

# Universidad Abierta Interamericana

Facultad de Ciencias Empresariales

Licenciatura en Comercio Internacional



Sede Regional Rosario

Campus Pellegrini

- 2009 -

Tesina Tema:

“Alianzas Estratégicas entre PYMES:  
Herramienta de Integración hacia el Mercado  
Internacional”

**Autora:** Carolina Martínez.

**Domicilio:** Leandro N. Alem 1026 - Rosario.

**Teléfono:** 0341-4408265 / 0341-155643516.

**E-Mail:** [carolinamartinezz@gmail.com](mailto:carolinamartinezz@gmail.com).

**Tutor:** Lic. Oscar Navós

## INDICE

	Pág.
AGRADECIMIENTOS	4
INTRODUCCIÓN	5
CAPITULO I: LAS PYMES FRENTE A LOS DESAFÍOS DEL MERCADO EXTERNO.	
I.1 Que se entiende por PYMES	8
I.2 Las PYMES en el Mercado internacional.	10
I.3 Obstáculos Internos y externos para la internacionalización de las PYMES	11
CAPITULO II: ALIANZAS ESTRATÉGICAS COMO OPCIÓN PARA UNIR SINERGIAS	
II.1 Definición de Alianzas Estratégicas.	17
II.2 Características de las Alianzas Estratégicas	18
II.3 Motivos para conformar una Alianza.	20
II.4 Puntos críticos de las Alianzas.	24
II.5 Alianzas en el Comercio Internacional.	25
II.5.1 - Exportación Directa	26
II.5.2 - Exportación Indirecta	27
II.5.3 - Exportación Concertada	27
Franquicias	28
Joint venture	29
Piggy back	29
Cooperativas de Exportación	30
Consortios de Exportación	31
CAPITULO III: ALIANZAS ESTRATÉGICAS EN ARGENTINA	
III.1 Historia de los Consortios de Exportación en Argentina	38
III.2 Organismos que promueven e impulsan a los Consortios de Exportación	41
III.3 Consortios de Exportación en la Actualidad.	42
	2

III.4	Análisis FODA de los Consorcios de Exportación para las PYMES	47
	CONCLUSIÓN	49
	BIBLIOGRAFÍA	51
	ANEXO	53
	Anexo I: Acuerdos Verticales y Horizontales de Alianzas	54
	Anexo II: Ley Nacional N° 26.005	55
	Anexo III: Ley Provincial N° 12119	58
	Anexo IV: Entrevista con el CPN Santiago Pochettino, coordinador del Grupo Exportador de Alimentos Envasados – Rosario.	61

## **AGRADECIMIENTOS**

Muchas son las personas que durante este camino me han brindado apoyo y conocimientos para llegar a ser la persona que soy hoy día, tanto en el ámbito personal como profesional.

A mi familia, por los valores, la confianza y el esfuerzo inculcado. Porque tanto en mis fortalezas y como en mis debilidades siempre encuentro en ellos una palabra de contención, aliento, comprensión y reflexión. Gracias a su apoyo he obtenido los instrumentos y la constancia para afrontar los desafíos sin darme por vencida.

A mis amigas/os y compañeros de cursado, con los cuales aprendí que todos los compromisos personales o profesionales que se afrontan, se pueden hacer más tenues, compartiendo vivencias, proyectos, alegrías y tristezas.

A mis profesores, y en especial a Ana María Trottini y Magdalena Carrancio; gracias a las sugerencias, compromiso y confianza impartida, me ofrecieron el apoyo necesario para desarrollar el trabajo de investigación en referencia.

A la facultad, y personal no directivo; por el soporte, conocimientos y tiempo dedicado durante el transcurso de la carrera, con el objetivo de brindarnos herramientas para desarrollarnos en la vida profesional.

A todos y cada uno de ellos, GRACIAS

Carolina Martínez

## **INTRODUCCIÓN**

Debido a un entorno cada vez más competitivo, dinámico y cambiante, las reglas de juego del mercado, tanto doméstico como internacional, donde se desarrollan las PYMES nacionales, van evolucionando y modificándose continuamente. Por este motivo las empresas se ven en la necesidad de ir avanzando paralelamente y adoptando innovaciones y estructuras acordes con los cambios en su contexto. Esta necesidad de innovación implica un replanteo sobre cómo hacer las cosas, lo que las lleva al desarrollo de nuevas tecnologías, nuevos procesos de producción, nuevas alianzas, planes de marketing, de distribución, de expansión geográfica. En una palabra, implica una constante remodelación de las empresas acorde a su entorno a fin de sortear los obstáculos internos y externos del mercado.

Por otro lado, con motivo de la Revolución de las Tecnologías de Informática y Comunicación (TICs) y de la Globalización a partir de los años '80 aproximadamente, se viene observando que ha habido un aumento exponencial de las alianzas entre grandes, medianas y pequeñas compañías en todo el mundo. Esto quiere decir, que las alianzas estratégicas, también denominadas "lazos de cooperación" entre las empresas, se han tornado una herramienta cada vez más utilizada para encontrar un camino hacia el desarrollo de nuevos negocios, que no se hubieran podido alcanzar sin establecer vínculos de colaboración con otras empresas. Pero hay que tener en cuenta que no todas las PYMES tienen la capacidad de poder conformar alianzas, sino que las mismas deben poseer ciertos atributos, que aseguren el éxito y la durabilidad en el tiempo.

La necesidad de llevar a cabo Alianzas, se hace más notoria en las PYMES argentinas, las cuales por lo general no llegan a contar con los recursos y capacidades necesarias para poder penetrar nuevos mercados. Por tal motivo, la opción más propicia para llegar con sus productos al mercado exterior y poder así internacionalizarse, es mediante la conformación de alianzas, previamente definido, cuál de las diferentes alternativas de asociación de exportación le resulta más conveniente.

Además, hay que tener en cuenta que la internacionalización de las economías obliga a las empresas a establecer relaciones con clientes y proveedores tanto a nivel nacional como internacional, incurriendo en costos que difícilmente podrían asumir por sí solas. Así, se ven en la necesidad de contar con una o más empresas no sólo para compartir sus costes sino también para mantener su presencia en el mercado. Ante este último hecho, surgen como alternativas las fusiones, adquisiciones y alianzas estratégicas.

Por lo tanto, debido a los argumentos desarrollados anteriormente, se tratará de exponer si las Alianzas Estratégicas ¿son una herramienta eficiente que tienen las PYMES Argentinas, para unificar esfuerzos y alcanzar mercados internacionales?

Para poder determinar el interrogante planteado, se interpretarán los obstáculos internos y externos que se les presentan a las PYMES cuando las mismas aspiran a la internacionalización. A la vez, se analizarán las diferentes alternativas de alianzas entre las PYMES, para llegar así con sus productos al mercado internacional. Por ultimo se estudiará el mecanismo de asociación más frecuente en Argentina.

El presente trabajo se desarrollará mediante la Investigación Descriptiva, a fin de interpretar y analizar cuáles son las ventajas que obtienen las empresas

al establecer lazos de cooperación o Alianzas Estratégicas, cuando se complementan con otros socios. A su vez, como medio para la obtención de datos, se utilizará la investigación documental, en un principio de modo expositiva (informativa) al desarrollar argumentos y contenidos de diversas fuentes, teniendo como fin en el final del trabajo de modo exploratorio (argumentativo) poder llegar a una conclusión crítica acerca de las Alianzas Estratégicas para las PYMES Argentinas, después de evaluar los datos investigados.

Por último, en cuanto a la recopilación de información, se utilizarán fuentes primarias de información; al tener en cuenta artículos periodísticos acerca de casos, entrevistas realizadas a empresarios, investigaciones; pero principalmente se obtendrá la información de fuentes secundarias, mediante bibliografía, investigaciones y datos disponibles acerca del tema a desarrollar. Por medio de las fuentes anteriormente citadas, se obtendrán datos cualitativos, al desarrollar la información descriptiva adquirida por medios bibliográficos, investigaciones y estudios ya realizados; y a su vez también dicha investigación se basará en datos cuantitativos para analizar y respaldar los datos cualitativos, mediante gráficos, tablas y análisis de datos estadísticos.

# CAPITULO I

## LAS PYMES FRENTE A LOS DESAFIOS DEL MERCADO EXTERNO

### I.1 – Que se entiende por PYME

El término PYME es una expresión que se utiliza comúnmente para denominar a las Pequeñas y Medianas Empresas. Según las resoluciones 401/89, 208/93 y 52/94 del Ministerio de Economía, la condición de PYME se determina en función a la actividad que desarrolla la entidad; y a la vez, teniendo en cuenta los siguientes parámetros: personal ocupado (empleados directos), ventas anuales sin IVA ni impuestos y el capital productivo (neto de amortizaciones).

Hay que tener en cuenta, que el termino PYME engloba a las empresas que son consideradas por su estructura, Micro, Pequeñas y Medianas. Según la Disposición N° 147/2006, para poder determinar el tamaño de la empresa, se debe tener en cuenta el ingreso anual sin impuestos, en función a la actividad que ésta desarrolla. En el cuadro siguiente, se muestra una clasificación de las PYMES, en base a sus ingresos y el rubro al cual pertenecen:

**Cuadro I – Clasificación de las Empresas, en base al rubro y sus ingresos.**

Tipo	Agropecuario	Industria y Minería	Comercio	Servicios
Micro Empresa	\$456.000	\$1.250.000	\$1.850.000	\$467.500
Pequeña Empresa	\$3.040.000	\$7.500.000	\$11.100.000	\$3.366.000
Mediana Empresa	\$18.240.000	\$60.000.000	\$88.800.000	\$22.440.000

FUENTE: **Elaboración propia.**



Otra opción que tiene una empresa para que se la considere PYME, es la que brinda la Subsecretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional. Las empresas que posean ingresos en dólares debido a que se dedican principalmente a exportar; pueden presentar una solicitud de pedido de excepción ante la citada Subsecretaria, con el fin de obtener los beneficios y las obligaciones concernientes a las PYMES.

La Subsecretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional (conocida por la sigla Sepyme), depende de la Secretaría de Industria, Comercio y PYME; la cual pertenece al Ministerio de Economía y Finanzas de la Republica Argentina. La Sepyme tiene como función la coordinación y focalización de las herramientas para favorecer la diversificación de la producción; buscando así el desarrollo de las empresas en todas las regiones del país. Para ello, dicha Secretaría procura fortalecer a las Micro, Pequeñas y Medianas empresas (MiPyMEs) existentes, y promover la creación de empresas, ofreciendo capacitación, herramientas e información entre otras cosas.

En 1995 las Cámaras de Senadores y de Diputados de la Nación Argentina, sancionaron la ley N° 24.467; teniendo como objetivo primordial regular las PYMES. La citada Ley tiene como fin, promover el crecimiento y desarrollo de las pequeñas y medianas empresas; impulsando para ello políticas de alcance general a través de la creación de nuevos instrumentos de apoyo y la consolidación de los ya existentes.

Actualmente en la Argentina, según el informe<sup>1</sup> establecido por el Monitoreo aplicado a Pequeñas y Medianas Empresas (MAPA PYME)<sup>2</sup>; organización que se desarrolla dentro de la Subsecretaría de la Pequeña y

---

<sup>1</sup> Informe de Resultados Onda 005 – Proyecto PNUD ARG/06/021 – MAPA PYME - Mayo/Junio 2008.

<sup>2</sup> MAPA PYME: tiene como función, atender la demanda de información actualizada y comprehensiva de las instituciones públicas y privadas que actúan en el ámbito de las empresas.

Mediana Empresa y Desarrollo Regional (SEPYME), la estructura del sector productivo en Argentina, se encuentra conformado de la siguiente manera:

**Cuadro II – Estructura del sector productivo en Argentina**

Total LOCALES <sup>3</sup>	Total EMPRESAS	Total MIPymes	Total Micro	Total PYMES
1.557.002	2.087	1.554.915	1.341.875	213.040
100,00%	0,13%	99,87%	86,18%	13,68%

FUENTE: **Censo Nacional Económico 2005 – Informe de Resultados Onda 005**

## **I.2 - Las PYMES frente al Mercado internacional.**

Continuando con análisis del informe de Resultados - Onda 005, presentado por MAPA PYME; en cuanto al comercio internacional de Argentina, se puede observar que en el tercer cuatrimestre del 2008 se llegó a exportar<sup>4</sup> USD 21.434 (millones). De las exportaciones realizadas en el 2008, el 96% de los locales exportó en forma directa, el 3% lo hizo mediante alianzas con otras empresas, a través de un consorcio o grupo exportador, mientras que sólo el 1% exportó de forma indirecta, mediante la modalidad de Trading.

Otro dato a tener en cuenta, es que del total de locales que hay en el país, solo el 10 % llega a colocar su producto en el mercado exterior, esto quiere decir que el número de empresas exportadoras es de 155.700. Dentro de las locales que exportan solo 4.671 lo realizan mediante algún mecanismo de asociación junto con otra empresa / PYME.

<sup>3</sup> Según el informe, se entiende por local al espacio físico, aislado o separado de otros, donde se desarrollan actividades económicas con o sin fines de lucro. Por otra parte, la empresa PYME es aquella que a su vez puede tener más de un local.

