

Programa Cambio Rural. Área de Trabajo en formas asociativas

LOS CONSORCIOS DE EXPORTACION DE PRODUCTOS AGRICOLAS

Este documento ha sido elaborado por la Lic. Ana Fernández Besada integrante del Área de Trabajo en Formas Asociativas del Programa Cambio Rural y Técnica del Instituto de Economía y Sociología Rural del INTA. Han sido incorporados al documento los comentarios de los representantes regionales que integran el Área de Trabajo en Formas Asociativas.

1. INTRODUCCION

Con este material se da continuidad a la serie de documentos elaborados por el Grupo de Trabajo en Formas Asociativas que funcionan en el ámbito de la Unidad de Coordinación del Programa Cambio Rural. En documentos anteriores se analizó las posibilidades que abren las formas asociativas para que el productor encuentre alternativas de superación a la actual crisis económica y se profundizó en el uso compartido de la maquinaria agrícola. Con el presente trabajo se intenta indagar en la potencialidad de los consorcios de exportación para asegurar a través del Asociativismo una mayor participación de los pequeños y medianos productores en los procesos de comercialización, así como, en el acceso y penetración de los mercados externos.

2. POSIBILIDADES DEL ASOCIATIVISMO EN LA COMERCIALIZACION.

El país tiene gran experiencia en la exportación de productos de origen agrícola como cereales y oleaginosas, carnes y sus derivados, pero principalmente como productos masivos con poca o escasa diferenciación. La participación de las producciones agropecuarias no tradicionales registran volúmenes todavía modestos.

Se podría decir que algunos requerimientos indispensables para penetrar y mantenerse en esos mercados son: lograr diferenciar los productos, en calidad y cantidad apreciable, a precios competitivos, ajustados a normas de tipificación exigentes, presencia oportuna, empaques atractivos, disponibilidad de información, al tiempo que los avances tecnológicos permiten ofertar productos más sofisticados.

Dichos requerimientos son una posibilidad algo difícil para la gran mayoría de los pequeños y medianos productores del país, dando lugar a que puedan aprovechar nuevas oportunidades de comercialización y "nichos de mercados", vendiendo productos de mayor valor agregado y reduciendo la incidencia de los "commodities".

La dimensión de sus explotaciones tomadas individualmente, la atonicidad de la producción y su desvinculación de los procesos de transformación y mecanismos de comercialización, los requerimientos de inversión, especialmente en las etapas posteriores a la producción agrícola, constituyen una forma de organización insuficiente para negociar en los ámbitos comerciales. Especialmente, en mercados cuya característica principal es la presencia de grupos económicos con poder de negociación para establecer las condiciones mínimas de volúmenes, precios, controles de calidad y formas de presentación.

Dada la existencia de esos desafíos, se parte de la hipótesis de que el agrupamiento de productores permite potenciar la actuación individual de las empresas, aumentando su poder de negociación y competitividad.

El acceso organizado a los mercados externos abre la posibilidad de incrementar el excedente económico al participar en la renta que se genera en diferentes etapas de la comercialización. Esto es importante ya que cada vez tienen mayor incidencia en el precio final de los productos alimenticios los valores añadidos en los procesos de transformación y comercialización.

La asociatividad no es una condición suficiente para acceder a los circuitos de comercialización externa y participar de sus beneficios. El ingreso a los mercados externos puede verse comprometido por una serie de otras cuestiones: la falta de información de fácil acceso, de asistencia técnica adecuada, de infraestructura (cadenas de frío, puertos eficientes, etc.), de una política efectiva de defensa frente a la competencia desleal, etc. La remoción de estas dificultades hacen a un ambiente externo más favorable para enmarcar las posibilidades de éxito de modalidades de reconversión empresarial basada en acciones conjuntas frente a esquemas de tipo individual que se restringen cada día más.

3. CONSORCIOS DE EXPORTACION: CONCEPTO y CARACTERISTICAS.

El *consorcio de exportación* es un claro ejemplo de asociatividad para la comercialización. Se puede definir como un tipo de agrupamiento permanente de productores de productos similares que se constituye con el objetivo básico de incursionar unidos en los mercados externos, mientras mantienen su individualidad como empresas en el proceso productivo y, habitualmente, en la comercialización para el mercado interno.

