

# La inserción internacional de las empresas PyMEs y los consorcios de exportación en la Argentina.

## Fortalezas y asignaturas pendientes

*The international insertion of SMEs through export consortiums in Argentina: their strengths and pending issues*

### **Marta Bekerman**

Directora del CENES, Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires. Investigadora Principal del CONICET. Mail: marbekerman@gmail.com.

### **Marcelo Wiñazky**

Investigador del CENES, Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires. Mail: marcelow1@gmail.com.

### **Nicolas Moncaut**

Becario de investigación del CENES, Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires. Mail: nmoncaut@gmail.com.

### **Resumen**

La internacionalización de las pequeñas y medianas empresas es un aspecto muy importante del desafío que enfrentan las economías de América Latina para incrementar la competitividad y la inclusión social. En este trabajo se analizan los consorcios de exportación, en la Argentina, experiencia que puede ser de utilidad para otros países de Latinoamérica. Las conclusiones plantean que los consorcios de exportación pueden ser una herramienta útil para aquellas empresas PyMEs que quieren iniciar o expandir sus exportaciones. Empero su impacto a nivel global es todavía limitado, debido a la existencia de una serie de obstáculos, por lo que se propone un conjunto de políticas públicas destinadas a promover su nacimiento y consolidación

**Palabras clave:** consorcios – exportación – política comercial – PyME – Argentina

### **Abstract**

*The SME's internationalisation is a paramount aspect in the challenge faced by Latin American economies which seek to increase competitiveness and social inclusion. In this work, we analyse export consortiums in Argentina, an experience that may be of great utility for other Latin American countries. Our conclusions are that export*

### **Fecha de recepción**

28.11.13

### **Fecha de aceptación**

26.8.14

*consortiums can be a very useful instrument for SMEs as a tool to start or expand exports. Yet their global impact is still limited because of several obstacles which led us to propose some public policies oriented to promote the consolidation of the export consortiums.*

**Key-words:** *consortiums – exports- trade policy – SMEs – Argentina.*

## 1. Introducción

Al igual que en otros países de América Latina, las exportaciones argentinas están altamente concentradas en pocas empresas de gran tamaño. En efecto, las micro y las pequeñas y medianas empresas (PyMEs) explican actualmente en la Argentina 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 enfrentan hoy las economías de América Latina para incrementar la competitividad y la inclusión social. Ese desafío requiere, sin embargo, superar los distintos tipos de obstáculos que dificultan el desempeño actual de dichas empresas. 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 la Argentina cuenta con una experiencia destacada desde hace 15 años, y cuya divulgación puede ser de mucha utilidad para otros países de América Latina.

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

Con respecto a la organización de este trabajo: en la sección 2 se definirá a nivel teórico cuáles son las principales fallas de mercado que encuentran las PyMEs en la Argentina para avanzar hacia procesos de internacionalización. En la sección 3 se analizará la experiencia internacional en materia de consorcios de exportación relevando, fundamentalmente, los casos de Italia y España. A continuación se revisará la experiencia argentina de las últimas décadas, considerando especialmente el período que comienza en 1998. En la Sección 5 se expondrán los resultados de una encuesta efectuada a 36 consorcios de exportación de Argentina y finalmente, en la Sección 6, se expondrán las conclu-

siones, las asignaturas pendientes y las recomendaciones en materia de políticas para el desarrollo y consolidación de los consorcios de exportación en Argentina.

## 2. Marco Teórico

### 2.1 Principales dificultades ligadas a las fallas de mercado que enfrentan las PyMEs

Las dificultades con las que se encuentran las PyMEs<sup>1</sup> en su accionar en el mercado interno y, muy especialmente, para lograr su internacionalización, se vinculan con la existencia de una serie de fallas de mercado que se mencionarán a continuación:

**La presencia de economías de escala** determina que las grandes empresas soporten menores costos unitarios por producto, lo cual las hace más competitivas frente a las PyMEs.

**La presencia de una fuerte heterogeneidad tecnológica** existente entre las firmas permite que aquellas que logren mayores avances en las técnicas de producción puedan disminuir costos, conquistar mercados y obtener ganancias extraordinarias. Nuevamente, son las empresas más grandes las que tienen la posibilidad de soportar los costos de la investigación y desarrollo y continuar con el avance de las tecnologías ya adquiridas.

Las **asimetrías de información** relevantes para el mercado determinan que los altos costos de acceder a información sobre potenciales compradores puede tornar no rentable la exportación para las PyMEs.

**Las fallas en el mercado crediticio.** Estas se relacionan con los mayores costos relativos que enfrentan los bancos y financieras en el proceso de búsqueda de información y evaluación de pequeños proyectos.

La existencia de fuertes **costos de transacción**, vinculados a la distancia, el embalaje y las tarifas sobre el comercio.

La **incertidumbre** ante la dificultad de conseguir proveedores confiables, la volatilidad de la demanda y el costo de mantener stocks puede ser minimizada por las empresas más grandes a través de la integración vertical. Mediante la gestión y planificación centralizada pueden reducir los costos de transacción, la incertidumbre y las fallas de coordinación.

