

# Universidad Abierta Interamericana



Facultad de Desarrollos e Investigación Educativos  
Sede Rosario - Campus Pellegrini  
Carrera: Licenciatura en Comercio Internacional

## Tesina Título

**El consorcio exportador. Herramienta efectiva para acceder al mercado internacional. El caso: Grupo Autopartes Rosario (2007-2012)**

**Alumno:** Gabriel Nicolás Giordano [gabigior@yahoo.com.ar](mailto:gabigior@yahoo.com.ar)  
**Domicilio:** 3 De Febrero 1409 2C - Rosario  
**Tutor de contenido:** Edgardo Astbury  
**Tutor metodológico:** Ana María Trottini

**Mayo 2013**

## **INDICE**

	Página
<b>AGRADECIMIENTOS</b> .....	3
<b>INTRODUCCION</b> .....	4
<b><u>CAPITULO I: LEY CONSORCIOS DE EXPORTACION</u></b>	
I.1 Qué se entiende por consorcios de Exportación	
I.2 Tipos de Consorcio.....	8
Según sus objetivos: Promocionales. De ventas. Según su constitución:	
Mono sectoriales.....	9
Pluri sectoriales. Mono Productos. Regionales / I.3 Ventajas y	
Desventajas sobre la participación en un consorcio: Ventajas.....	10
Ventajas.....	13
I.4 Aspectos jurídicos: Ley Nacional de Consorcios de Cooperación	
Nº 26005: Descripción.....	14
Ley Provincial de Consorcios de Cooperación y Cooperativas de	
Exportación Nº 12119: Descripción.....	15
<b><u>CAPITULO II: ESTADO ACTUAL DEL GRUPO AUTOPARTES ROSARIO</u></b>	
II.1 Reseña histórica del Grupo Autopartes Rosario.....	19
II.2 Que se entiende por Agrupación de Colaboración Empresaria (ACE).....	20
II.3 Análisis F.O.D.A. del Grupo Autopartes Rosario.....	21
II.4 Situación actual.....	22
<b><u>CAPITULO III: ORGANISMOS Y PROGRAMAS QUE IMPULSAN LA FORMACION DE CONSORCIOS DE EXPORTACION</u></b>	

	Página
III.1 Organismos a Nivel Nacional.....	26
III.2 Organismos a Nivel Provincial / III.3 Organismos a Nivel Municipal.....	29
<b>CONCLUSIONES</b> .....	<b>31</b>
<b>APORTES</b> .....	<b>34</b>
<b>ANEXOS</b> .....	<b>36</b>
ANEXO I Ley Nacional de Consorcios de Cooperación N° 26005.....	37
ANEXO II Ley Provincial de Consorcios de Cooperación y Cooperativas de Exportación N° 12119.....	41
ANEXO III Entrevista con el Sr. Cristian Kurtzeman de la firma LIFTGATE S.A.....	46
ANEXO IV Modelo de Reglamento Interno diseñado por Fundación Standar Bank.....	50
<b>BIBLIOGRAFIA</b> .....	<b>63</b>

## **AGRADECIMIENTOS**

Muchas son las personas que en este recorrido me brindaron su apoyo, conocimiento y afecto para llegar a ser hoy la persona que soy, tanto en el ámbito personal como profesional.

Agradezco a mi familia por los valores, el apoyo y la confianza impartida. Ellos estuvieron en cada momento y me supieron contener, alentándome siempre y enseñándome a no bajar los brazos, y a creer que era posible lograr el objetivo.

Agradezco a mis amigos/as y a mis compañeros/as de cursado. Con ellos pude transitar este largo camino y aprendí que el caminar se puede hacer más llevadero viviendo el hoy y compartiendo proyectos, experiencias, viajes, tristezas y alegrías.

Agradezco a mis Tutores Mariela Sveda y Edgardo Adstbury y la Coordinadora General de Tesina Ana Maria Trottini, ellos me brindaron los conocimientos y me guiaron, con sus charlas, sus consejos y su tiempo me permitieron lograr desarrollar esta investigación.

Agradezco al personal directivo y no directivo de la UAI, por brindarme el soporte, conocimiento, tiempo y espacio para estudiar esta maravillosa carrera.

A todos y a cada uno de ellos GRACIAS TOTALES.

Gabriel Nicolás Giordano

## **INTRODUCCIÓN**

El caso de análisis de esta investigación es el Grupo Autopartes Rosario formado por pequeñas y medianas empresas del rubro autopartista en la ciudad de Rosario, como herramienta efectiva para acceder al mercado internacional.

Al observar la utilización de la agrupación de empresas para exportar efectuada en otros países, resulta interesante indagar sobre la utilización de esta figura en Argentina y más precisamente en la ciudad de Rosario durante el periodo 2007-2012.

La Argentina tiene una vasta experiencia en el desarrollo de Consorcios de Exportación. Los primeros consorcios de exportación argentinos fueron, *Vinos de Argentina*, constituido en 1968, y otro dedicado a la exportación de equipamiento médico, fundado en 1974. Ninguno de ellos prosperó.

La legislación argentina integró explícitamente la modalidad de Consorcios de Exportación como instrumento de la política de promoción de exportaciones a mediados de la década del 80'. En 1984 fue sancionada la Ley N° 23.101 de *Promoción de Exportaciones*, que establecía en su articulado la figura de las cooperativas y consorcios de exportación. Ello dio como resultado la creación de 52 consorcios, de los cuales sólo 15 lograron completar los trámites administrativos correspondientes para su habilitación

Con el objetivo de representar y coordinar la actividad de los recién creados consorcios, fue constituida la Cámara Argentina de Cooperativas y Consorcios de Exportación (CACCERA),

Lamentablemente, los beneficios previstos por la ley nunca se concretaron, la misma no fue aplicable por su alta rigidez operativa, requisitos técnicos y económicos con lo cual la experiencia se frustró.

En 1998, por iniciativa de Elvio Baldinelli, la entonces Fundación Bank Boston –hoy Fundación Standard Bank- propuso a la Fundación Export.Ar la creación de un programa para la formación de consorcios de exportación. El primer grupo exportador del programa, el “Grupo de bienes de Capital, equipos médicos y hospitalarios” fue creado en el mes de septiembre de 1998 y continúa funcionando.

El avance más reciente en esta materia, fue a través del proyecto de ley de consorcios de cooperación presentada el 3/10/03 y convertida en ley en el año 2004, específicamente Ley N° 26.005 de Consorcios de Cooperación, la cual 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.

Cuando abordamos la investigación de este fenómeno, nos encontramos con que los consorcios de exportación fueron una herramienta efectiva para que las pymes logren exportar en diversos países del mundo, entre los que podemos citar Italia y España. Sin embargo, en la ciudad de Rosario el Grupo

Autopartes Rosario no mostró los mismos resultados. Si bien al principio el consorcio se forma y cada socio contiene ese espíritu de integrarse y colaborar, con el tiempo comienza a haber un desgaste y los objetivos no se terminan cumpliendo, ya que se priorizan los objetivos individuales de cada empresa y los que se propone el grupo se dejan de lado.

A partir de esta situación precisamos los objetivos de nuestra investigación:

Como general nos propusimos determinar si el Consorcio exportador es una herramienta efectiva para acceder al mercado internacional analizando el caso del Grupo Autopartes Rosario durante el periodo 2007-2012.

Para validar el objetivo superamos los siguientes objetivos específicos:

Describir la Ley de Consorcios de Exportación; analizar el estado actual del Grupo Autopartes Rosario; y describir organismos y programas que impulsan la formación y el desarrollo de consorcios de exportación para demostrar su utilidad y así aplicarlo al caso en cuestión.

En pos de solucionar el problema planteado es que validamos la siguiente hipótesis: *El consorcio de exportación es una efectiva herramienta que permite que los productores del rubro autopartista accedan al mercado internacional, y conduce a las PYMES que lo conforman a bajar sus costos fijos al momento de exportar.*

Para poder llevar a cabo esta investigación abordamos un estudio de tipo cualitativo. Utilizamos la investigación descriptiva para demostrar el estado actual del Grupo Autopartes Rosario al día de hoy; y explicativa para desarrollar las deficiencias que se presentaron en la implementación del consorcio exportador en la Ciudad de Rosario durante el periodo 2007-2012.

La técnica que utilizamos fue la recolección de datos y aplicamos las herramientas de observación directas, entrevistas y cuestionarios que realizamos a los actores intervinientes en los consorcios de exportación.

Como conclusión podemos decir que encontramos una posible solución para minimizar el problema planteado y así pudimos comprobar la hipótesis, que nos permitió determinar que el Consorcio exportador es una herramienta efectiva para acceder al mercado internacional, analizando el caso del Grupo Autopartes Rosario durante el periodo 2007-2012.



## CAPITULO N° I

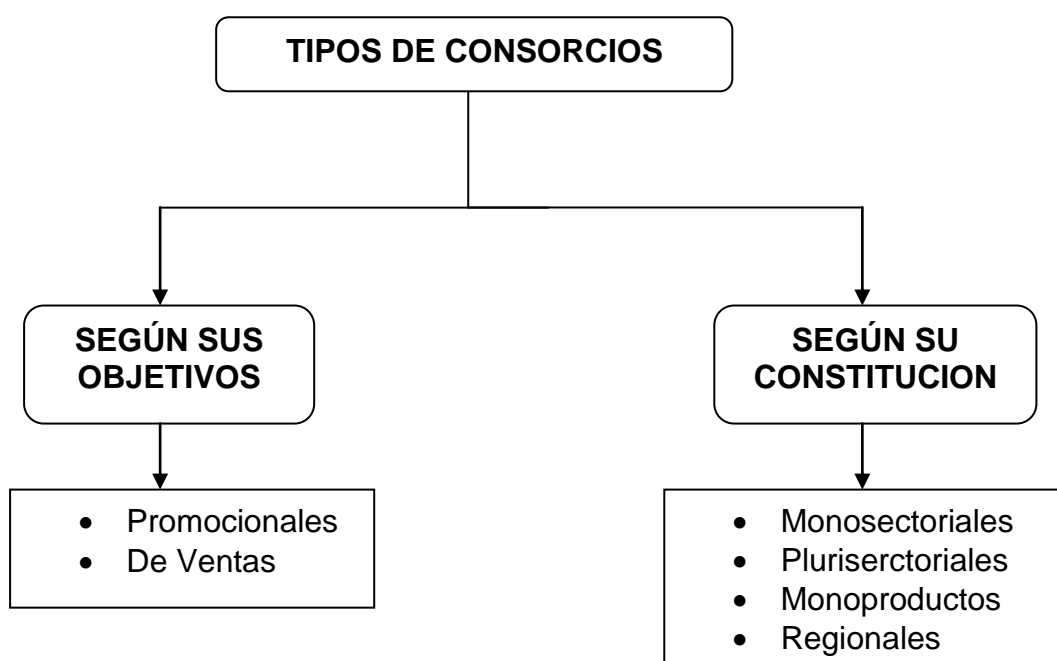
### Ley Consorcios de Exportación

#### **I.1 Qué se entiende por Consorcios de Exportación**

El consorcio de exportación es la agrupación de varias empresas que pertenecen a un mismo rubro y su objetivo común es promover y/o comercializar sus productos y servicios en el mercado internacional.

