

# POLÍTICAS PRODUCTIVAS PARA FORTALECER LA INSERCIÓN INTERNACIONAL DE LAS EMPRESAS PYMES

## LOS CONSORCIOS DE EXPORTACIÓN EN ARGENTINA

**MARTA BEKERMAN**

*Directora del Centro de Estudios de la Estructura Económica (CENES), Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires. Investigadora Principal del CONICET.*

**MARCELO WIÑAZKY**

*Investigador del CENES, Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires.*

**NICOLÁS MONCAUT**

*Becario de investigación del CENES, Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires.*

Ante la alta concentración en pocas empresas de gran tamaño que presentan las exportaciones argentinas, la internacionalización de las PYMES se plantea como un importante desafío que enfrenta hoy la economía argentina para incrementar su competitividad e inclusión social, desafío que se presenta también para el conjunto de las economías de América Latina. En este trabajo, se analiza la experiencia de los consorcios de exportación en Argentina como un instrumento que puede cumplir un rol fundamental en el proceso de internacionalización de las empresas PYMES. A tal efecto, se presentan las principales fallas de mercado que encuentran las PYMES para poder avanzar en su internacionalización, se analiza la experiencia argentina de los últimos años y se presentan los resultados de una encuesta efectuada a 36 consorcios del país. Las conclusiones del trabajo plantean que los consorcios de exportación pueden ser una herramienta muy útil para aquellas empresas PYMES que quieren iniciar o expandir sus exportaciones. Pero, su impacto a nivel global es, todavía, limitado debido a la existencia de una serie de obstáculos, por lo que se plantean un conjunto de políticas públicas destinadas a promover su nacimiento y consolidación.

### INTRODUCCIÓN

Las exportaciones argentinas están altamente concentradas en pocas empresas de gran tamaño. En efecto, las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) explican actualmente menos del 10% de las ventas externas totales, a pesar de representar más del 90% del número de firmas exportadoras.

En ese contexto, la internacionalización de las PYMES se presenta como un aspecto muy importante del desafío que enfrenta hoy la economía argentina para

incrementar la competitividad y la inclusión social. Pero, ese desafío requiere superar las distintas trabas que dificultan su desempeño actual.

En este trabajo, se analizará un instrumento que puede cumplir un rol fundamental en el proceso de internacionalización de las empresas PYMES. Se trata de los consorcios de exportación, en donde Argentina cuenta con una experiencia destacada desde hace 15 años, cuyo conocimiento puede ser de mucha utilidad para otros países de América Latina.

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

El documento se organiza de la siguiente manera: en primer lugar, se presentan, como marco teórico, las principales fallas de mercado que encuentran las PYMES para poder avanzar en su internacionalización, así como las posibles respuestas que pueden brindar los consorcios. Seguidamente, se revisará la experiencia argentina del último período haciendo eje en un programa desarrollado por una iniciativa público-privada de fomento a los consorcios de exportación. Luego, se expondrán los resultados de una encuesta efectuada a 36 consorcios del país y, finalmente, se destacarán las asignaturas pendientes y se plantearán recomendaciones en materia de políticas para la consolidación de este instrumento.

#### FALLAS DE MERCADO Y RACIONALIDAD DE LOS CONSORCIOS

La baja participación de las PYMES argentinas dentro del total de ventas externas es la consecuencia de un conjunto de dificultades que enfrentan estas empresas para poder competir internacionalmente. Esas dificultades se vinculan con la existencia de una serie de fallas de mercado que las afecta en mayor medida que a las empresas de mayor tamaño y que se relacionan con la presencia de economías de escala, de una fuerte heterogeneidad tecnológica entre empresas, de asimetrías de información, de fallas en el mercado crediticio, de altos costos de transacción y coordinación, de **incertidumbre** ante la dificultad de conseguir proveedores confiables y ante la volatilidad de la demanda. También existen fallas del mercado vinculadas con la capacitación ya que las empresas requieren personal capacitado para gestionar las exportaciones.<sup>1</sup>

Existen diversos mecanismos para sortear las dificultades antes mencionadas. En este trabajo, el

<sup>1</sup> Para un análisis en profundidad sobre las características que presentan las distintas fallas de mercado con relación al comercio exterior véase Bekerman y Sirlin, 1994.

enfoque estará puesto en los consorcios de exportación como mecanismo de respuesta ante las mismas.

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

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

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

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

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

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

Con respecto a la información imperfecta, los socios del consorcio podrían compartir los gastos para acceder a nueva información sobre mercados de destino, reduciendo costos y tiempo. Otro beneficio de los consorcios es el hecho de compartir el costo de gerenciamiento en la figura del coordinador.

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

A su vez, la integración de los pequeños productores en la persona jurídica del consorcio contribuye a mejorar su acceso al crédito al disminuir los costos de información que implican para los bancos las transacciones con pequeños productores y al aumentar el monto de los créditos, lo cual reduce los costos operativos de su gestión.

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

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

## LOS CONSORCIOS DE EXPORTACIÓN EN ARGENTINA

La evolución de los consorcios de exportación en Argentina puede dividirse en 3 etapas. La primera de ellas se extiende desde 1968 hasta 1976, con la creación de las primeras experiencias en el país. La segunda etapa comprende el período 1984-1991 y tiene, como elemento más destacado, la sanción de la Ley N° 23.101 de Promoción de Exportaciones que preveía una serie importante de incentivos para el desarrollo de los consorcios de exportación. En esta etapa, se constituyeron 52 consorcios de exportación que no llegaron a alcanzar un gran desarrollo. Como fruto del atraso cambiario y las modificaciones del entorno macroeconómico de los años noventa, estos consorcios prácticamente desaparecieron en su totalidad.

La tercera etapa -que es sin dudas la más destacada- comienza a mediados de 1998, y se extiende hasta la actualidad. Durante esta etapa, se desarrolló una gran cantidad de consorcios en Argentina, integrados exclusivamente por PYMES o microempresas. Más que

con un cambio en el marco regulatorio su evolución estuvo relacionada con una iniciativa público-privada de fomento y apoyo a los consorcios de exportación. Se trata del programa liderado por la Fundación Exportar (organismo de promoción de exportaciones dependiente del Ministerio de Relaciones Exteriores) y la entonces Fundación Bank Boston (luego Fundación *Standard Bank* y, actualmente, Fundación ICBC), perteneciente al banco privado *Industrial and Commercial Bank of China*, Argentina). Debe resaltarse que este es el único programa en Argentina que se ha mantenido a lo largo del tiempo (en 2013 cumplió 15 años) y que, a fines de 2012, contaba con 56 grupos exportadores integrados por 339 PYMES.

Cabe destacar que, durante el período 2003-2008 (previo a la crisis internacional de 2009), las exportaciones de los grupos integrantes de este Programa se incrementaron 174%, cifra bastante superior al aumento de las ventas externas de las Micro y PYMES manufactureras de todo el país, que habían registrado -en dicho período- un incremento de 106% (CERA, 2010).

