
- Falta de espíritu de cooperación con otras empresas, debido a celos de negocios o desconfianza.
- Baja orientación a desarrollar procesos de innovación que mejoren la calidad y nivel de los productos desarrollados por la empresa.
- Baja utilización sistemática de las tecnologías de información para apoyar procesos administrativos, producción, promoción, y comercialización vía Internet de los productos y servicios que la misma ofrece.

Por todo lo anterior, el incremento gradual en la escala de operación es parte del proceso que le permitirá a las PYMES asegurar su rentabilidad y ser exitosas en su proceso de desarrollo; pues todo indica que hay necesidad de disponer de umbrales mínimos de tamaño para lograr escalas de operación que resulten económicamente viables en las actuales condiciones.

Los consorcios de exportación proporcionan a las empresas consorciadas una serie de beneficios: la posible obtención de subvenciones provenientes de diversos organismos, entre los cuales podemos mencionar, la distribución de los gastos entre los socios, la gestión profesionalizada, la comercialización de una gama de productos, mayor poder de negociación, las sinergias e intercambio de información entre las distintas empresas-socio participantes y el beneficio multiplicador basado en la aceptación favorable de los productos ofrecidos, contribuyendo así a estimular a otras empresas a incursionar esos mercados u otros con los mismos productos.

III. CONSORCIOS DE EXPORTACIÓN

El fortalecimiento de la capacidad de internacionalización contribuye a darle oportunidad a las PYMES de actuar de forma conjunta, cooperando entre sí para incursionar en los mercados. La mayoría de los gobiernos y el sector privado han entendido que es una vía alterna y más eficiente. En este mismo sentido, las autoridades públicas competentes, tanto a nivel nacional como local, han liderado y establecido recientemente el desarrollo de programas específicos para la promoción de dichos consorcios de exportación. Sin embargo y a pesar de los esfuerzos emprendidos, los avances solo se evidencian en pocos países con variable desempeño ⁽²¹⁾.

Es indudable que las organizaciones internacionales como la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI) y el Sistema Económico Latinoamericano y del Caribe (SELA), a través de sus programas respectivos de PYMES, han dedicado importantes esfuerzos a difundir los conceptos, estrategias y metodologías para el desarrollo de la articulación productiva y especialmente de los consorcios de exportación.

1. Definiciones

En la literatura universal se definen los consorcios de exportación de diversa manera, pero siempre con un objetivo principal, cual es la unión de empresas para acceder a los mercados internacionales.

Según Alex Rialp Criado, antes citado, "Los consorcios de exportación son considerados como una innovación de tipo organizacional. Este tipo de asociatividad es un nuevo camino, una nueva

²¹ Rialp Criado, Alex; Piedad Cristina Martínez Carazo. [El desarrollo exportador de Cuadernos de las pymes industriales españolas participantes en un consorcio de exportación: un caso](#). Cuadernos de Gestión. Universidad del País Vasco. Vol. 5. No. 2, nov. 2005. pp. 95-116.

20

forma de insertarse en los mercados internacionales que encuentran los pequeños y medianos empresarios, como alternativa a la forma tradicional, que en determinadas ocasiones resulta muy dificultosa. Por ello, la asociatividad empresarial es un mecanismo de cooperación flexible entre empresas, donde cada una, sin perder su autonomía, decide voluntariamente participar de un esfuerzo conjunto para la obtención de objetivos comunes”.

La participación de las empresas individuales formando parte de un consorcio de exportación fortalecen sus capacidades y comprensión del proceso de cooperación y de las tareas, retos y limitantes a solventar para garantizar el eficiente desempeño del esfuerzo colectivo que significa la acción de un consorcio de exportación.

Como resultado de ello se incrementa la responsabilidad y se hace más eficiente la producción, la calidad de los productos o de los bienes y servicios, se estimula al personal y se toma conciencia de lo que representan los retos de los mercados internacionales y así además, amplía la visión empresarial y se potencia la vinculación con otros empresarios de dichos mercados y las relaciones con otros sectores, clientes, proveedores, técnicos, consultores, sector académico y gubernamental, entre otros, tanto a nivel internacional como localmente.

No obstante, este tipo de iniciativas encuentra sus principales dificultades en el plano de las relaciones humanas. Los empresarios suelen mostrarse reacios a participar en proyectos de cooperación con quienes son sus competidores directos y en muchos casos priva el individualismo. En este sentido, depende mucho de las características de las empresas, si son competidoras directas o en realidad producen bienes complementarios; en este último caso las relaciones suelen ser menos conflictivas. En este punto es importante considerar el valor y la oportunidad de la experiencia de participar en un consorcio de exportación, más allá de los resultados que se obtengan en términos materiales concretos.

“Algunos autores definen de manera general al consorcio de exportación como una asociación permanente de empresas, cuyo objetivo principal es agrupar ofertas de productos o servicios nacionales y demandas de productos o servicios del exterior o bien como todo tipo de asociación de productores que utilizando los escasos recursos que cada firma tiene constituyen un departamento de comercio exterior conjunto con el fin de maximizar los ingresos provenientes de sus exportaciones. Otros autores definen de manera más específica al consorcio de exportación como una fórmula de cooperación tradicional, en la que un grupo de empresas se asocia para desarrollar una actuación conjunta de comercialización mediante la creación de una nueva organización” (22).

De acuerdo con la ONUDI, “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 esos 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 fines de lucro. Por lo general, prestan servicios exclusivamente a las empresas

²² Errecart, Valeria. [Marco teórico para el abordaje del estudio sobre consorcios de exportación](#). Universidad Nacional de San Martín. Serie de Documentos de Economía Regional. Noviembre 2013. Documento No. 21.

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” (23).

El Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX), define al Consorcio de Exportación de la siguiente forma: “es la agrupación de empresas para afrontar la actividad exportadora, con una estrategia de comercialización conjunta y unos objetivos similares”. Un “Consorcio de Exportación es una agrupación de empresas que se unen para crear sinergias y aumentar la competitividad, reduciendo los riesgos, los vínculos y los costos de la internacionalización”.

El mismo ICEX señala que los consorcios de exportación son grupos de al menos tres empresas que se asocian con el objetivo común de desarrollar políticas conjuntas de exportación de sus productos. Una de las características básicas del consorcio se deriva de su carácter intrínsecamente empresarial. Es decir, está totalmente ligado a la empresa, al no ser un órgano externo a ella. El consorcio surge como auxiliar de la propia empresa, asociada a otras, y defiende de manera común los intereses de los socios. Esto le confiere una idiosincrasia propia, ligada al carácter eminentemente práctico de herramienta propia y al servicio de la empresa.

Por el motivo antes indicado, es decir, el hecho de ser un instrumento creado por y para la empresa, los propios socios determinan las reglas de actuación, así como sus respectivos derechos, deberes y aportaciones. Las empresas, en su unión, suelen compartir un canal de distribución idéntico, así como eventos promocionales comunes.

La Federación Italiana de Consorcios de Exportación (FEDEREXPORT), institución pionera de la creación de los consorcios de exportación en 1974, considera que un consorcio de exportación “representa un instrumento de coordinación para la promoción de las exportaciones y organización de estrategias exportadoras. Al consorcio se pueden adherir todas las empresas que tienen como objetivo, la penetración comercial en el mercado exterior”.

El consorcio de exportación “es una entidad independiente de propiedad de un grupo de empresas que, por su reducido tamaño o falta de conocimiento o experiencia en actividades internacionales, no realizan por su cuenta la exportación de sus productos. Estas empresas se asocian para compartir costos en la creación del consorcio, que a veces actúa como un departamento conjunto de exportación.

Existen diferentes tipos de consorcios y lo usual es que éste se encargue, no sólo de todos los trámites y aspectos logísticos de la exportación, sino también de todos los contactos y negociación con los clientes en el exterior, mientras las empresas miembros se especializan en la fabricación de los artículos a exportar” (24).

Un consorcio de exportación, como se ha dicho anteriormente y mencionado por diversos autores y expertos, 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 esos productos mediante acciones conjuntas. Se puede considerar que el consorcio de exportación es un medio formal para

²³ Russo, Fabio. [Consorcios de exportación: un instrumento para fomentar las exportaciones de la PYME](#). Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial.

²⁴ Piñero, Fernando; J. Gabriela Herrera y Fernanda Di Meglio. [Los consorcios de exportación como estrategia de inserción internacional. Caso de Estudio: Grupo Asociativo de Productores de Maquinaria Agrícola \(GAPMA\), Provincia de Buenos Aires, Argentina](#). INTERAÇÕES (Campo Grande). Vol. 12, No. 1. p. 9-18. Enero-junio, 2011.

22

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 internacionales.

Al combinar sus conocimientos, sus recursos financieros y sus contactos en un consorcio de exportación, las PYMES pueden mejorar de manera significativa sus posibilidades de exportación y reducir los costos y los riesgos que implica la penetración en esos mercados internacionales ⁽²⁵⁾.

2. Ventajas de los consorcios de exportación

Tanto las PYMES individuales que forman parte de un consorcio de exportación, como el propio consorcio mismo como unidad, presentan ciertas ventajas como las siguientes:

- Las empresas conservan su autonomía, sin perder su naturaleza jurídica y siguen conservando sus operaciones de administración y gestión. De hecho pueden seguir comercializando otros productos en otros mercados de forma individual.
- Mejoran su conocimiento de los mercados, junto a las demás empresas que forman parte del consorcio, así como pueden explorar nuevos mercados.
- Mejoran sus niveles de competitividad y productividad, y el incremento de ingresos y reducción de costos.
- Incrementan información sobre los mercados donde van a participar y se preparan mejor para satisfacer las exigencias de ese mercado.

Los consorcios de exportación difieren en cuanto al campo de intervención o ámbito de actuación, tales como aquellos que actúan hacia un solo sector o multisectoriales y otros que son exclusivo para empresas que ofrecen bienes y servicios complementarios; y, consorcios que se circunscriben a un mercado específico o a varios mercados.

3. Conformación de un consorcio de exportación

Para conseguir que un conjunto de empresas llegue a formar un consorcio es necesario cumplir en primer lugar con ciertas condiciones, tales como:

- Identificación y selección de las empresas miembros
- Aceptación de principios básicos, es decir; definir objetivos claros de la unión y establecer consenso sobre sus alcances.
- Identificación de los mercados objetivo y selección de los productos a exportar.
- Constitución legal del consorcio, que se trata de la adopción de una personalidad jurídica propia
- Establecimiento de normas y procedimientos
- Elaboración de un Plan Operativo y Financiero.

La cooperación empresarial entre PYMES permite a empresas individuales mejorar su competitividad y aprovechar las oportunidades del mercado internacional. Una de las fórmulas más exitosas de cooperación la constituyen los consorcios de exportación, sencillas fórmulas de asociación empresarial e instrumento apropiado para PYMES que cuentan con una suficiente capacidad de producción y algo de experiencia en comercio internacional, y necesitan un punto de apoyo para superar los desafíos que surgen de la globalización y la liberalización de los mercados.

²⁵ Russo, Fabio. [Consortios de exportación: un instrumento para fomentar las exportaciones de la PYME](#). Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial.