<sup>4</sup> Informe de Balanza de Pagos. Instituto Nacional de Estadística y Censos - INDEC- primer trimestre de 2008.

Las exportaciones argentinas están concentradas en pocas empresas, ya que 700 firmas exportan el 90% del total del volumen de las exportaciones, mientras que el restante 10% es realizado por empresas PYMES. Esta concentración se explica por el hecho de que el 70% de las exportaciones está constituido por productos primarios y sus derivados, en las que las grandes empresas tienen amplias ventajas para su comercialización.

Teniendo en cuenta los datos anteriores, es importante destacar el papel fundamental que cumplen las PYMES para la economía del país, ya que las exportaciones que realizan, por lo general, son productos con un alto valor agregado o llamados industrializados, los cuales son los que generan más empleos y los que dejan mayores ganancias, beneficiándose así tanto el empresario como el Estado.

El hecho de que las PYMES no sientan la necesidad de explorar nuevos mercados y por lo tanto opten por intentar colocar su producto en el mercado exterior es debido, entre otras cosas, a que en los últimos años, gran parte del incremento de su actividad productiva se ha orientado al mercado interno por motivo de la mejora de la economía nacional y del aumento de la demanda doméstica.

### **I.3 - Obstáculos Internos y externos para la internacionalización de las PYMES.**

En la tabla que figura a continuación, se presentan algunos de los principales obstáculos que debe sortear una PYME cuando la misma no posee los recursos financieros necesarios, no tiene experiencia en exportar o no cuenta con una persona o departamento idóneo para el comercio exterior. Los puntos que se citan pueden llegar a surgir, tanto en el ámbito nacional como

internacional, cuando la PYME intenta colocar el producto en el Mercado Exterior.

**Tabla I - Obstáculos Internos y Externos para las exportaciones de las PYMES**

<b>BARRERAS INTERNAS</b>	<b>BARRERAS EXTERNAS</b>
Falta de información	Restricciones técnicas al comercio (normas de calidad, estandarización, requerimientos de responsabilidad social empresarial.)
Falta de Capital (para desarrollo comercial, capital de trabajo, cobertura de riesgo)	Procedimientos Burocráticos
Capacidades de Management insuficientes (falta de orientación comercial, falta de personal capacitado con experiencia internacional, idiomas)	Problemas de Marketing y Distribución
Políticas de incentivo incompletas y reaccionarias	Falta de Cobertura de Riesgo
Falta de promoción e infraestructura suficientes.	En países con bajo nivel de infraestructura, altos costos de comunicación y transporte

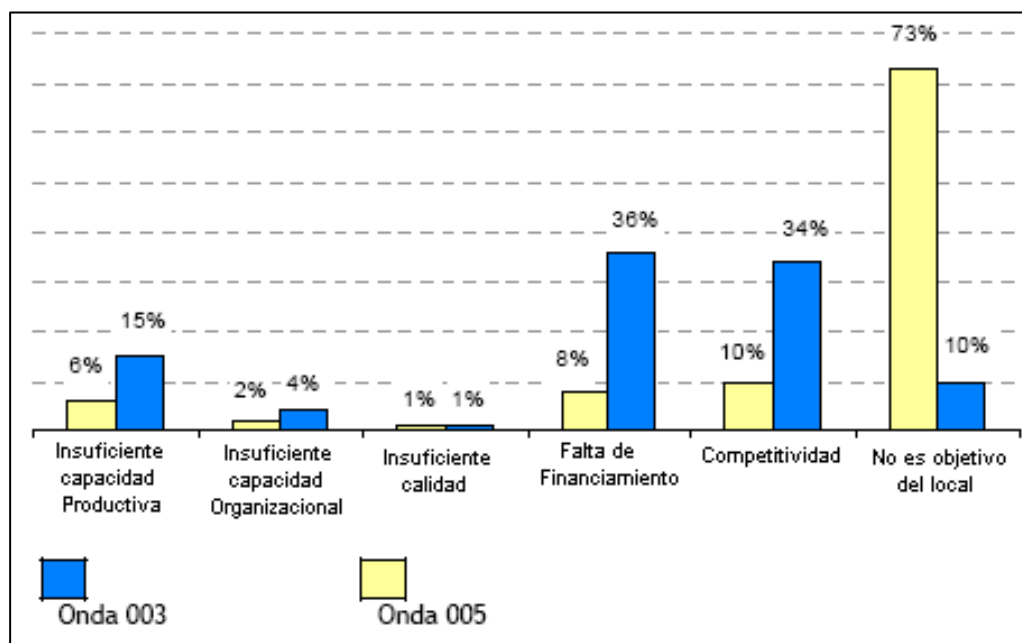
FUENTE: Las PYMES: Un panorama del periodo 1997-2007 – Publicado por CERA

Frente a estas circunstancias, a las PYMES, les resulta fundamental contar con una adecuada capacitación y apoyo, tanto del ámbito privado como del público, con el fin de obtener las herramientas y elementos que permitan solucionar las carencias que poseen.

Citando nuevamente el informe ofrecido por MAPA PYME, a continuación se mencionan cuales son los Motivos Internos descritos por los empresarios, que llevaron a limitar las exportaciones durante el tercer periodo del año 2008 (representado en el grafico por el término Onda 005). Dicho periodo se compara,

con los mismos obstáculos presentados durante el año 2007 (expresado por el término Onda 003).

**Gráfico N° 1 - Motivos Internos que limitan las exportaciones Argentinas**



FUENTE: Informe de Resultados Onda 005 – MAPA PYME

A comparación del 2007, en el tercer periodo del 2008 el principal motivo para que los Locales<sup>5</sup> no llegaran con su producto al Mercado internacional, fue debido a que no tenían como objetivo colocar su producto en el mercado exterior por encontrarse conforme con el mercado doméstico. Esto se debe a que, como se mencionaba anteriormente, en los últimos años gran parte del incremento de la actividad de las Locales, se ha orientado al mercado interno por motivo de la mejora de la economía nacional y del aumento de la demanda doméstica.

También se observa que hubo una gran disminución en la falta de financiamiento que tienen los empresarios a disposición. Esto se debe a un aumento en los programas de apoyo para las exportaciones que las PYMES

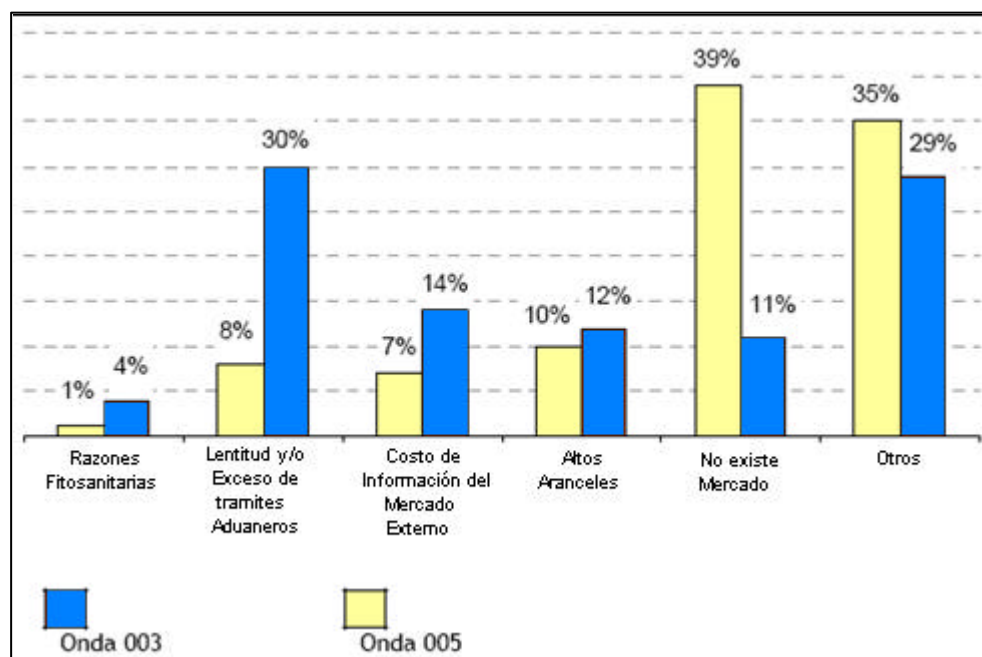
<sup>5</sup> Ver cita número 2 – Pág. 8 del trabajo en referencia.

tienen a su alcance; dicho apoyo lo recibe tanto por parte del Estado como de las entidades financieras privadas.

Por otro lado, ha disminuido la competitividad de las empresas nacionales, debido a la incertidumbre y la contracción establecida de la demanda en los mercados internacionales a partir crisis financiera de mediados de año 2008.

En el gráfico siguiente se citan cuáles son los Motivos Externos descriptos por los empresarios, que limitan las exportaciones, según el mismo informe y teniendo en cuenta los mismos parámetros de referencia.

**Gráfico N° 2 - Motivos Externos que limitan las exportaciones argentinas**



FUENTE: Informe de Resultados Onda 005 – MAPA PYME

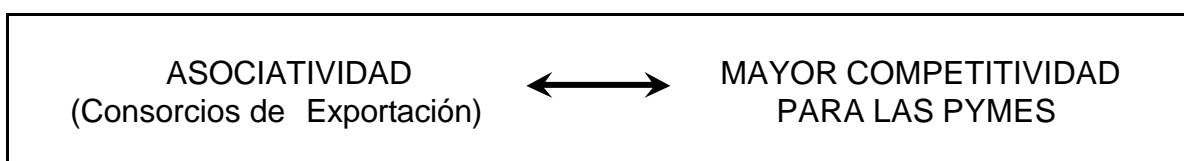
El porcentaje más amplio de los Locales, en el tercer periodo del año 2008, señala que no existe mercado para el producto que elabora su empresa; este punto se encuentra relacionado directamente con los motivos internos anteriormente citados en cuanto a que las empresas no tienen como objetivo

exportar. Hay que tener en cuenta que el mercado internacional es extraordinariamente múltiple, por lo tanto, debido a la globalización y a la amplia diversidad de culturas, se pueden llegar a encontrar nichos de mercados insatisfechos o aun no explorados.

Otro motivo que se puede observar que ha disminuido, es la lentitud y/o excesos de los trámites Aduaneros, esto es debido a una serie de medidas implementadas por parte del gobierno nacional, tanto en la Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP) como en la Dirección General de Aduana (DGA), a fin de intentar agilizar los despachos; y a la vez, que los mismos sean mas transparentes.

Debido a que los empresarios tienen a disposición fuentes de información (públicas o privadas); acerca de productos, mercados potenciales, ferias internacionales, grupos exportadores, entre otras cosas, fáciles de obtener y de forma gratuita o a bajos costos; en el 2008 los costos de Información del mercado Externo han disminuido a comparación del año anterior.

Teniendo en cuenta los puntos anteriormente expuestos, las PYMES al asociarse con otras empresas, buscan las sinergias de esfuerzos y la complementación de conocimientos y objetivos. Resultado de la asociación, surge como alternativa válida y efectiva, el consorcio de exportación, con el fin de internacionalizar el producto y por ende a la empresa.



Muchas veces, la falta de competitividad de una PYME no tiene que ver con su tamaño, sino con el hecho de trabajar en forma aislada.



## CAPITULO II

### ALIANZAS ESTRATÉGICAS COMO OPCIÓN PARA UNIR SINERGIAS

#### **II.1 – Definición de Alianza Estratégica.**

La Alianza estratégica puede definirse como un acuerdo entre dos o más empresas independientes, que uniendo o compartiendo parte de sus capacidades y/o recursos, sin llegar a fusionarse y perder así su individualidad; instauran un cierto grado de interrelación para realizar una o varias actividades en conjunto, a fin de contribuir a incrementar sus ventajas competitivas<sup>6</sup>.

Las alianzas, son a menudo confundidas con otro tipo de organizaciones estratégicas como las fusiones o adquisiciones. En contraposición a estas últimas entidades mencionadas, los lazos de cooperación que crean las empresas al conformar alianzas, tienen como característica que son un acuerdo empresarial único y un producto de empresas soberanas que no solo continúan teniendo su identidad legal, sino que además conservan su propia cultura y su estructura de gestión, pudiendo desarrollar con absoluta independencia sus estrategias.

Sin embargo, hay que tener en cuenta que las empresas miembros de este tipo de acuerdos, pierden parte de su autonomía, debido a que mediante su firma adquieren compromisos sobre el comportamiento futuro. A la vez, comparten la autoridad sobre ciertas decisiones de la alianza, junto con los nuevos socios.

---

<sup>6</sup> Fernández Sánchez, Esteban, "Alianzas estratégicas: hacia una estrategia de cooperación", Ed. Instituto de Fomento Regional, 1993. Cap. 1.1

Los lazos de cooperación que establecen las empresas, incluyen acuerdos de diferente naturaleza; los cuales pueden hacer que la integración se de en el plano horizontal (cuando el acuerdo se establece con fines de complementariedad o competitivos) o de forma vertical. A su vez, las alianzas tienen múltiples campos de aplicación (comercialización, producción, tecnologías, entre otros) y diferentes estructuras empresariales de acuerdos (consorcios o cooperativas de exportación, sub-contrataciones, licencias) que involucran a dos o mas participantes<sup>7</sup>.