Si bien distintos gobiernos provinciales y otras instituciones públicas y privadas impulsaron diferentes iniciativas tendientes a la formación de consorcios, la gran mayoría de ellas no tuvieron continuidad en el tiempo.<sup>2</sup>

## RÉGIMEN LEGAL

En Argentina, a diferencia de lo ocurrido en países como Italia y España, los consorcios se desarrollaron sin disponer de un marco regulatorio que los favoreciera. Fueron las propias empresas PYMES, en un marco de competencia cada vez más intensa, las que tomaron la iniciativa de constituirlos para poder generar ventas externas y diversificar los riesgos que presenta el mercado local.

La Ley N° 26.005 de Consorcios de Cooperación del año 2004, determina la existencia de Consorcios de Cooperación, que poseen naturaleza contractual, por

<sup>2</sup> Durante el período 2010-2013, la Unión Industrial Argentina implementó un programa destinado a mejorar la competitividad de las PYMES de América Latina que contó con fondos de la cooperación europea (Programa AL-INVEST IV “Internacionalización y Competitividad de las PYMES del MERCOSUR, Chile y Venezuela para un Desarrollo Sustentable”). Este programa incluyó la creación de consorcios.

lo que no son personas jurídicas ni sujetos de derecho. Pueden inscribirse ante la Aduana para exportar los bienes y servicios de las empresas que lo integran, ya sea como consorcio propietario de la mercadería o por cuenta y orden de terceros, y hacer un solo permiso de embarque. Pero, una resolución de la Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP) del año 2009 estableció la solidaridad de los partícipes consorciados en las obligaciones tributarias e infracciones aduaneras, lo que ha limitado la eficacia de los consorcios como herramienta para promover la exportación. Esta situación genera un vacío legal ya que prácticamente ninguna de las figuras jurídicas existentes resulta útil a los grupos exportadores que desean adquirir un *status* legal.

Por otro lado, hay dos aspectos que aún están pendientes: la personería jurídica de los consorcios y la exención del Impuesto al Valor Agregado (IVA) para las compras efectuadas en el mercado interno destinadas a la exportación. Esta última cuestión reviste particular importancia ya que en Argentina, a diferencia de lo que sucede en otros países, los consorcios de exportación están obligados a pagar el IVA cuando adquieren bienes a sus empresas integrantes para destinarlos al mercado externo.

#### CONSORCIOS FORMADOS BAJO EL PROGRAMA DE FUNDACIÓN EXPORTAR-FUNDACIÓN ICBC

En la actualidad, el principal apoyo vigente para la formación de consorcios a nivel nacional son aquellos previstos en este Programa. Dentro de los criterios de elegibilidad más destacados se encuentran los siguientes: (i) se solicita que alguna de las empresas del grupo tenga experiencia exportadora previa; (ii) todos los integrantes deben pertenecer al mismo sector y dirigirse al mismo canal de distribución y, en lo posible, estar localizados en jurisdicciones cercanas; (iii) deben pertenecer a un sector que cuente con productos competitivos en condiciones de poder exportarse; (iv) tienen que poder generar un plan de trabajo conjunto que defina las acciones de promoción que se llevarán a cabo en el exterior.

El aporte económico del Programa, que está destinado a cubrir los honorarios de los coordinadores de los grupos, ha actuado como un incentivo para que las empresas integrantes decidieran comenzar a trabajar en conjunto. Cualesquiera de las dos fundaciones

pagan un honorario al coordinador en un 100% en el primer semestre, en un 75% en el segundo, en un 50% en el tercero y en un 25% en el último.

La evolución de los consorcios, empresas integrantes y exportaciones del citado Programa pueden ser observados en el [Cuadro 1](#).

Hacia mediados de 2013, este Programa contaba con 65 grupos, que estaban integrados por 405 empresas. La mayor parte de los mismos (75%) se crearon a partir de 2008 y sólo 5 tienen más de 10 años de antigüedad.

Se observa, por otro lado, una alta tasa de desaparición de estos grupos. Entre 1998 y mediados de 2013 fueron creados 189, mientras que dejaron de funcionar 124 (casi el doble de los que existen actualmente). Aquí cabe preguntarse por los motivos de la desaparición de estos grupos. Si bien, ciertos estudios mencionan que esto se debe a su "éxito" (actuaron como una "escuela de exportación" para sus integrantes, los que luego pudieron exportar por su cuenta), en la gran mayoría de los casos se disuelven porque han fracasado en el logro de sus objetivos. Y esto puede atribuirse a varios factores. Aquellos vinculados con la situación "macro", la caída en la competitividad del país, la situación del propio sector (poco dinámico) en el que actúa el grupo, la escasez de demanda en los mercados a los que se dirige el consorcio, la falta de un marco regulatorio adecuado en Argentina y la escasez de apoyos para la consolidación de los grupos exportadores.

Otras razones más específicas pueden vincularse con el hecho de que, al cabo de dos años, se extingue el apoyo brindado por el programa señalado. Esta situación está indicando una falta de sustentabilidad inicial muy importante, lo que puede estar vinculado con distintas cuestiones: una mala selección de sus miembros o del coordinador; una importante heterogeneidad del grupo; un exceso de individualismo en las empresas participantes, con productos con pocas posibilidades de exportarse.

Con respecto a posibles efectos derrame del desarrollo de los consorcios puede señalarse que empresas no participantes se han sumado a consorcios en funcionamiento o han constituido otros a partir de conocer la experiencias exitosas de ciertos grupos. Se pueden encontrar ejemplos en el sector de materiales eléctricos, donde llegaron a existir 5 grupos del mismo

**Cuadro 1****CONSORCIOS EXPORTADORES DEL PROGRAMA FUNDACIÓN EXPORTAR - FUNDACIÓN ICBC  
1998-2012**

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

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

sector (GIAPE, ARIEX, CAEX, GEPEM, GEADE). Por eso, la difusión de las experiencias exitosas puede cumplir un papel fundamental para generar un "efecto contagio" hacia el resto de las firmas.

Asimismo, puede aseverarse que hay una adecuada coordinación entre el programa de consorcios y otros programas de la Fundación Exportar, como ferias, misiones inversas, realización de agendas de visitas en el exterior, información sobre mercados, ruedas de negocios en las ferias locales, etc. En efecto, los grupos exportadores tienen acceso a las demás actividades y programas que lleva a cabo la Fundación Exportar. Por ejemplo pueden contar con un *stand* gratuito por año en alguna de las ferias que realiza la Fundación Exportar. Pero la articulación es prácticamente nula en relación a otros programas existentes como los desarrollados por Fondo Tecnológico Argentino (FONTAR), donde las empresas integrantes de consorcios deben acceder en forma individual.