Este tipo de alianza estratégica facilita que las empresas que carecen de estructura, recursos y capacidades, puedan desarrollar y aumentar considerablemente su potencial exportador, disminuyendo así sus costos y riesgos al momento de exportar.

#### **I.2 Tipos de Consorcios**



Al investigar sobre los diferentes tipos de consorcios nos encontramos con que pueden ser clasificados según sus objetivos y según su constitución.

### **Según sus objetivos**

#### **Promocionales**

Los consorcios promocionales son asociaciones estratégicas entre dos o más empresas, donde el objetivo es la promoción de sus productos y/o servicios en el mercado internacional. Estas acciones de manera conjuntas posibilitan abaratar los costos logísticos y de promoción en ferias internacionales. Este tipo de consorcio solo promueve los productos y/o servicios de sus miembros, para que luego cada uno de ellos pueda efectuar sus ventas directamente con el cliente.

#### **De ventas**

Las empresas que participan dentro de un consorcios de ventas funcionan delegando la autoridad para comunicar, promocionar y vender sus productos en el exterior, a sus coordinadores

Hay dos tipos de consorcio de venta:

a) consorcios de comercio, que son los que adquieren los productos de las empresas participantes con el fin de revenderlos, y

b) consorcios que actúan como agentes de exportación donde las empresas que participan emiten sus propias facturas y recibos y así obtienen el pago de sus clientes.

### **Según su constitución**

#### **Mono sectoriales**

Los consorcios mono sectoriales son aquellos grupos formados por empresas que pertenecen un mismo sector de la actividad económica de un país, pero que producen productos diferentes y complementarios.

### **Pluri sectoriales**

Los consorcios Plurisectoriales son aquellos grupos formados por empresas que pertenecen a diferentes sectores y su principal ventaja es que ofrecen una amplia gama de productos y servicios. Por ejemplo un consorcio puede formarse para brindar una amplia gama de productos y servicios para hotelería (ascensores, mobiliarios y decoración entre otros)

### **Mono productos**

Los consorcios mono productos son aquellos grupos formados por empresas que brindan un mismo y único producto.

### **Regionales**

Finalmente nos encontramos con los regionales que son aquellos formados por empresas de una misma región y brindan productos y/o servicios de esa región. Ej.: Consorcio de artesanías de la región norte.

## **I.3 Ventajas y desventajas sobre la participación en un consorcio**

### **Ventajas**

- Reducción de costos

Esta es una de las principales ventajas que proporciona un consorcio: la posibilidad de dividir entre los participantes los gastos referidos a su

creación llámese a estos, la locación física, la contratación de un coordinador, los honorarios del despachante, las tareas de promoción (que serían inviables para una PyME) como: publicación de catálogos en varios idiomas, misiones de venta, participación en ferias en pabellones en común o publicidad conjunta de marcas comerciales.

- Reducción de riesgos mediante la diversificación de mercados

Al participar en diferentes mercados, las empresas están menos expuestas a las fluctuaciones económicas o de otra índole de una determinada zona<sup>1</sup>.

De esta manera si en un mercado comienza a percibirse una depresión pueden buscarse nuevas salidas, y viceversa, si un mercado se vuelve atractivo, se puede intensificar la promoción en el mismo.

- Penetración en nuevos mercados

El consorcio proporciona la fuerza y la organización para intentar penetrar en mercados más difíciles y competitivos, con mayores posibilidades de éxito, ya que puede brindar asesoramiento y gestión en cuanto a necesidades de los mercados, técnicas de negociación, embalaje, transporte, disposiciones aduaneras, entre otras, que serían imposibles de obtener para una PyME por sí misma

- Nuevos contactos comerciales

Los consorcios pueden contribuir el acceso a nuevos tipos de compradores básicamente de tres maneras:

---

<sup>1</sup> Anual Report UNIDO 2003

A) A través de la adaptación o modificación de los productos y aumentando la calidad de los mismos. El consorcio puede realizar actividades o inversiones necesarias, que no estarían al alcance de una PyME independiente.

B) Ampliando la capacidad o volumen de exportación, de manera que se puedan atender pedidos de mayor importancia.

C) Mediante la provisión de productos complementarios: en algunas oportunidades puede ser fundamental.

- Aprendizaje y experiencia de comercialización internacional

Los miembros participantes pueden obtener en, poco tiempo, los conocimientos técnicos aportados por los especialistas contratados sobre comercio exterior, que les demandaría años conseguir si exportasen en forma independiente, entre los que se encuentran: la negociación directa de operaciones de venta con importadores o agentes extranjeros, aspectos crediticios, procedimientos de documentación, requisitos técnicos en el extranjero, procedimientos de embalaje y medios de transporte<sup>2</sup>

- Acceso a asesoramiento de mayor calidad y mejora en técnicas de gestión

Asociándose es posible que las empresas participantes busquen y contraten personas altamente calificadas y con experiencia en los mercados externos.

- Mayor influencia a nivel nacional

---

<sup>2</sup> Romero Ullmann Roberto *“Estructuras empresarias para el comercio internacional”* Buenos Aires 1984

Los consorcios pueden facilitar las relaciones entre el Estado y el rubro de la industria a la que pertenecen. Al representar los intereses de un grupo de empresas que pretenden exportar, es más factible que sus peticiones sean atendidas más eficazmente que si se presentaran las empresas en forma separada.

También se pueden obtener beneficios especiales, como estímulos o créditos gubernamentales destinados a fomentar los grupos exportadores.

### **Desventajas**

- Agrupación vs individualismo

El sentido de independencia de algunas empresas participantes puede llegar a ser un obstáculo muy importante que impida el correcto desempeño del consorcio. Aquí es primordial la labor del coordinador para lograr persuasión y evitar futuros conflictos.

- Seguridad sobre el secreto individual de cada empresa participante

Se debe analizar qué tipo de información comercial y técnica tendrían que revelar las empresas participantes para cooperar dentro del consorcio. Y así evitar el temor de los empresarios a que se revele alguna información confidencial. Puede darse que algún miembro retacee o niegue información por confidencialidad empresarial o porque ve a otro miembro del consorcio como un competidor en el mercado nacional.

- Diferencias entre las empresas participantes

Las diferencias pueden ser varias ya sea de: experiencia exportadora, tamaño de empresa y mentalidad empresarial entre otras.

- Desacuerdo en las estrategias de comercialización internacional

Pueden presentarse diferencias entre los miembros participantes respecto a cuál sería para cada uno la estrategia ideal al llevar a cabo la búsqueda de mercados, tipos de promoción, medios de transporte, entre otras.

- Reglas claras

Se debe implementar un reglamento interno donde se definan los derechos y obligaciones de cada empresa participante a fin de evitar conflictos y por ende la disolución del consorcio

- Escasos conocimientos de administración y comercialización

Así como la marcamos como una ventaja también puede ser una desventaja.

La falta de personal calificado para la administración, comercialización y gestión de exportaciones, y para el manejo de los conflictos y demás cuestiones que puedan surgir, puede llevar a la disolución del consorcio.

#### **I.4 Aspectos jurídicos**

##### **I.4.1 Ley Nacional de Consorcios de Cooperación Nº 26005**

##### **I.4.2 Descripción**

La Ley dispone que diferentes empresas domiciliadas o constituidas en la República Argentina y vinculadas a la misma actividad económica podrán asociarse, celebrando por contrato un “Consortio de Cooperación”, con el fin de reducir sus costos y aumentar sus ganancias.

También La Ley brinda seguridad jurídica a las empresas que forman parte de un consorcio de Cooperación, eliminando la vinculación directa de las actividades individuales de cada empresa con las actividades del grupo, esto permite que se garantice la autonomía jurídica de las empresas participantes.

Establece que las ganancias y pérdidas que se obtengan en las actividades realizadas deberán ser distribuidas entre las empresas participantes de acuerdo a lo que indique el contrato celebrado, o en su defecto, en partes iguales entre las empresas que lo componen.

Debido a que el consorcio debe tener CUIT propio, se lo puede registrar a nombre propio como consorcio propietario de la mercadería o por orden y cuenta de terceros. Esto implica que se puede realizar un solo Permiso de Embarque.

Sin restarle importancia la ley<sup>3</sup> determina los derechos y obligaciones que tienen que respetar los integrantes del consorcio, para poder obtener los beneficios establecidos; indica el objeto del contrato, el término de duración del mismo, la constitución de un domicilio especial, el monto porcentual de participación que aportará cada empresa participante, la creación de un fondo común operativo, el cual es indivisible por todo el término de duración del contrato, la determinación de un representante y las sanciones por incumplimiento, ya sea por parte de los miembros o de su representante.

Finalmente la Ley establece las causales de disolución del contrato, ya sea por la imposibilidad de cumplir, por la expiración del plazo establecido, por la decisión unánime de sus participantes o si el número de participantes llegare a ser inferior a dos.

### **I.4.3 Ley Provincial de Consorcios de Cooperación y Cooperativas de Exportación Nº 12119**

#### **I.4.4 Descripción**

---

<sup>3</sup> Ver Anexo1, Pág. Nº 37: Ley Nacional Nº 26005



Esta Ley tiene como objetivo facilitar a las PYMES la conformación, desarrollo y consolidación de consorcios y cooperativas de exportación de bienes y servicios en el ámbito de la Provincia de Santa Fe a los fines de:

- Aumentar la capacidad exportadora, siendo incentivadas las economías regionales y estimulando su impacto social y económico
- Implementar mecanismos que conlleven al logro de asistencia crediticia a los consorcios y cooperativas.
- Realizar convenios con organismos provinciales, municipios y comunas de la provincia, para ayudar en la solución de posibles problemas que puedan surgir frente a la aplicación de dicha ley.
- Implementar campañas de divulgación sobre los beneficios que brinda la realización de consorcios o cooperativas de exportación a través de entidades provinciales, municipales, y comunales.
- Promover talleres de capacitación a los interesados sobre las diferentes realidades que se vivencian en los consorcios y cooperativas de exportación.

En el artículo N° 2 <sup>4</sup>la ley hace referencia a la modalidad e indica que los consorcios y cooperativas de exportación deben estar integrados por empresas de un mismo bien o de un mismo grupo de bienes o entre prestadores de un mismo tipo de servicios.

En lo que se refiere a su estructura dichos consorcios y cooperativas de Exportación deben constituirse como sociedades regulares. Cada miembro debe aportar una cuota parte del capital y la misma no puede superar el 20% del capital total y las tareas a desarrollarse estarán dictadas a través de un reglamento interno de funcionamiento.