También existen **fallas del mercado vinculadas con la capacitación.** Las empresas requieren personal capacitado para gestionar las exportaciones. En este sentido, son las grandes las que están en mejores condiciones para “internalizar” los beneficios de la capacitación.

## **2.2. Los consorcios como respuesta a las dificultades exportadoras de las PyMEs.**

“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 conservan su independencia 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.

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 marginales 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 pueden 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.

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 lograrse un mejor acceso a distintos servicios y a costos más competitivos.

### **3. 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 la de Italia, país precursor y el que más experiencia posee en esta materia. 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. Finalmente, en América Latina, si bien las experiencias son de una escala mucho más pequeña que las anteriores, pueden citarse, además de la Argentina, las de Perú, Uruguay y Ecuador, países que han contado con el apoyo de la ONUDI para llevar a cabo esta tarea. A continuación, se exponen los casos mencionados.

#### **3.1. Italia<sup>2</sup>**

El modelo de asociatividad empresarial en Italia fue creciendo a pasos agigantados desde la década de 1960 hasta la actualidad. Sin embargo 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, la Federación que los agrupa. Esta Federación nació en 1974; actualmente representa a 120 consorcios sobre un total de 300 existentes en Italia, y alcanza a 4.500 empresas de distintos sectores comerciales (1700 hoteles, 175 establecimientos termales y 250 agencias de viajes). Su sede central está en Roma y está organizada a través de 8 Federaciones regionales (Piamonte, Lombardia, Veneto, Toscana, Campania, Puglia, Calabria y Sicilia)<sup>3</sup>. El total de las exportaciones de las empresas participantes en esta Federación a través de sus consorcios, asciende a 14.500 millones de euros, 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 ellas 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.

Uno de los servicios más importantes es la representación de los intereses de los consorcios asociados en el ámbito de las instituciones europeas, italianas y regionales promoviendo la sanción de leyes de apoyo. Además, Federexport promueve en otros países el modelo basado en consorcios y promueve directamente las exportaciones de sus PyMEs participantes mediante delegaciones comerciales, estudios de mercado y conferencias. 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, cumpliendo con ciertos requisitos,<sup>4</sup> que cubren hasta el 50% de los gastos que hayan realizado para la ejecución de proyectos para la internacionalización.<sup>5</sup>

### **3.2. 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 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>6</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>7</sup>.

### **3.3. Otras experiencias en Latinoamérica**

En **Perú**, se inició en marzo de 2006 un proyecto para la promoción de consorcios de exportación que contó con el apoyo financiero de la Cooperación Italiana para el Desarrollo y se ejecutó bajo la dirección técnica de la ONUDI. Esta institución colaboró con la contraparte oficial, el Ministerio de Producción, para forjar una alianza público-privada que involucró a una veintena de entidades locales de carácter público y privado.

Los recursos del proyecto de la ONUDI se utilizaron para financiar a las PyMEs en el proceso de establecimiento y desarrollo de los consorcios y en la creación de capacidades nacionales, de forma que las instituciones públicas y privadas peruanas pudiesen promocionar por sí mismas los consorcios. Hasta 2012, fueron 28 los consorcios establecidos en Perú, pertenecientes a 8 regiones diferentes y a una importante variedad de sectores, que abarcan desde joyería hasta manufactura de equipos industriales y actividades turísticas.

En **Uruguay**, se viene implementando desde comienzos del año 2005, el Proyecto Fomento a la Actividad Empresarial Uruguaya, que también es financiado por la cooperación italiana y ejecutado por ONUDI. Tiene como contraparte nacional a la Dirección Nacional de Artesanías, Pequeñas y Medianas Empresas (DINAPYME) del Ministerio de Industria, Energía y Minería (MIEM).

El Proyecto está dirigido a mejorar la situación de las PyMEs con actual o potencial orientación exportadora propiciando, esencialmente, la constitución de consorcios exportadores y mejorando el funcionamiento de las instituciones gubernamentales responsables de impulsar la exportación de bienes manufacturados y servicios de turismo. Dicha asistencia se dirige a respaldar la creación de consorcios de exportación en diferentes sectores, a entrenar promotores nacionales de consorcios en el sector público y privado, a promover un entorno institucional y de incentivos favorable a los consorcios y al intercambio de experiencias.

Se crearon tres consorcios que están integrados por unas treinta PyMEs: PHYTO URUGUAY (Plantas medicinales y aromáticas), CONAU (Consortio de Autopartes del Uruguay) y Consortio Integro (Software).

En **Ecuador** el Programa Nacional de Consorcios de Exportación cuenta también con el apoyo del gobierno italiano y la ONUDI. El objetivo es promover la asociatividad de pequeños productores y artesanos con miras a incrementar su productividad y competitividad a través de la internacionalización de su oferta productiva. Los sectores productivos a los que pertenecen los consorcios son: cosméticos, madera y muebles, cuero y calzado, textil y confecciones, artesanal, plástico, metalmecánico y alimentos.