En una entrevista concedida a la Organización de Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI), Fabio Russo, Senior Industrial Development Officer de ese organismo, opinó lo siguiente:

“Los consorcios de éxito son aquellos capaces de asegurar de forma continuada el alineamiento estratégico de sus integrantes. Alinear las estrategias competitivas de empresas independientes significa desarrollar una visión compartida de las actividades presentes y futuras del consorcio que deje patentes las razones que subyacen a la alianza y las ventajas que cada miembro puede obtener al adoptar la estrategia competitiva de la red. La probabilidad de desarrollar y mantener en el tiempo una visión compartida depende de factores como el número de socios, su homogeneidad en términos de sector, tamaño y fase de internacionalización, y el grado de complementariedad y competencia de sus productos” ⁽²⁶⁾.

4. Beneficios de los consorcios de exportación

El consorcio de exportación es un agrupamiento de empresas para unir sinergias y aumentar la competitividad, reduciendo los riesgos y costos de la internacionalización. El consorcio es:

1. Un centro de servicios estratégicos para la internacionalización de las empresas.
2. Una herramienta para incrementar la cultura exportadora.
3. Un instrumento para el aumento de la competitividad del país.

El consorcio no es la unión de las empresas que lo integran, ya que simplemente participan en la formación de una nueva organización con la que concretan un acuerdo comercial. No exige a sus miembros la participación o la disponibilidad por completo de sus respectivas producciones y cada miembro mantiene su individualidad, pero utiliza los servicios, la capacidad y la infraestructura del consorcio creado.

Con la constitución del consorcio, los miembros disponen de una organización comercial propia para vender sus productos en el exterior sin tener que recurrir a terceros; además, el consorcio permite reducir los costos, diversificar la oferta, incrementar la posibilidad de ingreso a nuevos mercados, mejorar su imagen e importancia, y aumentar la capacidad negociadora frente a los compradores del exterior ⁽²⁷⁾.

Los objetivos del consorcio de exportación son:

- Presentar al mercado internacional una oferta amplia y variada de productos/servicios que se adapten a las exigencias del comprador externo en cuanto a calidad, cantidad, plazo de entrega, precio, etc.
- Disminuir los costos de introducción, promoción y comercialización de los productos/servicios en el mercado internacional, mediante la distribución de esos costos entre los participantes del grupo exportador.
- Incrementar el poder de negociación, tanto para la compra de materias primas e insumos nacionales o importados, como para el financiamiento requerido y la venta de los productos/servicios, logrando así mejores condiciones de comercialización.
- Permitir la creación de servicios especiales a los miembros del grupo, cuya inversión sería demasiado onerosa para un exportador aislado, como laboratorios de control de calidad,

²⁶ [Entrevista a Fabio Russo](#). El Exportador N° 151, julio de 2011. Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX).

²⁷ Wiñazky, Marcelo. [¿Para qué sirve el Consorcio de Exportación?](#) Centro de Estudios para el Desarrollo Exportador (CEDEX). Boletín de Noticias. Universidad de Palermo, Argentina. Año 1, No. 8. 27 de diciembre de 2006.

24

financiamiento de la producción o compra de materias primas, participación en ferias internacionales y ruedas de negocios, impresión de folletería y catálogos, organización de misiones comerciales, etc.

- Estudiar líneas complementarias de comercialización conjunta y ver la posibilidad de incorporar nuevos productos/servicios de desarrollo exclusivo para determinados mercados (fabricar solamente para exportar).

Las PYMES se encuentran a menudo con dificultades y limitantes que obstaculizan sus posibilidades de exportación. Entre las más importantes se encuentran:

- Dependencia de pocos proveedores.
- Escasez de personal calificado en materia de comercio exterior.
- Ausencia de información sobre los mercados.
- Falta de capital para inversiones en mejora de calidad, procesos productivos, promoción de ingreso en los mercados, capacitación, etc.
- Falta de poder contractual con los proveedores, clientes, bancos y entidades gubernamentales.
- Falta de volúmenes de producción para interesar a grandes compradores.
- Falta de una marca propia.

El Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX), en su normativa sobre consorcios de exportación, hace las siguientes consideraciones:

Las Pequeñas y Medianas empresas constituyen uno de los objetivos centrales de los instrumentos de apoyo a la exportación. Con el fin de fomentar y facilitar esta internacionalización, el ICEX ha diseñado programas de apoyo a PYMES entre los que se encuentra el Programa de Consorcios de Exportación.

Este programa tiene como finalidad, por un lado, apoyar la agrupación de pequeñas y medianas empresas, con una estrategia de comercialización conjunta y unos objetivos similares para afrontar la actividad exportadora (Consortios constituidos en España); y por otro, facilitar la presencia con implantación comercial agrupada de PYMES españolas en el exterior, siempre que tengan una misma estrategia de comercialización y promoción, y que se dirijan a los mismos canales de distribución, con el fin de abordar un mercado concreto de una forma más directa y con carácter permanente (Consortios en destino, constituidos en el exterior) ⁽²⁸⁾.

En cuanto a las ventajas que trae consigo un consorcio de exportación se incluyen:

- La distribución de gastos entre los diferentes socios es una de las principales ventajas del consorcio de exportación.
- Se puede ofrecer una gama de productos más amplia. De este modo, las empresas que operan abriéndose las puertas de los mercados internacionales mediante consorcios con otras empresas suelen ser organizaciones que se vinculan entre ellas por el hecho de producir productos cuya complementariedad hace compatible un desarrollo conjunto de acciones promocionales.
- La unión de varias empresas las sitúa en un estatus superior, dado que les confiere mayor fortaleza en las negociaciones frente a agentes, distribuidores, importadores y clientes.

²⁸ [Instituto Español de Comercio Exterior \(ICEX\)](#).

- Otra ventaja es la obtención de importantes ayudas por parte de las administraciones públicas, tanto autonómicas como estatales.

IV. CASOS EXITOSOS DE CONSORCIOS DE EXPORTACIÓN

En este capítulo se presentan solamente algunos casos de esos esfuerzos, a sabiendas que hay una literatura muy profusa, la cual no podemos recoger totalmente en este documento. Hay varios casos exitosos de conformación de consorcios de exportación en diversos sectores, algunos de los cuales han sido analizados y estudiados de forma académica y otros más bien bajo un enfoque documental. La mayoría de los países de América Latina han tenido una experiencia propia y vivencias, cuyos resultados reflejan una buena experiencia acumulada, a veces exitoso y a veces con tropiezos que se han ido corrigiendo.