---

<sup>4</sup> Ver Anexo 2, Pág. N° 42 : Ley Provincial N° 12119

Otro rasgo saliente de esta ley es la radicación, establece también que los consorcios deben estar formados por empresas cuya actividades económicas estén radicadas total o parcialmente en la provincia de Santa Fe. En este caso, el volumen de producción debe representar no menos del 75 % de su total.

Referido a los beneficios que brinda la ley nos encontramos con la Exención del pago de todo impuesto, tasa o sellado de origen provincial, el otorgamiento de créditos, garantías y avales previstos en la legislación provincial y nacional y la asistencia técnica y científica.

Por otra parte, la ley genera el espacio para la capacitación. Tiene como objetivo brindar a apoyo y orientación a los distintos empresarios, ya sea para la formación como para el desarrollo de los consorcios y cooperativas de exportación.

En cuanto al registro, la ley, crea un registro provincial de consorcios de exportación que funciona dentro del ámbito del Ministerio de Agricultura, Ganadería, Industria y Comercio de la provincia.

Finalmente en caso de incumplimiento total o parcial los consorcios serán sancionados a través de la cancelación total o parcial de los beneficios y la aplicación de multas entre una y diez veces del monto equivalente al beneficio obtenido.

La gran diferencia que encontramos comparando la Ley Nacional, con la Ley Provincial es que la Provincial promueve un marco legal más conveniente, ya que contribuye a desarrollar y fortalecer el espíritu exportador y de asociatividad que existe entre las PyMES a través de herramientas adecuadas. En cambio la Nacional no alcanza a regular correctamente las operaciones tributarias que se realizan en este tipo de alianzas estratégicas.

La devolución del IVA es un gran punto a resolver, ya que si bien en la Ley Provincial se establecen diferentes tipos de beneficios impositivos, estos quedan sin efectos al no estar contemplados por la Ley Nacional.

## **CAPITULO Nº II**

### **Estado Actual del Grupo Autopartes Rosario**

#### **II.1 Reseña histórica del Grupo Autopartes Rosario**

El Grupo Autopartes Rosario se constituyó el 14 de marzo de 2001 en el marco de un programa de la Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional que apoyaba la formación de grupos de exportación.

Desde entonces, las empresas del grupo implementaron y certificaron sistemas de gestión de calidad bajo Normas ISO 9001, participaron en las principales ferias internacionales del rubro y efectuaron importantes inversiones para desarrollar su capacidad exportadora, todo lo cual explica el acceso a nuevos mercados y el gran aumento que alcanzaron en sus exportaciones.

En Agosto de 2004 el grupo adoptó la forma jurídica de Agrupación de Colaboración Empresaria y comenzó luego a exportar por cuenta y orden de dos o más miembros. Esta organización le permite también realizar compras y contrataciones conjuntas de bienes o servicios tanto para facilitar la consecución de su principal objetivo, desarrollar capacidad exportadora, como acceder a menores costos por actividades habituales de sus miembros. La adopción de esa forma jurídica refleja por otro lado el compromiso de sus miembros con un proyecto asociativo de mediano plazo.

En su conjunto, las nueve empresas emplearon unas 500 personas en forma permanente y exportaron por u\$s 2.800.000 en 2005.

Muchas actividades del grupo cuentan con el apoyo de diferentes organismos tales como la Subsecretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional, el Gobierno de Santa Fe, la Fundación Exportar, la Municipalidad de Rosario y el INTI, ente otros.

La experiencia recogida hasta el momento por el Grupo Autopartes Rosario refuerza la convicción sobre el rol que pueden jugar los Consorcios de Exportación para promover el desarrollo de la capacidad exportadora de pequeñas y medianas empresas y, al mismo tiempo, optimizar la asignación de recursos que ofrecen diversos programas públicos, agencias y organismos del Estado nacional, provincial y municipal a esos fines.

## **II.2 Qué se entiende por Agrupación de Colaboración Empresaria (ACE)**

Por Agrupación de Colaboración Empresaria (ACE) se entiende la formación de una organización cuyo fin es desarrollar la actividad empresarial de sus miembros o de perfeccionar o aumentar el resultado de tales actividades. Su finalidad es mutualista y no puede ser creada con fines de lucro. Las ventajas económicas que genere deben ser distribuidas directamente entre las empresas participantes.

Las ACE deben registrarse en el Registro Público de Comercio y su duración no podrá exceder los diez años.

La coordinación de las tareas a realizarse, dirección y administración debe estar a cargo de una persona designada en el contrato.

Su creación prevé la constitución de un fondo común operativo y este patrimonio no puede ser dividido entre los miembros participantes hasta tanto no se termine el contrato.

Finalmente las ACE pueden concluir ya sea por finalización del contrato, reducción a una sola empresa participante o por simple decisión de las empresas participantes.

### **II.3 Análisis F.O.D.A. del Grupo Autopartes Rosario.**

#### **Fortalezas**

- Conocimiento de los mercados a través de experiencias individuales de las empresas participantes.
- Capacidad de negociación con clientes y proveedores
- Flexibilidad y adaptabilidad de recursos.
- Localización física cercana a puertos y aeropuertos.
- Todas las empresas miembros son certificadas bajo normas ISO.
- Variedad de oferta exportable.
- Administración centralizada.

#### **Oportunidades**

- Potenciales clientes ubicados en países que forman parte del MERCOSUR.
- Siempre existe la necesidad de los productos fabricados.
- Diversificación de riesgos
- Tipo de cambio competitivo que favorece la exportación de los productos argentinos.
- Demanda internacional en crecimiento, debido a cambios de preferencias en los consumidores.

#### **Debilidades**

- Bajo compromiso de las empresas para con el grupo.
- Se priorizan los objetivos individuales de cada empresa por sobre

los del grupo.

- Las empresas participantes ven al grupo como segunda opción para vender y no lo utilizan como plataforma de lanzamiento hacia nuevos mercados.
- No existen reuniones programadas, se reúnen irregularmente.
- Muchas veces los pedidos se demoran en entregarse, ya que hay empresas que se retrasan en la producción.
- Falta de profesionalismo del coordinador y cambios periódicos del mismo
- Falta de un reglamento interno bien elaborado

### **Amenazas**

- Marco legal inadecuado
- Mercado global muy competitivo
- Problemas sociales en Argentina, tales como, corte de rutas, huelgas, que retrasan o impiden una óptima logística de la carga, en tiempo y forma
- Problemas políticos, debido a un marco político cambiante, insostenible a mediano y largo plazo.
- Medidas proteccionistas que dificultan la comercialización internacional, tomadas por el gobierno para preservar el consumo en el mercado domestico

### **II.4 Situación actual**

Actualmente el grupo está formado por 5 empresas las cuales son: Jaime Serrat e Hijos S.R.L., Juntas Illinois S.A., Fremec S.A., Liftgate S.A. y Di Benedeto Hnos S.A.

Jaime Serrat e Hijos S.R.L es una empresa con más de 30 años de experiencia en el desarrollo, producción y comercialización de fuelles para dirección, suspensión y transmisión de automóviles

Este producto es un protector de cajas de dirección, transmisión y suspensión, que evita la pérdida de lubricación y la penetración de agentes externos, los cuales producen desgaste mecánico ocasionando la rotura prematura de los mismos.

La segunda empresa que compone el grupo es Juntas Illinois S.A.

Fundada en la ciudad de Rosario en 1943 bajo el nombre de Martínez y Tur, nombres de sus fundadores. Luego uno de los socios adquirió la totalidad de la firma y allí se denominó Juntas Illinois S.A.

Dicha firma presenta una amplia gama de productos para el sellado del motor y se caracteriza por una amplia gama de repuestos multimarca en sus tres líneas: Liviana, Pesada y Agrícola.

Otra de las empresas es Fremec S.A. Constituida en el año 1973 en la ciudad de Rosario, desde entonces se dedica a la fabricación de cables de comandos de automotores, buses y camiones.

Por su parte Liftgate S.A. es una empresa dedicada a la fabricación de amortiguadores a gas para múltiples usos, su aplicación se destaca en automóviles, vehículos de transporte, maquinarias agrícolas y todo tipo de ventanas y puertas entre otros.

La última empresa que actualmente compone el grupo es Di Benedetto Hnos S.A. fundada en el año 1986 en la ciudad de Rosario, es precursora en la fabricación de piezas de caucho metal destinadas al mercado de reposición en el rubro autopartista como así también en el agroindustrial.



A través del Análisis F.O.D.A. que hemos confeccionado y la entrevista<sup>5</sup> realizada a uno de los directivos que forma parte del Grupo Autopartes Rosario nos encontramos con la realidad de que el Grupo está en un estado de quietud y llanura en cuanto a las acciones a implementar para poder cumplir con el objeto de creación de dicho grupo exportador.

El Sr. Kurtzeman nos relata en la entrevista que existen 3 problemas claramente identificados, a saber:

Primeramente el grupo exportador está visto como un plus o una carta de segunda opción al momento de penetrar mercados en el exterior por parte de las empresas participantes. Esto hace que las exportaciones cada vez más se generen de manera individual y las pocas ventas que realiza el grupo se concretan debido a que cualquier empresa que participa en alguna feria comenta y muestra que está participando en un grupo exportador. El grupo está siendo utilizado para generar valor agregado a las empresas miembros.

El segundo problema es que una vez concretada la venta, se generan demoras en las entregas de los productos, es decir muchas veces hay que esperar a que otra empresa termine de producir su producto.

Y el tercer problema es el marco legal que hoy en día tiene el tratamiento de las exportaciones a través de grupos de exportación. Muchas veces esto origina soluciones informales a los problemas cotidianos que tenemos respecto a la devolución del IVA, como ser la creación de una caja chica.

En vista de haber podido identificar los problemas que tiene el grupo, nos hemos tomado el atrevimiento de consultarle al Sr Kurtzeman respecto a si

---

<sup>5</sup> Ver Anexo 3, Pág N° 46: Entrevista con el Sr. Cristian Kurtzeman de Liftgate S.A. empresa miembro del Grupo Autopartes Rosario

el consorcio y/o la formación de un grupo exportador es una herramienta efectiva para acceder al mercado internacional. El responde lo siguiente:

“Considero desde mi punto de vista que sí. Es una herramienta efectiva sobre todo teniendo en cuenta los casos de consorcios italianos y españoles pero sucede que aquí en Argentina nos vemos acomplejados al operar por un marco legal inadecuado y eso hace que las empresas se desalienten y se vean obligadas a seguir operando de manera individual.”

En pos de describir las posibles soluciones a los problemas describiremos los organismos y programas que impulsan el desarrollo de consorcios de exportación.