## **4. La evolución de los consorcios de exportación en Argentina**

### **4.1. Las distintas etapas**

La evolución de los consorcios de exportación en Argentina puede dividirse en 3 etapas que se presentan a continuación

#### **1ª etapa: 1968-1976. La creación de los primeros consorcios de exportación**

Los primeros consorcios de exportación se crearon en la Argentina entre fines de la década del '60 y principios de la del '70 (Jacobsohn,1999). Aquí hay dos casos para destacar que, prácticamente, no tuvieron continuidad en el tiempo. Se trata de Vinos Argentinos S.A., fundado en 1968, y un consorcio del sector de equipamiento médico, que se creó en 1974. En el caso de Vinos Argentinos, el consorcio contaba con nueve empresas asociadas. Poco tiempo después de su constitución, sólo cinco de sus integrantes continuaban perteneciendo al consorcio. El agrupamiento de estas empresas se dio a partir de su desconocimiento de la parte operativa de la comercialización internacional y por la posibilidad de llevar a cabo una consolidación de sus entregas. Luego de superar esta fase, el consorcio se disolvió y sus integrantes siguieron diferentes caminos. Algunos integrantes se convirtieron en fuertes empresas exportadoras y otros abandonaron los mercados internacionales.

A partir de 1985 – en la segunda etapa – es cuando se forma una gran cantidad de consorcios de exportación en el país.

#### **2ª etapa: 1984-1991: los consorcios de exportación en la década del '80 y la Ley N° 23.101 de promoción de exportaciones**

En 1984, durante la presidencia de Raúl Alfonsín, se sanciona la Ley N° 23.101 de promoción de exportaciones que preveía una serie importante de incentivos para el desarrollo de los consorcios de exportación. Contemplaba la creación del Fondo Nacional de Promoción de Exportaciones para apoyar, mediante acciones de promoción comercial, a las PyMEs exportadoras. Este Fondo se financiaba con un gravamen de hasta el 0,5% sobre las importaciones.



Con respecto a los beneficios, se contemplaba la creación de la figura de Consorcios y/o Cooperativas de Exportación, con un incentivo fiscal (para financiar gastos operativos) durante los primeros 5 años de hasta 4% del valor FOB de las exportaciones, con líneas de crédito para financiar hasta el 70% de costos de constitución y puesta en marcha del consorcio o de filiales en el exterior y de adquisición de patentes para mejorar los procesos productivos para la exportación. Para poder mantener los beneficios, los consorcios debían aumentar en un 10%, 20% y 15% acumulativo anual las exportaciones durante el 2º, 3º y 4º año, respectivamente.

Con el nuevo marco normativo, a partir de 1985 se constituyeron 52 consorcios de exportación. Pero, solo 15 de ellos se inscribieron en el Registro de Consorcios y Cooperativas de Exportación de Bienes y Servicios para poder gozar de los beneficios mencionados; esto se debió a las excesivas trabas burocráticas que existieron en ese momento. Cabe destacar que los distritos más importantes (Provincia y Ciudad de Buenos Aires, Córdoba y Santa Fe) reunían el 75% del total de los consorcios formados en esta etapa.

Estos consorcios no alcanzaron un gran desarrollo a lo largo de estos años y, a comienzos de la década del '90, como fruto del atraso cambiario y las modificaciones del entorno macroeconómico, prácticamente desaparecieron en su totalidad.

### **3ª etapa: desde 1998 hasta la actualidad. Los nuevos consorcios de exportación**

En este período se formó una gran cantidad de consorcios, la mayoría de ellos sin figura jurídica alguna. Casi todos han sido horizontales, del mismo sector (monosectoriales) y con empresas ubicadas en lugares geográficos muy próximos. Actualmente, están integrados exclusivamente por PyMEs o microempresas e incluyen entre 5 y 15 empresas, aunque el número promedio está por debajo de los 10 integrantes por grupo.

Cabe señalar que, en esta etapa, la evolución de los consorcios estuvo relacionada con una iniciativa público-privada, más que con un cambio en el marco regulatorio<sup>8</sup>. En efecto, a mediados del año 1998 surge una iniciativa conjunta entre la Fundación Export.Ar y la entonces Fundación BankBoston (actualmente, Fundación ICBC), orientada a impulsar un programa para la formación de grupos exportadores. Este es el único programa de apoyo a los consorcios de exportación en la 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 empresas PyMEs.

Más tarde, distintos gobiernos provinciales (como los de Mendoza, Córdoba, Santa Fe, San Juan, Mendoza, Buenos Aires y Ciudad Autónoma de Buenos Aires) se sumaron – temporalmente – a la iniciativa brindando distintos apoyos a los consorcios creados

en sus jurisdicciones. Pero, muchos de estos apoyos han sido esporádicos, careciendo de continuidad a lo largo de los años.

Otros programas de apoyo que permitieron la creación de grupos exportadores fueron impulsados por instituciones públicas y privadas como: la Cancillería, la Fundación Gas Natural Ban, la Fundación Banco Credicoop, algunas agencias provinciales de promoción de exportaciones (como Pro Mendoza, Pro Córdoba, Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires) y ciertos municipios (como el de Morón y el de San Martín, junto con la Universidad Nacional de General San Martín, en la Provincia de Buenos Aires).

Por otro lado, hubo iniciativas como las impulsadas por la Sepyme, entre el año 2000 y 2005, y luego por el Programa Pro Argentina (también en el ámbito de la Sepyme), que no tuvieron continuidad. Si bien crearon gran cantidad de grupos exportadores, ninguno logró sobrevivir más allá de la etapa en la que dispusieron de un subsidio por parte de la Sepyme.