### LA EXPERIENCIA DE LOS CONSORCIOS DE EXPORTACIÓN EN ARGENTINA

Al observar los efectos de observar las características y experiencias de los consorcios de exportación en Argentina, se realizó una encuesta a 36 consorcios de exportación que participan del Programa de la Fundación Exportar y la Fundación ICBC.<sup>3</sup>

Pero, a pesar de tratarse de una muestra significativa,<sup>4</sup> (para 2012 representaba el 64% de los consorcios del Programa y alrededor de 40% del total de los consorcios

<sup>3</sup> Los autores agradecen a Elvio Baldinelli y a la Fundación ICBC por el apoyo otorgado para la realización de esta encuesta.

<sup>4</sup> El listado de consorcios que respondieron la encuesta puede verse en el Anexo I.

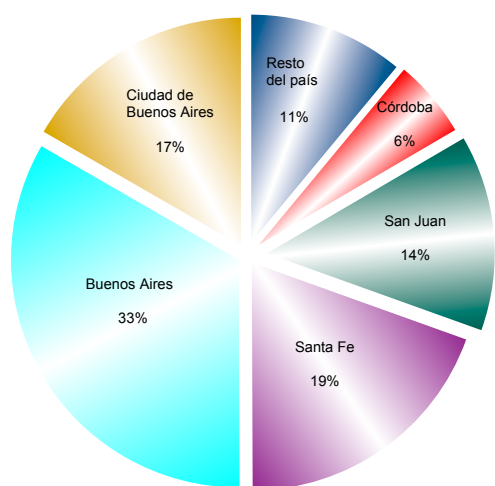
existentes en el país), no se pueden descartar sesgos muestrales en la información expuesta.

#### CARACTERÍSTICAS DE LOS CONSORCIOS DE LA MUESTRA

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

**Gráfico 1**

#### DISTRIBUCIÓN GEOGRÁFICA DE LOS CONSORCIOS DE LA MUESTRA



Fuente: Elaboración propia en base a datos de la muestra.

La mayor parte (86%) no han adoptado ninguna forma jurídica. El resto ha optado por la figura de consorcio de cooperación (Ley N° 26.005).

La mayoría de los consorcios tiene entre 6 y 7 empresas (ver *Gráfico 2*) y todos presentan un carácter monosectorial, es decir que pertenecen al mismo sector de actividad.

Con respecto a los **sectores productivos**, la mayoría de los consorcios de la muestra se dedican a la elaboración

de productos alimenticios (33%), comprendiendo aquí diversos productos como vinos, frutas y hortalizas, miel, etc. En segundo lugar, se encuentran la producción de maquinarias e implementos agrícolas (12%). A estos sectores preponderantes, le siguen el de servicios (10%) y el de materiales eléctricos (7%) (ver *Cuadro 2*).

**Cuadro 2**

#### RANKING DE SECTORES PRODUCTIVOS SEGÚN SU PARTICIPACIÓN EN LA MUESTRA

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

Fuente: Elaboración propia en base a datos de la muestra.

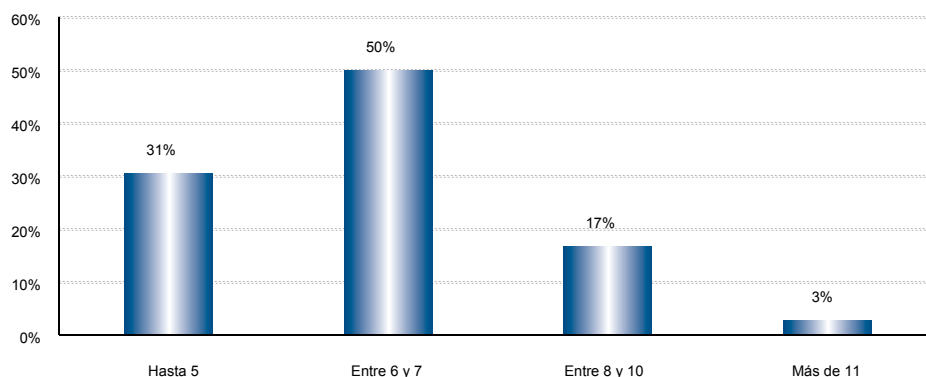
Con respecto al desempeño exportador, se observa un crecimiento importante de las ventas externas entre 2010 y 2011 (33,7%), para luego reducir su ritmo y pasar a una tasa de 4,4% entre 2011 y 2012 (ver *Gráfico 3*).<sup>5</sup>

La importancia del MERCOSUR y Chile como **destinos de las exportaciones** se muestran en el *Cuadro 3*. Se observa allí que el 64% de los consorcios

<sup>5</sup> Sin embargo, en estos resultados no puede aislarse el efecto de composición que puede presentarse a partir del cambio en la integración de los consorcios a lo largo de los años.

## Gráfico 2

### DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DEL NÚMERO DE EMPRESAS POR GRUPO



Fuente: Elaboración propia en base a datos de la muestra.

encuestados ha realizado exportaciones a los países integrantes de esa región, seguidos como segundo destino por “Estados Unidos y Canadá” con el 36%.

## Cuadro 3

### PORCENTAJE DE LOS CONSORCIOS DE LA MUESTRA QUE DESTINAN SUS EXPORTACIONES A LAS REGIONES SELECCIONADAS

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

Fuente: Elaboración propia en base a datos de la muestra.

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

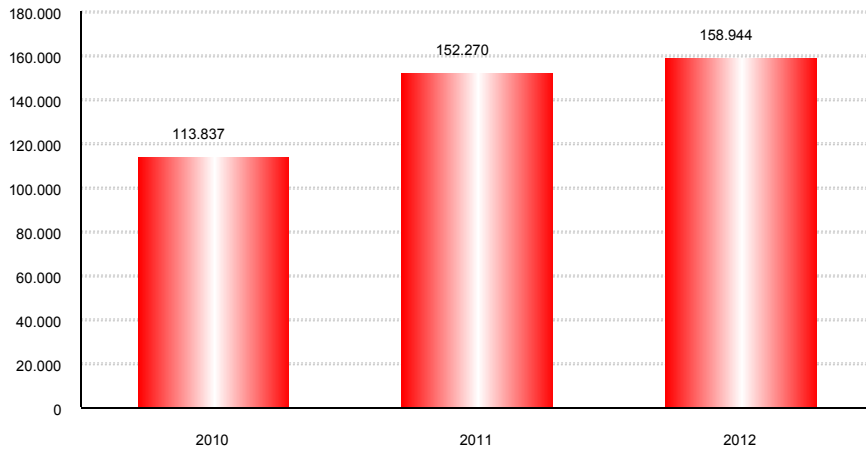
Con respecto a las actividades de capacitación y formación, estas tienen que ver, fundamentalmente, con aspectos relativos al comercio exterior (operativos, de *marketing*, logístico, etc.), con las finanzas y los costos de las empresas, con el manejo de los recursos humanos, con el *marketing* a nivel local y con la definición e implementación de políticas estratégicas para la PYME.