El motivo fundamental en la formación de alianzas entre las empresas, es el desarrollar de manera conjunta un nuevo emprendimiento en el cual ambos socios esperan salir ganando; que sea así, evita que uno de ellos busque su compensación llevando a cabo actuaciones que pueden perjudicar al otro. También se debe tener en cuenta que las necesidades y objetivos de las empresas van variando y modificándose, por lo tanto el socio de hoy en día puede llegar a no ser el adecuado el día de mañana; esta situación lleva a que las alianzas por lo general sean limitadas en el tiempo. A la vez al ser dinámicas, hace que las empresas socias que cooperan en el desarrollo de las mismas, puedan agruparse y reagruparse de diferentes maneras; a fin de hacer frente a las condiciones competitivas, cambiantes y complejas del entorno.

## **II.2 - Características de las Alianzas Estratégicas.**

Es importante destacar que las Alianzas que conforman las empresas, no es una mera fusión de estructuras o simples entidades, sino que, por el contrario; las mismas entrañan una naturaleza más compleja donde el eje

---

<sup>7</sup> Ver ANEXO I: "Acuerdos Verticales y Horizontales de Alianzas"

principal son las relaciones interpersonales. Basándose más precisamente en la comunicación y la persuasión.

Por tal motivo, las características principales de las alianzas que se citan a continuación, se focalizan en las relaciones personales que se llevan a cabo entre las empresas miembros del grupo:

- Múltiples Centros de Decisión: Una alianza implica múltiple participación en la toma de decisiones que refieren al proyecto o a la actividad compartida. Esta multiplicidad a la hora de la toma de decisiones, hace que en algunos casos, la falta de acuerdos entre socios, pueda llevar a paralizar a la alianza por un tiempo considerable o llevarla hacia proyectos pocos concebidos. Por lo tanto para que una alianza sea efectiva y duradera, cada decisión requiere del acuerdo de todos los socios implicados.

*Relativo al punto anterior Pierre Dussauge & Bernard Garrette señalan que “En una fusión o adquisición todas las divergencias de opinión sobre las decisiones a hacer y las estrategias a implementar pueden ser arbitradas por la dirección general, que esta en posición de imponer la decisión que le parezca más apropiada. En una Alianza, sin embargo, una de las parte no puede, en teoría, forzar a la otra a aceptar una solución particular. Y si este fuera el caso – si por ejemplo, la dirección del proyecto conjunto ha sido confiada a una de las partes- sería extremadamente poco considerado de la parte dominante imponer sus propias decisiones contra los deseos de sus socios. Esto probablemente llevaría a las partes dominadas a abandonar el acuerdo, acabando con la alianza”.<sup>8</sup>*

- Conflicto de intereses: Otra característica las alianzas, es el conflicto potencial de intereses y objetivos inherentes a toda relación. Los socios, que siguen siendo entidades independientes, continúan persiguiendo sus propios

---

<sup>8</sup> Dussauge, Pierre & Garrette, Bernard, “Cooperative strategy: competing successfully through strategic alliances”, Ed. John Wiley & Sons. Abril 1999 , Cap. I.2, Pág. 215

intereses y objetivos; paralelamente a los planteados en la conformación de la alianza con las entidades socias. Esta situación, lleva a que muchas veces los objetivos y metas planteados por los socios en la alianza, no coincidan con los objetivos particulares planteados de cada socio. Por lo tanto, a veces, dichos objetivos pueden llegar a diferir y confrontarse con las metas y estrategias individuales de alguno de los socios.

- Continua Negociación: Debido a que en las Alianzas se llevan a cabo mediante la autoridad simultánea de diversas empresas, es primordial que la dirección de la misma se base en la negociación permanente y continúa entre empresas socias; buscando así el consenso en las decisiones y objetivos planteados por los socios.

## **II. 3 – Motivos para conformar una Alianza.**

Diversas son las razones que llevan a una empresa a la necesidad de forjar lazos de cooperación; dichos motivos pueden emerger tanto por estímulos internos como externos de la entidad. Por lo tanto, el reto de la empresa es saber en que momento le es conveniente negociar a fin de obtener resultados benéficos.

Los motivos que impulsan a conformar alianzas pueden clasificarse en tres categorías: Internos, Competitivos y Estratégicos.

A continuación se citan unas listas<sup>9</sup> en las cuales se detallan los mencionados motivos. Luego se desarrollaran algunos de dichos puntos, con el

---

<sup>9</sup> Fernández Sánchez, Esteban., "Alianzas estratégicas: hacia una estrategia de cooperación", ed. Instituto de Fomento Regional, 1993. Capítulo 1.2, Pág. 22

fin de brindar ejemplos de las situaciones más frecuentes que se les presentan a las empresas nacionales, que optan por asociarse.

<b>MOTIVOS INTERNOS</b>	
1	Compartir Costes y Riesgos (reducir la incertidumbre)
2	Obtener recursos donde no exista mercado
3	Obtener financiación para complementar la capacidad de endeudamiento de la empresa
4	Compartir la producción de fábricas con una escala mínima eficiente muy grande
	* Evitar inútiles duplicaciones de servicios.
	* Aprovechar subproductos y procesos derivados.
	* Compartir macas, canales de distribución, amplias líneas de productos y otros
5	Información: posibilidad de obtener nuevas tecnologías y clientes
	* Mejor intercambio de información
	* Interacciones del personal de investigación
6	Practica de gestión innovadoras
	* Mejores sistemas de gestión
	* Mejores comunicaciones entre las unidades estratégicas de negocios
7	Retener empleados emprendedores.

Al establecer una alianza con el fin de reducir costos y riesgos, las empresas buscan compartir la realización de cualquier actividad en la cadena de valor del producto, esto hace que al incrementar el volumen de la actividad compartida se genere el efecto de producción a escala y, por lo tanto, la reducción de costos.

Por otro lado, la Alianza, puede llegar a ser la única alternativa para las empresas que necesiten conseguir los recursos financieros o tecnológicos que no están disponibles en el mercado. Si varias empresas deciden establecer alianzas en la producción y por ende compartir un activo fijo, contribuirá a reducir los costos de fabricación, conllevando a una disminución en el precio de venta, lo cual favorece a lograr una mayor penetración del producto en el mercado.

En algunos casos, el poder de negociación por parte del empleado es elevado y se los puede llegar a considerar como un competidor interno. Dicha situación puede llegar a surgir cuando el conocimiento y las capacidades del empleado, marcan la diferencia entre nuestra empresa y la de nuestro competidor. Por lo tanto, esto lleva a que la alianza sea la única alternativa para continuar manteniendo relaciones estables y afables con dichos empleados creativos, los cuales sino abandonarían la empresa buscando desarrollar sus propios objetivos/metás.

<b>MOTIVOS COMPETITIVOS</b> (Fortalecer las posiciones estratégicas actuales)	
1	Influir en la evolución de la estructura de la Industria <ul style="list-style-type: none"> <li>* Desarrollo pionero de nuevas Industrias</li> <li>* Reducir la inestabilidad competitiva.</li> <li>* Racionalizar la industria madura</li> </ul>
2	Anticiparse a los competidores (ventajas de ser el pionero del mercado) <ul style="list-style-type: none"> <li>* Obtener un rápido acceso a los mejores clientes</li> <li>* Capacidad de expansión o de integración vertical.</li> <li>* Adquisición de recursos y condiciones ventajosas</li> <li>* Coaliciones con los mejores socios.</li> </ul>
3	Respuestas defensiva a la difuminación de las fronteras de la industria y a la globalización (superar barreras comerciales) <ul style="list-style-type: none"> <li>* Alivio de tensiones políticas.</li> <li>* Accesos a redes mundiales</li> </ul>
4	Creación de competidores más eficaces <ul style="list-style-type: none"> <li>* Híbridos que poseen los puntos fuertes de los socios</li> <li>* Menos y más eficaces empresas</li> <li>* Atemperar socios diferentes.</li> </ul>

Una alianza se puede realizar para ordenar la competencia, al delimitar con quien compite una empresa y las bases de la competencia. La alianza permite a un socio asegurarse la participación del resto de los miembros del grupo en la lucha frente a sus competidores. Incluso puede influir en la decisión de los socios de la alianza para excluir o incitar a determinadas empresas a hacer negocios con ellos.

Cuando una empresa decide conformar alianzas con entidades que desarrollan la misma actividad, la empresa puede llegar a incrementar su posición negociadora interna, con los sindicatos o externas, con los proveedores y los subcontratistas.

Teniendo en cuenta el mercado internacional, las alianzas representan un respaldo confiable para las PYMES, cuyas capacidades tanto de producción como de comercio internacional no sean suficientes. Debido a que las empresas socias aportan recursos, esfuerzos y capacidades, ayudando así a alcanzar los horizontes de nuevos mercados. A su vez, la alianza estratégica, puede ser la única (o la más fácil) vía de penetración, sobre todo si se desconoce la cultura del mercado en el que se pretende ingresar el producto. Por lo tanto esta sería la mejor alternativa para empresas que no cuentan con un elevado grado de recursos, capacidades y experiencia.

<b>MOTIVOS ESTRATÉGICOS</b> (Incrementar la posición estratégica)
1 Creación y explotación de sinergias
2 Transferencia de tecnología (u otros conocimientos)
3 Diversificación
* Punto de apoyo para penetrar en nuevos mercados, productos o conocimientos
* Racionalización (o desinversión) de las inversiones

Hay pocas empresas que cuentan con los recursos suficientes para configurar su cadena de valor con absoluta independencia y ser, además, competitivas internacionalmente. Por este motivo, las empresas tienen como herramienta realizar alianzas buscando así aprovechar las asimetrías de la organización, además de eliminar la duplicación de esfuerzos y recursos (tanto humano como financiero), permitiendo que cada empresa se concentre en las actividades que realmente domina, lo que favorece a una mayor eficacia a la par que le permite una mejor distribución de recursos entre los participantes

## **II.4 – Puntos críticos de las Alianzas.**

Al establecerse una alianza, se incrementa la complejidad organizativa por parte de todas las empresas socias, tanto para la mismas empresas o en la dirección de la nueva alianza. Esto sucede, debido a que la pérdida de control unánime por parte de la empresa es real, y todas las decisiones, acuerdos y objetivos pasan a tener que ser consensuadas por los miembros.

Las relaciones que se fundan pasan de ser jerárquicas o verticales; a ser consensuadas u horizontales. La nueva estructura, por lo general, hace que aquellas empresas que no han tenido experiencias en asociarse, puedan sentir la insatisfacción o el descontento por parte de sus directivos.

Una vez creada la alianza, para poderla llevarla a cabo de forma exitosa, se requiere la coordinación y participación continua por parte de todos los socios; lo que implica el aporte de tiempo y recursos financieros.

A su vez al establecerse la misma, se funda una ambigüedad entre los objetivos y las acciones a llevar a cabo, las cuales deben satisfacer a todas las partes. Para que las empresas establezcan beneficios a su favor, los directivos deben tener basarse en la diplomacia y la persuasión, para llegar a establecer sus fines con el apoyo de los demás miembros.

Otro de los problemas primordiales, es el flujo de información y conocimiento que se genera entre las empresas miembros. Este riesgo, puede llevar a la disipación de las ventajas estratégicas de una empresa, mediante la apropiación de la tecnología clave o el know how clave, por terceras partes.

Teniendo en cuenta a los competidores, el formar una alianza, puede provocar la represaría de los competidores, al buscar establecer nuevas alianzas



para contrarrestar la propia. De igual forma, conlleva a desfavorables ramificaciones para la imagen de la empresa.

## **II.5 – Las Alianzas implementadas en el Comercio Internacional.**

Una vez que deciden insertarse en el mercado internacional, las empresas tienen diversas estrategias para implementar. La elección del método o proceso a utilizar deberá basarse en los recursos, necesidades, capacidades y perspectivas u objetivos, que posea la entidad.

Para seleccionar el método de exportación que llevará a cabo la entidad, se debe tener en cuenta no sólo las oportunidades que el método ofrece, sino también, los costos y los riesgos que la empresa está en condiciones de asumir de manera individual o conjunta con otra empresa.

Las exportaciones, se pueden realizar a través de tres clases de estrategias o métodos de exportación. Estas estrategias se diferencian entre sí por el nivel de riesgo que suponen, el grado de compromiso, los recursos necesarios para ponerlas en práctica y el tipo de control que se ejerce sobre los diversos aspectos incluidos en el proceso de exportación.

A continuación se desarrollaran los tres estilos de exportación que puede llevar a cabo una empresa; los mismos pueden ser de forma, Directa, Indirecta o Concertada. Luego se profundizará en este último método de exportación, debido a que es el objeto de estudio de esta investigación.

## **II.5 – 1 -Exportación Directa**

En este caso no se delega en los intermediarios las tareas administrativas concernientes a las operaciones de exportación, ni tampoco a la logística, las que son llevadas a cabo por la misma empresa para lo que suele contar con alguna estructura específica o un departamento de exportaciones. Representa el grado de mayor compromiso, y por lo tanto, un mayor riesgo y una mayor disponibilidad de recursos —humanos, financieros e infraestructura—. En contrapartida se tiene un control más eficiente sobre las operaciones y en general un mayor nivel de operaciones y de ventas, ya que es la misma empresa la que controla el proceso y no un intermediario que actúa para múltiples empresas. Sin embargo, esto no quiere decir que la empresa que exporta directamente no actúe con intermediarios, sino que lo hará de otro modo. La empresa que exporta de forma directa seguramente tendrá que relacionarse con el importador en el país de destino.