A continuación se presentan algunos casos, cuyas experiencias han sido recopiladas. Nuestra percepción es que muchos proyectos de consorcios de exportación tienen problemas de sustentabilidad, no solo financiera, sino de relaciones humanas y conflictos de intereses entre integrantes de los consorcios, sino también por cambios de políticas gubernamentales que generan discontinuidad de dichos esfuerzos.

1. Argentina

Los consorcios de exportación como estrategia de inserción internacional. Caso de Estudio: Grupo Asociativo de Productores de Maquinaria Agrícola (GAPMA)

En Argentina el 89% del sector Maquinaria agrícola y sus implementos se concentra en tres provincias: Santa Fe, Córdoba y Buenos Aires. Hay 720 empresas que emplean de forma directa alrededor de 40.000 personas, de las cuales el 80% corresponde a mano de obra calificada lo que evidencia el valor agregado incorporado a la producción del sector.

GAPMA se conformó a mediados del año 2003. Desde sus inicios reunió a pequeñas y medianas empresas que ya en el mercado doméstico habían adquirido reconocimiento por la calidad de sus productos y poseían un gran potencial exportador. La iniciativa surgió de un grupo de empresarios que observó en el asociativismo una oportunidad de crecimiento para sus firmas. La convocatoria oficial fue realizada por el Ministerio de Asuntos Agrarios y de Producción de la Provincia de Buenos Aires, previa realización de una pre-clasificación y selección de las empresas que finalmente fueron convocadas.

Asimismo, su éxito se refleja en su mayoritaria participación en las exportaciones del sector a nivel provincial y nacional, comparado con el resto de las empresas que conforman el consorcio, basadas en la disposición a la cooperación y al intercambio de información, conocimiento y experiencias, por lo que permanentemente continúan promoviendo sus productos en los mercados del exterior.

El trabajo conjunto y el mayor conocimiento entre los empresarios, produjo el fortalecimiento de los lazos entre los miembros y la consolidación del consorcio como grupo asociativo con resultados exitosos. Además, el grupo se destaca por su visión a largo plazo, la idea de ampliar sus objetivos a partir de las oportunidades que se les presentan, lo demuestra.

Una de las empresas participantes en el consorcio es Martínez y Staneck que es una mediana empresa que se encuentra situada en el Parque industrial de la ciudad de Tandil, Provincia de

26

Buenos Aires. Inicia sus actividades en el año 1982 con la venta de maquinarias, implementos y repuestos agrícolas. Actualmente desarrolla la fabricación y construcción de implementos agrícolas y sus accesorios, es líder a nivel nacional en el sector. Particularmente, la empresa se destaca en el desarrollo de sistemas de grano quebrado húmedo embolsado (grano destinado a nutrición animal) y el sistema de almacenamiento de grano seco, productos que se incorporan al mercado en el año 1993 y 1997 respectivamente.

Cuenta con 36 empleados y genera mayores posibilidades de empleo de manera indirecta. La empresa se caracteriza por su preocupación constante de superarse e intentar adaptarse a las necesidades de los mercados, por lo cual la innovación juega un rol fundamental para la empresa.

En cuanto a la empresa Martínez y Staneck, se observó el carácter emprendedor de la firma, su compromiso con la calidad, su interés en la innovación y el intento por adaptarse a los diferentes mercados en los cuales coloca sus productos. En materia de comercio exterior, debe destacarse que desde su primera experiencia ha ido aumentando sus volúmenes exportados y diversificando los destinos.

En relación a sus logros en GAPMA, es importante señalar que desde los inicios del consorcio a la actualidad se registró un aumento del 120% de las ventas destinadas al mercado externo. Sin embargo, desde la empresa se pone particular énfasis en la oportunidad que ha ofrecido la experiencia del consorcio en cooperar, no sólo en el área de comercio exterior sino también, en todas aquellas áreas que resulten oportunas. Principalmente, se subraya la importancia de poder compartir diferentes experiencias así como la información y los conocimientos adquiridos por parte de cada empresa a lo largo de su sendero evolutivo. ⁽²⁹⁾.

2. Chile

Consortio del Vino Vinnova S.A. y Tecnovid S.A.

Rosas Opazo evaluó el consorcio conformado por Vino Vinnova S.A. y a Tecnovid S.A. Específicamente, plantea al consorcio como una alianza pública-privada exitosa que ha logrado dar cumplimiento a sus objetivos incorporando conocimiento e innovación a fin de potenciar el desarrollo productivo y exportador de la industria vitivinícola, dándole así mayor competitividad.

El principal objetivo del presente Estudio de Caso se centra en establecer si bajo la percepción de los actores relevantes del Consorcio este ha sido un aporte al desarrollo exportador chileno en el sector vitivinícola. En términos específicos, se busca describir, analizar y evaluar a Consorcios del Vino en cuanto se constituye como una alianza público-privada.

La misión establecida por el Consorcio es lograr una fusión entre el mundo empresarial y el mundo académico a fin de desarrollar la innovación de la industria y en la que los requerimientos de investigación y desarrollo son establecidos por las propias empresas y ejecutados por equipos de investigación de universidades que se coordinan con el empresario en todo el proceso y donde el beneficio de los resultados alcanzados es compartido por ambos (CDV, s.f.). De acuerdo a esto, la misión final del Consorcio es "convertirse en una empresa viable en el tiempo y gestora de innovación permanente en la industria del vino." (CDV, s.f.).