#### PRINCIPALES OBSTÁCULOS PARA LA EXPORTACIÓN Y FACTORES CRÍTICOS PARA LA COMPETITIVIDAD

Los principales obstáculos para expandir las exportaciones que han sido señalados por los consorcios encuestados incluyen, como factor de mayor incidencia,

**Gráfico 3**

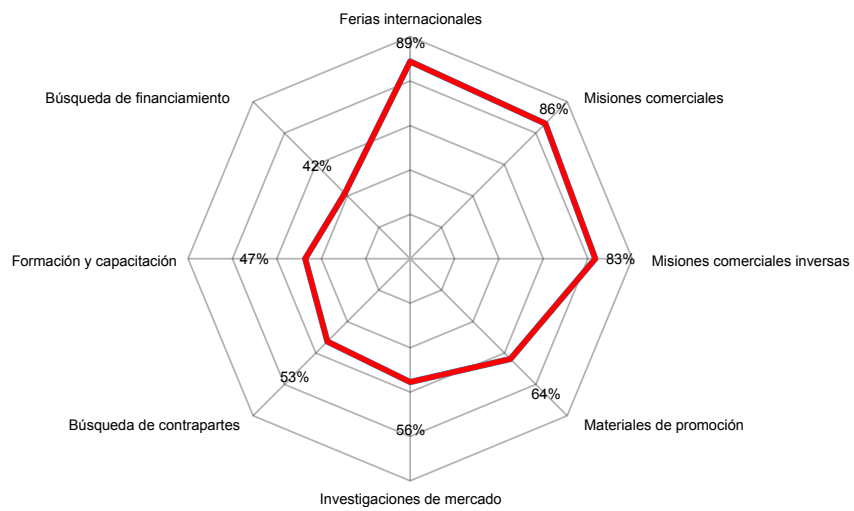
**EXPORTACIONES DE LOS CONSORCIOS DE LA MUESTRA**  
En miles de US\$



Fuente: Elaboración propia en base a datos de la muestra.

**Gráfico 4**

**ACTIVIDADES PROMOCIONALES LLEVADAS A CABO POR LOS CONSORCIOS DE LA MUESTRA**  
2012



Fuente: Elaboración propia en base a datos de la muestra.



el crecimiento de los costos internos y la apreciación real de la moneda argentina (ver *Gráfico 5*). Como segundo factor, se señaló la falta de financiamiento, a lo que se agregaron los problemas logísticos, las dificultades de acceso a los canales de distribución y las barreras administrativas de ingreso. Las fallas de información, las normas técnicas, los problemas de calidad y las dificultades de adaptación de los productos fueron señalados como obstáculos de menor relevancia.

En cuanto a los factores críticos para la competitividad, los grupos encuestados han enfatizado la competencia vía precios y la promoción, mientras que la innovación, la calidad y el servicio aparecen en un segundo plano (ver *Gráfico 6*).<sup>6</sup>

<sup>6</sup> Puede que la calidad no resulte un obstáculo severo para algunos sectores para acceder a ciertos mercados, sobre todo de países menos desarrollados. Pero, en otros casos, es posible que las empresas no se percaten de lo crucial que resulta contar con productos de buena calidad o que consideren que disponen de productos de buena calidad, cuando no necesariamente sea así.

#### VENTAJAS DE LA ASOCIATIVIDAD

Entre las ventajas derivadas de la asociatividad, se destacan el intercambio de experiencias (83%), poder ofrecer mayores volúmenes y gama de productos y la reducción de costos. A la vez, contemplan la posibilidad de aumentar la presencia en los mercados (ver *Gráfico 7*).

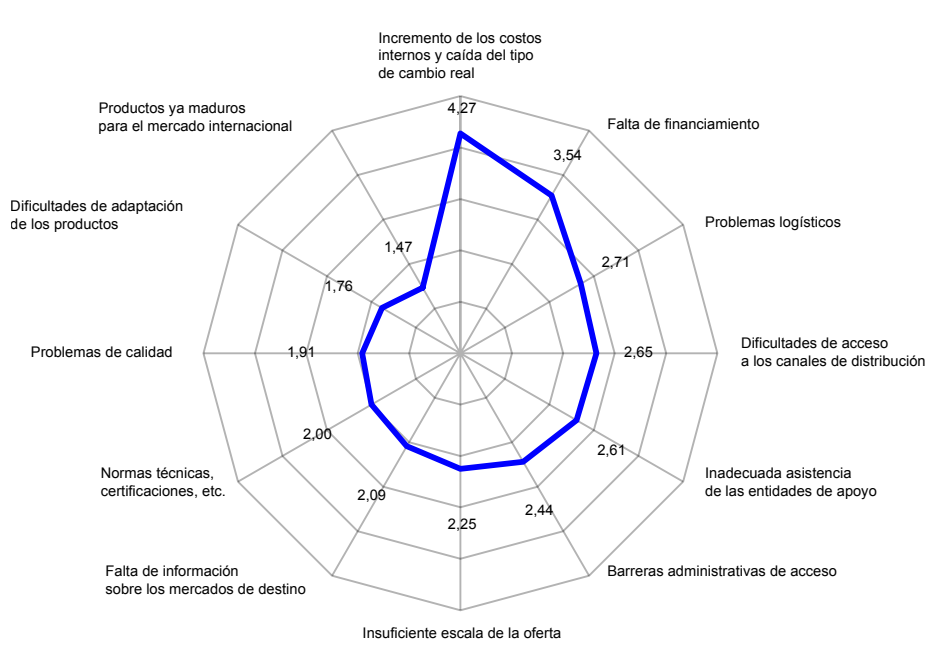
El mayor volumen de oferta se refiere a que, al formar parte de un grupo exportador, sus integrantes pueden ofrecer una mayor gama de productos a sus clientes del exterior y, al mismo tiempo, sostener una mayor presencia en los mercados a partir de las acciones de promoción realizadas por los consorcios.

La reducción de costos se vincula con la posibilidad de llevar a cabo acciones de promoción en conjunto en los mercados externos, lo que permite disminuir las erogaciones al compartir *stands* o enviar al coordinador a una misión comercial como representante del grupo exportador. Asimismo, también se refiere a la reducción de costos logísticos como aquellos vinculados al transporte de productos.