Al formar el consorcio las empresas participan en la constitución de una nueva organización. No existe idea de absorción: todas las operaciones del consorcio serán por cuenta y orden de los asociados, vale decir que no se vende al consorcio para que éste, a su vez, revenda en el exterior.

Las ventajas sintetizadas a continuación, resultan ser las más comunes para los participantes de un consorcio de exportación¹:

- Acceso a nuevos tipos de compradores
- Seguridad mediante la diversificación de mercados
- Reducción de las fluctuaciones estacionales de la actividad en el comercio local
- La planificación a largo plazo
- Reducción progresiva de los costos unitarios de producción y comercialización.
- Aumento de los márgenes de beneficio por mejores precios
- Adquisición de conocimientos teóricos-prácticos en comercialización internacional.
- Reducción de los gastos de exportación

Por tratarse de un ente jurídicamente constituido que puede adquirir derechos y obligaciones con relación a terceros, se formaliza mediante un *contrato de sociedad*, que puede asumir cualquiera de las modalidades societarias previstas en la ley de sociedades comerciales: Sociedad Anónima (S.A.), Sociedad de Responsabilidad Limitada (S.R.L.), Cooperativa, etc.

¹ Fuente: Subsecretaría de la Pequeña y Mediana Empresa: Guía PYMEX para exportar. Secretaría de Industria y Comercio Exterior. Buenos Aires, 1989,

Recientemente se han otorgado incentivos para la formación de consorcios integrados por pequeñas y medianas empresas (PyMEs)². El nuevo régimen de promoción permite a las empresas que formen consorcios de exportación, acceder a un fondo no reintegrable, destinado a complementar los gastos para su constitución³.

4. EXPERIENCIAS DE CONSORCIOS DE EXPORTACION DE PRODUCTOS AGRICOLAS

Teniendo en cuenta la importancia del modelo de gestión consorcial se han identificado y relevado casos de interés con el propósito de recoger enseñanzas de estas experiencias y evaluar la posibilidad de replicación y/o adaptación para beneficio de otros productores.

De la observación de cuatro casos de consorcios de rubros frutihortícolas: tres cítricos (Fruticultores de San Pedro; FAMA S.A. y BRISA S.A.) y uno de ajo (Productores de San Juan S.A.) se sistematizan a continuación algunas conclusiones preliminares.

Estos consorcios integrados exclusivamente por productores agrícolas, heterogéneos entre sí en cuanto a la dimensión económica de las empresas que agrupan, han adoptado en todos los casos la figura jurídica de sociedad anónima. Una participación igualitaria en el capital social otorga la misma cantidad de votos a cada socio y, por ende, representación en el manejo de la sociedad. Como sistema societario difiere de una S.A. tradicional en la cual el inversionista aparece ajeno al manejo efectivo de los negocios. Se da por sentado, que el clima de confianza mutua que impera entre los miembros y el involucramiento del socio en el proceso de toma de decisiones del consorcio es el mejor recurso para contrarrestar los desvíos de formas democráticas de

² Sobre el particular hay que tener en cuenta que los beneficios promocionales contemplan consorcios que califiquen no sólo para exportar sino también para otras finalidades (ej. para la comercialización interna, el uso de servicios, de maquinarias, etc.)

³ Sobre los requisitos y tipos de beneficios se puede consultar la publicación: SAGyP - INTA - Programa Cambio Rural. "Fondo Destinado a Complementar los Gastos Operativos de los Consorcios". Documento de Trabajo n°3, Agosto de 1993.

convivencia. Pero no se espera que la forma jurídica por sí sola sea garantía de una alta participación de los socios y les asegure un control más efectivo.

En cuanto al *esquema organizativo*, en lo formal se ajustan a las instituciones que rigen para la figura jurídica de S.A. (Asamblea General, Directorio, Comité Ejecutivo). Las decisiones "de fondo" que hacen a la estrategia comercial, gestión de negocios, etc., son facultades del Directorio, conformado por la totalidad de los productores. En tres de los casos se cuenta con un gerente contratado, que toma a su cargo la contratación del despachante, seguros, pagos y cobranzas, etc. y la implementación de las operaciones comerciales decididas por el Directorio.