Dentro de los métodos directos de exportación se incluyen las operaciones realizadas según las modalidades detalladas a continuación.

- Agente o representante de ventas
- Distribuidor
- Venta directa
- Subsidiaria comercial

## **II.5 – 2 -Exportación indirecta**

En este caso, la empresa no se involucra directamente en el proceso, sino que para la entidad la operación de comercio exterior básicamente sigue el mismo esquema de una venta en el mercado local. De esta manera la empresa le vende sus productos a alguien que luego será el verdadero encargado de

exportar la mercadería, ponerla en el mercado extranjero y ocuparse de la distribución y la comercialización en él. En este caso la empresa logra poner sus productos en un mercado extranjero, pero su grado de relación con ese proceso es muy bajo. La principal ventaja de este esquema es que tiene bajos recursos asignados y la no asunción de riesgos por parte de la empresa. La principal desventaja tiene que ver con la falta de control sobre el proceso y el no aprendizaje sobre el mercado exterior que dificulta una posterior evolución en los mercados internacionales.

Algunos ejemplos de exportación por vía indirecta pueden ser:

- Agentes de compras
- Empresas Exportadoras (ajena a la empresa que produce el producto).
- Trading

### **II.5 – 3 -Exportación de tipo asociativa o concertada**

En este tipo de exportaciones se incluyen todos aquellos modelos en que la empresa, para realizar el proceso de inserción en otros mercados, crea Alianzas Estratégicas junto a otras empresas.

Es la opción más propicia a tener en cuenta por las PYMES, que en muchos casos se encuentran sobrepasadas por la elevada complejidad y requerimientos de recursos que la salida a mercados internacionales entraña. Esto se debe a que mediante la colaboración con otras empresas, con las que comparta intereses comunes, puede ayudar a minimizar los riesgos y obstáculos

En Argentina el método más frecuente de asociación que se utilizan en la conformación de alianzas estratégicas entre las empresas, y que por lo tanto se

desarrollará de manera más detallada en este trabajo, son los consorcios de exportación. Sin embargo, hay otras figuras que son comunes en el mercado internacional, tales como:

- Franquicias
- Joint venture
- Piggy back
- Cooperativas de Exportación.
- Consorcios de Exportación.

### **Franquicia**

La franquicia es un tipo de contrato utilizado en comercio por el que una parte llamada franquiciador cede a otra llamada franquiciado la licencia de una marca así como métodos de hacer negocios a cambio de una tarifa periódica o royalty. El franquiciado es propietario del negocio y, a cambio de la cesión, se compromete al pago de una contraprestación económica que suele consistir en una cantidad inicial y, posteriormente, un porcentaje sobre el volumen de ventas.

Consiste en la cesión de productos o líneas de productos, nombres, marcas comerciales y know-how sobre los procedimientos de gestión y comercialización aplicable a la distribución.

Es un sistema muy eficaz para transplantar negocios a mercados exteriores de manera directa con una persona en el país de destino.

## **Joint-venture**

El término joint Venture, abreviatura de "Internacional joint business Venture", es un concepto jurídico que designa toda forma de asociación entre empresas de distintos países que tenga por objeto la colaboración duradera en los planos técnico/productivo, financiero y/o comercial, o bien repose exclusivamente sobre un contrato.

Son asociaciones formadas por dos o más empresas procedentes de diferentes países, para el desarrollo conjunto de una actividad. Habitualmente son firmas encuadradas dentro del mismo sector, pero con ventajas competitivas distintas.

Una razón para que una empresa opte por una joint-venture es poder entrar en un mercado al que le sería imposible, o mucho más costoso, acceder ella sola como compañía extranjera. Otro motivo puede ser que quiera obtener ventajas de la red de distribución que posee la otra empresa para entrar más rápidamente en el mercado.

## **Piggy-back.**

El Piggy-back es un canal de distribución en el exterior, constituye una estrategia de exportación relativamente nueva. La exportación se realiza a través de grupos industriales, los cuales hacen de intermediarios en el propio país o país de exportación.

Se trata de poner a la disposición de las pequeñas y medianas empresas la red de distribución exterior de un grupo industrial con conexiones

internacionales. La empresa exportadora deberá pagar una comisión sobre las ventas.

Mediante el Piggy-back se logra minimizar costes; debido a que este intermediario se caracteriza por su amplia cobertura geográfica, por su perfecto conocimiento de los mercados exteriores, por su seriedad y su profesionalismo. Las PYMES exportadoras utilizan este canal cuando quieren comercializar sus productos en mercados lejanos, cuyos costes de viajes, transportes y prospección de mercados, entre otros son muy elevados y les impiden introducirse en él.

Los servicios que ofrece este intermediario abarcan desde el asesoramiento técnico-comercial hasta la actuación como un verdadero importador- distribuidor.

### **Cooperativas de comercio exterior .**

Es una figura similar a la de los consorcios pero con un basamento jurídico que también están integradas por un conjunto de empresas asociadas bajo la modalidad cooperativa para promover sus productos en el exterior. En general están formadas por empresas productoras del mismo bien, pero que cooperan para alcanzar los volúmenes de producción necesarios para satisfacer la demanda de los mercados externos.

Son razones de orden formal y práctico las que diferencian básicamente las organizaciones cooperativas de exportación de los consorcios de producción, si bien ambos se presumen constituidos especialmente por productores.

Mientras en las cooperativas, bajo el amparo legal de las leyes específicas que las rigen, los asociados se obligan a la venta integral de su producción a través de la cooperativa y de un sector técnico-administrativo, con renuncia a la comercialización en forma individual, los consorcios explican su razón de ser precisamente en una posición totalmente distinta. El asociado a un consorcio de exportación mantiene intactas su independencia y autonomía para la comercialización de sus productos en el mercado interno, tal cual lo venía realizando. Su incorporación en el consorcio se materializa con el exclusivo propósito de participar de la entidad, de su sector o sectores complementarios de su línea de productos, en la comercialización conjunta en el exterior.

### **Consortios de exportación.**

Es una figura clásica del comercio exterior, y la herramienta de asociación más utilizada y promocionada en Argentina. Consiste en la asociación de varias empresas que crean una entidad independiente para comercializar sus productos internacionalmente, sin perder su individualidad como empresa. De esta manera empresas que carecen de la experiencia, las capacidades y los recursos suficientes para crear una estructura de comercio exterior, pueden contar con ellos a partir del consorcio.

El consorcio manejará la cartera de productos de las diferentes empresas que lo integran y dependiendo del grado de interrelación entre los miembros; también se llevara a cabo las actividades de promoción en el exterior, la negociación con los clientes internacionales, las gestiones de venta y cobranza, los trámites concernientes a la exportación y el manejo y la planificación de los aspectos logísticos.

Si bien el Comercio Exterior puede llevar a resultados inciertos y no inmediatos, el estar asociado junto con otras PYMES, hace que el riesgo y los costos necesarios para llegar al mercado internacional, se diversifiquen entre todos los socios.

Desde el punto de vista formal, según la ley nacional originaria N° 23.101, concerniente a los consorcios de Exportación, el consorcio requiere de una personalidad jurídica propia y debe ser registrado como sociedad anónima, sociedad limitada o agrupación de interés común. Luego de negociaciones llevadas a cabo por organismos gubernamentales y el sector privado, en el año 2004 se reformó la ley originaria y se estableció la Ley N° 26.005, en la cual en el Artículo 2 señala que Los "Consortios de Cooperación" que se crean según los requerimientos de dicha ley, no son personas jurídicas, ni sociedades, ni sujetos de derecho. Sino que tienen naturaleza contractual. Este cambio se realizó debido a que las empresas optaban por establecerse en grupos informales de exportación.

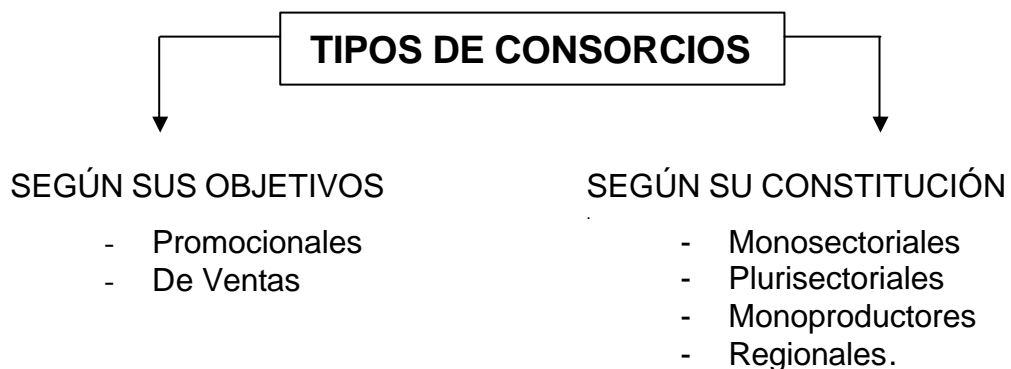
Este tipo de asociaciones permiten una importante economía de escala en los costos comerciales; por ejemplo la contratación de un agente de comercio exterior o de un consultor especializado que difícilmente puede ser afrontado por una PYME.

Otro punto a tener en cuenta, es que una vez conformado el grupo, las empresas socias deben designar a un coordinador, que es el referente que lleva adelante las gestiones de comercio exterior del grupo, dado que por lo general, muchas empresas que forman parte de estos consorcios no tienen desarrollada dentro de su estructura administrativa un área con esa orientación. Dicho coordinador tiene la función de promocionar las empresas del grupo tanto en ferias internacionales, rondas de negocios, misiones comerciales, entre otras; también se encarga de buscar los beneficios y facilidades que otorga, para las



asociaciones, el Estado (municipal, provincial, nacional) y los organismos tanto públicos o privados.

La figura del coordinador es clave no sólo por su capacidad técnica y su profesionalismo, sino por su aptitud de liderazgo y persuasión, ya que ambos atributos son imprescindibles para lograr los consensos necesarios en el abordaje de los problemas en forma conjunta entre las empresas, o en la búsqueda de objetivos, apertura y posicionamiento de mercados de exportación.



Los Consorcios de Promoción, son alianza creada por las empresas con el objetivo de explorar mercados de exportación determinados; compartiendo costos de promoción y logísticos con sus socios. De esta manera los, dichos consorcios se limitan a promover los productos de sus miembros y a ayudarlos a tener acceso a los mercados extranjeros. Dejando a las empresas asociadas que realicen las ventas de forma individual y directa, con el cliente.

En los Consorcios de Ventas las empresas participantes delegan la autoridad para hacer negocios en su nombre a los coordinadores o administradores del grupo. Hay dos tipos de consorcio de venta:

- Consorcios de comercio, mediante los cuales el consorcio adquiere (comprando a su nombre) los productos de las empresas participantes, con el fin de revenderlos.
- Consorcios que actúan como agentes de exportación (no compra y vende el producto como en el caso anterior).

En cuanto a los Consorcios Monosectoriales, al desarrollarse en un sector único permiten que las actividades se centren en los productos de las empresas participantes, por cuanto son más homogéneos que los de las empresas que pertenecen a consorcios multisectoriales. Además, las empresas que realizan actividades en un sector concreto tienden a conocerse entre sí y a tener mayor conocimiento de los negocios. Esto probablemente mejorará la cooperación entre los miembros. Por otro lado, la principal ventaja de los consorcios Plurisectoriales es que pueden ofrecer una mayor variedad de productos, por lo tanto pueden abarcar un mercado más diversificado.

### **Atributos de las alianzas exitosas**

Lo más importante a la hora de crear un consorcio de exportación es estar muy seguros de los objetivos por los que se asocian, encontrar intereses comunes y no contrapuestos; y establecer visiones a largo plazo con el compromiso irrestricto de los máximos directivos de cada empresa.

A continuación se citaran algunos atributos con los que deben contar las alianzas para llegar a ser exitosas.

- Adecuada selección de los miembros.
- Productos que sean complementarios, es lo óptimo para que no compitan entre si.

- Establecer desde un principio objetivos claros, precisos y realistas que permitan determinar el plan de actividades a desarrollar.
- Actuar buscando siempre el consenso mutuo de los socios.
- Participación, compromiso y Pro-actividad de los integrantes.
- Empresas con fondos disponibles para invertir en las tareas de promoción.
- Visión de largo plazo.
- Compartir información.
- Creencia en la internacionalización a partir de la asociatividad.
- Cumplimiento del Reglamento Interno y respeto de la disciplina interna.
- Empresas similares en cuanto a experiencia, cultura, filosofía, tamaño, producción, visión, calidad, grado de competitividad, etc.
- Teniendo en cuenta la naturaleza del producto, apuntar a un mismo segmento de mercado y dirigirse a canales de distribución parecidos.
- Concebir al consorcio como una herramienta para el desarrollo y el crecimiento de la empresa y no para “salvarse” en el corto plazo.
- Existencia de una persona designada o departamento de comercio exterior en cada empresa.