²⁹ Piñero, Fernando; J. Gabriela Herrera y Fernanda Di Meglio. [Los consorcios de exportación como estrategia de inserción internacional. Caso de Estudio: Grupo Asociativo de Productores de Maquinaria Agrícola \(GAPMA\). Provincia de Buenos Aires, Argentina.](#) INTERAÇÕES (Campo Grande). Vol. 12, No. 1. p. 9-18. Enero-junio, 2011.

En cuanto a sus objetivos, se busca “el desarrollo de programas de investigación orientados a potenciar la calidad, productividad, diferenciación del vino y producción sustentable, desarrollando alternativas de producción innovadoras, económicamente viables, que tengan alto impacto en la competitividad de la industria del vino chileno.”

El consorcio del vino está conformado por 73 viñas. El Estudio de Caso se llevó a cabo sobre la base de un cuestionario que indagó, fundamentalmente, en el cumplimiento de objetivos, el funcionamiento, el futuro e impacto de la Alianza, configurándose así el entramado analítico que permitió la correcta evaluación del Consorcio.

Las conclusiones generales sitúan a la Alianza en una Zona de Trabajo. Son muy pocas las variables que lograron instalarse en una Zona de Progreso, indicando el buen funcionamiento de la misma⁽³⁰⁾.

Los beneficios de las alianzas público-privadas tienen la capacidad, la naturaleza y la consecuencia de transformarse en un efecto sinérgico, en cuanto el todo resulta superior a los efectos individuales de las partes, pues la relación desencadena procesos de retroalimentación, generación de confianzas, externalidades positivas y otros efectos que bien guiados, con roles y fronteras bien establecidas entre las partes pueden aprovecharse para el bien no solo del proyecto en cuestión, sino para el desarrollo del país. Y esto implica actuar, pero también reaccionar.

3. Costa Rica

El Programa de Consorcios de Exportación se inició a finales del 2012 con recursos de cooperación internacional y aplicando la metodología ONUDI ⁽³¹⁾.

La iniciativa estaba orientada a formar la asociatividad y mejorar el potencial exportador. Por otra parte, también se buscaba desarrollar capacidad instalada a través de una plataforma de asistencia técnica local para la promoción y desarrollo de consorcios en diversos sectores, así como promocionar un entorno institucional (publico-privado) favorable para el desarrollo de consorcios.

Con el fin anterior se crearon consorcios en tres regiones de Costa Rica: Brunca, Huetar Norte y Huetar Caribe.

En la Región Brunca se inició en setiembre de 2012 con tres consorcios de exportación: agroindustria, turismo y productos frescos. Participaron 14 empresas y cinco asociaciones de productores, para un total de 405 empresarios.

En la Región Caribe se crearon dos consorcios: el consorcio Caribbean Art conformado por artesanos y cuyo mercado estaba dirigido a turistas nacionales e internacionales con ventas promedio mensuales de US\$ 200 por consorciado.

³⁰ [Análisis de una alianza público-privada chilena: El caso de Consorcios del Vino Vinnova S.A. y Tecnovid S.A.](#) Patricio Rosas Opazo. Tesis para optar al Magíster en Estrategia Internacional y Política Comercial. Santiago, Universidad de Chile, 2012. 54 p.

³¹ López, Laura. [Estrategia de Articulación Productiva](#). Ministerio de Economía e Industria y Comercio (MEIC) de Costa Rica. Seminario de Articulación Productiva en América Latina. Consorcios de Exportación. Ciudad de México, 25 y 26 de septiembre de 2014.

28

El otro consorcio en la Región Caribe es el “Caribbean Things” que incluye 15 empresarios orientados a artes escénicas, gastronomía, artesanías, y turismo y transporte, cuyas ventas promedio mensuales eran de US\$ 200 por consorciado.

En la Región Huetar Norte se desarrollaron dos consorcios. El primero es el Consorcio Industrial Huetar donde participan 5 empresas de metalmecánica, mantenimiento y equipo industrial cuyos servicios ofrecidos son asesoría, soporte técnico, estudio de factibilidad, financiamiento, construcción, puesta en marcha y colocación. La interacción consorcio-cliente comienza con giras a los sitios.

El otro consorcio de la Región Huetar Norte es el Consorcio Delicia Artesanal donde participan siete empresas y una cooperativa de productores. Tienen un representante comercial y ventas estimadas en US\$ 5.000 mensuales. El consorcio opera en forma estructurada e hicieron una redefinición del negocio y se plantean la creación de una comercializadora en la región.

4. México

El Instituto Nacional del Emprendedor (INADEM) considera que el objetivo principal del consorcio de exportación es apoyar el fortalecimiento de la competitividad de internacionalización de las PYMES de sectores estratégicos y estimula la competitividad internacional ⁽³²⁾.

En México se han creado 30 consorcios en los Estados de Jalisco, Distrito Federal y Zacatecas. Los diferentes sectores atendidos son autopartes, moda, calzado, tequila, artes gráficas, ICT, veterinaria, animación en 3D, entre otros.

Un caso típico es el del Queso Cotija, el cual es un queso no pasteurizado de leche de vaca, producido ancestralmente por más de 400 años, ligado al sistema socioeconómico tradicional ganadero.

Se produce en la Sierra Jalmich, de mucha pendiente de difícil mecanización y que había venido compitiendo con precios de imitaciones industriales debido a las condiciones económicas de la región se estaba produciendo un éxodo rural, por lo que estaban quedando apenas unas 200 familias rancheras.

A fin de solventar dicha situación se planteó el registro de indicación geográfica para proteger el legado cultural y socio-económico, así como aumentar los ingresos de los rancheros.

“El queso Cotija artesanal es el único queso mexicano que cuenta con una marca colectiva sustentada en una indicación geográfica, denominada “Cotija Región de Origen”. A lo largo del tiempo el producto ha adquirido un prestigio, y por ello es necesario diferenciarlo de otros, tanto para prevenir errores o engaños al consumidor, como para evitar la competencia desleal a la que se enfrenta en el mercado. Esto es así porque hay productos que toman la misma denominación, pero que son manufacturados con materias primas y procesos distintos al del producto tradicional elaborado en la Región de Origen.