Las reuniones se realizan con frecuencia semanal. Son un "*foro*" para los variados asuntos que hacen al funcionamiento del consorcio. Las decisiones se toman por simple mayoría, salvo casos específicos, como el cambio de objeto social y las modificaciones de los estatutos y/o reglamentos internos. El número relativamente reducido de socios favorece los vínculos personales frecuentes, lo cual contribuye a que las decisiones sean prácticamente unánimes. Se discute, se polemiza pero se busca una decisión común.

Ni la complejidad de los trámites para la constitución de la figura de S.A., ni su mayor costo económico en ningún caso fueron consideradas importantes como para desestimar su elección.

Razones de mayor agilidad de gestión operativa y una suerte de mayor prestigio o reconocimiento en el mundo comercial parecen justificar ampliamente su adopción.

Se visualiza como otra ventaja de ésta figura, por ejemplo frente a la cooperativa, la posibilidad que brinda de limitar la entrada de socios, ya que al menos en teoría aquellas deben cumplir el principio de puertas abiertas, y con relación a la Sociedad de Res-

ponsabilidad Limitada, la menor complejidad legal para la salida e ingreso de socios.

A medida que la confianza y entendimiento mutuo del grupo se afianza con el tiempo recién parece vislumbrarse la necesidad de abrir la sociedad a nuevos socios y poder aumentar el volumen comercializado y diversificar actividades. Se argumenta que falta motivación del productor a trabajar en grupo por su temor a perder la autonomía de las decisiones a que está acostumbrado en su gestión individual y su identidad como empresario revelando información de su explotación

Es de destacar tanto en las iniciativas asociativas que fueron espontáneas en su gestión, como las que partieron de algún agente externo, (caso del consorcio de San Juan que se gesta con una tarea de promoción desde una estructura estatal), la presencia de algún miembro con condiciones naturales de *liderazgo* y habilidad en el manejo de relaciones interpersonales, además de credibilidad y prestigio como productor comercializador. Fundamentalmente, en la fase inicial para despertar suficiente motivación sobre las ventajas de la agrupación y su puesta en marcha. La importancia de ésta cuestión se toma evidente para fortalecer la organización en el tiempo.

Así, se pudo advertir en un caso que la ausencia de una figura con esas cualidades plantea dificultades al desarrollo de la experiencia.

La distribución de las utilidades se realiza después de cubrir todos los gastos. Con excepción de un consorcio, que posee su propia infraestructura para la comercialización, en el resto no se encontró una tendencia a la capitalización para la adquisición de instalaciones, a través de aportaciones de capital de los socios ni por vía de retención de los beneficios obtenidos en el negocio de la exportación. La falta de un nivel aceptable de reinversión es uno de los puntos más débiles que introduce incertidumbre sobre la supervivencia de la experiencia en un largo plazo.

Cabe destacar que en todos los casos los socios no encaran exclusivamente a

través del consorcio la venta conjunta de su producción al exterior. Se observa con diferente intensidad una tendencia a integrar otros aspectos de la actividad de la empresa. Por ejemplo, la compra de insumos como forma de reducir los costos de producción de las empresas y así contribuir a la capacidad competitiva del consorcio, y operaciones de venta conjunta al mercado interno. Constatándose en el caso de un consorcio que algunos productores adquieren y comparten entre sí maquinaria para sus predios.

En su período de organización y consolidación inicial no tuvieron acceso a financiamiento externo. Excepción lo constituye un consorcio que contó con adelantos por parte de los compradores externos, con el compromiso de entrega de frutas durante los cuatro primeros años de funcionamiento.

Interesa observar que si bien las empresas mantienen su individualidad; tienden a estandarizar y ajustar la calidad, a efecto de encuadrarla a las normas exigidas por sus compradores, poniendo énfasis en la utilización de patrones tecnológicos similares. Así es común encontrar que varios miembros del consorcio comparten entre sí un técnico para la asistencia y orientación en la etapa de la producción. Mientras que en la planta de empaque se clasifican, seleccionan y empacan los productos para su exportación en fresco según tipificaciones diversas y apropiadas para cada mercado externo, han establecido un sistema común de control de calidad con un técnico especialmente contratado.