Las PYMES al asociarse en consorcios de exportación hacen que disminuyan las dificultades propias del ingreso al mercado internacional. Esto se debe a que obtienen apoyo frente a los problemas para cumplir con determinados requisitos de presentación, volúmenes de producción, calidad, normas técnicas y sanitarias y plazos de entrega. Aumentan la disponibilidad de recursos (personal calificado y recursos financieros) al contar con más facilidades de financiación. A su vez al establecer un adecuado planeamiento estratégico que beneficie a todos los socios, se tiende a mejorar la logística y a disminuir las dificultades que se presentan en el manejo de procedimientos aduaneros, financieros y administrativos relativos al comercio exterior. Todos estos puntos, que por lo general, son difíciles de sortear para las PYMES en

forma individual, se facilitan cuando las mismas se agrupan haciendo que el riesgo se disemine entre las empresas socias.

Las principales desventajas de esta modalidad de inserción son las dificultades que surgen a la hora de encontrar los socios adecuados y lograr que la agrupación funcione en forma articulada y sinérgica sin que se genere desconfianza ni competencia entre los socios.

### **Consortios de Exportación Italianos, modelo a seguir.**

Los consorcios de Exportación establecidos por las Pequeñas y Medianas Empresas - PME<sup>10</sup> Italianas - son reconocidos internacionalmente por su éxito, y por tal motivo, un modelo propicio a seguir.

A los empresarios italianos se los caracteriza por tener conciencia exportadora, la cual ha perdurado en el tiempo y ha sido apoyada por los distintos gobiernos de turno. Los primeros Consortios establecidos en dicho país, nacieron a mediados de la década del 60', conllevando a conformar en 1974 la entidad Federexport<sup>11</sup> – Federación Italiana de Consortios de Exportación. La misma es una asociación privada sin fines de lucro, establecida con el fin de sostener y desarrollar la actividad de los consorcios de exportación que operan en Italia; promover el modelo del consorcio, la colaboración entre consorcios asociados y la coordinación de sus actividades.

Hay que tener en cuenta que los consorcios no se podrían llevar a cabo, sino fuera por la conciencia de asociatividad que tienen las empresas italianas;

---

<sup>10</sup> Abreviatura que se utiliza en Italia, la cual tiene un significado equivalente al de "PYMES" en Argentina.

<sup>11</sup> Entidad que posee los mismos atributos y cumple funciones similares a la Fundación Exportar en Argentina.

se estima que en promedio, el 60 % de las empresas se asocia en algún punto de la producción, desarrollo o comercialización del producto.

Según un informe establecido por Federexport, a fines de 2007, 4.300 eran las PYMES agrupadas en 130 consorcios, las cuales representaban el 47,7 % de la producción exportada. A su vez, las mismas generan, debido a las exportaciones, ganancia por USD 14.500 Millones al año, estableciendo el 7 % del total del volumen de las exportaciones.

## CAPITULO III

### ALIANZAS ESTRATÉGICAS EN ARGENTINA

#### III.1 - Historia de los Consorcios de Exportación en Argentina.

En Argentina si bien las primeras experiencias de asociatividad entre empresas, se encuentran a fines de la década del '60 y '70, fue recién en la década del '80 cuando empezó su desarrollo más importante. En 1984 el gobierno argentino sanciona la Ley N° 23.101 - Decreto N° 174/85, de Consorcios de Exportación, con el fin de promocionar las exportaciones de carácter asociativo con otras empresas. Tras la creación de dicha ley, se establece la figura de Consorcios y/o Cooperativas de Exportación como persona jurídica y a la vez se funda la CACCERA - Cámara Argentina de Consorcios y Cooperativas de Exportación.

Algunos de los beneficios que obtuvieron las empresas fueron:

- Incentivo fiscal (para financiar gastos operativos) durante los primeros 5 años de hasta 4% del valor FOB de las exportaciones.
- Líneas de crédito para financiar hasta el 70% de:
  - Costos de constitución y puesta en marcha del consorcio.
  - Costos de apertura y puesta en marcha de filiales en el exterior.
  - Costos de adquisición de patentes y nueva tecnología para mejorar los procesos productivos para la exportación.
- Asesoramiento por medio de organismos nacionales.

Estos incentivos, llevaron a que entre 1983 y 1991 se constituyeran en todo el territorio nacional 52 consorcios, aunque sólo 15 de dichos grupos, se

inscribieron en el Registro de Consorcios y Cooperativas de Exportación, accediendo a los beneficios de la promoción.

A comienzos de los años 90, gran parte de los consorcios generados a partir los beneficios establecidos por la ley, desaparecen tras la apertura de la economía, los cambios políticos en el gobierno y el atraso cambiario.

Hacia 1999 en adelante, se crean una gran cantidad de consorcios y cooperativas informales. Las empresas llegan a conformar alrededor de 100 asociaciones en todo el país, contando con 750 empresas PYMES participes de dichas sociedades. Estas asociaciones llegaron a representar el 1% de las exportaciones totales del país.

Tenían como características ser por lo general monosectoriales y estar integradas por entre 5 y 15 empresas. Por otro lado seguían conformándose como grupos informales, ya que solo el 10% de los grupos se encontraban establecidos de manera formal.

En la provincia de Santa Fe en junio de 2003 se promulga la ley N° 12.119<sup>12</sup> de Consorcios y Cooperativas de Exportación.

En diciembre de 2004, el congreso nacional sanciona la ley N° 26.005<sup>13</sup> de Consorcios de Cooperación, debido a las falencias que poseía la originaria ley emitida en 1984.

A continuación se citan algunos beneficios que otorgan las leyes, tanto nacional o provincial, a las empresas participes de los consorcios de exportación, conformadas de manera formal dentro de los parámetros de las mismas:

---

<sup>12</sup> Ver ANEXO 3: Ley de la Provincia de Santa Fe N° 12.119

<sup>13</sup> Ver ANEXO 4: Ley Nacional Argentina N° 26.005

- Seguridad jurídica a quienes participen en el consorcio (según el Artículo 1 y 2 de la ley nacional) ya que se constituirá de acuerdo al tipo de contrato normado por ella, eliminando cualquier vinculación con la sociedad de hecho (este inciso se establece por disconformidad de la ley originaria).
- Debido a que el consorcio debe tener CUIT propio, el mismo puede inscribirse en el Registro de Exportadores para exportar los bienes y servicios de las empresas que lo integran, ya sea a nombre propio como consorcio propietario de la mercadería o por cuenta y orden de terceros, y hacer un solo permiso de embarque.
- Al permitir que el consorcio pueda realizar un embarque unificado se ahorrarán gastos de despachantes de aduanas, se lograrán fletes más bajos en función del mayor volumen, estará permitida la concentración de bienes originados en varias de las firmas, facilitará la adquisición conjunta de los insumos necesarios, permitirá adquirir en conjunto bienes de capital destinados a la producción.
- Establece la figura de un coordinador del grupo.
- Es posible concretar en conjunto operaciones de exportación ya sea a nombre propio o por cuenta y orden de sus integrantes.
- Establece los Beneficios otorgados para los consorcios (Artículo N° 5, 6 y 7 de la ley provincial).
- Establece las Obligaciones a cumplir por parte de los mismos para poder obtener los beneficios establecidos según las leyes (Artículo N° 7 de la ley nacional y Artículo N° 10 de la ley provincial).



### **III.2 - Organismos de promoción de Consorcios de Exportación.**

En Argentina, hay Instituciones tanto públicas o privadas, que brindan apoyo y fomentan las exportaciones de las empresas nacionales. A continuación se citan algunos de dichas entidades.

- Cancillería Argentina: Dentro de la Cancillería Argentina se encuentra la Subsecretaría de Comercio Internacional (SURCI), la cual tiene como fin delinear la política de Promoción de Exportaciones y brindar asistencia a las empresas exportadoras o a quienes se están iniciando en el comercio internacional. La misma, proporciona información tanto para los importadores extranjeros como los exportadores nacionales, por medio de Argentina TradeNet

- Subsecretaría de la pequeña y mediana Empresa y desarrollo Regional (SEPYME): El Área de Comercio Exterior de la Sepyme, a través de Proargentina se dedica al diseño e implementación de instrumentos para mejorar la inserción comercial internacional de las PYMES. El programa está financiado con aportes del Fondo Financiero para el Desarrollo de los Países de la Cuenca del Plata (FONPLATA)

- Fundación Expor.Tar: entidad sin fines de lucro, que trabaja en conjunto con el Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto y el sector privado.

- Fundación Standard Bank (Ex fundación Bank Boston): entidad privada que trabaja de forma conjunta con la Fundación Exportar, brindando capacitación y asesoramiento a las empresas, de forma grupal o individual.

- Fundación Gas Natural: Entidad privada por medio de la cual, Gas Natural BAN y la Fundación Gas Natural, en mayo de 2001 lanzaron el

Programa Primera Exportación que brinda asesoramiento gratuito y especializado en Comercio Exterior a empresas PYMES de cualquier ramo radicadas en todo el país, con el objetivo de que las mismas inicien la exportación de sus productos.

- Agencias provinciales de Promoción de exportación (Pro Mendoza, Pro Córdoba, entre otros), Programas de Municipios (Municipalidad de Rosario).

### **III.3 - Consorcios de Exportación en la Actualidad.**

Hoy en día, si bien ha crecido el número de empresas que conforman alianzas para llegar al mercado exterior, debido a la promoción y capacitación impartidas a las mismas; teniendo en cuenta el número total de empresas que exportan (según los datos expuestos en el Capítulo II), las PYMES que se asocian siguen siendo las menos.

Hay que tener en cuenta y diferenciar, que no es lo mismo un grupo exportador que un consorcio de exportación. Las PYMES que deciden asociarse en grupos para poder exportar, realizan acuerdos de índole informal, donde se exponen los objetivos, se establece un estatuto delimitando las responsabilidades de las partes y se fundan cuales tareas se llevarán a cabo. Por el contrario, al establecer un Consorcio de Exportación, las PYMES participes del mismo, se comprometen mediante un contrato formal normado por las leyes nacionales y provinciales, a cumplir de forma individual y grupal con el mismo, adquiriendo así tanto los beneficios como las obligaciones que se establecen en el contrato y en las leyes.

La mayoría de los grupos exportadores actualmente establecidos, se conformaron debido al impulso proporcionado por entidades especializadas,

como la Fundación Expor.Tar o la Fundación Standard Bank. Dichas entidades, poseen un área de comercio exterior encargada de desarrollar cursos, seminarios y proyectos con el fin de acercar a los empresarios. También hay diversas entidades provinciales y municipales que aportan ayuda y comparten actividades junto con las fundaciones anteriormente citadas.

Según el informe<sup>14</sup> presentado por la Fundación Exportar, a fines de 2007 en todo el territorio nacional se habían conformado 54 Grupos de Exportación, dentro de los cuales sólo 6 de los grupos se establecieron de manera formal como Consorcios. Los citados grupos de exportación agrupaban a 391 empresas PYMES.

Uno de los puntos a destacar, es que cada año van en aumento el número de empresas que deciden integrar un grupo exportador y se animan a asociarse en busca del beneficio común. El mencionado hecho, se puede observar en el cuadro que se presenta a continuación, donde figura que en los últimos cinco años (desde el 2002 al 2007) el número de grupos exportadores se duplicó, a la vez que se incrementaron de forma significativa, las ganancias (en millones de USD) obtenidas de las exportaciones.

**Cuadro III – Empresas que integran Grupos Exportadores**

Año	Grupos	Empresas	Exportaciones
2002	29	231	USD 63 M.
2003	34	260	USD 76 M.
2004	37	288	USD 103 M.
2005	41	300	USD 121 M.
2006	49	384	USD 156 M.
2007	54	391	USD 168 M.

FUENTE: **Balance de Gestión 2007 – Fundación Expor.Tar**

<sup>14</sup> Balance de Gestión 2007 – Fundación Expor.Tar – Enero de 2008 – Cap. II

Dicho informe también señala que en todo el territorio nacional los grupos se encuentran distribuidos de la siguiente manera:

- Capital federal y Gran Buenos Aires 55%
- Santa Fe 22%
- Córdoba 10%
- Mendoza y San Juan 10%
- Demás provincias 3%

En la provincia de Santa Fe se encuentran conformados 10 grupos de exportación, dentro de los cuales sólo uno de ellos está establecido como Consorcio de Exportación según la Ley Nacional N° 26.005 y la Ley Provincial N° 12.199.