### Gráfico 5

#### PRINCIPALES OBSTÁCULOS PARA LA EXPORTACIÓN SEGÚN LOS GRUPOS ENCUESTADOS

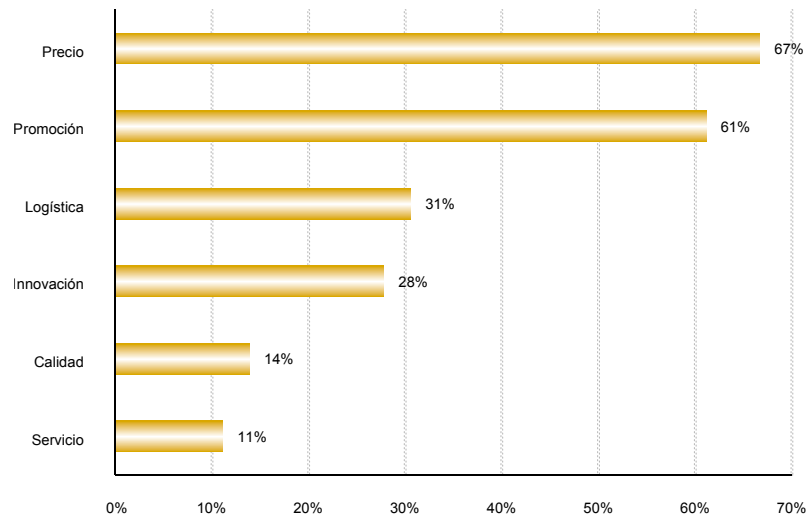
1 = baja incidencia; 5 = alta incidencia



Fuente: Elaboración propia en base a datos de la muestra.

### Gráfico 6

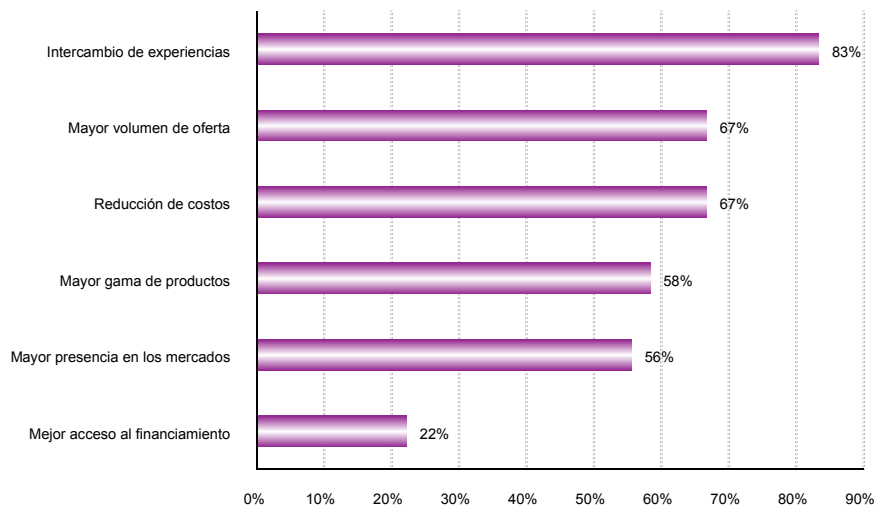
#### FACTORES CRÍTICOS PARA SER MÁS COMPETITIVOS SEGÚN LOS GRUPOS DE LA MUESTRA



Fuente: Elaboración propia en base a datos de la muestra.

### Gráfico 7

#### VENTAJAS DE LA COLABORACIÓN/ASOCIATIVIDAD SEGÚN LOS GRUPOS DE LA MUESTRA



Fuente: Elaboración propia en base a datos de la muestra.

## FACTORES DE ÉXITO Y FRACASO INHERENTES A LOS CONSORCIOS

Entre los factores de éxito en la consolidación de los consorcios se destacó la importancia del compromiso de las empresas y la buena elección de las firmas integrantes (evitando marcadas diferencias en tamaño y experiencia exportadora y que no vendan productos que compitan entre sí) (ver *Gráfico 8*).

Entre los factores de **fracaso**, se planteó como principal problema la falta de determinación de una estrategia comercial. También, se resaltó la poca adaptabilidad de los productos al mercado, una insuficiente ayuda de instituciones de apoyo y la existencia de un inadecuado marco regulatorio (ver *Gráfico 9*).

## EXPERIENCIAS INTERNACIONALES EN MATERIA DE CONSORCIOS DE EXPORTACIÓN

Diversos países han implementado políticas públicas tendientes al desarrollo de los consorcios de exportación. Pero, sin duda, hay un caso muy destacado que es el de Italia, país precursor y que más experiencia posee en materia de consorcios. Otro país que también merece señalarse es España, donde el Instituto de Comercio Exterior (ICEX) dispone de una serie de políticas de apoyo y promoción para los consorcios.

ITALIA<sup>7</sup>

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

La fuerza de los consorcios de exportación italianos se puede comprobar no solo por su número, sino también por la existencia de Federexport, que es la Federación que los agrupa. Esta Federación nació en 1974 y, actualmente, representa a 120 consorcios, sobre un total de 300 existentes en Italia, y alcanza a 4.500 empresas de distintos sectores comerciales. Su sede central está en Roma y está organizada a través de 8

<sup>7</sup> Los autores agradecen a Pablo Fernández Pira sus aportes a esta sección.

Federaciones regionales (Piamonte, Lombardía, Véneto, Toscana, Campania, Puglia, Calabria y Sicilia).<sup>8</sup> El total de las exportaciones de las empresas participantes en esta Federación a través de sus consorcios, asciende a € 14.500 millones, que equivalen al 7% de todas las exportaciones de Italia.

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

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

Con respecto al marco regulatorio, cabe señalar que en el año 2012 se produjo una importante reforma, a partir de la creación de los actualmente vigentes "consorcios para la internacionalización" y la derogación de los consorcios de exportación. Entre las actividades de los consorcios para la internacionalización están comprendidas las actividades relativas a la importación de materias primas y de productos semielaborados, a la formación especializada para la internacionalización, a la calidad, a la tutela y a la innovación de los productos y servicios comercializados en los mercados externos, también a través de marcas colectivas. Estos consorcios pueden recibir subsidios, que cubren hasta el 50% de los gastos que hayan realizado para la ejecución de proyectos para la internacionalización.