La producción alcanza un promedio de 350 toneladas anualmente. Estas cifras indican que esta actividad es importante para la economía de la región. Su producción debe apoyarse, a pesar de

³² Ornelas, Iván. [Los consorcios de exportación: caso México](#). Instituto Nacional del Emprendedor (INADEM). Seminario de Articulación Productiva en América Latina. Consorcios de Exportación. Ciudad de México, 25 y 26 de septiembre de 2014.

los problemas sociales y económicos que aquejan a esa zona del país, ya que se ha demostrado que sus propiedades químicas, nutricionales y sensoriales pueden ser muy atractivas para el comercio nacional e internacional. El proceso que se sigue actualmente para la elaboración del producto debe mantenerse, particularmente la utilización de ganado cebuino alimentado por libre pastoreo. Aunado a ello, hay que enfatizar que es imprescindible partir de leche de la mejor calidad química y microbiológica, así como utilizar buenas prácticas higiénicas en el proceso, manejo y almacenamiento de las piezas”⁽³³⁾.

Los resultados obtenidos fueron extraordinarios por cuanto se incrementó en un 50% el precio del Queso Cotija. En el 2008 se estableció una cava de maduración de quesos y en el 2009 se adoptó la Norma Oficial Mexicana para el Queso Cotija artesanal madurado.

5. Perú

Un Modelo de Consorcio de Exportación para el Subsector Pesquero Peruano Seleccionado

Mediante el presente estudio se pretende determinar la factibilidad y conveniencia de formar consorcios de exportación dentro del sector pesquero peruano de consumo humano directo y, si es factible, proponer un modelo de consorcio de exportación que permita aprovechar las ventajas de la asociatividad para la internacionalización el cual conlleve a la facilitación y desarrollo de las exportaciones pesqueras peruanas del sector. Para el modelo propuesto, se diseñará un proceso de implementación incluyendo selección de empresas, formación del consorcio de exportación y tutorío-monitoreo del consorcio de exportación.⁽³⁴⁾

El estudio define los consorcios de exportación como una alianza voluntaria de empresas, con el propósito de incrementar y facilitar sus exportaciones, manteniendo cada una su independencia y autonomía y señala en el mismo estudio algunas ventajas de los consorcios de exportación, entre las cuales se mencionan:

- Aumento de la oferta exportable de un producto.
- La mayor oferta exportable puede hacer más atractivo al consorcio ante el importador extranjero debido a que no tendría que negociar con varias empresas para cubrir sus necesidades.
- Al formar un consorcio de exportación entre empresas que exportan productos complementarios, el consorcio ofrece una mayor gama de productos.
- Mayor poder de negociación con otros actores del sector.
- Las entidades cooperantes tienden a proporcionar más apoyo a grupos de empresas formando parte de un consorcio de exportación.
- Las reuniones entre los empresarios de los consorcios permiten identificar problemas comunes y elaborar estrategias conjuntas para resolverlos.
- Permiten investigar y hallar nuevas oportunidades de mercado.
- Los costos de investigación de mercado de los consorcios se reparten entre las empresas del consorcio de exportación.

³³ Quirasco Baruch, Marycarmen. [El queso Cotija artesanal madurado, un nutritivo producto tradicional mexicano](#). Universidad Nacional Autónoma de México. Hablemos Claro.

³⁴ Yamashita Shimokawa, Carlos. [Servicio de Consultoría para un Modelo de Consorcio de Exportación para el Subsector Pesquero peruano seleccionado: Estudio Sobre Viabilidad de Consorcios de Exportación en Pesca](#). Consultoría Orden de Servicio: No. Os13100321. Subdirección de Promoción Comercial. Departamento de Productos Pesqueros.

30

- Reducir costos y esfuerzos de promoción internacional.
- Al tener mayor poder de negociación como consorcio, pueden obtener mejores precios y/o condiciones, por lo que permiten implementar estrategias de comercialización más agresivas.
- El intercambio de comunicación entre los integrantes del consorcio facilita la generación de ideas y por lo tanto permite establecer estrategias más agresivas y así permiten controlar el abastecimiento de la materia prima.
- Las reuniones entre los empresarios de los consorcios permiten identificar problemas comunes y elaborar estrategias conjuntas para resolverlos. así como investigar y hallar nuevas oportunidades de mercado.

Los consorcios de exportación deben estar orientados hacia el mercado. Del análisis de las exportaciones del sector, se encontró que existen varios mercados nuevos o poco atendidos a los cuales los consorcios pueden dirigir sus esfuerzos, lo que permite expandir los mercados internacionales, disminuir la competencia entre los exportadores en los mercados tradicionales y conseguir mejores precios y/o condiciones. Es decir, aplicar la estrategia del Océano Azul. La ventaja de seleccionar estos mercados es evitar conflictos con los mercados actuales de las empresas, teniendo en cuenta la gran rivalidad existente entre las empresas del sector. Posteriormente, los integrantes del consorcio pueden acordar cooperar en sus mercados actuales.

CONCLUSIONES

Los consorcios contribuyen a incrementar la competitividad a las PYMES, mediante la articulación empresarial y complementariedad.

Para la exportación es necesario conocer el alcance y nivel de profundidad y adecuar el nivel de desarrollo internacional de las empresas beneficiarias.

Una correcta identificación del objetivo, resultados y productos del proyecto, evitará que se generen expectativas no realistas sobre el alcance del mismo, lo cual es importante a la hora de gestionar el proyecto de manera coordinada con su variedad de actores.