A partir de 2010, la Unión Industrial Argentina también implementó un programa – finalizado en 2013 – de creación de grupos asociativos. Este Programa contó con fondos de la cooperación europea destinados a mejorar la competitividad de las PyMEs de América Latina.<sup>9</sup> El programa contó con un conjunto de 15 herramientas diferentes para brindar atención (sin costo) a 4500 empresas PyMEs. Durante el período 2010-2013, apoyó la formación de 16 consorcios que contaban con 140 empresas que exportaron, en el año 2011, por valor de 100 millones de dólares. Los sectores representados han sido: tecnologías de la información, vitivinícola, autopartes, equipamiento hospitalario, equipamiento para la industria del gas y petróleo, ascensores, maquinaria agrícola, servicios mineros y muebles. El Programa pagó durante 2 años y medio el honorario del coordinador (\$4.500 por mes) y dispuso de 10.000 Euros por año y por grupo para gastos elegibles como página web, folletería, calidad y distintos aspectos para fortalecer la asociatividad.

Es importante puntualizar que no todos estos consorcios son de exportación; algunos son grupos asociativos que apuntan al mercado interno y no exportan. Asimismo, muchos de estos consorcios se han conformado a partir de las iniciativas de las cámaras sectoriales que pertenecen a la UIA, las que han impulsado la creación de estos grupos asociativos en las jurisdicciones en las que actúan.

#### **4.2. Régimen legal actual de los consorcios**

En el año 2004 fue sancionada la Ley N° 26.005 de Consorcios de Cooperación, que establece que los consorcios pueden constituirse a partir de un contrato normado por dicha ley. Esa naturaleza contractual determina que los Consorcios de Cooperación no sean personas jurídicas, ni sociedades, ni sujetos de derecho. En ese contexto, se presen-

tan como pendientes dos aspectos: la personería jurídica de los consorcios y la exención del impuesto al valor agregado para las compras efectuadas en el mercado interno destinadas a la exportación. Esta última cuestión reviste particular importancia ya que en la 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, pudiendo luego solicitar el recupero de sus créditos fiscales por ese impuesto ante la AFIP, al igual que cualquier otro exportador.

Los consorcios pueden inscribirse en el Registro de Exportadores e Importadores para exportar los bienes y servicios de las empresas que lo integran, ya sea a nombre propio como consorcio propietario de la mercadería o por cuenta y orden de terceros, y hacer un solo permiso de embarque. Esto permitiría ahorrar gastos de despachantes de aduanas y de fletes, así como facilitar la adquisición conjunta de los insumos necesarios. No obstante, una resolución de AFIP que establece la solidaridad de un representante y los partícipes consorciados en las obligaciones tributarias e infracciones aduaneras, dificulta mucho la posibilidad que los grupos exportadores se constituyan como Consorcios de Cooperación.<sup>10</sup> Esta situación genera un nuevo vacío legal al respecto, ya que prácticamente ninguna de las figuras jurídicas existentes resulta útil a los grupos exportadores que desean adquirir un status legal.

Esto marca profundas diferencias con las experiencias de países como Italia y España, donde el Estado les ha suministrado un conjunto de subsidios para solventar diversos gastos. De aquí se desprende que, en Argentina, los consorcios se desarrollaron a pesar de no disponer de un marco regulatorio que los favoreciera. Fueron las propias PyMEs, en un marco de competencia cada vez más agresiva, las que decidieron constituir consorcios de exportación para poder generar ventas externas y diversificar los riesgos que les presenta el mercado local. Empero, cabe destacar el rol cumplido por la ya señalada iniciativa de la Fundación Exportar y Fundación ICBC, que se analizará con más detalle a continuación.

#### **4.3. Consorcios formados bajo el programa de Fundación ICBC – Fundación Exportar**

Debe notarse que los únicos apoyos recibidos a nivel nacional para la formación de consorcios (aún vigentes en la actualidad para los nuevos grupos que se crean) son aquellos previstos en el Programa de Fundación ICBC – Fundación Exportar (en adelante el “Programa”). El aporte económico de este Programa, destinado a cubrir los honorarios de los coordinadores de los grupos, ha servido como un incentivo para que las empresas integrantes decidieran comenzar a trabajar en conjunto. Este aporte cubre – en el primer semestre – el 100% de los honorarios del coordinador, luego – en el segundo semestre – el 75%, posteriormente el 50% y, en el cuarto semestre, el 25%. Se trata del programa más antiguo y el único que se ha mantenido a lo largo de los años.

En el siguiente cuadro se observa – para el período 1998-2012 – la evolución del número de consorcios, empresas integrantes y exportaciones del Programa.