## **CAPITULO N° III**

### **Organismos y Programas que impulsan la formación de Consortios de Exportación**

En Argentina hay entidades privadas y públicas que se dedican y trabajan arduamente para fomentar las exportaciones a través de la formación y desarrollo de Consortios de exportación. A continuación citaremos y describiremos algunas de ellas a nivel Nacional, Provincial y Municipal.

#### **III.1 Organismos a Nivel Nacional**

- **Cancillería Argentina**

La cancillería es un organismo público y dentro de ella funciona la Subsecretaría de Comercio Internacional (SURCI). Su fin es delinear la política comercial para promocionar las exportaciones y brinda asesoramiento a aquellas empresas que desean ingresar en el mundo del comercio internacional. Trabaja aportando datos a través de Argentina Trade Net, donde se revelan información y oportunidades de negocios tanto sea para importadores extranjeros como para exportadores nacionales.

- **Fundación Standar Bank (Ex Fundación Bank Boston)**

Dicha entidad se formó en 1998, es privada y trabaja en conjunto con Fundación Exportar. Tiene como objetivo lograr que cada día más PyMEs

puedan exportar, mediante la creación de vínculos entre empresas de un mismo sector dirigidas por un coordinador. Entre los distintos servicios que brinda podemos dar a conocer los siguientes:

Financia el honorario del coordinador que se ocupa en cada grupo, (100% durante los primeros 6 meses, 75% en los 6 meses restantes, el 50% al siguiente año y el 25% al siguiente)

Prepara informes acerca de la evaluación de los diferentes grupos.

Los funcionarios asisten a todas las reuniones que realizan los grupos de Buenos Aires y una vez al año a la de aquellos grupos del interior del país.

Colabora en la selección de los nuevos grupos que se incorporan al programa.

Brinda apoyo a los grupos para que puedan acceder a los servicios que ofrecen la SEPYME, INTI FONTAR, entre otros.<sup>6</sup>

- **Fundación ExportAr**

Entidad dependiente del Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto. Funciona como institución mixta, ya que integra grandes actores del comercio exterior argentino tanto del ámbito público como privado.

Su misión es fomentar el incremento y la diversificación de las exportaciones argentinas. Para lograrlo esta entidad lleva a cabo acciones de promoción de exportaciones reuniendo a productores argentinos con posibles compradores extranjeros en las distintas ferias que se realizan en el mundo. Y además trabaja con empresas nacionales brindándoles información comercial, asistencia técnica y capacitación, para que estas generen los cambios

---

<sup>6</sup> Información obtenida desde la web de Fundación Standar Bank; [www.fstandardbank.com.ar/](http://www.fstandardbank.com.ar/)

necesarios para producir y comercializar eficientemente en los diferentes mercados internacionales.<sup>7</sup>

- **ConExportArgentina**

ConExportArgentina es la Asociación de Coordinadores de Grupos y Consorcios de Exportación de la República Argentina. Se formó el 10 de diciembre de 2002.

Dicha entidad fue creada con el objetivo básico de fomentar el desarrollo de la asociatividad entre PyMEs como forma óptima para que estas puedan incursionar en los mercados internacionales. ConExportArgentina auspicia y contribuye a la formación y perfeccionamiento de profesionales especializados en esta disciplina; y ofrece capacitación, asesoramiento y apoyo a provincias, municipios, universidades, asociaciones y fundaciones, en la creación de grupos y consorcios de exportación.

Un gran punto a favor es que entre sus objetivos se encuentra el desarrollo de los vínculos con asociaciones similares en el extranjero, favoreciendo el intercambio de experiencias; promoviendo las relaciones con las pequeñas y medianas empresas del Mercosur y la Unión Europea; y promulgando la legislación necesaria para el desarrollo de los Consorcios de Exportación.

- **Fundación Gas Natural**

Esta fundación desarrolló en mayo de 2001 el programa Primera Exportación, el cual brinda asesoramiento gratuito y especializado en Comercio Exterior a las PyMEs que buscan internacionalizarse.

---

<sup>7</sup> Información obtenida desde la web de Fundación ExportAR; [www.exportar.org.ar/](http://www.exportar.org.ar/)

Este programa se focaliza en las principales necesidades del sector, en la carencia de información y asesoramiento en Comercio Exterior, y en la imposibilidad de vincularse con otros mercados por falta de acceso o rubros exportables.

- **Secretaria de la pequeña y mediana empresa y desarrollo regional (SEPYME)**

Esta entidad de carácter público funciona como instrumento para la inserción comercial de las PyMeS en el ámbito internacional. Desarrolla programas para que las PyMEs puedan obtener acceso a diferentes créditos y así puedan progresar y comenzar a insertarse en el mercado internacional.

### **III.2 Organismos a Nivel Provincial**

- **Agencia de Desarrollo Región Santa Fe**

La Agencia para el Desarrollo de Santa Fe y su Región tiene como objetivo acompañar el desarrollo empresario de la Provincia. Para ello asiste técnica y financieramente a las empresas con potencial exportable, ayudándolas a insertarse y competir en el mercado internacional.

Dentro de su línea de financiamiento se destaca el programa de apoyo a consorcios y grupos exportadores.

Este programa está orientado a impulsar la realización y desarrollo de esquemas asociativos entre PyMEs que buscan internacionalizar sus actividades económicas, diversificar mercados o bien recuperar puntos comerciales en distintos mercados externos.

### **III.3 Organismos a Nivel Municipal**

- **Agencia de Desarrollo Región Rosario**

La ADERR junto con la Cámara de Comercio Exterior de Rosario brinda asistencia técnica y servicios de consultoría para que las PyMES de Rosario puedan realizar un pre-diagnóstico del potencial exportador de sus productos, conocer y/o vincularse con los programas, organismos y entidades que promueven y/o facilitan su potencial inserción en el mercado externo y orientación y apoyo en la conformación y Fortalecimiento de Grupos Asociativos orientados a desarrollar mercados externos a través de programas promovidos por organismos públicos

## **CONCLUSIONES**

Al comenzar esta investigación nos propusimos como objetivo general, determinar si el Consorcio Exportador es una herramienta efectiva para acceder al mercado internacional, analizando el caso del Grupo Autopartes Rosario durante el periodo 2007-2012, teniendo en cuenta que se trata de una herramienta que comenzó a utilizarse hace ya más de cinco décadas, pero que hasta el momento no fue del todo exitosa y no dio buenos resultados al aplicarse en la República Argentina

Revisamos los objetivos específicos de investigación planteados al comienzo y concluimos que:

Para poder describir la Ley de Consorcios de Exportación, primeramente fue necesario explicar el significado de Consorcio de Exportación, sus tipos, y sus ventajas y desventajas. Es así que pudimos observar que el consorcio de exportación es la “agrupación de dos o más empresas que pertenecen a un mismo rubro asociadas para promocionar y comercializar sus productos y/o servicios, permitiéndoles a las empresas participantes disminuir sus costos y riesgos al momentos de exportar”.

Al investigar los diferentes tipos de consorcios podemos concluir que el Grupo Autopartes Rosario es, según su objetivo, un consorcio de ventas y según su constitución un consorcio monosectorial.



Este tipo de asociación le aporta ventajas al grupo, entre tantas otras, las de reducir sus costos, penetrar nuevos mercados, obtener nuevos contactos comerciales y genera nuevas experiencias y aprendizajes.

Este tipo de asociación también conlleva ciertos problemas o desventajas. Entre ellas podemos decir que al no haber un reglamento interno, las reglas no son claras, lo cual permite que aumenten las diferencias entre las empresas participantes y el espíritu asociativo se termine diluyendo.

En cuanto al marco legal, observamos que existen una Ley Nacional y una Ley Provincial. La diferencia entre ambas es que la Provincial promueve un marco legal más conveniente, en cambio la Ley Nacional no alcanza a regular correctamente las operaciones tributarias que se realizan en este tipo de alianzas estratégicas y la devolución del IVA es un gran tema a resolver.

Pudimos también conocer que el Grupo Autopartes Rosario se formó en Marzo de 2001 bajo el marco de un programa de la SEPYME y que en sus comienzos estuvo constituido por nueve empresas.

En 2004 el grupo adoptó la forma jurídica de Agrupación de Colaboración Empresaria (ACE) y allí comenzaron sus primeras exportaciones.

Actualmente, el mismo se encuentra formado por cinco empresas y a través de un análisis FODA y la entrevista que le realizamos al director de una firma participante, pudimos conocer la situación real y actual del grupo y cuáles son los problemas que está teniendo.

Finalmente detallamos cuáles son los organismos privados y públicos a nivel Nacional, Provincial y Municipal que promulgan la formación y desarrollo de Consorcios de exportación. Si bien estos ejercen un buen papel sobre la promoción de consorcios, cabe destacar que - a nuestro entender - resultan insuficientes para llegar a constituir un verdadero incentivo que impulsa la

creación adecuada de este tipo de asociaciones. Asimismo observamos cierta dispersión de esfuerzos y recursos entre organismos públicos y privados.

Por todo lo expuesto, concluimos que la creación de grupos o consorcios debe surgir de la reflexión estratégica de las empresas integrantes. Es decir, cada una de ellas debe evaluar esta alternativa dentro del marco de su propia estrategia de internacionalización, estableciendo objetivos a largo plazo y conscientes de la necesidad de invertir en el proyecto, sin expectativas de resultados inmediatos.

## **APORTES**

Con el fin de brindar un aporte a este trabajo de investigación debemos tener en claro que cualquier tipo de asociación, sea cual fuere su forma jurídica, constituye una herramienta clave para que las PyMEs puedan ganar competitividad en el mercado interno y así puedan ingresar a mercados externos.

Al desarrollar esta investigación nos encontramos con que uno de los principales problemas es que el grupo está siendo utilizado como un plus para generar valor agregado a las empresas miembros, si bien no hay que descuidar el emprendimiento propio, es meramente destacable que esto se corrija para que el grupo recobre vida y sea más activo en su accionar .

Para ello proponemos que se desarrolle un reglamento interno<sup>8</sup> que invite a lograr una mayor disciplina y objetividad en cuanto a la participación de los miembros. De esta manera se podrán lograr que haya una mejor sinergia y mayor voluntad de acción. Se podrá incorporar y perfeccionar conceptos de gestión y organización e incrementar el poder de negociación tanto hacia adentro como hacia afuera. Elevará el nivel de calificación empresaria y se mejorará la calidad y el volumen de la oferta exportable de los productos.

Todo esto debe estar llevado a cabo por un coordinador central que organice reuniones periódicas para ir corrigiendo los desfasajes que se podrían provocar debido a las diferentes opiniones de los miembros.

---

<sup>8</sup> Ver Anexo 4: Modelo de Reglamento interno diseñado por Fundación Standar Bank

El aporte para el segundo problema, es generar un sistema de información calificada para que funcione como amalgama en estos casos y se puedan realizar operaciones de ventas trabajando con un poco más de previsión.