La difusión continua y oportuna del proyecto garantiza que los beneficiarios acudan a llamar a sus puertas, garantizando la demanda de los servicios que el proyecto ofrece. La continuidad de los servicios y su potencial de sostenibilidad deben analizarse desde el comienzo del proyecto, para trabajar progresivamente hacia esos objetivos durante toda la vida de la operación, incrementando las posibilidades de lograr la sostenibilidad más allá de la finalización del apoyo financiero que se ofrece.

A nivel más general el reto consiste en transformar las herramientas de evaluación en herramientas de gestión del proyecto, lo cual pasa por la formación de los profesionales y la sensibilización de todos los actores participantes en el proyecto ⁽³⁵⁾.

A los fines de garantizar el éxito en la formulación y puesta en marcha del consorcio de exportación, es conveniente tomar las siguientes previsiones:

- Identificar las personas o grupo que van a llevar adelante la idea de conformar dicho consorcio y definir con anterioridad las condiciones para la puesta en marcha, incluyendo sectores y productos o servicios y delinear brevemente el plan de desarrollo y operativo del consorcio.
- Establecer la normativa y convenio entre los integrantes del consorcio, definiendo responsabilidades y condiciones de participación.
- Implementar todas las fases de desarrollo del consorcio, correspondiendo esa primera fase al diagnóstico de las capacidades, ventajas y limitantes del consorcio como una unidad, así como cada una de las PYMES participantes, en correspondencia con el mercado objetivo que se pretende acceder; luego como segunda fase solventar las limitantes identificadas y finalmente emprender la incursión en el mercado seleccionado.
- Involucrar a diversos entes públicos y privados, para lograr asistencia técnica, financiamiento y otros servicios para fortalecer institucionalidad del consorcio y así lograr el apoyo de un conjunto de asesores y de apoyo a las actividades del consorcio.

En América latina y el Caribe hay factores culturales comunes que dificultan avanzar en la conformación de esfuerzos asociativos para la conformación y fortalecimiento de los consorcios, debido al marcado individualismo y desconfianza mutua de los empresarios, por lo que es necesario hacer un esfuerzo de sensibilización para aceptar el trabajo conjunto vía asociatividad.

³⁵ Eguíluz Zamora, Alejandra. [Reflexiones sobre los Proyectos de Desarrollo Empresarial para Exportaciones. Aprendizajes y Desafíos](#). Banco Inter-Americano de Desarrollo, Washington DC. Mayo 2011.

32

El estado debe promover la articulación empresarial bajo modelos asociativos exitosos tipo cooperativas, consorcios de exportación y redes de exportación, como alternativas viables para lograr la internacionalización del sector PYME, tomando en cuenta que los procesos asociativos contribuyen a mejorar en cuanto a volúmenes de escala, poder de negociación, implantación de nuevas tecnologías, innovación, acceso a mercados y a financiamiento, entre otros.

Para lograr un crecimiento económico sostenido, debemos encontrar nuevos motores de crecimiento, que nos permita integrarnos a las cadenas globales de valor en los segmentos con mayor oportunidad de generar valor agregado y con enfoque de mercado.

Hay que promover mayor comunicación para aumentar los vínculos entre las PYMES urbanas y cooperativas de áreas rurales para establecer alianzas entre ambas a través de la creación de consorcios.

RECOMENDACIONES

Es importante destacar que en la región América Latina los territorios se caracterizan por ser altamente diversos. Esto nos obliga a diseñar políticas públicas diferenciadas por región y por sector. Así mismo se destaca la necesidad de fortalecer los consorcios y clusters que se han originado en esos territorios.

La incorporación de los gremios empresariales de las PYMES en el diseño e implementación es necesaria e indispensable en la formulación de las políticas públicas y los instrumentos para implementarlas, con el fin de promover el desarrollo de diversas formas asociativas.

El estado debe promover la articulación empresarial bajo modelos asociativos exitosos como las cooperativas, consorcios de exportación y redes de exportación, alternativas viables para lograr la internacionalización del sector PYMES, tomando en cuenta que los procesos asociativos contribuyen a mejorar en aspectos de volúmenes de escala, poder de negociación, implantación de nuevas tecnologías, innovación, acceso a mercados y a financiamiento, entre otros.

Para lograr un crecimiento económico sostenido, debemos encontrar nuevos motores de crecimiento, que nos permita integrarnos a las cadenas globales de valor en los segmentos con mayor oportunidad de generar valor agregado y con enfoque de mercado.

Mejorar la comunicación para aumentar los vínculos: PYMES (áreas urbanas) y cooperativas (áreas rurales), para establecer alianzas entre ambas, a través de la generación de consorcios.

Es recomendable implementar estrategias de Inteligencia de negocios y de mercados, de tal manera que las cooperativas y los consorcios de exportación contribuyan al mejoramiento de la competitividad de las PYMES, mediante la articulación empresarial y complementariedad.

Es necesario promover los productos de zonas vulnerables para incentivar la inclusión económica, financiera y social de micro productores y PYMES de las regiones vulnerables.