**Tabla 1: Grupos exportadores del Programa Fundación Exportar - Fundación ICBC (1998-2012)**

| Año  | Exportaciones (millones U\$S) | Cantidad de grupos | Cantidad de empresas | Variación % Exportaciones | Variación % Grupos | Var. % Empresas |
|------|-------------------------------|--------------------|----------------------|---------------------------|--------------------|-----------------|
| 1998 | 3                             | 3                  | 30                   | -----                     | ----               | ----            |
| 1999 | 16                            | 7                  | 65                   | 433,3                     | 133,3              | 116,6           |
| 2000 | 26                            | 12                 | 123                  | 62,5                      | 71,4               | 89,2            |
| 2001 | 41                            | 25                 | 214                  | 57,7                      | 108,3              | 73,9            |
| 2002 | 70                            | 29                 | 231                  | 70,7                      | 16                 | 7,9             |
| 2003 | 61                            | 34                 | 260                  | -12,8                     | 17,2               | 12,5            |
| 2004 | 100                           | 37                 | 288                  | 63,9                      | 8,8                | 10,7            |
| 2005 | 117                           | 41                 | 300                  | 17                        | 10,8               | 4,1             |
| 2006 | 156                           | 49                 | 354                  | 33,3                      | 19,5               | 18              |
| 2007 | 145                           | 46                 | 315                  | 7                         | -6,1               | -11             |
| 2008 | 167                           | 50                 | 337                  | 15,1                      | 8,7                | 6,9             |
| 2009 | 138                           | 54                 | 345                  | -17,3                     | 8                  | 2,3             |
| 2010 | 161                           | 61                 | 406                  | 16,6                      | 12,9               | 17,6            |
| 2011 | 207                           | 61                 | 396                  | 28,5                      | 0                  | -2,4            |
| 2012 | 197                           | 56                 | 339                  | -4,8                      | -8,2               | -14,4           |

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

Hacia mediados de 2013, el Programa contaba con 65 grupos, integrados por 405 empresas.<sup>11</sup> Sin embargo, en el ámbito del Programa, los grupos creados entre 1998 y mediados de 2013 alcanzaron a 189, por lo que 124 grupos (alrededor del 66% de los que se constituyeron) dejaron de funcionar en ese período. Esto explica su bajo grado de antigüedad: el 75% de los que se encuentran en funcionamiento (42) se crearon a partir de 2008 y sólo 5 tienen más de 10 años de desempeño.

Aquí cabe preguntarse por los motivos de la desaparición de estos grupos. Aunque ciertos estudios mencionan casos en que los consorcios se extinguen porque son “exitosos” (serían una “escuela de exportación” para sus integrantes que luego pueden exportar por su cuenta), en la gran mayoría de los casos se disuelven porque han fracasado en el logro de sus objetivos. Y esto se puede atribuir a varios factores, además de la falta de un marco regulatorio adecuado, que incluyen un atraso del tipo de cambio real, escaso dinamismo del sector en el que actúa el grupo y escasez de demanda en los mercados de exportación. Finalmente, cabe resaltar que la evaluación de impacto de los consorcios no resulta una tarea sencilla, tema sobre el que se volverá más adelante.

Una razón más específica de la desaparición de los consorcios puede vincularse al hecho que, al cabo de dos años, se extingue el apoyo brindado por el Programa para solventar los honorarios del coordinador, lo que estaría indicando una falta de sustentabilidad inicial de los consorcios. Esto podría estar vinculado con una mala selección de sus miembros o del coordinador, con un exceso de individualismo en las empresas participantes, o con productos con pocas posibilidades de exportarse.

Sin embargo, cabe destacar que, durante el período 2003-2008 (previo a la crisis internacional del 2009), las exportaciones de los consorcios del Programa se incrementaron un 174%, contra un aumento de las ventas externas de las PyMEs manufactureras de todo el país del 106% (CERA, 2010). Esto les permitió representar entre un 3% y un 4% de las exportaciones totales de las PyMEs manufactureras de la Argentina.

Con respecto a la forma jurídica, del total de 56 consorcios existentes en diciembre de 2012, solo 5 habían adoptado un status legal que los coloca en condiciones de efectuar ventas en conjunto. El resto no posee ninguna figura jurídica o contractual que los agrupe, por lo que se trataría de consorcios de promoción que no necesitarían alcanzar alguna modalidad legal dadas las condiciones regulatorias señaladas más arriba.

En cuanto a la localización, en 2012 se destacaban la Ciudad y la Provincia de Buenos Aires con 23 consorcios (41% del total) y exportaciones por U\$S 128,1 millones (65% del total). Luego sigue Santa Fe, con 13 consorcios (23%) y exportaciones por U\$S 10,9 millones (5,5%). Un caso interesante es el de San Juan, que tenía 6 consorcios (11%), pero exportó por U\$S 38,2 millones (un 19,4%). Luego siguen Córdoba y Mendoza con 3 consorcios cada una y niveles de exportaciones sensiblemente inferiores. Más atrás, aparecen Entre Ríos, Chaco, Corrientes, La Rioja, Misiones, Salta y Tucumán. Por otro lado, los principales mercados a los que se orientan los grupos exportadores están en Latinoamérica. Esto puede observarse al relevar que los países más visitados en 2012 se encuentran en esa región; ese año se realizaron 134 viajes a países de América Latina (resaltando como principales destinos Brasil y Uruguay, con 20 viajes cada uno; Bolivia 17 y Chile 16) contra 16 viajes a diferentes países de Europa.