Los asociados se comprometen a entregar al consorcio o bien toda la producción que dispongan de calidad exportable o en algún caso ese compromiso se establece en porcentajes. Esta obligación es una cláusula importante en el reglamento interno de funcionamiento del consorcio. El producto se exporta exclusivamente con marca propia del consorcio.

Asimismo, la participación en el consorcio ha sido un vehículo importante para acceder a *información sobre los mercados* a los que dirigen parte de su producción. Los contactos con los clientes que los visitan o viajes de algunos consorcistas que financian la

propia agrupación a mercados actuales o potenciales son identificados como los canales más importantes.

5. PUESTA EN MARCHA DE UN CONSORCIO DE EXPORTACION

A pesar de la singularidad de cada una de las experiencias observadas se logró sistematizar los pasos

que se siguieron para la puesta en marcha u organización del consorcio, los que podrían sintetizarse como siguen:

- a) Numerosas reuniones informales entre las empresas potencialmente interesadas en participar en un consorcio que comportaban capacidades económico-productivas relativamente homogéneas e intereses y problemas comunes de comercialización. De estas conversaciones preliminares sobre los beneficios de la agrupación, en las que se eliminan dudas y preconcepciones negativas se concluye en la constitución de un "grupo pro-formación" con las empresas más interesadas.
- b) Análisis de algunas de las ventajas para formar un consorcio, por ejemplo: disminución de riesgos mediante diversificación de mercados, aumento de los márgenes de beneficios mediante reducción de los gastos de comercialización y mejores precios, etc.)
- c) Etapa de diagnóstico participativo para evaluar la capacidad de producción que conformará la oferta exportable. Se analizan en conjunto las posibilidades de exportación que tiene el grupo: si se elabora o cultiva el producto que necesita el mercado; el volumen de producción que se está en condiciones de ofrecer; el precio al que el consorcio podría vender; identificación del mercado y del canal de venta más conveniente y posible; la elección del mejor momento o época para vender, etc.
- d) Diseño de la estructura del consorcio: se definen los servicios que brindará, las necesidades financieras de esta estructura y el costo que supone para sus miembros.
- e) Reuniones con profesionales de área legal y contable para la orientación y formalización de la figura jurídica a adoptar. Dado que la mayoría de los estatutos a los que se tuvo acceso sigue la forma de estatutos tipo para la S.A., aquí solo se reproduce la definición del objeto social, que en los casos considerados no presentan diferencias

significativas:

- I. Exportación conjunta de los productos de las empresas asociadas;
- II. Coordinación de las labores de producción;
- III. Propensión al avance tecnológico de los miembros;
- IV. Optimización de la calidad de los productos de exportación.

f) Elaboración del *Reglamento Interno*. A ésta cuestión importa dedicarle una consideración especial. En efecto, como se apuntó anteriormente, los consorcios de exportación se formalizan mediante un contrato de sociedad y los socios deben sujetarse a las normas convenidas en el estatuto social del contrato respectivo. Pero para el funcionamiento de ésta asociación el Reglamento Interno contempla aspectos vitales que no son considerados en el estatuto o contrato de la sociedad.

6. EL REGLAMENTO INTERNO.

Aún cuando se presenten necesidades e intereses relativamente homogéneos, el potencial de conflicto está latente en cualquier grupo humano. Aunque puede parecer innecesario decirlo, tampoco está ausente cuando el grupo persigue una finalidad económica y decide establecer un proyecto común para satisfacer sus intereses mutuos e individuales.

En este contexto es significativo el Reglamento Interno ya que contiene las reglas de convivencia diaria. Su elaboración requiere tener en cuenta los problemas que cada productor ve al inicio, ya que su tratamiento anticipado puede evitar sentar las bases de un futuro conflicto en el grupo.

Obviamente que la marcha misma de los acontecimientos hará surgir nuevos problemas y planteará la necesidad de introducir modificaciones al reglamento original. El Reglamento Interno es en alguna medida, la respuesta a los problemas, preocupaciones y temores que aparecen para agruparse.

Los productores miembros de estas experiencias han dedicado a su elaboración una cantidad considerable de tiempo, reflexionando y discutiendo los problemas que se podrían presentar, analizando las preocupaciones y dudas de cada uno vinculadas a la futura operatoria del consorcio una vez puesto en marcha. Es esta una instancia en la que el rol del técnico es importante como agente catalizador, clarificando términos y conceptos, orientando la discusión por los canales apropiados, etc.