Los grupos de Exportación que en la actualidad se encuentran conformados en la Provincia de Santa Fe, se describen continuación:

- Grupo Exportador de Alimentos Envasados – “Del Paraná” – Rosario.
- Grupo Exportador de Máquinas y Equipos para la Industria Alimenticia – GEMEIA -Rosario
- Grupo de Fabricantes Rosarinos de Equipos Médicos – FREM – Rosario
- Grupo Exportador de Equipamiento Alimenticio – GEEA – Rosario
- Grupo Exportador de Turismo - Santa Fe
- Grupo Exportador de Repuestos Agrícolas - Las Parejas - Santa Fe
- Grupo Exportador de Autopartes para Competición - UALÉN - Santa Fe
- Grupo Exportador de Máquinas para la Industria Aceitera - PRISMA - Santa Fe
- Grupo Exportador de Indumentaria de Niños - GEIAN - Santa Fe
- Grupo Exportador Máquinas Agrícolas - Rosario - Santa Fe

- Consorcio Exportador de Carrocerías y Acc. Metalmecánicos - GECSEAM  
- Rosario- Santa Fe

En este contexto, es interesante destacar, como las PYMES describen la experiencia de estar asociadas en algún grupo de exportación; dichas experiencias se extraen de las entrevistas realizadas por parte de la revista PYMES<sup>15</sup> a los empresarios y a los coordinadores que integran grupos de exportaciones y de la entrevista llevada a cabo al CPN Santiago Pochettino, coordinador del Grupo Exportador de Alimentos Envasados. Estas vivencias ayudarán a tener otro punto de vista de las Alianzas, no solo desde afuera hacia dentro (tal cual se vienen estudiando) sino desde adentro de la organización hacia afuera (en base experiencias de los socios partícipes)

“La primera duda que surge es cómo hacen las empresas de diferentes tamaños para compartir experiencias en un grupo exportador. A simple vista, unos aparecen como muy necesitados de auxilio y asesoramiento, y otros con más posibilidades de dar apoyo que de recibirlo. Sin embargo, la experiencia demuestra que todos tienen algo para sumar” – establece Fernando Ramos, coordinador del grupo Exportador de Alimentos Naturales y Gourmet (GEAN)<sup>16</sup>.

“Se crean sinergias, porque una marca que entra en un mercado luego permite ingresar a esa plaza a otras empresas del conjunto, por la confianza y conocimiento generado. Pero para sostener esta cadena es esencial que haya compromiso con la calidad y los tiempos de entrega” – agrega Ramos<sup>17</sup>.

“Tuvimos que entender que, si no nos uníamos comercialmente íbamos a desaparecer. Y comprendimos de que cada uno, más allá de la asociación, va a

---

<sup>15</sup> Revista Pymes, “Las ventajas de Asociarse”, Diciembre 2008, Edición nro 57, Pág.26.

<sup>16</sup> Ibídem, Pág. 26

<sup>17</sup> Ibídem, Pág. 27

seguir manteniendo su identidad” – señala Hernán Rojas, presidente de la Corporación Argentina de Leches Finas (CALF)<sup>18</sup>.

“intentamos que cada organización no pierda su identidad, lo cual facilita su crecimiento individual y, por lo tanto, el colectivo. Algunos puntos positivos de la unión, son que, nos ayuda a costos, facilita y desarrolla la focalización y especialización de cada uno. También permite participar de licitaciones, eventos, jornadas y misiones comerciales donde, de otra forma, nos sería sumamente costoso estar. Por otro lado al trabajar en conjunto, también se logra ampliar la oferta de posibilidades a los clientes, optimizar el negocio con profesionales, recibir capacitación, conseguir financiamiento difundir y crear servicios”. – comenta Felipe Morales, presidente del Distrito Informático del Gran La Plata (DILP)<sup>19</sup>.

“Las empresas se encontraron con la posibilidad de diversificar la oportunidad de negocios, compartir información de clientes, participar de forma conjunta en eventos (ahorrándose así recursos), ayuda de organismos oficiales, a nivel municipal, provincial o nacional. También aportan ayuda entidades privadas tales como el ENAPRO - Ente Administrador del Puerto de Rosario- Cámara de Comercio de Rosario, entre otras” – explica Santiago Pochettino, coordinador del Grupo Exportador de Alimentos Envasados “Del Paraná”<sup>20</sup>.

---

<sup>18</sup> Ibídem, Pág. 28

<sup>19</sup> Ibídem, Pág. 27

<sup>20</sup> Ibídem, Pág. 30

### **III.4 - Análisis FODA de los Consorcios de Exportación para las PYMES**

#### **FORTALEZAS**

- Flexibilidad y adaptabilidad de recursos y capacidades en el Mercado intencional.
- Mayor conocimiento de los mercados.
- Mayor capacidad de negociación con clientes y proveedores.
- Mejora de la imagen de la empresa

#### **OPORTUNIDADES**

- Reducción de costos y de gastos generales de exportación y logística.
- Reducción del costo de la inexperiencia (aprendizaje conjunto)
- Penetración en nuevos mercados y consolidación de los existentes.
- Posibilidad de contar con capacitación y servicios de consultoría en forma permanente.
- Acceso a subsidios públicos y privados para acciones asociativas en los mercados externos
- Despertar mayor interés en compradores extranjeros.
- Diversificación de riesgos.
- Compartir experiencias y conocimientos
- Al asociarse con una marca ya reconocida en el mercado, beneficia la marca propia

## **DEBILIDADES**

- Dependencia de las decisiones de los demás socios.
- Dificultades de mutuo acuerdo con los socios, en lo concerniente al manejo de procedimientos aduaneros, financieros y administrativos relativos al comercio internacional.
- Poco compromiso con el grupo.
- Pensar en el consorcio sólo como una estructura para ventas y no para el desarrollo de la empresa.

## **AMENAZAS**

- Flujo de información propia de la PYME , hacia los demás socios.
- Diferencias de objetivos.
- Que el cliente confunda la marca de la PYME con la marca de los socios.
- Falta de profesionalismo del coordinador y cambios periódicos del mismo.
- Productos que compiten entre si.
- Falta de un reglamento interno bien elaborado.
- Exceso de individualismo.
- Excesivo liderazgo por parte de uno de los socios.



## **CONCLUSIÓN**

Si bien la tendencia mundial indica que las alianzas estratégicas constituyen una herramienta por demás de eficaz para la inserción de las PYMES en el mercado externo, y de hecho, han constituido el motor de la experiencia integracionista de las pequeñas empresas Italianas en el marco de la CEE (hoy la Unión Europea) y luego a nivel mundial; la realidad de nuestro país muestra algunos indicadores diferentes.

En primer lugar, son escasas las PYMES argentinas que optan por colocar su producto en el mercado exterior. Ello puede explicarse a la falta de recursos financieros, de conocimiento, de asesoramiento, o bien, se encuentran conformes con satisfacer la demanda doméstica.

Pero además, y fundamentalmente, hemos podido constatar que numerosas PYMES no se ven motivadas a considerar e indagar acerca de los beneficios y facilidades que otorga la exportación de tipo asociativa.

En este sentido, podríamos afirmar que prevalece un perfil “individualista y tradicional” en el empresario argentino que juega un papel trascendental a la hora de generar cambios en su empresa. En efecto, en términos generales, los empresarios argentinos son reacios a asociarse y así delegar parte de la autonomía con que toman sus decisiones. Dicho comportamiento, genera una falta de compromiso empresarial hacia la cooperación y el trabajo conjunto.

Sin embargo hoy en día, esta tendencia esta siendo levemente revertida. Los beneficios de asociarse se están haciendo más visibles (como se puede observar en las experiencias relatadas por las empresas participes de los grupos exportadores, mencionadas en el capítulo III.3) y por lo tanto, de a poco, las

empresas se van acercando a las entidades que fomentan los grupos exportadores, a fin de recibir apoyo.

Otro punto a tener en cuenta, según la Fundación Expor-Tar y las experiencias del CPN Santiago Pochettino narradas en la entrevista; es que las PYMES argentinas llevan a cabo alianzas pero de modo informal. Esto se debe a que no conforman “consocios de exportación” en torno a las leyes nacionales/provinciales sino que establecen grupos informales de exportación. Dichos grupos se crean principalmente, con el fin de desarrollar una alternativa de promoción del producto. Los grupos exportadores llevan a cabo acuerdos de tipo informal, realizado por los socios y los mismos, carecen del respaldo y los beneficios que otorgan las leyes que regulan los consorcios.

Si bien son muchos los cambios que se generan de manera interna como externa en la empresa, el establecimiento de una Alianzas es un instrumento propicio para articular conocimientos, recursos y sinergias con el fin de salir favorecidos todos sus miembros. Sin llegar a perder la individualidad y autonomía como organización, consigue nutrirse de recursos y experiencias.

Por último, es necesario hacer hincapié en que las PYMES al conformar alianzas, poseen una herramienta eficaz para poder sortear los obstáculos que se le presentan tanto en el ámbito nacional como internacional, y así colocar su producto en el exterior. Pero las mismas empresas son las encargadas de poder llevar a cabo dichas alianzas de forma exitosa y duradera a largo plazo. Principalmente se tienen que basar en la participación, colaboración, proactividad y acuerdos mutuos. Pero es primordial que se genere un cambio en el comportamiento individualista del empresario; y a modo de ejemplo, poner en práctica los valores de asociatividad en los cuales se basaron los empresarios Italianos (modelo desarrollado en el Capítulo II)

## **BIBLIOGRAFÍA**

### Libros y Textos

- 1 Drucker, Peter F, “Los desafíos de la administración en el siglo XXI”, ed. Sudamericana, 1999
- 2 Fernández Sánchez, Esteban. , “Alianzas estratégicas: hacia una estrategia de cooperación”, ed. Instituto de Fomento Regional - 1993.
- 2 Porter, Michael E., “Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors”, ed. Free Press, 1980.
- 3 Robbins, Stephen P; Fernández Molina. , “La administración en el mundo de hoy” , ed. Prentice Hall Hispanoamericana , 1998
- 4 Informe de Resultados Onda 005, Proyecto PNUD ARG/06/021, MAPA PYME -Mayo/Junio 2008.
- 5 Las PYMEX: Un panorama del periodo 1997-2007 , Publicado por CERA (Cámara de Exportadores de la República Argentina) , Abril de 2008
- 6 Balance de Gestión 2007 , Fundación Export.Tar, Enero de 2008

### Diarias y revistas.

- 7 Revista Multimodal, edición Nº 13 | Octubre, 2007, Nota: “¿Cómo llegan las PyMEs a los mercados extranjeros?” Autor: Alejandro Vicchi.
- 8 Revista Multimodal, edición Nº 17 | Febrero, 2008, Nota: “Asociarse para exportar: algunas claves sobre los Grupos Exportadores” Autora: Carolina Molina.
- 9 Revista Pymes, “Las ventajas de Asociarse”. Edición nro. 57 Diciembre 08. Clarín.

## Páginas WEB

- 10 <http://www.cepade.es/Ademas/revista21>
- 11 <http://www.elprisma.com/apuntes>
- 12 [www.proargentina.gov.ar](http://www.proargentina.gov.ar)
- 13 [http://www.revistafuturos.info/futuros\\_5/pyme\\_2.htm](http://www.revistafuturos.info/futuros_5/pyme_2.htm)
- 14 [www.sepyme.gov.ar](http://www.sepyme.gov.ar)
- 15 [www.exportar.org.ar](http://www.exportar.org.ar)
- 16 [www.indec.mecon.ar](http://www.indec.mecon.ar)
- 17 [www.cera.org.ar](http://www.cera.org.ar)
- 18 [www.federexportpiemonte.it](http://www.federexportpiemonte.it)
- 19 [www.fstandardbank.edu.ar](http://www.fstandardbank.edu.ar)
- 20 [www.primerexportacion.com.ar](http://www.primerexportacion.com.ar)

## **ANEXOS**

## ANEXO I: Acuerdos Verticales y Horizontales de Alianzas.

TIPO DE INICIACIÓN DE LAS RELACIONES ENTRE LOS SOCIOS	CARACTERÍSTICAS					TIPOS DE ALIANZA SEGÚN EL ÁREA DE DECISIÓN IMPLICADA					
	Grado de rivalidad entre los miembros	Grado de interacción entre los miembros	PRIORIDAD PARA LA DIRECCIÓN	FINALIDAD PARA LA DIRECCIÓN	EJEMPLOS	Alianza en tecnología		Alianza en producción		Alianza en marketing	
						Agentes que pueden intervenir	Aplicaciones	Agentes que pueden intervenir	Aplicaciones	Agentes que pueden intervenir	Aplicaciones
<b>ORIZONTAL IMPETITIVA</b>	Rivalidad Directa	Elevada	Protección de las competencias estratégicas esenciales. Aprendizaje y obtención de información	Consecución de economías de escala. Reducción del exceso de Capacidad. Transferencia de conocimientos. Compartir riesgos.	General Motors y Toyota han constituido una alianza para la fabricación de un automóvil. Siemens y Philips son empresas aliadas para el desarrollo de elementos informáticos.	Grandes empresas. Pymes. Gobierno (labor de presión)	Puesta en marcha de laboratorios conjuntos. Acuerdo para el logro de estándares.	Grandes empresas Pymes	Central de compras. Planta para la fabricación de elementos comunes. Realización conjunta de una fase del proceso productivo.	Pymes	Cofinanciación de investigaciones de mercado. Uso de una marca común (ahorro de costes publicitarios).
										Grandes Empresas	Realización conjunta de actividades publicitarias (expansión del mercado) Prestación conjunta de servicios posventa.
<b>Empresas del mismo sector.</b>	No tienen rivalidad	Elevado	Aprendizaje. Aumento del valor de las actividades de la empresa.	Consecución de economías de escala y de alcance. Satisfacer la demanda de los clientes (productos complementarios).	General Motors e Isuzu fabrican conjuntamente un automóvil que será comercializado por ambos.	Grandes empresas. Pymes.	Intercambio de licencias. Acuerdos para el logro de estándares	Grandes empresas. Pymes. Gobiernos	Realización conjunta de proyectos de elevadas dimensiones y altos costes.	Grandes empresas. Pymes. Gobiernos	Distribución conjunta de productos complementarios. Establecimiento de contingentes entre gobierno y productores (cuota y precios reestablecidos).
<b>Empresas de distinto sector.</b>	No existe rivalidad.	Reducido.	Mantener la flexibilidad estratégica. Proteger las competencias esenciales.	Realización de actividades perfectamente definidas, como el desarrollo de nueva tecnología.	Sony y DuPont son aliados en el desarrollo de productos de almacenamiento óptico de datos.						
<b>VERTICAL</b>	No existe rivalidad.	Reducido.	Incrementar el valor de las actividades de la empresa. Mantener la flexibilidad estratégica.	Desarrollo o mejora de productos y procesos. Permitir a la empresa concentrarse en la realización de las actividades que realmente dominan, contratando en el exterior al resto.	General Motors e Hitachi colaboran en I+D, en el campo de la electrónica	Grandes empresas. Pymes. Universidades. Centros públicos de investigación	Investigación por una Pyme y desarrollo por parte de una gran empresa Cooperación entre universidades y empresas	Empresa contratista. Empresa subcontratista	Suministro industrial.	Empresas productoras. Empresas distribuidoras.	Acuerdos de distribución exclusiva. Acuerdos de distribución selectiva. Acuerdos canguro.