## **5. La experiencia de los consorcios de exportación en la Argentina**

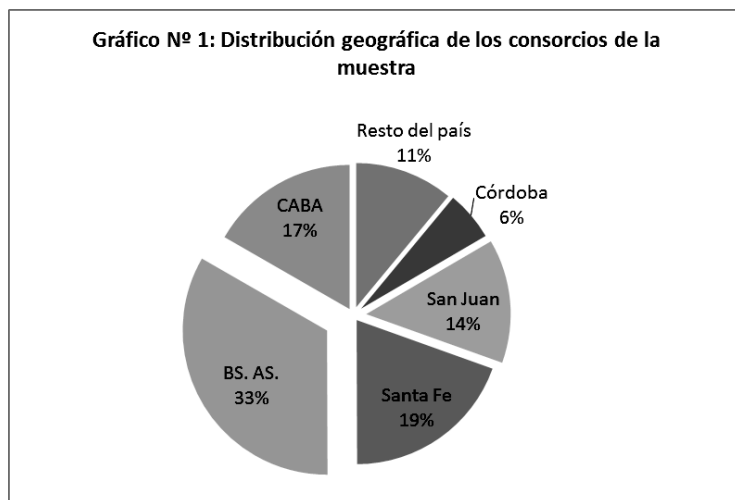
A los efectos de observar las características y experiencias de los consorcios de exportación en la Argentina, se realizó una encuesta a 36 consorcios de exportación que participan del Programa de la Fundación Exportar y la Fundación ICBC.<sup>12</sup>

Se trata de una muestra significativa, ya que representaba— para 2012 — el 64% de los consorcios del Programa y alrededor de 40% del total de los consorcios existentes en el país.<sup>13</sup>

### 5.1. Características de los consorcios de la muestra

El 69% de los consorcios de la muestra tiene 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 N° 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**

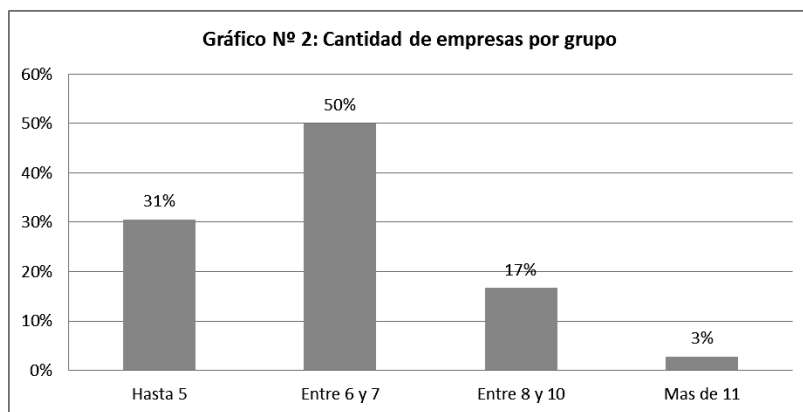


Fuente: Elaboración propia en base a datos de la muestra

La mayor parte (86%) no ha adoptado forma jurídica, en tanto el resto lo ha hecho por la figura de consorcio de cooperación (Ley N° 26.005).

La mayoría de los consorcios reúne entre 6 y 7 empresas (ver gráfico N° 2) y todos presentan un carácter monosectorial.

**Gráfico 2**



Fuente: Elaboración propia en base a datos de la muestra

Con respecto a los **sectores productivos**, la mayoría de los consorcios de la muestra se dedican al rubro de elaboración de productos alimenticios (33%), comprendiendo aquí diversos productos como vinos, frutas y hortalizas, miel, etc. Le sigue la producción de maquinarias e implementos agrícolas (12%), servicios (10%) y materiales eléctricos (7%). (Ver Tabla N° 2).

**Tabla 2: Ranking de sectores productivos según su participación en la muestra**

| Sector  | Participación |
|---|---------------|
| Productos alimenticios                                | 33%           |
| Maquinaria e implementos agrícolas                    | 12%           |
| Servicios (software, 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%            |
| Biotecnología   | 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 el 2010 y el 2011 (33,7%), para luego reducir su ritmo y pasar a una tasa de 4,4% entre el 2011 y 2012 (ver gráfico N° 3).

**Gráfico 3**



Fuente: Elaboración propia en base a datos de la muestra

La importancia del Mercosur y Chile como **destinos de las exportaciones** se muestran en la tabla N° 3. Se observa allí que el 64% de los consorcios encuestados ha realizado exportaciones a los países integrantes de esa región, seguidos como segundo destino por “Estados Unidos y Canadá” con el 36%.