Esto se refiere a lanzar en forma digital un Newsletter semanal indicando por parte de cada empresa cual es el stock de productos exportables que tiene y en cuanto tiempo estaría disponible, en el caso de tener que exportar. De esta manera al realizarse las diferentes acciones de ventas, el coordinador y sus miembros estarán informados con anterioridad sobre es el stock de oferta exportable que tienen y cuáles serían los posibles plazos de entregas por parte de cada empresa.

Finalmente en pos de brindar los aportes referidos al tercer problema detectado podemos decir que si bien los consorcios de exportación están amparados por una Ley Provincial que los promociona, los mismos quedan desprotegidos legalmente ya que el marco legal que brinda la Ley Nacional restringe el accionar de los consorcios y su impacto en la economía. Para ello sugerimos que el Grupo Autopartes Rosario utilice la figura de exportación por cuenta y orden de terceros, en el cual se contrata a un "intermediario" para actuar en su cuenta y orden. El intermediario y el tercero son responsablemente solidarios frente a las obligaciones/derechos ante la AFIP, por ende una vez que el intermediario recibe la devolución del IVA por la operación de venta realizada éste se la puede transferir al tercero, en nuestra opinión ésta sería una posible solución.

## **ANEXOS**

Página

### **ANEXO I**

Ley Nacional de Consorcios de Cooperación N° 26005.....37

### **ANEXO II**

Ley Provincial de Consorcios de Cooperación y Cooperativas de  
Exportación N° 12119.....41

### **ANEXO III**

Entrevista con el Sr. Cristian Kurtzeman de la firma LIFTGATE S.A.....46

### **ANEXO IV**

Modelo de Reglamento Interno diseñado por Fundación Standar Bank.....50

## ANEXO I

### Ley Nacional de Consorcios de Cooperación Nº 26005

#### CONSORCIOS DE COOPERACION

##### Ley 26.005

**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 convenidas 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 consignen 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.

**ARTICULO 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.

**ARTICULO 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.



**ARTICULO 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 II

### **Ley Provincial de Consorcios de Cooperación y Cooperativas de Exportación N° 12119**

## **REGISTRADA BAJO EL N° 12119**

LA LEGISLATURA DE LA PROVINCIA SANCIONA CON FUERZA DE LEY:

### **CONFORMACIÓN DE CONSORCIOS Y COOPERATIVAS DE EXPORTACIÓN**

#### **OBJETIVO**

ARTICULO 1° - 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 agrupan.

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 2° - Los consorcios y cooperativas de exportación deben estar integradas 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

ARTICULO 3° - 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 4° - 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 5° - 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 6° - 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 7° - 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 8° - La autoridad de aplicación debe implementar los 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 9° - 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 10° - 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 11° - 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 12° - 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

ARTICULO 13° - 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 14° - 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 15° - Comuníquese al Poder Ejecutivo.

DADA EN LA SALA DE SESIONES DE LA LEGISLATURA DE LA PROVINCIA DE SANTA FE, A LOS DIECINUEVE DIAS DEL MES DE JUNIO DEL AÑO DOS MIL TRES.

Firmado: Alberto Nazareno Hammerly - Presidente Cámara de Diputados

Marcelo Muniagurria - Presidente Cámara de Senadores

Avelino Lago - Secretario Parlamentario Cámara de Diputados

Ricardo Paulichenco - Secretario Legislativo Cámara de Senadores

SANTA FE, 16 JUL 2003

De conformidad a lo prescripto en el Artículo 57 de la Constitución Provincial, téngasela como ley del Estado, insértese en el Registro General de Leyes con el sello oficial y publíquese en el Boletín Oficial.

Firmado: Carlos Alberto Reutemann - Gobernador de Santa Fe

### **ANEXO III**

**Entrevista con el Sr. Cristian Kurtzeman de la firma LIFTGATE S.A.**

#### **1- LAS EMPRESAS QUE INTEGRAN EL GRUPO EXPORTADOR ROSARIO ¿TENIAN EXPERIENCIAS PREVIAS EN EXPORTAR?**

Si, cada una de ellas tenía experiencia previa. Si bien cada una de las empresas participantes tenía experiencia sobre como exportar, esta idea de volcarse al mundo exterior se potencio a través del grupo exportador. De hecho hoy en día el grupo exporta a ciertos países gracias a las experiencias individuales de cada empresa.

#### **2- ¿PORQUE OPTARON POR ASOCIARSE?**

En nuestro caso la firma Liftgate S.A. comparte indirectamente a nivel familiar relación con uno de los socios de Jaime Serrat e Hijos S.R.L, esa estrecha relación llevo a tener una charla sobre la posibilidad de diversificar el mercado y de allí salió la idea de sumarse al grupo ya formado por las otras empresas. Según tengo entendido al comienzo las empresas que comenzaron a formar parte del grupo charlaban en reuniones sobre esta posibilidad de diversificar las oportunidades de negocios, asistir conjuntamente a ferias comerciales y de allí surgió la idea de formar el grupo exportador autopartes Rosario.

#### **3- ¿CUALES FUERON LOS OBJETIVOS PLANTEADOS POR LOS SOCIOS?**

Los objetivos planteados apuntaron a promocionar y comercializar los productos en el exterior, participar en ferias y en misiones comerciales de

manera conjunta y así poder bajar los costos al momento de exportar. Todo esto se lleva a cabo a través del coordinador.

**4- ¿COMO LLEGAN A COLOCAR SUS PRODUCTOS EN EL EXTERIOR Y CUALES SON LOS MERCADOS QUE LOGRAN PENETRAR?**

En realidad como cada empresa mantiene su individualidad, los productos se comercializan debido a que cada empresa miembro al momento de vender y/o participar en alguna feria, presentan como segunda opción la folletería donde se exhiben los productos que comercializa el grupo exportador.

Respondiendo a tu segunda pregunta los mercados son La Guaira y Puerto Cabello (VENEZUELA) – Guayaquil (ECUADOR) – El Callao y Lima (Perú) – Veracruz (México).

**5- CUANDO SE ESTABLECIO EL GRUPO, ¿SE CREO UN PLAN DE NEGOCIOS CON LOS OBJETIVOS COMUNES?**

Mira no te sabría decir con exactitud, ya que nuestra incorporación fue después que se formó el grupo, pero actualmente no hay un reglamento interno que se cumpla y al desarrollarse las tareas de manera informal a todas las empresas miembros nos cuesta concretar una reunión para trazar ciertos objetivos comunes.

**6- ¿RECIBEN ALGUN APOYO POR PARTE DEL ESTADO?**

Tengo entendido que en su momento se recibía apoyo por parte de Fundación Exportar, la Subsecretaria de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional, el Gobierno de Santa Fe y la Municipalidad de Rosario. Hoy en día la municipalidad aporta subsidios para participar en misiones comerciales y ferias y/o rondas de negocios. Esto también depende mucho del gobierno que esté actuando y la política que aplique.



**7- ¿SE FIRMO ALGUN ACUERDO FORMAL ENTRE LOS SOCIOS, DELIMITANDOS SUS RESPONSABILIDADES?**

Como te comentaba en otra de las preguntas que me hacías, al principio tengo entendido que sí, que existía un reglamento pero hoy en día el grupo está actuando y trabajando de manera más informal, entonces no hay un contrato que delimite formalmente las responsabilidades de cada empresa participante.

**8- ¿COMO SE DESARROLLA LA ORGANIZACIÓN DEL GRUPO DIARAMENTE? EXISTE UN COORDINADOR?**

Al ser un grupo informal, nos reunimos irregularmente y cuesta conciliar reuniones de trabajo, ya que muchas veces se priorizan las reuniones laborales de cada empresa de manera individual. Si bien existe un coordinador, muchas veces nos llamamos por teléfono o nos escribimos mail y tratamos de delimitar y definir ciertas cuestiones por esta vías.

**9- ¿EXISTE ALGUN PROBLEMA A RESOLVER HOY EN DIA DENTRO DEL GRUPO EXPORTADOR?**

Si existen.

El 1er problema que surge es que el grupo exportador esta visto como un plus o una carta de segunda opción al momento de penetrar mercados en el exterior por parte de las empresas participantes. Esto hace que las exportaciones cada vez más se generen de manera individuales y las pocas ventas que hace el grupo se concretan debido a que cualquier empresa que participa en alguna feria comenta y muestra que está participando en un grupo exportador. Es como que el grupo está siendo utilizando para generar valor agregado a las empresas miembros.

El 2do problema es que una vez concretada la venta, se generan demoras en las entregas de los productos, es decir muchas veces hay que esperar a que otra empresa termine de producir su producto y esta demora hoy en día se genera por la falta de recepción de materia prima debido a las restricciones impuestas a las importaciones por parte del gobierno actual.

Y el 3er problema es el marco legal que hoy en día tiene el tratamiento de las exportaciones a través de grupos de exportación. Muchas veces esto origina soluciones informales a los problemas cotidianos que tenemos respecto a la devolución del IVA.

#### **10- ¿CREES QUE EL CONSORCIO ES UNA HERRAMIENTA EFECTIVA PARA ACCEDER AL MERCADO INTERNACIONAL?**

Considero desde mi punto de vista que sí. Es una herramienta efectiva sobre todo teniendo en cuenta los casos de consorcios italianos y españoles pero sucede que aquí en Argentina nos vemos acomplejados al operar por un marco legal inadecuado y eso hace que las empresas se desalienten y se vean obligadas a seguir operando de manera individual.

#### **11- ¿CUALES SON LOS RETOS PARA EL FUTURO?**

Los retos son seguir manteniendo los clientes con los que estamos trabajando actualmente y que esos actuales clientes nos recomienden, la política de acción del grupo esta quieta y estable y eso hace que no se desarrollen nuevos mercados. Es como te comentaba al principio, cuando uno se une a un grupo comienza con ese espíritu de acción y asociatividad, pero después en la realidad todo eso se va desgastando y solo queda la experiencia de haber querido intentar algo nuevo. Hecho que no es menor ya que aporta experiencia y contactos.

## **ANEXO IV**

### **Modelo de Reglamento interno diseñado por Fundación Standar Bank**

#### **MODELO DE REGLAMENTO PARA GRUPOS**

Es de gran utilidad que los grupos de empresas exportadoras acuerden un reglamento donde se establezcan las modalidades de funcionamiento. Con el propósito de facilitar su redacción a continuación se presenta el reglamento que utiliza un grupo con larga y exitosa actuación para que sirva de modelo.

Al final se agregan artículos sobre diversos temas tomados de reglamentos de otros grupos también para que sirvan de inspiración.

#### **REGLAMENTO INTERNO DE .....**

### **Nombre, objetivos y misión del Grupo**

Nombre: Grupo .....

Misión de .....: el Grupo exportador XXXX tiene como misión la atención satisfactoria del cliente internacional, a través de la oferta XXXX, así como de XXXX Asimismo, propenderá a desarrollar una imagen positiva de la industria argentina en el exterior.