BIBLIOGRAFÍA

- Bittan, Moisés. [Estrategias de cooperación empresarial: Consorcios de Exportación](#). Observatorio de Redes Empresariales de Barrabés América. Innovación, tecnologías de información y comunicación, internacionalización y nuevos emprendimientos. Julio, 2011.
- Cervilla de Olivieri, María Antonia. [Estrategias para el desarrollo empresarial: Asociatividad en el sector plástico venezolano](#). Revista de Ciencias Sociales (RCS) Vol. XIII, No. 2, mayo - agosto 2007, pp. 230 – 248.
- De Anta, Alex. [El futuro de las Pymes](#). Noticias.com. Mayo 2005
- Eguíluz Zamora, Alejandra. [Reflexiones sobre los Proyectos de Desarrollo Empresarial para Exportaciones. Aprendizajes y Desafíos](#). Banco Inter-Americano de Desarrollo, Washington DC. Mayo 2011.
- [Entrevista a Fabio Russo](#). El Exportador N° 151, julio de 2011. Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX).
- Errecart, Valeria. [Marco teórico para el abordaje del estudio sobre consorcios de exportación](#). Universidad Nacional de San Martín. Serie de Documentos de Economía Regional. Noviembre 2013. Documento No. 21
- Espino Vargas, Pedro y Victoria Haydee Vejarano García. [Inserción de las PYMES en la Nueva Economía: Una Revisión de Modelos](#).
- Franco Clavijo, Juan Bautista. Asociatividad empresarial, camino a la competitividad. 2009
- Heredia, Johny. [Consortios de exportación en Chulucanas: metodología para la integración y marketing de la oferta productiva y turística](#). Seminario Latinoamericano sobre Consortios de PYMES: Consortios de Exportación y Consortios de Origen. Quito, Sistema Económico Latinoamericano y del Caribe (SELA), 11 y 13 de junio de 2012. 23 láminas.
- Huerta, Patricia; Brigitte Estroz y Roxana San Martín. [Estrategias de entrada a mercados externos: un estudio comparativo entre empresas chilenas y españolas](#). Horizontes Empresariales. 2009.
- Humphrey, John; Hubert Schmitz. [The Triple C approach to local industry policy](#). Volume 24, Issue 12, December 1996, pp. 1859-1877
- [Instituto de Comercio Español \(ICEX\)](#)
- Instituto Nacional del Emprendedor (INADEM). [Consortios de Exportación](#). Seminario de Articulación Productiva en América Latina. Ciudad de México, 25 y 26 de setiembre de 2014.
- Martínez, Carazo, Piedad Cristina. [Proceso del desarrollo exportador de las PYMES industriales españolas que participan en un consorcio de exportación: Estudio de caso](#). Pensamiento & Gestión, Universidad del Norte, 52-93, 2004.

34

- Piñero, Fernando; J. Gabriela Herrera y Fernanda Di Meglio. [Los consorcios de exportación como estrategia de inserción internacional. Caso de Estudio: Grupo Asociativo de Productores de Maquinaria Agrícola \(GAPMA\), Provincia de Buenos Aires, Argentina.](#) INTERAÇÕES (Campo Grande). Vol. 12, No. 1. p. 9-18. Enero-junio, 2011
- Quirasco Baruch, Marycarmen. [El queso Cotija artesanal madurado, un nutritivo producto tradicional mexicano.](#) Universidad Nacional Autónoma de México. Hablemos Claro.
- Rialp Criado, Alex; Piedad Cristina Martínez Carazo; Josep Rialp Criado. [El desarrollo exportador de Cuadernos de las PYMES industriales españolas participantes en un consorcio de exportación: un caso.](#) Cuadernos de Gestión. Universidad del País Vasco. Vol. 5. No. 2, nov. 2005. pp. 95-116.
- Rosas Opazo, Patricio. [Análisis de una Alianza Público-Privada Chilena. El Caso de Consorcios del Vino Vinnova S.A. y Tecnovid S.A.](#) Santiago, Chile. 2012
- Russo, Fabio. [Consortios de exportación: un instrumento para fomentar las exportaciones de la PYME.](#) Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial.
- Sistema Económico Latinoamericano y del Caribe (SELA). [Informe Final de la Reunión Regional sobre Políticas Públicas para la Promoción y Apoyo a las PYMES.](#) Cartagena, Colombia 23 y 24 de abril de 2015. SP/RRPPPA-PYMES/IF-15
- Sistema Económico Latinoamericano y del Caribe (SELA). [Articulación y convergencia para la integración productiva en América Latina y el Caribe.](#) Reunión entre los mecanismos regionales y subregionales de integración sobre dimensión productiva. Caracas, Venezuela. 5 y 6 de mayo de 2011. SP/RMRSIDP/ DT N° 2-11
- Sistema Económico Latinoamericano y del Caribe (SELA). [Consideraciones metodológicas para la elaboración de un índice de políticas públicas para las PYMES en América Latina y el Caribe.](#) Cartagena, Colombia, 23 y 24 de abril de 2015. SP/RRPPPA-PYMES/DT N° 3-15
- Sistema Económico Latinoamericano y del Caribe (SELA). [Políticas de desarrollo Productivo en Industrial en América Latina y el Caribe.](#) I Reunión de Ministros de Economía e Industrias de la CELAC. San José, Costa Rica. 10 y 11 de abril de 2014. SELA-CELAC/DT N° 1-14
- Sistema Económico Latinoamericano y del Caribe (SELA). [Políticas e instrumentos para enfrentar el impacto de la crisis económica internacional sobre las pequeñas y medianas empresas \(PYMES\) de América Latina y el Caribe.](#) XXXV Reunión Ordinaria del Consejo Latinoamericano. Octubre de 2009. SP/CL/XXXV.O/Di No. 24-09. N° 06 – 09.
- Sistema Económico Latinoamericano y del Caribe (SELA). [Visión prospectiva de las Pequeñas y Medianas Empresas \(PYMES\). Respuestas ante un futuro complejo y competitivo.](#) Caracas, Venezuela. Mayo de 2010. SP/Di No. 4 – 10
- Wiñazky, Marcelo. Centro de Estudios para el Desarrollo Exportador (CEDEX). Boletín de Noticias. Universidad de Palermo, Argentina. Año 1, No. 8. 27 de diciembre de 2006.
- Yamashita Shimokawa, Carlos. [Un Modelo de Consorcio de Exportación para el Subsector Pesquero Peruano Seleccionado: Estudio Sobre Viabilidad de Consorcios de Exportación en](#)

Pesca. Consultoría Orden de Servicio: No. Os13100321. Subdirección de Promoción Comercial. Departamento de Productos Pesqueros.

Zapata, Cristina I. [La Competitividad PYME - mirar más allá de las fronteras](#). Deferencia.com. Enero 2003.