## ESPAÑA

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

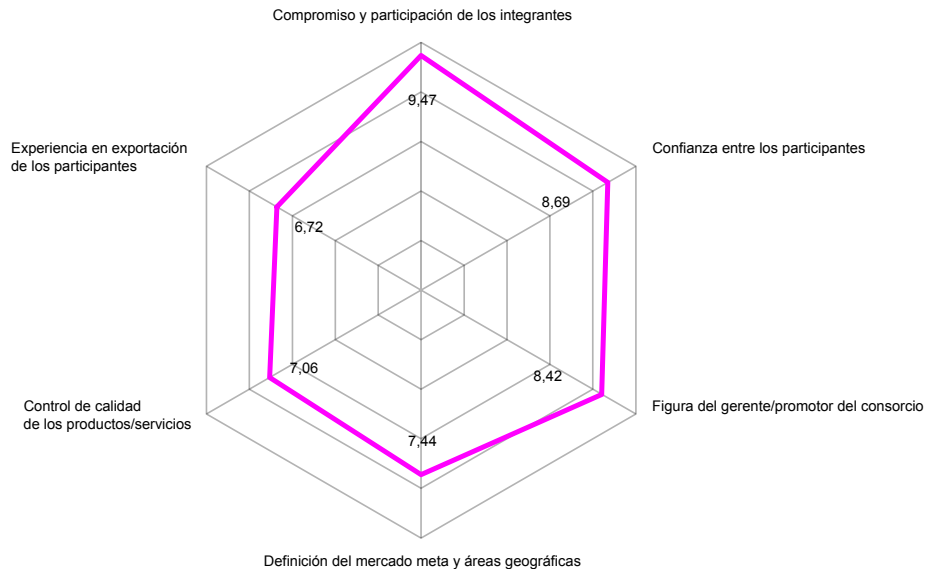
Según su objetivo, los consorcios pueden ser de promoción, de ventas, de servicios *post-venta* o de compra. Según las características de sus miembros, pueden ser sectoriales o multisectoriales. Y, según la

<sup>8</sup> Datos del "Rapporto Federexport - Confindustria 2010".

**Gráfico 8**

**FACTORES DE ÉXITO EN LA ETAPA POST-CONFORMACIÓN SEGÚN LOS GRUPOS ENCUESTADOS**

1 = Baja incidencia; 10 = alta incidencia

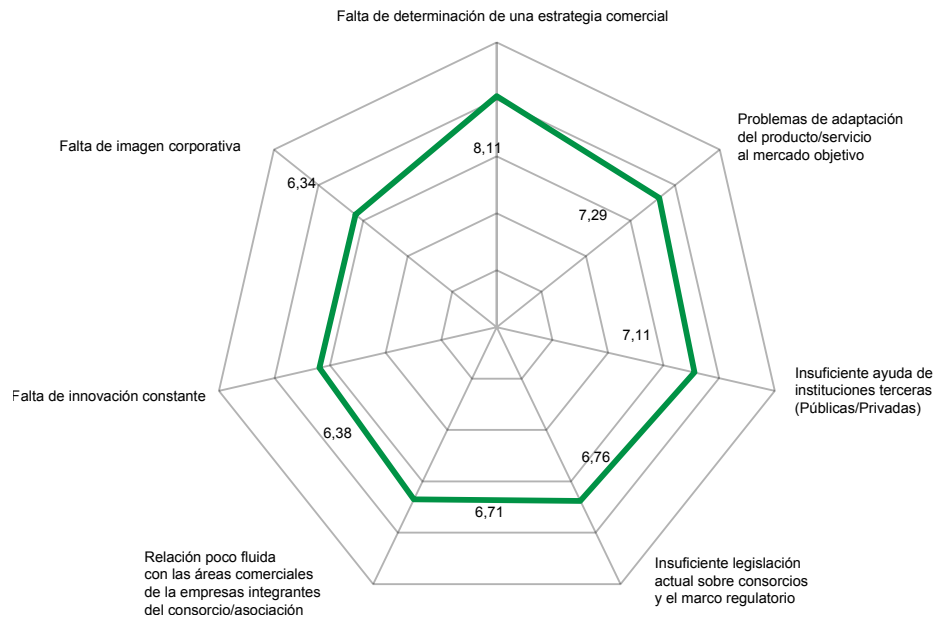


Fuente: Elaboración propia en base a datos de la muestra.

**Gráfico 9**

**FACTORES DE FRACASO EN LA ETAPA POST-CONFORMACIÓN SEGÚN LOS GRUPOS ENCUESTADOS**

1 = Baja incidencia; 10 = alta incidencia



Fuente: Elaboración propia en base a datos de la muestra.

estrategia del consorcio, pueden ser: consorcio en origen, consorcio en destino (el consorcio crea una empresa en el exterior), consorcio con marca propia y consorcio con mantenimiento de marca.

El consorcio debe estar constituido por un mínimo de 4 empresas con producto o servicio propio y debe tener personería jurídica para poder recibir el apoyo del ICEX. Pero, en los últimos años, este organismo muestra una caída en la ayuda directa para la creación de consorcios, que coincide con un período de dificultades económicas para las empresas, las que pueden haber visto reducidos sus incentivos para exportar.<sup>9</sup>

El porcentaje de ayuda durante 3 años para los consorcios es del 40% en materia de los denominados “conceptos apoyables”. Estos son: (i) gastos de estructura: estudio de viabilidad, gastos de establecimiento y asesoramiento legal, gastos de personal, servicios profesionales externos (jurídicos, contables, financieros, fiscales); (ii) gastos de promoción en el exterior: investigación de mercados, material de promoción, publicidad, acciones promocionales/promociones punto de venta, patrocinios comerciales, relaciones públicas, ferias, viajes; (iii) gastos de defensa jurídica de la marca y homologación: registro de patentes y marcas, defensa jurídica de la marca española, homologación de productos ante organismos oficiales.<sup>10</sup>

## CONCLUSIONES

Este trabajo se propuso analizar los principales problemas para la internacionalización que enfrentan las PYMES en Argentina; hasta qué punto la experiencia realizada en materia de consorcios de exportación puede brindar respuestas a los mismos, y cuáles son las principales limitaciones que aún persisten.

El esquema regulatorio aparece como un aspecto clave que diferencia a la experiencia argentina de experiencias exitosas como las de Italia y España, ya

<sup>9</sup> En efecto, el ICEX apoyó 45 consorcios de PYMES en 2008, 36 en 2009 y sólo 25 en 2010.

<sup>10</sup> La cuantía máxima son € 180.000 por año por consorcio, durante un límite de tres años desde la fecha de constitución del consorcio, período en el que se persigue que, al menos, el 25% de estos consorcios permanezcan activos.

que en estos países existen programas promovidos por el estado para apoyar la constitución y las actividades que llevan a cabo los consorcios.

En el caso italiano, que es el ejemplo más antiguo y destacado, se observa un marco regulatorio que contiene diversos instrumentos de apoyo para financiar las actividades de los consorcios. Un aspecto importante lo constituye la reciente modificación de la legislación que, a partir de la figura de los “consorcios para la internacionalización”, permite incorporar la realización de importaciones en forma conjunta por parte de las empresas. También cabe destacar, la existencia de Federexport, una consolidada Federación de Consorcios que ha cumplido un papel muy destacado en la aprobación de leyes favorables para los consorcios.

De la experiencia argentina se definieron tres etapas, destacándose la última (1998-2013), como la más dinámica, dada la cantidad de consorcios que se crearon. Esto no puede ser atribuido a cambios importantes en el marco regulatorio, que continúa mostrando fuertes limitaciones, sino al resultado de un programa conjunto desarrollado por la Fundación Exportar y la Fundación ICBC, que funciona desde hace 15 años, y que ha permitido la constitución de gran cantidad de grupos, cuyas exportaciones se incrementaron en una cifra que supera a la de las PYMES manufactureras de todo el país.