**Tabla 3: % de los consorcios de la muestra que destinan sus exportaciones a las regiones seleccionadas**

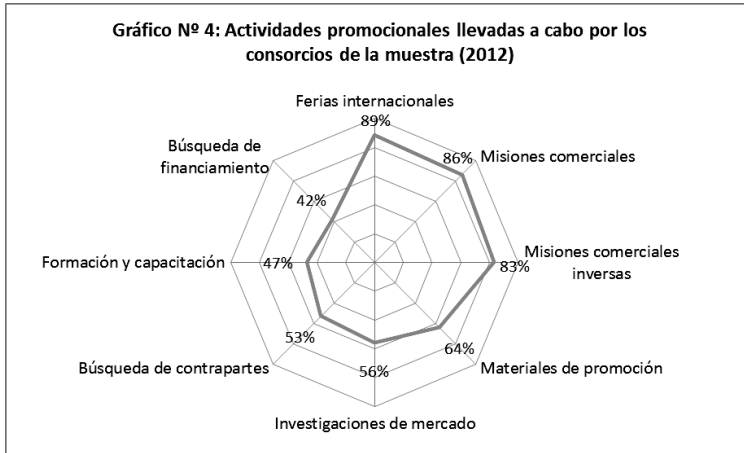
| Destino                          | %   |
|----------------------------------|-----|
| Mercosur + Chile                 | 64% |
| Estados Unidos + Canadá          | 36% |
| Resto de América Latina y Caribe | 31% |
| Unión Europea                    | 31% |
| Resto de Europa                  | 17% |
| Africa                           | 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 N° 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%).

**Gráfico 4**



Fuente: Elaboración propia en base a datos de la muestra

## 5.2. Principales obstáculos para la exportación y factores críticos para la competitividad

Los principales obstáculos para expandir las exportaciones que se desprenden de la encuesta incluyen, en primer lugar, el crecimiento de los costos internos y la apreciación del tipo de cambio real (ver gráfico N° 5). Como segundo factor, se señaló la falta de financiamiento, mientras que, como dificultades de mediana intensidad, fueron señaladas los problemas logísticos, el 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.

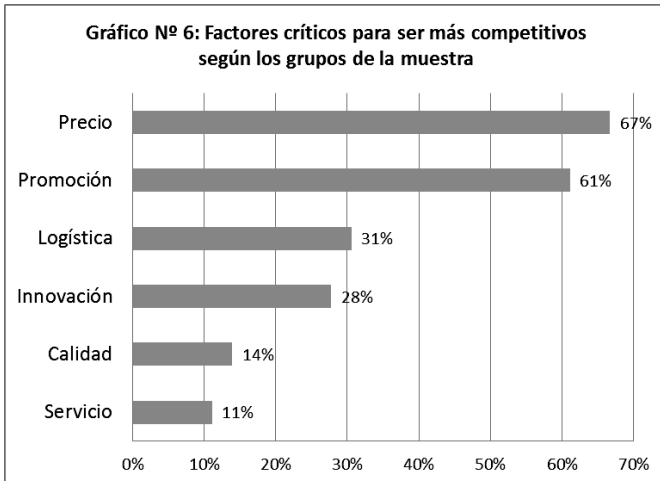
**Gráfico 5**



Fuente: Elaboración propia en base a datos de la muestra

En cuanto a los factores críticos para la competitividad, los grupos encuestados han enfatizado la competencia via precios y la promoción, mientras que la innovación, la calidad y el servicio aparecen en un segundo plano (ver gráfico N° 6).

**Gráfico 6**

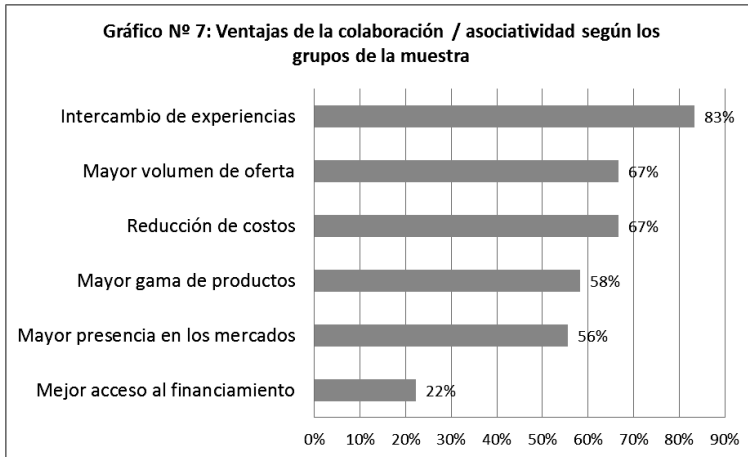


Fuente: Elaboración propia en base a datos de la muestra

### 5.3. Ventajas de la asociatividad

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

Gráfico 7

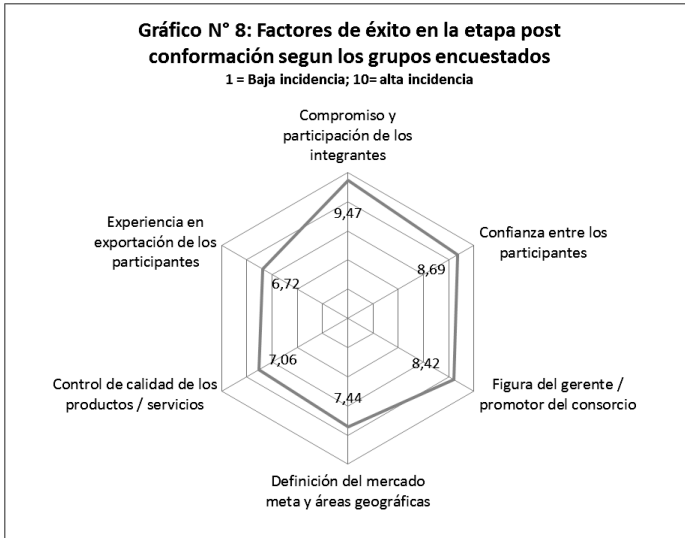


Fuente: Elaboración propia en base a datos de la muestra

### 5.4. Factores de éxito y fracaso inherentes a los consorcios

Se destacó la importancia del compromiso de las empresas con el consorcio 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) para el **éxito** del consorcio en su etapa de consolidación (ver gráfico N° 8).