Objetivo general de .....: unir los esfuerzos de empresas pequeñas y medianas, de la industria XXXX, para lograr una mejor inserción en los mercados externos, a los efectos de incrementar sus exportaciones, basándose en la interacción constante entre cada uno de los miembros del Grupo.

Objetivos a largo plazo de .....:

- Realizar misiones comerciales con el objetivo de insertar los productos argentinos en nuevos mercados.
- Participar en ferias internacionales como herramienta de promoción.
- Analizar la mejor forma de insertarse comercialmente en los mercados externos (venta directa desde Argentina, creación de una empresa en el país de destino, utilización de agentes, representantes, etc.).
- Intercambiar información comercial y crediticia para clientes nacionales e internacionales.
- Promover el desarrollo de la industria nacional y de la imagen de Argentina en el mundo.
- Establecer alianzas estratégicas entre empresas del Grupo o del exterior para la comercialización de los productos.
- Brindar el apoyo técnico necesario para una eficaz gestión exportadora.
- Asesorar, a los efectos de poder adecuar los productos fabricados por las empresas a las diferentes normas que rijan en cada país.

- Fabricar productos de manera conjunta para satisfacer una demanda puntual de un cliente del exterior.
- Alcanzar acuerdos de cooperación con otras empresas o grupos, para realizar actividades en forma conjunta en uno o más mercados. Los alcances de tales acuerdos se reflejarán en convenios específicos.

## **Acciones para lograr los objetivos**

- Formular un plan de trabajo para un período mínimo de doce meses.
- Ejecutar el plan de trabajo, incorporando las correcciones que fueren necesarias.
- Constituir un fondo operativo común.
- Identificar ámbitos de cooperación intragrupo que puedan generar beneficios para las empresas participantes.
- Desarrollar ámbitos de participación institucional para el Grupo, en el sector público y/o privado, en el país y/o en el exterior.
- Gestionar como Grupo el apoyo de empresas privadas para sus actividades, así como también la obtención de cofinanciamiento y/o exenciones impositivas de programas públicos de cualquier jurisdicción, para facilitar la realización de actividades del Grupo y/o de las empresas que lo componen, cuando las mismas se dirijan al objetivo planteado.

## **Normas generales de funcionamiento**

- No obstante lo señalado en 0 y 0, las empresas integrantes del Grupo conservan su independencia para definir su política de exportaciones.
- Las empresas son responsables exclusivamente por las operaciones comerciales que puedan concertar y ejecutar a su nombre.
- El plan de trabajo contendrá dos tipos de actividades: las que beneficien a todas las empresas del Grupo y las que solamente involucren a algunas de ellas. Para las actividades del primer tipo, las empresas comprometerán el mismo aporte. Cuando se trate de actividades del segundo tipo, las firmas participantes podrán acordar otros criterios.
- Todas las empresas del Grupo tendrán acceso a la información comercial o de otra naturaleza que reciba .....
- Todas las empresas del Grupo se comprometen a realizar un seguimiento efectivo de los contactos efectuados en el exterior por parte de algún integrante de .....
- Mantener un archivo con toda la documentación e información que el accionar del Grupo genere.

## **Fondo operativo común**

- Todas las empresas de .... harán un aporte mensual al fondo operativo común para cubrir los gastos corrientes de funcionamiento del Grupo (honorarios del coordinador, fotocopias, comunicaciones, etc.). El Grupo decidirá en cada período el monto de este aporte.
- En caso de una actividad particular (feria, misión comercial, etc.), el Grupo decidirá su forma de financiamiento.
- El aporte al fondo operativo común deberá ser efectuado entre el 1º y el 10 del mes (vencido).

## **Obligaciones de los miembros**

- 2) Aportar al fondo operativo común según las normas que se adopten al respecto.
- 3) Participar en las reuniones plenarias.
- 4) Propender al desarrollo de la imagen del Grupo en todos los ámbitos posibles.
- 5) Abstenerse de incurrir en prácticas desleales de comercio que puedan afectar a otros miembros del Grupo, tanto en el mercado interno como en el mercado internacional.
- 6) Cumplir los compromisos contraídos con clientes del exterior, en especial cuando se trate de operaciones generadas a partir de la actividad de .....
- 7) Salvaguardar los intereses del Grupo y de las empresas que lo integran, en todo momento y lugar donde sea posible.
- 8) Elevar, en cada empresa, el nivel de calidad de su organización, de sus procesos y de sus productos.
- 9) Propender al desarrollo de sus recursos humanos.

## **Obligaciones del coordinador**

- Proponer el plan de negocios, con su respectivo presupuesto, y coordinar su ejecución.
- Convocar a reuniones, redactar una propuesta de agenda, llevar el registro de asistentes y el detalle de los resultados alcanzados en cada reunión.
- Redactar, si así correspondiere, los informes que solicite la Fundación Standard Bank y la Fundación Exportar.
- Participar, si así correspondiere, en las reuniones organizadas por la Fundación Standard Bank y la Fundación Exportar.
- Representar al Grupo ante entidades del sector público y/o privado tanto en el país como en el exterior.
- Participar en ferias, misiones comerciales y ruedas de negocios en representación del Grupo.
- Distribuir entre las empresas del Grupo toda la información comercial o de otro tipo que reciba de diferentes fuentes.
- No compartir, con empresas que no pertenezcan al Grupo, la información que se genere a partir de las actividades de .....
- Salvaguardar los intereses del Grupo y de las empresas que lo integran.
- Realizar un seguimiento de los contactos y clientes de las empresas de .... que se hayan generado a partir de la actividad de éste, con el objetivo de medir la satisfacción del cliente.

## **Reunión plenaria de miembros**

- Se realizará, como mínimo, una vez al mes.
- La presidencia de la reunión estará a cargo del coordinador.
- Las empresas miembro deberán estar representadas por su titular, un directivo o funcionario que acredite capacidad de decisión en nombre de la empresa, para los temas de la respectiva agenda.
- Las empresas podrán participar en las reuniones plenarias con hasta dos representantes.
- Cada empresa tendrá un voto.

- Todas las empresas estarán obligadas a pronunciarse sobre los temas de la agenda, en la misma reunión o, a lo sumo, en la subsiguiente. Su ausencia en esta última, o la falta de pronunciamiento sobre uno o más temas, implicará la aceptación de lo decidido por la mayoría.
- Cuando el tratamiento de uno o más temas no pueda esperar la realización de otra reunión plenaria, el coordinador podrá solicitar a la/s empresa/s que se expidan en forma inmediata sobre el tema en cuestión, hayan estado presentes o no en la respectiva reunión plenaria.
- El Grupo determinará en las reuniones plenarias los temas que quedarán a cargo del coordinador, con facultades para decidir al respecto.

## **Procedimientos para la toma de decisiones**

Las decisiones – que deben ser acatadas por todas las empresas de .... – se tomarán por mayoría simple, siempre y cuando estén presentes más del 50% de los integrantes del Grupo.

## **Condiciones de admisión para los nuevos integrantes del Grupo**

- 1) Las empresas de .... harán un análisis pormenorizado de las firmas que expresen su intención de sumarse al Grupo. Para ello, les remitirán un cuestionario a los efectos de recabar información.
- 2) El Grupo tendrá en cuenta la trayectoria de sus directivos o titulares, su antigüedad en la actividad, así como también sus características en materia de organización, mercados, experiencia exportadora, procesos productivos, calidad de los productos, además de su solvencia y cumplimiento de las obligaciones fiscales y previsionales.
- 3) El Grupo determinará el aporte que solicitará a las empresas que se incorporen a .....
- 4) Dicha suma tendrá relación con las actividades en curso y con las realizadas por el Grupo. Además, este aporte se utilizará para efectuar las modificaciones necesarias en los folletos, CD, página WEB u otros del mismo tipo que utilice el Grupo y que se deriven del ingreso de un nuevo miembro.
- 5) Cada miembro de .... someterá a consideración del Grupo los argumentos para vetar el acceso de un nuevo integrante.
- 6) El plazo mínimo de permanencia requerido para un nuevo integrante del Grupo es de 12 meses.

## **Causas que determinarán la pérdida de la condición de miembro**

- Inasistencia a tres reuniones plenarias consecutivas del Grupo, o a más del 50% de las que se realicen en 12 meses consecutivos.
- Falta de aporte al fondo operativo común durante tres meses consecutivos.
- Realización de actividades que afecten la imagen del Grupo y/o de alguno/s de sus miembros.
- Incurrir en prácticas desleales de comercio internacional, en el mercado interno o en mercados externos, que afecten a las empresas del Grupo.

- Falta de cumplimiento de los compromisos con clientes del exterior asumidos en forma conjunta por las empresas del Grupo.
- Exportación de productos que no alcancen los niveles mínimos de calidad comprometidos con clientes del exterior, en mercados desarrollados con empresas del Grupo, afectando la imagen del mismo.
- El no cumplimiento de alguna de las obligaciones del punto 0.

## **Procedimiento para la exclusión de empresas del Grupo**

Será resuelta por unanimidad de los demás miembros en una reunión plenaria del Grupo que cuente con una presencia mínima del 75% de las empresas que lo integran.

## **Obligaciones respectivas de los miembros entre sí y de éstos frente a terceros**

- Los integrantes de .... deberán compartir toda la información que posean sobre mercados, contactos y clientes del exterior con los otros miembros del Grupo.
- Los miembros del Grupo no podrán compartir con empresas que no pertenezcan al mismo la información que se genere a partir de las actividades de .....

## **Misiones comerciales del Grupo ....**

- En caso de tratarse de una misión comercial exploratoria de todo el Grupo, deberán participar todas las empresas del mismo.
- Si el Grupo realiza una misión comercial exploratoria (por ejemplo, el primer viaje a un determinado mercado) en la que participe el coordinador, los gastos del viaje de este último se repartirán en forma proporcional entre todas las empresas de ....., viajen o no los empresarios integrantes del Grupo. Podrán evaluarse excepciones que sean debidamente justificadas.

## **Contactos para empresas que no sean del Grupo**

- Se decidió que, si a partir de las actividades del Grupo, se genera algún contacto que sea derivado a otra empresa (por ejemplo, porque se trata de un producto no fabricado por ....), dicha empresa deberá pagar un determinado porcentaje de la venta (si es que se concreta) para el fondo fijo de .....

ARTÍCULOS TOMADOS DE REGLAMENTOS DE OTROS GRUPOS QUE EN OPORTUNIDADES NO APARECEN EN EL ANTERIOR Y EN OTROS TIENEN DIFERENTE REDACCIÓN.