De una encuesta efectuada a 36 grupos exportadores promovidos por dicho Programa, se observa que los consorcios de exportación pueden ser una herramienta muy útil para aquellas empresas PYMES que quieren comenzar a incursionar en el mercado internacional o expandir sus exportaciones.

Sin embargo, los consorcios encuestados plantearon la existencia de una serie de obstáculos para expandir sus ventas en el exterior. En especial, señalaron el crecimiento de los costos internos, a lo que se sumó (confirmando lo planteado en el marco teórico) una serie de limitaciones que incluyen la falta de financiamiento; la existencia de un inadecuado marco regulatorio; problemas de carácter logístico; dificultades de acceso a los canales de distribución; fallas de información, problemas con las normas técnicas y de calidad, y las dificultades de adaptación de los productos.

Todos estos obstáculos hacen que persista una alta tasa de desaparición de estos grupos, lo que determina que el impacto a nivel global de los consorcios, como instrumento de internacionalización de las PYMES, sea

todavía limitado. Y esto se fundamenta en la acotada cantidad de empresas participantes, en el bajo número de consorcios existentes y en la reducida participación en las exportaciones totales que aún registran. Pero, para las empresas que participan de este instrumento, los resultados son visibles: han incrementado sus ventas externas, han accedido a mercados lejanos y más complejos, han logrado mejorar la calidad de sus productos y lanzar nuevas líneas y, en definitiva, disponen de empresas que han crecido y que hoy son más competitivas. El desafío consiste en poder sumar más empresas, en crear nuevos consorcios y en poder incrementar sus exportaciones. En ese contexto, aparecen problemas de coordinación que deben ser superados, pero también se requiere un conjunto de políticas públicas, entre las que se incluyen las siguientes: la implementación de una legislación específica que

contemple la personería jurídica de los consorcios y la exención del Impuesto al Valor Agregado para las compras efectuadas en el mercado interno y destinadas a la exportación; contar con planes de financiamiento y apoyo para actividades promocionales y para la certificación de productos; mejorar la competencia de los coordinadores, cuyo accionar es un factor clave para su desempeño; profundizar la coordinación de las acciones desarrolladas por los organismos de promoción públicos y privados; promover la cooperación entre consorcios del mismo o de distintos sectores para llevar a cabo actividades promocionales o de otro tipo; fomentar el intercambio de información y la difusión de las experiencias exitosas. El correcto diseño e implementación de estas políticas puede tener un impacto fundamental en el proceso de internacionalización de las PYMES en Argentina. ◆

ANEXO I. LISTADO DE CONSORCIOS QUE RESPONDIERON LA ENCUESTA

Encuesta N°	Denominación	Año de constitución	Ciudad y provincia	Cantidad de empresas integrantes	Coordinador	Correo electrónico	Sitio Web
1	GRUPO EXPORTADOR AGROINDUSTRIAL DE ROSARIO	2012	Rosario, Santa Fe	5	CPN Santiago Pochettino	info@gruposurexport.com.ar	www.gruposurexport.com.ar
2	GRUPO PRODUCTOR Y EXPORTADOR DE AJOS DE SAN JUAN	2011	San Juan, San Juan	5	Lic. Laura Marún	lmarun@cacex.org.ar	www.ajossanjuan.com
3	AUTOPAR GROUP	2006	Ciudad de Buenos Aires y Provincia de Buenos Aires	10	Dr. Andres Santas	asantas@fibertel.com.ar dr.a.a.santas@fibertel.com.ar	www.autopargroup.com.ar
4	CONELE	2010	Rosario, Santa Fe	7	Diana De Vito		www.studyinargentina.org.ar
5	GRUPO EXPORTADOR DEL DEPARTAMENTO BELGRANO	2013	Armstrong, Santa Fe	6	Andres Citroni	acitroni@cideter.com.ar andres_citroni@hotmail.com	www.cecma.com.ar
6	FECOAPI	2010	Buenos Aires	7	Angel Dovico	angel.dovico@gmail.com	www.fecoapi.com
7	FOOD CONCEPT	2004	Buenos Aires	6	Guillermo Casarotti	t@intizen.com.ar	www.foodconcept.com.ar
8	GEFYSA	2010	Buenos Aires	6	Sergio Henricot	grupogefysa@gmail.com	www.gefysa.com.ar
9	GRUPO GEMEIA	2004	Rosario, Santa Fe	8	Ezequiel Gomez	gerencia@gemeia.com.ar	www.gemeia.com.ar
10	GRUPO INDUSTRIAL ARGENTINO DE PRODUCTOS ELÉCTRICOS (GIAPE)	2000	Ciudad de Buenos Aires	9	Lic. Marcelo Wiñazky	info@giape.com.ar	www.giape.com.ar
11	GRUPO EXPORTADOR DE PASAS DE UVA - SAN JUAN	2001	San Juan, San Juan	6	Lic. Roberto Gutiérrez	rgutierrez@cacex.org.ar	
12	GRUPO TOC TOC	2006	Buenos Aires	7	Arq. Gisela Suaya	gisela@ludiedro.com	www.ludiedro.com
13	GRUPO UNESA, CONSORCIO DE COOPERACIÓN	2002	San Francisco, Córdoba	5	Daiana Oliva	comex@grupounesa.com	www.grupounesa.com
14	GRUPO UVAS DE CALIDAD CONSORCIO DE COOPERACION	2011	San Juan, San Juan	4	Guillermo del Carril	gerencia@delcavid.com	www.dulceuva.com
15	GEAPROT	2012	Buenos Aires	5	Maria Fernanda Chiarenza	fernandachiarenza@yahoo.com.ar	www.geaprot.com
16	SAN JUAN WINES TRADE GROUP	2013	San Juan, San Juan	9	Maria Elida Hidalgo	mehidalgo@speedy.com.ar info@sanjuanwines.com	www.sanjuanwines.com
17	GRUPO EXPORTADOR DE MUEBLES DE CAÑADA DE GÓMEZ	2013	Cañada de Gómez, Santa Fe	5	Dr. Omar R. Mirleni	omarmirleni@hotmail.com	
18	ATM CONSORTIUM	2011	Provincia de Buenos Aires/Santa Fe	6	Justo N. Casal	justo.casal@atmconsortium.com	www.atmconsortium.com
19	CONSORCIO EXPORTADOR DE MIEL DEL SUDOESTE BONAERENSE	2013	Bahía Blanca, Buenos Aires	9	Tca. Alim. Sandra Massheimer	info@honeycemsob.com.ar coordinadorcemsob@bvconline.com.ar	www.honeycemsob.com.ar
20	CREAAR	2008	Ciudad de Buenos Aires	5	Mario Stecher	mstecher@magnetis.com.ar	www.creaar.com

Instituto para la Integración de América Latina y el Caribe (IIDL-INTAL). Todos los derechos reservados.