## **ANEXO II: Ley Nacional N° 26.005**

**Ley 26.005**

### **CONSORCIOS DE COOPERACION**

**Creación.** Se dispone que las personas físicas o jurídicas, domiciliadas o constituidas en la República Argentina, podrán constituir por contrato "Consortios de Cooperación" estableciendo una organización común con la finalidad de facilitar, desarrollar, incrementar o concretar operaciones relacionadas con la actividad económica de sus miembros, definidas o no al momento de su constitución, a fin de mejorar o acrecentar sus resultados. Naturaleza de los mismos. Contenido obligatorio de los contratos de formación. Autoridad de Contralor. Causales de disolución. Beneficios.

**Sancionada: Diciembre 16 de 2004**

**Promulgada de Hecho: Enero 10 de 2005**

El Senado y Cámara de Diputados de la Nación Argentina reunidos en Congreso, etc. sancionan con fuerza de Ley:

**ARTICULO 1°** — Las personas físicas o jurídicas, domiciliadas o constituidas en la República Argentina, podrán constituir por contrato "Consortios de Cooperación" estableciendo una organización común con la finalidad de facilitar, desarrollar, incrementar o concretar operaciones relacionadas con la actividad económica de sus miembros, definidas o no al momento de su constitución, a fin de mejorar o acrecentar sus resultados.

**ARTICULO 2°** — Los "Consortios de Cooperación" que se crean por la presente ley no son personas jurídicas, ni sociedades, ni sujetos de derecho. Tienen naturaleza contractual.

**ARTICULO 3°** — Los "Consortios de Cooperación" no tendrán función de dirección en relación con la actividad de sus miembros.

**ARTICULO 4°** — Los resultados económicos que surjan de la actividad desarrollada por los "Consortios de Cooperación" serán distribuidos entre sus miembros en la proporción que fije el contrato constitutivo, o en su defecto, en partes iguales entre los mismos.

**ARTICULO 5°** — El contrato constitutivo podrá otorgarse por instrumento público o privado, con firma certificada en este último caso, inscribiéndose conjuntamente con la designación de sus representantes, en los Registros indicados en el artículo 6° siguiente.

**ARTICULO 6°** — Los contratos constitutivos de "Consortios de Cooperación" deberán inscribirse en la Inspección General de Justicia de la Nación o por ante la autoridad de contralor que correspondiere, según la jurisdicción provincial que se tratare. Si los contratos no se registraren, el consorcio tendrá los efectos de una sociedad de hecho.

**ARTICULO 7°** — Los contratos de formación de los "Consortios de Cooperación" deberán contener obligatoriamente:

- 1.- El nombre y datos personales de los miembros individuales, y en el caso de personas jurídicas, el nombre, denominación, domicilio y datos de inscripción del contrato o estatuto social, en su caso, de cada uno de los participantes. Las personas jurídicas además, deberán consignar la fecha del acta y la mención del órgano social que aprobó la participación contractual en el Consorcio a crearse.
- 2.- El objeto del contrato.

- 3.- El término de duración del contrato.
- 4.- La denominación, integrada con la leyenda "Consortio de Cooperación".
- 5.- La constitución de un domicilio especial para todos los efectos que pudieren derivarse del contrato, el que regirá tanto respecto de las partes como con relación a terceros.
- 6.- La determinación de la forma de constitución y monto del fondo común operativo, así como la participación que cada parte asumirá en el mismo, incluyéndose la forma de actualización o aumento en su caso.
- 7.- Las obligaciones y derechos convenidos entre los integrantes.
- 8.- La participación de cada contratante en la inversión del proyecto consorcial si existiere y la proporción en que cada uno participará de los resultados si se decidiere establecerla.
- 9.- La proporción en que se responsabilizarán los participantes por las obligaciones que asumieren los representantes en su nombre.
- 10.- Las formas y ámbitos de adopción de decisiones para el cumplimiento del objeto. Obligatoriamente deberán reunirse para tratar los temas relacionados con el cumplimiento del objeto cuando así lo solicite cualquiera de los participantes por sí o por representante, adoptándose las resoluciones por mayoría absoluta de las partes, salvo que el contrato de constitución dispusiere otra forma de cómputo.
- 11.- La determinación del número de representantes del Consorcio, nombre, domicilio y demás datos personales, forma de elección y de sustitución, así como sus facultades, poderes y formas de actuación, en caso de que la representación sea plural. En caso de renuncia, incapacidad o revocación de mandato, el nuevo mandatario será designado por unanimidad, salvo disposición en contrario del contrato. Igual mecanismo se requerirá, para autorizar la sustitución de poder.
- 12.- Las mayorías necesarias para la modificación del contrato constitutivo, para la que se necesitará unanimidad en caso de silencio del contrato.
- 13.- Las formas y mayorías de tratamiento de separación, exclusión y admisión de nuevos participantes. Si el contrato guardare silencio se entenderá que la admisión de nuevos miembros requerirá una decisión por unanimidad.
- 14.- Las sanciones por incumplimientos de los miembros y representantes.
- 15.- Las causales de revocación o conclusión del contrato y formas de liquidación del consorcio.
- 16.- Las formas de confección y aprobación de los estados de situación patrimonial, atribución de resultados y rendición de cuentas, reflejando adecuadamente todas las operaciones llevadas a cabo en el ejercicio usando técnicas contables adecuadas. El contrato establecerá una fecha anual para el tratamiento del estado de situación patrimonial, el que deberá ser tratado por los miembros del Consorcio, debiéndose consignar los movimientos en libros de comercio conformados con la formalidad establecida en las leyes mercantiles, con más libro de actas donde se consignent la totalidad de las reuniones que el Consorcio realice.
- 17.- La obligación del representante de llevar los libros de comercio y confeccionar los estados de situación patrimonial, proponiendo a los miembros su aprobación en forma anual. Asimismo estará a cargo del representante la obligación de controlar la existencia de las causales de disolución previstas en el artículo 10 precedente, informando fehacientemente a los miembros del Consorcio y tomando las medidas y recaudos que pudieren corresponder. El representante tendrá asimismo la obligación de exteriorizar, en todo acto jurídico que realice en nombre del Consorcio, la expresa indicación de lo que está representando, en los términos establecidos en el inciso 4) precedente; siendo responsable personalmente en caso de omitirlo.

**ARTÍCULO 8°** — Los contratos de formación de "Consortios de Cooperación" deberán establecer la inalterabilidad del fondo operativo que en el mismo fijen las partes. Este permanecerá indiviso por todo el término de duración del acuerdo.

**ARTÍCULO 9°** — Para el caso que el contrato de constitución no fijare la proporción en que cada participante se hace responsable de las obligaciones asumidas en nombre del Consorcio, de acuerdo a lo estipulado en el inciso 9) del artículo 7°, se presume la solidaridad entre sus miembros.

**ARTÍCULO 10.** — Son causales de disolución del Consorcio, además de aquellas que pudieren haber sido previstas en el contrato de formación:



- 1.- La realización de su objeto o la imposibilidad de cumplirlo.
- 2.- La expiración del plazo establecido.
- 3.- Decisión unánime de sus participantes.
- 4.- Si el número de participantes llegare a ser inferior a dos.
- 5.- La disolución, liquidación, concurso preventivo, estado falencial o quiebra de uno de los miembros consorciados, no se extenderá a los demás; como tampoco los efectos de la muerte, incapacidad o estado falencial de un miembro que sea persona física, siguiendo los restantes la actividad del Consorcio, salvo que ello resultare imposible fáctica o jurídicamente.

**ARTICULO 11.** — Facúltase al Poder Ejecutivo Nacional, a otorgar, de acuerdo a lo establecido en la Ley 24.467, artículo 19, beneficios que tiendan a promover la conformación de consorcios de cooperación especialmente destinados a la exportación, dentro de los créditos que anualmente se establezcan en el Presupuesto General de la Administración Nacional.

**ARTICULO 12.** — Comuníquese al Poder Ejecutivo.

DADA EN LA SALA DE SESIONES DEL CONGRESO ARGENTINO, EN BUENOS AIRES, A LOS DIECISEIS DIAS DEL MES DE DICIEMBRE DEL AÑO DOS MIL CUATRO.

—REGISTRADO BAJO EL N° 26.005—

EDUARDO O. CAMAÑO. — MARCELO A. GUINLE. — Eduardo A. Rollano. — Juan H. Estrada.

## **ANEXO III: Ley Provincial N° 12119**

REGISTRADA BAJO EL N° 12119

LA LEGISLATURA DE LA PROVINCIA SANCIONA CON FUERZA DE

L E Y:

**CONFORMACIÓN DE CONSORCIOS Y COOPERATIVAS DE EXPORTACIÓN**

### **OBJETIVO**

**ARTÍCULO 1º** - La presente ley tiene como objetivo facilitar a las Pequeñas y Medianas Empresas la conformación, desarrollo y consolidación de Consorcios y Cooperativas de Exportación de bienes y servicios, en el ámbito de la Provincia, a los fines de:

- Posibilitar e incrementar la actividad y la capacidad exportadora de las pequeñas y medianas empresas, incentivando el desarrollo de las economías regionales, estimulando su potencial económico y social.
- Facilitar la adecuación de las pequeñas y medianas empresas a las estructuras requeridas por los mercados internacionales, en lo que refiere a desarrollo y mejora de los procesos productivos.
- Implementar mecanismos tendientes al logro de asistencia crediticia a los consorcios y cooperativas.
- Suscribir convenios con organismos provinciales, entidades intermedias y Municipios y Comunas de la Provincia, para colaborar en la solución de los requerimientos derivados de la aplicación de la presente.
- Implementar campañas de divulgación sobre los beneficios que brinda la conformación de consorcios o cooperativas de exportación, en forma conjunta con las entidades intermedias que las agrupen.
- Promover la capacitación de recursos humanos sobre la problemática de los consorcios y cooperativas de exportación.
- Promover planes de incorporación de las tecnologías apropiadas, con el asesoramiento de las instituciones, entidades y organismos provinciales, nacionales e internacionales.

### **MODALIDADES**

**ARTICULO 2º** - Los consorcios y cooperativas de exportación deben estar integrados por Pequeñas y Medianas Empresas, conforme a las siguientes modalidades:

- Entre productores de un mismo bien, o de un mismo grupo de bienes, o entre prestadores de un mismo tipo de servicios, preferentemente cuando posean tamaños y estructuras similares.
- Entre productores de bienes o grupos de productores, o entre prestadores de servicios, que sean complementarios y cuya modalidad de comercialización conjunta, fuera conveniente en el orden internacional.

### **ESTRUCTURA**

**ARTÍCULO 3º** - Los consorcios y cooperativas de exportación deben constituirse como sociedades regulares, conforme a la Ley Nacional N° 19.550, o como cooperativas, conforme a la Ley Nacional N° 20.337, respectivamente.

La cuota parte del capital de cada miembro, no puede exceder el veinte por ciento (20%) del capital total, y puede incrementarse, tanto el capital como el número de miembros, si los estatutos o los contratos así lo contemplan.

Los consorcios y cooperativas de exportación, deben incluir en el objeto social de sus estatutos o contratos constitutivos:

- Coordinar las labores de producción de sus miembros, mediante la redacción de un reglamento interno de funcionamiento.
  - Exportar, conjuntamente, los bienes o servicios producidos o prestados por sus miembros.
  - Propender al avance tecnológico de sus miembros.
- Optimizar la calidad de los bienes o servicios a exportar.

## **RADICACIÓN**

**ARTICULO 4º** - Los consorcios o cooperativas de exportación de bienes y servicios, deben estar integrados por empresarios individuales, sociedades o cooperativas, con actividades productivas total o parcialmente radicados en la Provincia de Santa Fe, sean productores de bienes o prestadores de servicios.

En el caso de empresas cuyas actividades productivas estén parcialmente radicadas en la Provincia, para integrar los consorcios o cooperativas de exportación objetos de la presente, el volumen de producción de aquéllas, en nuestro territorio, debe representar no menos del setenta y cinco por ciento (75%) de su total.