**Del grupo “a”**

- Determinación de la oferta exportable del Grupo: productos que se comercializarán a través del Grupo, volúmenes máximos que cada empresa se encuentra en condiciones de comercializar al exterior, requisitos sobre los niveles de calidad y sistemas de control del Grupo.
- El Plan de Negocios beneficiará a todas las empresas del grupo y contará con la aprobación de la mayoría simple de las mismas, teniendo el coordinador el voto definitivo en caso de empate, por lo cual todas las empresas del grupo deberán comprometer su participación y aporte económico proporcional correspondiente a cada acción comercial seleccionada y aprobada por dicha mayoría, como ser: misiones comerciales, ferias, catálogos.
- Los aportes económicos que se desprenden del punto anterior, deberán ser abonados 30 días antes de llevarse a cabo el mismo y en la moneda establecida para su realización.
- Todas las empresas del grupo tendrán acceso a la información comercial o de otra naturaleza que se reciba como grupo.
- Cada empresa deberá nombrar un titular y un suplente, quienes tendrán poder de decisión por su empresa.
- En caso de no estar el titular y suplente en condiciones de asistir a una reunión, quien asista debe hacerlo con la correspondiente autorización de la empresa y tendrá el carácter de oyente, con voz pero sin voto.
- Abonar al Coordinador el aporte establecido en concepto de honorarios de coordinación, del 1 al 5 de cada mes en efectivo o con cheque al día.
- El grupo estará abierto a la incorporación de otras empresas mediante su adhesión al reglamento, y al Plan de Negocios vigente. Las nuevas empresas también deberán hacerse cargo de las modificaciones a realizar en los folletos, CD, página web u otros del mismo tipo que utilice el grupo.
- Se deja determinado que las nuevas empresas deben efectuar un aporte extraordinario que será definido oportunamente por los miembros del grupo.- como fe inicial que se aplicará a acciones futuras en partes iguales al resto de los integrantes del grupo.
- Las empresas que forman parte del grupo podrán renunciar a su condición de tales en cualquier momento. Las empresas renunciantes no podrán exigir compensación de ninguna especie al grupo por los desarrollos alcanzados por el mismo. Las empresas renunciantes deberán liquidar los saldos pendientes a favor del grupo o de algunas empresas del mismo por actividades realizadas o en curso de ejecución.
- Cuando se conozca el interés de una empresa por desvincularse del Grupo, se realizará una reunión con un representante de la misma para conocer en detalle los motivos que determinaron tal decisión y procurar una solución que permita su permanencia en el grupo.
- Agotada esta instancia, en caso de que se mantenga la decisión de renunciar, la misma deberá notificarse por escrito con firma en original del representante legal de la empresa, dirigida al Grupo y con copia a Proargentina.



### **Del grupo “b”**

- Establecer alianzas estratégicas entre el Consorcio con empresas y/o grupos del exterior para la comercialización de los productos.
- Las empresas son responsables exclusivamente por las operaciones comerciales que puedan concertar y ejecutar en su nombre.
- El plan de negocios contendrá dos tipos de actividades: las que beneficien a todas las empresas del Consorcio y las que solamente involucren a algunas de las empresas del Consorcio. Para las actividades del primer tipo, las empresas comprometerán el mismo aporte. Para las actividades del segundo tipo, las empresas podrán acordar otros criterios de aporte.
- Las empresas miembro deberán estar representadas por su titular, un directivo o funcionario que acredite capacidad de decisión en nombre de la empresa, para los temas de la respectiva agenda.
- Las empresas podrán participar en las reuniones ordinarias con hasta 2 miembros de la empresa. (se exige como mínimo a los participantes de las reuniones, capacidad para tomar decisiones y estar al tanto de las actividades del Consorcio).
- Cada empresa tendrá un voto.
- Las empresas que forman parte del Consorcio podrán renunciar al mismo debiendo previamente liquidar los saldos a favor del Consorcio y el fondo de seguro por retiro.
- Las empresas renunciantes no podrán exigir al Consorcio compensación por los desarrollos alcanzados por el mismo, perdiendo asimismo todo derecho al uso de la marca común, nombre del grupo.
- Las empresas son responsables exclusivamente por las operaciones comerciales que puedan concertar y ejecutar a su nombre.

### **Del grupo “c”**

- Las empresas del Grupo deberán realizar el pago de los honorarios del Coordinador, del día 1 al 10 de cada mes, contra presentación de la factura correspondiente, en forma proporcional a la cantidad de miembros.
- Los honorarios del Coordinador incluyen gastos de telefonía celular, acceso a internet de banda ancha y suscripción a una página web sobre licitaciones nacionales e internacionales.
- Los gastos generados en misiones comerciales del Grupo y que favorezcan al resto de los miembros, serán afrontados proporcionalmente por los mismos hasta la suma de US\$ 100.- por misión y por Empresa. En caso de sumas mayores, los miembros que participan de la misión deberán solicitar el consentimiento del resto.
- Proponer el plan de negocios, con su respectivo presupuesto y coordinar su ejecución.
- Convocar a reuniones incluyendo el temario del día y luego redactar la minuta, la cual deberá ser refrendada la siguiente reunión por el coordinador y los miembros que asistieron.
- Redactar, si así correspondiere, los informes que solicite la Fundación Standard Bank y la Fundación Exportar (o aquellas que corresponda).
- Participar, si así correspondiere, en las reuniones organizadas por la Fundación Standard Bank y la Fundación Exportar. (o aquellas que corresponda).
- Representar al Grupo (cuando sus miembros por unanimidad lo decidan) ante entidades del sector público y/o privado tanto en el país como en el exterior.

- Participar en ferias, misiones comerciales y ruedas de negocios en representación del Grupo (cuando sus miembros por unanimidad lo decidan).
- Distribuir entre las empresas del Grupo toda la información comercial o de otro tipo que reciba de diferentes fuentes.
- No compartir, con empresas que no pertenezcan al Grupo, la información que se genere a partir de las actividades de....
- Salvaguardar los intereses del Grupo y de las empresas que lo integran.
- Realizar un seguimiento de los contactos y clientes de las empresas de.... que se hayan generado a partir de la actividad de éste, con el objetivo de medir la satisfacción del cliente.
- Se realizará, como mínimo, una vez al mes.
- La presidencia de la reunión estará a cargo del coordinador.
- Las empresas miembro deberán estar representadas por su titular, un directivo o funcionario que acredite capacidad de decisión en nombre de la empresa, para los temas de la respectiva agenda.
- Las empresas podrán participar en las reuniones plenarios con hasta dos representantes.
- Cada empresa tendrá un voto.
- Todas las empresas estarán obligadas a pronunciarse sobre los temas de la agenda, en la misma reunión o, a lo sumo, en la subsiguiente. Su ausencia en esta última, o la falta de pronunciamiento sobre uno o más temas, implicará la aceptación de lo decidido por la mayoría.
- Cuando el tratamiento de uno o más temas no pueda esperar la realización de otra reunión plenaria, el coordinador podrá solicitar a la/s empresa/s que se expidan en forma inmediata sobre el tema en cuestión, hayan estado presentes o no en la respectiva reunión plenaria.
- El Grupo determinará en las reuniones plenarios los temas que quedarán a cargo del coordinador, con facultades para decidir al respecto.
- Las empresas de.... harán un análisis pormenorizado de las firmas que expresen su intención de sumarse al Grupo.
- El Grupo tendrá en cuenta la trayectoria de sus directivos o titulares, su antigüedad en la actividad, así como también sus características en materia de organización, mercados, experiencia exportadora, procesos productivos, calidad de los productos, además de su solvencia y cumplimiento de las obligaciones fiscales y previsionales.
- Cada miembro someterá a consideración del Grupo los argumentos para vetar el acceso de un nuevo integrante.
- La incorporación de un nuevo miembro deberá contar con la aceptación de todos los integrantes.
- El plazo mínimo de permanencia requerido para un nuevo integrante del Grupo es de 12 meses.
- Independientemente de lo anterior, todas las empresas del Grupo deberán renovar el mes de Octubre de cada año, la permanencia dentro del Grupo para el año entrante.
- Inasistencia a más del 50% de las que se realicen en 12 meses consecutivos.
- Realización de actividades que afecten la imagen del Grupo y/o de alguno/s de sus miembros.
- Incurrir en prácticas desleales de comercio internacional, en el mercado interno o en mercados externos, que afecten a las empresas del Grupo.
- Falta de cumplimiento de los compromisos con clientes del exterior asumidos en forma conjunta por las empresas del Grupo.

- Exportación de productos que no alcancen los niveles mínimos de calidad comprometidos con clientes del exterior, en mercados desarrollados con empresas del Grupo, afectando la imagen del mismo.
- El no cumplimiento de alguna de las obligaciones del punto 0.
- La exclusión de empresas del Grupo será resuelta por unanimidad de los demás miembros en una reunión plenaria del Grupo.
- Si el Grupo realiza una misión comercial en la que participe el coordinador en el ejercicio de sus funciones como tal, los gastos del viaje de este último se repartirán en forma proporcional entre todas las empresas de..., viajen o no los empresarios integrantes del Grupo.
- En los casos que el coordinador participe de una misión comercial en representación de la/s empresa/s que no pueda/n asistir el gasto del mismo será cubierto por la/s empresa/s que el coordinador represente.

### **Del grupo “d”**

- El grupo estará abierto a la incorporación de otras empresas mediante su adhesión al presente Reglamento y al Plan de Negocios vigente. Las nuevas empresas deberán hacerse cargo de las modificaciones a realizar en los folletos, CD´s, página web y otros materiales de promoción que utilice el grupo.
- El grupo determinará si corresponde que las empresas que se incorporen efectúen un aporte extraordinario para compensar erogaciones realizadas por el Grupo por actividades en curso en las que también participarán dichas empresas.
- Cuando considere la incorporación de nuevas empresas, el Grupo tendrá en cuenta la trayectoria de sus directivos o titulares, su antigüedad en la actividad, así como también sus características en materia de organización, mercados, experiencia exportadora, procesos productivos, productos, además de la solvencia y cumplimiento de las obligaciones fiscales y previsionales.
- La adhesión de nuevos miembros deberá contar con la aprobación unánime de los miembros del Grupo.

### **Del grupo “f”**

- El Plan de Negocios deberá contar con la aprobación unánime de todas las empresas. El mismo contendrá dos tipos de actividades: las que beneficien a todas las empresas del grupo (denominadas de 1er. Tipo) y las que solo involucren algunas empresas del grupo (2do. Tipo). Si bien se procurará obtener cofinanciamiento para todas las actividades incluidas en dicho plan, todas las empresas deberán comprometer su aporte para las denominadas del 1er. Tipo, aporte correspondiente al 25 % de los honorarios del coordinador transcurridos los 6 primeros meses del contrato acordado por el Organismo que cofinancie el proyecto (Standard Bank), pagadero del 1 al 10 de cada mes. Transcurridos estos 6 meses las empresas se comprometerán a abonar el 50 %, luego el 75 % hasta abonar el importe total de los honorarios del coordinador luego de transcurrido el contrato de financiación del Organismo interviniente.
- El grupo estará abierto a la incorporación de otras empresas mediante su adhesión al contrato constitutivo del mismo, al presente Reglamento, y al Plan de Negocios vigente.