De todas formas las experiencias estudiadas permiten verificar que su consolidación y grado de éxito desde lo grupal-organizativo se vincula más con el espíritu societario, el "afecto societario" de sus miembros entre sí, que a la dependencia de una norma escrita de funcionamiento.

Algunos aspectos a considerar en la elaboración de un reglamento interno de consorcios de exportación son los siguientes:

a) Deberes de los socios:

* Presentación de un Declaración Jurada conveniendo: % que se comprometen a aportar en las condiciones acordadas en cuanto a: variedad, calidad, sanidad, agroquímicos empleados, etc.

* Abono de penalidades: por bulto comprometido y no aportado (\$), otras faltas.

* Pago de un abono: mensual para gastos operativos, para gastos operativos emergentes (1 % del valor de lo exportado) y para la formación de un fondo de reserva (un % fijo de utilidades).

* Desvinculación como socio: cumplir compromisos contraídos, información por escrito al Directorio, evaluación por daños y perjuicios, resarcimiento al consorcio, causales de despido y comunicar con anticipación de 180 días. Abono gastos administrativos. Reintegro Capital en cuotas.

* Brindar al Consorcio garantía y aval: para obtener la financiación de los insumos, para adquirir infraestructura.

b) Incorporación de nuevos socios:

- * Requisitos (empresas de capacidad económica similar.)
- * Ser productor

c) Modalidad de comercialización:

- * Exclusivamente con marca propia del consorcio.

- * Distribución de pedidos: asignación entre los socios en forma proporcional a la oferta exportable de cada uno; opciones en caso de disminución de la demanda.

- . Operaciones comerciales: actuar por cuenta y orden de los asociados.
- . Liquidaciones: en forma proporcional al volumen entregado, deducción gastos comunes, según modalidad de venta pactada, otras.
- . Cotizaciones y ventas al exterior: exclusivamente por intermedio del consorcio.

d) Servicios que ofrece el consorcio:

- Concentraciones de operaciones de comercialización.
- Brindar especificaciones sobre empaque y calidad del producto.
- Elaborar la producción de cada socio en forma individual.
- Adquirir insumos.
- Prestar servicios: con elementos propios o contratados.
- Realizar trámites de comercialización. Cobranza y distribución a los socios.
- Difundir la oferta: editar folletos, material de difusión. etc.
- Estudios de mercado.

e) Administración:

- * Composición: Comité Ejecutivo, Comisiones de Trabajo.
- * ¿Cómo se elegirán los cargos?
- * Duración de los cargos.

- * Frecuencia de las reuniones
- * ¿Quién solicita las reuniones?
 - ¿Comité Ejecutivo?
 - ¿Miembros del Directorio?
- * Quórum requerido
- * Ordenamiento de las sesiones.
- * ¿Cómo se aprueban las mociones?
- * ¿Cómo se fija el orden del día?

7. Ejemplos de Consorcios de Exportación.

Nombre del informante: Sr. Mario Bellorini-Productor y socio

Nombre y dirección del grupo: Consorcio FAMA S.A. Chajarí - Entre Ríos

Número y tipos de miembros: 17 productores medianos de explotaciones de 350 a 400 has. de plantas cítricas en producción que dirigen y organizan personalmente sus explotaciones.

Año de iniciación: 1983

Actividad: exportación de citrus (naranjas y mandarinas)

Forma jurídica y reglamento: Sociedad Anónima.

Número y tipo de asalariados: 1 gerente, 1 subgerente, 3 administrativos, 1 ingeniero para control de calidad, 1 encargado de cámara de frío, 1 capataz, 2 personas de mantenimiento de maquinaria, 1 electricista. Trabajan 130 personas en la planta de empaque en época de cosecha.

Inversiones: Infraestructura post-cosecha valuada actualmente en u\$s 8 millones. Consiste en una planta de acondicionamiento y empaque de la fruta con cámara frigorífica.