## **DE LOS BENEFICIOS**

**ARTICULO 5º** - Las entidades encuadradas en la presente ley, acceden a los siguientes beneficios, conforme lo determine la reglamentación:

Exención del pago de todo impuesto, tasa o sellado de origen provincial que grave su constitución.

Otorgamiento de créditos, garantías y avales previstos en la legislación provincial y nacional.

Asistencia técnica y científica.

Capacitación, a los fines previstos en el artículo 1 de la presente ley.

**ARTICULO 6º** - Conforme lo dispuesto en el artículo anterior la autoridad de aplicación debe:

Convenir, con instituciones de crédito del país o del exterior, programas de financiamiento destinados a los consorcios y cooperativas inscriptas en el Registro Provincial de Consorcios y Cooperativas de Exportación de la Pequeña y Mediana Empresa, previsto en el artículo 12 de la presente Ley, gestionando, especialmente, líneas de financiamiento de carácter promocional.

Implementar con las Cámaras Empresariales, entidades intermedias, Universidades, personas privadas u organismos públicos, cursos de promoción y capacitación sobre las ventajas de este mecanismo de promoción de las exportaciones.

**ARTICULO 7º** - En caso que los consorcios o cooperativas de exportación resuelvan participar en Ferias, Misiones comerciales o Exposiciones, organizadas, declaradas de interés o auspiciadas por la Subsecretaría de Comercio Exterior de la Provincia, la autoridad de aplicación, a través de los organismos provinciales especializados, debe otorgar el apoyo necesario, referente a la gestión comercial y requerimientos de los mercados.

## **DE LA CAPACITACIÓN**

**ARTICULO 8º** - La autoridad de aplicación debe implementar bs mecanismos idóneos para organizar cursos de capacitación, destinados a empresarios, sobre consorcios y cooperativas de exportación, en los que pueden participar, además, personal de la administración pública de la Provincia y de Municipios y Comunas.

Asimismo debe determinar las formas y los medios necesarios para brindar apoyo y orientación, ya sea para la formación, como para el desarrollo de las actividades de los consorcios y cooperativas de exportación.

**ARTICULO 9º** - La autoridad de aplicación debe convenir con las Municipalidades y Comunas de la Provincia, la prestación conjunta de asesoramiento y capacitación a los consorcios y cooperativas de exportación, constituidas o a constituirse en sus respectivas jurisdicciones.

#### **DE LAS OBLIGACIONES**

**ARTICULO 10º** - Los consorcios y cooperativas de exportación, así como sus miembros, que hubieran obtenido beneficios, están obligados a cumplir con las metas que sirvieron de base para la concesión de los beneficios, a cuyo efecto la autoridad de aplicación debe efectuar los respectivos controles.

#### **DE LAS SANCIONES**

**ARTICULO 11º** - Los consorcios y cooperativas de exportación o los miembros que incurran en incumplimiento total o parcial de las obligaciones emergentes de la presente ley y su reglamentación, son pasibles de las siguientes sanciones, sin perjuicio de cualquier otra que pueda corresponder:

La cancelación total o parcial de los beneficios que se hubiera acordado, conforme la presente ley.

Aplicación de multas, entre una y diez veces el monto equivalente al valor de los importes con que hubieran resultado beneficiadas.

La autoridad de aplicación puede cancelar, total o parcialmente, los beneficios otorgados en la presente ley, cuando verifique infracciones que sean pasibles de la pérdida total o parcial, de los beneficios otorgados por regímenes de jurisdicción nacional.

#### **DEL REGISTRO**

**ARTICULO 12º** - Créase en el ámbito del Ministerio de Agricultura, Ganadería, Industria y Comercio, el Registro Provincial de Consorcios y Cooperativas de Exportación de la Pequeña y Mediana Empresa, en el cual deben inscribirse los consorcios y cooperativas de exportación, a que refiere la presente ley.

#### **AUTORIDAD DE APLICACIÓN**

**ARTÍCULO 13º** - El Ministerio de Agricultura, Ganadería, Industria y Comercio, en su carácter de autoridad de aplicación, debe intervenir en todo lo relativo a la implementación, desarrollo y control del presente régimen.

**ARTICULO 14º** - La presente debe ser reglamentada dentro de los 180 (ciento ochenta) días de su promulgación. La reglamentación debe incluir la adecuación de las particularidades establecidas en las normativas nacionales, con las necesidades provinciales y el régimen de la presente ley.

**ARTICULO 15º** - Comuníquese al Poder Ejecutivo.

## **ANEXO IV: Entrevista con el CPN Santiago Pochettino, coordinador del Grupo Exportador de Alimentos Envasados – Rosario.**

### Introducción acerca del grupo exportador.

El Grupo del Paraná, es un conjunto de cinco empresas Pymes familiares, especializadas en la elaboración de alimentos y bebidas; dichas empresas poseen su sede administrativa en la Región del Litoral Argentino, mas precisamente en la ciudad de Rosario.

El espíritu asociativo de las empresas miembros fue el punto de partida para que en 2001 se cree el grupo de exportación, buscando así conquistar mercados extranjeros inalcanzables de forma individual; permitiendo desarrollar un espacio común de interacción, en el cual potenciarse mutuamente y emprender esfuerzos en común, fortalecidos como Grupo.

La Misión que se plantearon como grupo desde un principio es la siguiente: “Nos constituimos en este mundo globalizado adquiriendo como objetivo principal elaborar un producto de primera calidad para abastecer al mercado mundial y lograr la plena satisfacción del cliente universal”.

El Grupo del Paraná se conforma dentro del “Programa para el Desarrollo Sectorial de las Exportaciones Argentinas” dirigido por la Fundación Bank Boston y Fundación Exportar.

A continuación se citan las empresas que componen al grupo:

- 1 **RIDOLFO HNOS:** Dedicado a la producción de Tomates en diferentes envases y Dulce de Batata; exporta sus productos mediante la Marca Caroyense.
- 2 **BEVERAGE S.A:** Dedicado a la producción de Jugos concentrados naturales y sidra; exporta sus productos mediante la Marca: Jugos y Sidra Asunción, Gaseosa Trani, Fernet Casoni, Edulcorante Liquido Aimy.
- 3 **TANONI HNOS:** Dedicado a la producción de Aceites comestibles envasados; exporta sus productos mediante la Marca: Indigno y Costa del Sol

- 4 **INALPA S.A:** Dedicado a la producción de Legumbres y hortalizas de conserva; exporta sus productos mediante la Marca: Inalpa.
- 5 **PROYECTO SAN JUAN S.A:** Dedicado a la producción de Ciruelas y uvas en fresco, ciruelas secas y pasas de uva, vinos, ajos y cebollas, etc.; exporta sus productos mediante la Marca: Proyecto San Juan.

### Desarrollo de la entrevista

El CPN Santiago Pochettino, lleva ya 14 años de experiencia en el Comercio Internacional. Antes de establecerse como coordinador del grupo exportador del Paraná, llevo a cabo negociaciones para la conformación de otros grupos exportadores, los cuales no tuvieron mayores éxitos.

- **Experiencias previas con otro grupo exportador, anterior a la conformación del Grupo del Paraná.**

Trabajo con un grupo de empresas textil, fabricante de indumentarias, el cual estaba constituido por cuatro empresas de Rosario y la zona. Algunas de las marcas fueron Solido y Vandalia entre otras. El grupo no prospero debido a que el mismo se creo en el año 2000; y al año siguiente Argentina se vio inmersa en una profunda crisis, motivo por el cual las empresas decidieron optar por proponer la salida al mercado exterior y esto conlleva a que se disolviera el grupo.

- **Como y cuando surgió el grupo de Exportación.**

El grupo surgió en el año 2002, por medio de otro coordinador que fue el originario, encargado de promover la creación del grupo y por ende fue quien presento a las empresas hoy en día asociadas. El coordinador actual, el CPN Santiago Pochettino, ingreso al grupo a mediados de 2003 debido a diferencias surgidas entre las empresas del grupo y el coordinador originario, las decidieron buscar otro asesor para el grupo.

- **Las Empresas que integran el Grupo Exportador del Paraná, ¿tenían experiencias previas en exportar?**

No todas las empresas tenían experiencias en exportar, si lo habían realizado de forma indirecta o esporádica, pero recién gracias a la conformación del grupo todas se volcaron a buscar expandirse en el comercio exterior. El grupo fue un canal más al buscando exportar sus

productos; y de esta forma algunas crecieron mas que otras, llegando a un mayor grado de desarrollo en el conocimiento del comercio exterior.

Por ejemplo una de las empresas opto por crear un departamento de comercio Exterior integrado por 3 personas, mientras que otra de las Pymes integrante del grupo, el gerente comercial es el encargado de ventas, tanto para cliente del mercado nacional como internacional.

- **¿Porqué optaron por asociarse?**

Las empresas se encontraron con la posibilidad de diversificar la oportunidad de negocios, compartir información de clientes, participar de forma conjunta en eventos (ahorrándose así recursos), ayuda de organismos oficiales, a nivel municipal, provincial o nacional. También aportan ayuda entidades privadas tales como el ENAPRO - Ente Administrador del Puerto de Rosario- Cámara de Comercio de Rosario, entre otras.

- **¿Cuáles son los Principales objetivos planteados por los socios?**

Los mismos buscan coordinar la comercialización en el exterior de forma conjunta y participar en actividades de distribución y promoción, igual que en ferias y en misiones comerciales a través del coordinador compartiendo un stand en el exterior. Pero NO ES UN CONSORCIO de exportación propiamente dicho, ya que una vez que la empresa toma contacto con el potencial cliente, la misma realiza la negociación de forma individual cada una por su cuenta.

- **¿Cómo llegan a colocar su producto en el exterior y cuáles son los mercados que llegaron penetrar con sus productos?**

Debido a que las empresas conservan su individualidad el contacto con el cliente en el exterior de puede dar por medio de dos manera, las mimas pueden tomar contacto con el cliente de forma directa e individual, es decir externamente del grupo; o por medio del grupo cuando el coordinador realiza la promoción en le exterior (ferias o misiones comerciales). Teniendo en cuenta la naturaleza del los productos, en cuanto a que son complementarios y masivos, al participar en ferias se apunta a establecer contacto con clientes tales como distribuidores o cadenas de supermercados que busquen la compra de mas de un producto del grupo.

Algunos de las empresas por medio de los contacto establecidos en las ferias/misiones comerciales llegaron a mercado tradicionales como Brasil, Chile, España, Italia; y a otros mercados no tradicionales tales como Mongolia y Rusia.

- **¿Cuáles son las principales objeciones o miedos que tienen las Empresas al Asociarse?**

Depende el tipo del grupo que se conforma y del producto comercializado, si son productos complementarios donde las empresas se agrupan para alcanzar un volumen exportable acorde a la demanda, las empresas socias estar pendientes de la calidad, volumen, cumplimiento de los compromisos a tiempo, de todos sus socios.

Pero en cuanto a los grupos creados por fines parecidos al del Grupo Paraná, no tienen miedos sino inquietudes, por la falta de conocimiento e inexperiencia.

- **¿Cuál es el perfil del empresario que busca asociarse con otras Pymes?**

El mismo debe tener un perfil asociativo, debe ser pro-activo, destinar un presupuesto a las actividades de promoción, y fundamentalmente debe tener una mentalidad exportadora, por lo tanto estar convencido, ser conciente y comprometerse a los vaivenes del comercio exterior.

- **¿Cuándo se estableció el grupo, se creo un estatuto formal con los objetivos comunes?**

Se estableció un reglamento, pero al no ser formal, les cuesta a los miembros seguir los puntos planteados; si bien las empresas tienen un espíritu asociativo, a las mismas les cuesta muchas veces delegar tiempos a las actividades del grupo. Por eso es muy importante que asuman un compromiso no del tipo anual sino un compromiso más cotidiano.

- **¿Cuál es el apoyo que recibe por parte del Estado?**

Se recibe apoyo por parte de la Fundación Ex y Standard Bank, siempre y cuando el grupo este inscripto en el programa de Grupos de Exportación, según el instructivo de grupo (describe requisitos, objetivos, funciones para poder estar dentro de dicho programa). El año pasado por medio de la ley nro. 12.119, el gobierno provincial impulso los grupos de exportación inscribiéndolos en padrones, para luego formalizarlos y crear consorcios propiamente dichos; luego del cambio de gobierno no hubo continuidad con las medidas adoptadas. La municipalidad aporta subsidios directos para participar de ferias, rondas de negocios, pagando por ejemplo pasajes aéreos, viáticos, etc. Todo depende de la política de turno principalmente.

- **¿Se firmó alguna acuerdo formal de cooperación, delimitando responsabilidades?**

Hay establecido un reglamento interno y funcionan dentro de ese acuerdo, pero es un grupo informal, no hay un contrato privado entre los socios.



- **¿Cómo se desarrolla la organización del grupo en el diariamente?**

El coordinador esta en continua comunicación y a disposición de cada uno de los socios. Por También se realizan reuniones mensuales donde se exponen las oportunidades, propuestas, intereses por parte de las empresas. Se establecen los pasos a seguir en mutuo acuerdo.