- Las nuevas empresas también deberán hacerse cargo de las modificaciones a realizar en los folletos, CD's, página web u otros elementos del mismo tipo que utilice el grupo. Por último, la nueva empresa estará sujeta a realizar un aporte extraordinario de 300.00 pesos, siempre y cuando las empresas integrantes así lo determinaran, durante los primeros 6 meses en concepto de compensar erogaciones realizadas por el Grupo que serán utilizadas para cubrir actividades en curso (llamadas telefónicas, folletería, etc.) o bien para incorporar a la caja chica del Grupo.
- Se establece un máximo de 7 empresas.
- La vinculación de las nuevas empresas con el Grupo podrá iniciarse por invitación de algún miembro del mismo, previa consulta a efectuar en la reunión del Grupo y siempre y cuando exista conformidad por parte de los integrantes. También podrá realizarse a solicitud de empresas interesadas.
- Cuando considere la incorporación de nuevas empresas, el grupo tendrá en cuenta la trayectoria de sus directivos o titulares, su antigüedad en la actividad así como también sus características en materia de organización, mercados, experiencia exportadora, procesos productivos, productos, además de su solvencia y cumplimiento de las obligaciones fiscales y provisionales.
- La solicitud de incorporación de nuevos miembros deberá ser aprobada por unanimidad en una reunión con presencia de todos los miembros del Grupo. En caso de inasistencia de algunos miembros, se convocará a otra reunión para tratar el mismo tema, en la cual se adoptará una decisión por unanimidad de los presentes, siempre y cuando los mismos representen el setenta y cinco por ciento o más de los miembros del Grupo.
- Inasistencia a las reuniones del Grupo durante dos meses consecutivos, o a más del 50 % de las que se realicen en 12 meses consecutivos.
- Realización de actividades comerciales u otras cuestionables en cuanto a ética comercial que afecten la imagen del Grupo y/o de alguno/s de sus miembros.
- Incurrir en prácticas desleales en el mercado interno o en mercados externos, que afecten a empresas del Grupo
- Falta de cumplimiento de compromisos con clientes del exterior asumidos en forma conjunta con empresas del Grupo. El Grupo determinará las penalidades económicas a establecer con ese miembro de común acuerdo con todos los integrantes del grupo.
- Exportación de productos que no alcancen los niveles mínimos de calidad comprometidos con clientes del exterior, en mercados desarrollados con empresas del Grupo, afectando la imagen del mismo.
- Será resuelta por unanimidad en una reunión de miembros del grupo que cuente con una presencia mínima del setenta y cinco por ciento de las empresas que lo integran.
- Se podrá considerar la existencia de atenuantes y proponer a la reunión de socios antes mencionada que se efectúe un apercibimiento a la respectiva empresa, sin proceder por el momento a su exclusión definitiva.

### **Del grupo "g"**

- El Plan de Negocios deberá contar con la aprobación de todas las empresas. Si bien se procurará conseguir cofinanciamiento para las actividades incluidas en el mismo, todas las empresas deberán comprometer su aporte para las actividades del primer tipo, mientras que en el segundo caso esta obligación alcanzará solamente a las empresas beneficiarias.

- Todas las empresas del grupo tendrán derecho a participar en las actividades del segundo tipo.
- La solicitud de incorporación de nuevos miembros deberá ser aprobada por unanimidad en reunión con presencia de todos los miembros del grupo. En caso de inasistencia de alguno de los miembros se podrá pedir su conformidad por escrito o vía mail.

### **Del grupo “h”**

#### Toma de decisión

- Para la toma de decisiones en la medida que no se consiga el consenso se hará por votación, teniendo cada empresa un voto.
- Las decisiones que comprometan el otorgar al Grupo las garantías o avales que sean necesarios para obtener la financiación de insumos para exportaciones tendrán que tener la unanimidad de los miembros del Grupos.

#### Obligaciones de los miembros

- Participar de las reuniones
- Propender al desarrollo de la imagen del grupo en todos los ámbitos posibles.
- Abstenerse de incurrir en prácticas desleales de comercios que puedan afectar a otros miembros del grupo.
- Cumplir con los compromisos contraídos con clientes del exterior.
- Salvaguardar los intereses del grupo y de las empresas que lo integran, en todo momento.
- Acatar lo que resuelven la mayoría en referencia a viajes y actividades de promoción.

#### Obligaciones del coordinador

- Formular el Plan de Negocios, con su respectivo presupuesto y coordinar su ejecución.
- Convocar a reuniones, redactar una propuesta de agenda, llevar registro de asistentes y el detalle de los resultados alcanzados en cada reunión.
- Redactar los informes que soliciten las instituciones nacionales.
- Distribuir entre las empresas del grupo la información, comercial o de otro tipo que reciba de diferentes fuentes.
- Salvaguardar los intereses del grupo y de las empresas que lo integran.
- Participar de los viajes, misiones comerciales ferias que realice el grupo.

#### Adhesión

- El grupo estará abierto a la incorporación de otras empresas mediante su adhesión al presente reglamento y al plan de negocios. Las nuevas empresas también deberán hacerse cargo de las modificaciones a realizar en los folletos, CD, páginas web u otros del mismo.
- La vinculación de las nuevas empresas con el grupo podrá iniciarse por invitación de algún miembro del mismo.
- Cuando considere la incorporación de nuevas empresas, el grupo tendrá en cuenta la trayectoria de sus directivos o titulares, su antigüedad, experiencia exportadora, procesos productivos.

- La solicitud de incorporación de nuevos miembros deberá ser aprobada por unanimidad en una reunión en presencia de todos los miembros del grupo.

### **Del grupo “i”**

#### Fondo operativo común

- Todas las empresas del Grupo harán un aporte mensual al fondo operativo común para cubrir los gastos corrientes de funcionamiento del Grupo (honorarios del coordinador: siguiendo lo estipulado en el contrato con la Fundación Bank Boston; fotocopias, comunicaciones, etc.). El Grupo decidirá en cada período el monto de este aporte.
- En caso de una actividad particular (feria, misión comercial, etc.), el Grupo decidirá su forma de financiamiento.
- El aporte al fondo operativo común deberá ser efectuado entre el 1º y el 10 del mes (vencido).

#### Compromiso del coordinador

- Proponer a discusión del Grupo un plan de actividades, con su respectivo presupuesto, y coordinar su ejecución.
- Convocar a reuniones, redactar una propuesta de agenda, llevar el registro de asistentes y el detalle de los resultados alcanzados en cada reunión.
- Redactar, si así correspondiere, los informes que solicite la Fundación Bank Boston y la Fundación Exportar.
- Participar, si así correspondiere, en las reuniones organizadas por la Fundación Bank Boston y la Fundación Exportar.
- Representar al Grupo ante entidades del sector público y/o privado tanto en el país como en el exterior.
- Participar en ferias, misiones comerciales y ruedas de negocios en representación del Grupo.
- Distribuir entre las empresas del Grupo toda la información comercial o de otro tipo que reciba de diferentes fuentes.
- No compartir, con empresas que no pertenezcan al Grupo, la información que se genere a partir de las actividades de éste.
- Salvaguardar los intereses del Grupo y de las empresas que lo integran.
- Realizar un seguimiento de los contactos y clientes de las empresas del Grupo que se hayan generado a partir de la actividad de éste, con el objetivo de medir la satisfacción del cliente.

#### Condiciones de admisión para nuevas empresas miembro

- Las empresas del Grupo harán un análisis pormenorizado de las firmas que expresen su intención de sumarse al Grupo. Para ello, les remitirán un cuestionario a los efectos de recabar información.
- El Grupo tendrá en cuenta la trayectoria de sus directivos o titulares, su antigüedad en la actividad, así como también sus características en materia de organización, mercados, experiencia exportadora, procesos productivos, calidad de los productos, además de su solvencia y cumplimiento de las obligaciones fiscales y previsionales.
- El Grupo determinará el aporte que solicitará a las empresas que se incorporen a éste.

- Dicha suma tendrá relación con las actividades en curso y con las realizadas por el Grupo. Además, este aporte se utilizará para efectuar las modificaciones necesarias en los folletos, CD, página WEB u otros del mismo tipo que utilice el Grupo y que se deriven del ingreso de un nuevo miembro.
- Cada miembro del Grupo someterá a consideración del mismo los argumentos para vetar el acceso de un nuevo integrante.
- La decisión sobre la incorporación de un nuevo miembro requerirá la unanimidad de los miembros en reunión plenaria con la presencia del 100% de las empresas que integran el Grupo.
- El plazo mínimo de permanencia requerido para un nuevo integrante del Grupo es de 12 meses.

## **BIBLIOGRAFIA**

### **Libros Especializados**

BALDINELLI, Elvio. Los consorcios de exportación en la Argentina. Fundación Standar Bank. Buenos Aires, Agosto 2010.

### **Libros Generales**

ARESE, Hector F. *Comercio y Marketing Internacional. Modelo para el diseño estratégico*. Buenos Aires, Marzo 1999.

ULLMANN, Roberto Romero. *Estructuras empresarias para el comercio internacional*. Buenos Aires, 1984.

### **Revistas Especializadas**

Multimodal. *El rol del Coordinador en un consorcio de exportación*. Mendoza, Octubre 2010.

### **Reportes**

Annual Report United Nations Industrial Development Organization, 2003.

### **Conferencias**

1ras Jornadas interprovinciales de comercio exterior para graduados de Cs. Económicas. Santa Fe- Córdoba (Octubre 1987: Rosario, Argentina)

VI Jornadas Provinciales y VI Encuentro de Comercio Exterior para graduados en Ciencias Económicas. (Agosto 2000: Rosario, Argentina). El desafío pendiente: Exportar para integrar.

### **Sitios Web**



ACGCERA, Asociación de Coordinadores de Grupos y Consorcios de  
Exportación de la República Argentina

<http://www.conexportargentina.org.ar/home/home.html>

- BAExporta, Buenos Aires Exporta <http://www.baexporta.gba.gov.ar/>

- CEPAL, Comisión Económica para América Latina <http://www.eclac.cl/>

-Federexport <http://www.federexportonline.it/>

-Fundación Exportar <http://www.exportar.org.ar/>

-Fundación Standar Bank <http://www.fstandardbank.com.ar/>

- INCE, Instituto Nacional para el Comercio Exterior <http://www.ice.gov.it/>

- MRECIC, Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto:  
<http://www.mrecic.gov.ar/>

- Proargentina <http://www.proargentina.gov.ar/>

-Portal ExportaPymes <http://www.exportapymes.com/>

- SEPYME, Secretaría de la Pequeña y Mediana Industria  
<http://www.sepyme.gov.ar/>