Crédito/Financiación/Subsidios: Inicialmente la inversión fue financiada por los socios que resignaron todas las utilidades los dos primeros años del consorcio y de aportes anticipados por compradores externos a cuenta de compromisos de entrega de producción cítrica en los 4 primeros años de funcionamiento con aval de la Provincia. En relación a los otros casos se pudo apreciar una mayor disponibilidad de capital de

operación y estrategia de capitalización en inversiones como la planta de empaque.

Mercados a los que exporta: países de la CEE. Variedades: naranja Navel y Valenciana, mandarinas Ellendate, Kitsu, Malvacio y Dancy. Se están implantando nuevas variedades como la Sallutsiana.

Breve descripción del origen de la experiencia: De las conversaciones preliminares mantenidas por los actuales miembros del consorcio (los mismos eran también socios de la Cooperativa de Comercialización e Industrialización Citrícola de Chajarí que cuenta con 970 socios) prosperó la idea de formar un consorcio para exportar. Uno de sus miembros con apreciable capacidad gerencial "empírica para organizarlo tuvo un papel fundamental como líder para formalizar el grupo".

Nombre del informante: Sr. Bruno Perin - Socio. Productor y Presidente del Consorcio.

Nombre y dirección del grupo: Productores de San Juan S.A.

Médanos de Oro - San Juan.

Número y tipo de miembros: 18 pequeños y medianos productores Año de iniciación: 1990

Actividad: Al consorcio lo integran productores cuya actividad principal es la producción de ajo que algunos combinan con vid. Se trata de unidades productivas de 10 a 15 has. en promedio, gestionadas en forma personal por sus titulares y los casos de productores más pequeños trabajan directamente en las labores de la finca. La contratación de mano de obra es para atender los requerimientos en el período de implantación y cosecha que son intensivos en ese factor.

Forma jurídica y reglamento: Sociedad Anónima

Número y tipo de asalariados: 1 empleada administrativa. El Presidente y otro de los socios que realizan tareas con dedicación casi permanente tienen asignada una remuneración.

Inversiones: No se cuenta con infraestructura propia para la comercialización. Se alquila el galpón de empaque para acondicionar el ajo de los socios, sus características son sencillas y se cuenta con una máquina clasificadora en condiciones de obsolescencia. En el mismo lugar funciona la oficina del consorcio.

Mercados a los que exporta: España. Francia.

Breve descripción del origen de la experiencia: Reconoce como antecedente la tarea de promoción de los beneficios de la figura del consorcio que realiza la Dirección de Comercio Exterior de la Provincia de San Juan en 1987. Las reuniones iniciales con los técnicos de esa dependencia se desarrollaron en una Biblioteca Rural y se culmina con la organización de un grupo de potenciales asociados. Este grupo realizó numerosas reuniones informales durante tres años hasta constituir la asociación. La justificación para asociarse encuentra su razón principal en que la mayoría de los socios vendían en chacra a intermediarios estando totalmente fuera de su alcance encarar individualmente una estrategia de venta al mercado externo.

Nombre del informante: Cont. Héctor Padula - Gerente del Consorcio

Nombre y dirección del grupo: Consorcio Fruticultores de San Pedro S. A.
Mitre 650 San Pedro (2930) Prov. Buenos Aires.

Número y tipo de miembros: 14 pequeños y medianos productores

Año de iniciación: 1987

Actividad: cítrica. Exporta 80% de naranja Washington Navel, 15% mandarina Satsuma y Ellendale y 5% de limón.

Forma jurídica y reglamento: Sociedad Anónima

Número y tipo de personal: 1 gerente, 2 ingenieros agrónomos (se contrata para prestación de servicios de asesoramiento para el ciclo productivo y trabajo postcosecha).

Inversiones: No se cuenta con inversiones propias. Se alquila el galpón de empaque. La oficina funciona en un espacio cedido para ese fin en el Centro de Comercio de la Ciudad de San Pedro. El empequeñecimiento del mercado interno de cítricos y la buena aceptación de los mismos en mercados europeos contribuyeron a concretar la idea de encarar conjuntamente la exportación.

Mercados a los que exporta: Países de la CEE. algo a Canadá.

Breve descripción del origen de la experiencia: El proyecto de organizar el consorcio fue impulsado por el Cont. Padula que en ese momento se desempeñaba como gerente de la Cámara de Productores y empacadores de fruta de San Pedro.