## Anexo I

Encuesta N°	Denominación	Año de constitución	Ciudad y provincia	Cantidad de empresas integrantes	Coordinador	Correo electrónico	Sitio Web
21	GRUPO EXPORTADOR DE GOLOSINAS	2012	Provincia de Buenos Aires	7	Maria Carolina Martínez	cmartinez@exportmanagers.com.ar	www.dulcesdeargentina.com.ar
22	GRUPO ESPINILLO	2010	Marcos Juárez, Córdoba	5	Jordán Ferreyra	info@grupospinillo.com.ar	www.grupospinillo.com.ar
23	CONGLOMERADO ARGENTINA DESTINO EDUCATIVO (CONADE)	2012	Ciudad de Buenos Aires	6	Sylvia Falchuk	sylvia@conade.org.ar sylvia@eduargentina.net	www.conade.org.ar
24	GRUPO EXPORTADOR APICOLA RIO PARANA	2011	Entre Ríos	6	Julietta Streich	julietastreich@hotmail.com	
25	GRUPO EXPORTADOR DEL DEPARTAMENTO BELGRANO	2013	Armstrong/ Tortugas/ Las Parejas, Santa Fe	6	Tec. Andres Citroni	acitroni@cideter.com.ar	
26	CONSORCIO BIOTECNOLOGICO DE TANDIL (COBIO)	2013	Tandil, Provincia de Buenos Aires	5	Sonia Dietrich	soniadietrich@yahoo.com.ar	
27	GRUPO EXPORTADOR DE FRUTAS FRESCAS DE SAN JUAN - SJ FRUITS	2001	San Juan, San Juan	6	Lic. Roberto Gutiérrez	rgutierrez@cacex.org.ar	
28	CONSORCIO CUYANO DE EXPORTACION DE MIELES	2011	Mendoza	8	Gonzalo Gutierrez	mielesdeloeste@gmail.com	
29	GRUPO EXPORTADOR METALÚRGICO DE PERGAMINO (GEMEP)	2011	Pergamino, Provincia de Buenos Aires	7	Araceli Campisteguy	grupogemep@gmail.com info@gemep.com.ar	www.gemep.com.ar
30	CO.VI.SAL.	2012	Cafayate, Salta	6	Florencia Bridoux	info@covisalta.com.ar fbtello@prosalta.org.ar	www.covisalta.com.ar
31	GRUPO EXPORTADOR DE MANUFACTURAS DE CUERO (GEMC)	2004	Ciudad De Buenos Aires	7	Arq. Norberto E. Clacheo	norberto@clacheo.com.ar gemc@cuerocima.com.ar	www.cuerocima.com.ar
32	GRUPO EXPORTADOR ARGENTINO ACCESORIOS DE MODA & DISEÑO	2011	Ciudad De Buenos Aires	6	Arq. Norberto E. Clacheo	norberto@clacheo.com.ar gemc@cuerocima.com.ar	www.cuerocima.com.ar
33	ARGENTINA OLIVE GROUP	2009	La Rioja/ Catamarca	7	Francisco Javier Gobbee	fgobbee@expertoag.com	www.expertoag.com
34	GRUPO EXPORTADOR DE PRODUCTOS ELECTRICOS (CEPELEC)	2009	Buenos Aires	5	Roberto Wolffelt	info@cepelec.com.ar	www.cepelec.com.ar
35	GRUPO DIPAT	1998	San Martín/ 3 de Febrero	17	Jose De Lorenzis	jdelorenzi@dipat.com.ar	www.dipat.com.ar
36	GRUPO EXPORTADOR DE DISEÑO Y DECORACION ARGENTINO (GEDDAR)	2009	Ciudad de Buenos Aires	5	Roberto Wolffelt	rgwolffelt@gmail.com	www.geddar.com.ar



## BIBLIOGRAFÍA

- BALDINELLI, E. 2010. *Los Consorcios de Exportación*. Buenos Aires: Fundación Standard Bank.
- BEKERMÁN M. Y SIRLIN P. 1994. "Nuevos enfoques sobre política comercial y sus implicancias para los países periféricos", en: *Desarrollo Económico*, 34(134): 217-241. Julio-septiembre.
- CÁMARA DE EXPORTADORES DE LA REPÚBLICA ARGENTINA (CERA). 2010. *Las PYMEX en el período 1999-2009. Respuesta ante la crisis*. Buenos Aires.
- CENTRO DE COMERCIO INTERNACIONAL UNCTAD/OMC. 1997. *PYME y el mercado mundial: un análisis de los obstáculos a la competitividad*.
- CLACHEO, N. 2008. *Relevamiento (mapeo) de la situación de los consorcios de exportación en la República Argentina*. Buenos Aires: ONUDI.
- COMISIÓN ECONÓMICA PARA AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE (CEPAL), SECRETARÍA PARA LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA Y DESARROLLO REGIONAL (SEPYME), SISTEMA ECONÓMICO LATINOAMERICANO Y DEL CARIBE (SELA) Y MYPES. 2004. *Asociatividad, Cooperación Empresarial y Exportación PYME: Experiencias recientes en América Latina y Europa*. Buenos Aires.
- FUNDACIÓN EXPORTAR Y FUNDACIÓN BANK BOSTON. 2004. *Los consorcios de exportación. La asociación de las pequeñas y medianas empresas como medio para lograr el aumento de las exportaciones argentinas*. Buenos Aires.
- FUNDACIÓN EXPORTAR Y FUNDACIÓN STANDARD BANK. 2009. *Los Consorcios de Exportación. La experiencia latinoamericana y española*. Buenos Aires: Libros de la Araucaria.
- JACOBSON, G. H. 1999. *La Internacionalización de las PYMES argentinas en un contexto de globalización: los consorcios de exportación*. Buenos Aires: Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Capital Federal.
- KRUGMAN, P.; OBSTFELD, M. Y MORENO, Y. 1999. *Economía internacional: teoría y política*. México: McGraw-Hill.
- MINERVINI, N. 2012. *Manual del exportador. La Ingeniería de la Exportación: Herramientas para actuar con éxito en los mercados internacionales*. México: Mc Graw-Hill.
- ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO INDUSTRIAL (ONUUDI). 2004. *Desarrollo de Conglomerados y Redes de PYME: Guía de los Consorcios de Exportación*. Viena.
- PEREGO, L. H. 2003. *Competitividad a partir de los agrupamientos industriales: un modelo integrado y replicable de clusters productivos*. Eumed.net.
- ULLMANN ROMERO, R. 1999. *PYMES. Formas asociativas de comercialización y exportación*. Buenos Aires: Depalma.