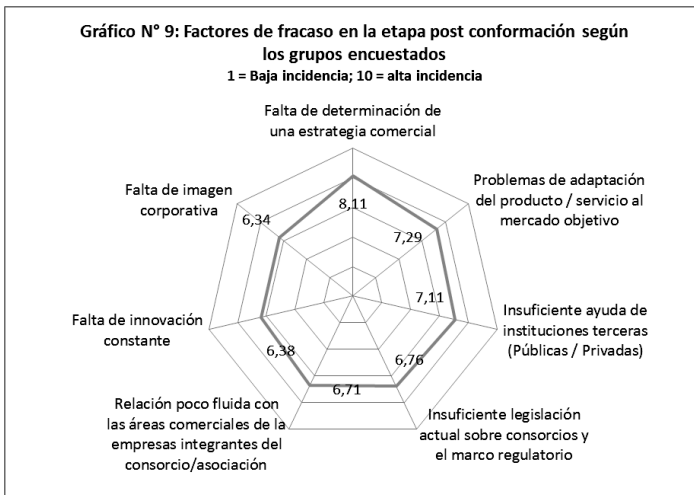
Gráfico 8



Fuente: Elaboración propia en base a datos de la muestra

Como factores de **fracaso**, se destacó como principal problema la falta de determinación de una estrategia comercial, así como 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 N° 9).

Gráfico 9



Fuente: Elaboración propia en base a datos de la muestra

## 6. Conclusiones y propuestas

Las exportaciones de la Argentina están altamente concentradas en pocas empresas de gran tamaño. En efecto, las micro, pequeñas y medianas empresas aportan actualmente menos del 10% de las ventas externas totales, a pesar de representar más del 90% del número de firmas exportadoras. Esa concentración se ha profundizado durante la última década. En el año 2012, las primeras 50 empresas explicaron el 85% de las exportaciones totales.

Es decir que, la internacionalización de las empresas pequeñas y medianas se presenta como una parte importante del desafío de competitividad con inclusión social que enfrenta hoy la economía argentina. Pero, ese desafío debe superar los distintos tipos de obstáculos vinculados con las fallas de mercado que dificultan el desempeño actual de dichas empresas.

En este contexto, el trabajo se ha planteado analizar hasta qué punto la experiencia realizada en la Argentina, en materia de consorcios de exportación, puede brindar respuestas a la problemática señalada y cuáles son las principales limitaciones que aún persisten. A tal efecto, se analizaron, por un lado, experiencias exitosas de otros países, como las de Italia y España, se observaron las regulaciones vigentes actualmente en la Argentina y, finalmente, se realizaron entrevistas a consorcios de exportación del país para observar sus principales características y obstáculos.

Si bien es cierto que a nivel macro el impacto de los consorcios es limitado y que aún es mucho lo que resta por hacer para aumentar su impacto, puede afirmarse que se trata de una de las herramientas más importantes que tienen las PyMEs para poder ingresar con éxito en los mercados internacionales. Ello así porque los consorcios de exportación permiten hacer frente a las diversas fallas de mercado que fueron explicitadas en este trabajo. En efecto, dado que muchas empresas PyMEs presentan altos niveles de aislamiento, los consorcios de exportación pueden brindarles una respuesta superadora en cuanto a la posibilidad de compartir costos de innovación, acceder a nueva información sobre mercados de destino, desarrollar economías de escala u ofrecer una variedad más amplia de productos y de capacitación a sus integrantes.

En relación con las experiencias internacionales, en el caso italiano, que es el más antiguo y destacado en materia de consorcios, 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 llevar a cabo – entre otras cuestiones – importaciones en forma conjunta por parte de las empresas. También cabe destacar, dentro de la experiencia italiana, la existencia de Federexport,

una consolidada Federación de Consorcios que ha cumplido un papel muy destacado en la aprobación de leyes de apoyo para los consorcios.

El esquema regulatorio aparece como un aspecto clave que diferencia a la experiencia argentina de las experiencias exitosas como las de Italia y España. 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 argentino, como ya fue señalado, no existe ninguna figura jurídica que satisfaga plenamente las necesidades de los consorcios y subsisten asignaturas pendientes en materia impositiva como las vinculadas al IVA que las empresas integrantes deben pagar para venderle al consorcio.

En relación con la experiencia argentina, este trabajo hace referencia a tres etapas, destacándose la última, correspondiente al período 1998-2013, como la más dinámica por la cantidad de consorcios que fueron conformados. Esto no fue consecuencia de cambios en el marco regulatorio, sino el resultado de una iniciativa público-privada (desarrollada por Fundación Exportar y la Fundación ICBC), a partir de un programa conjunto que funciona desde hace 15 años.

La encuesta desarrollada en este trabajo abarcó a 36 consorcios localizados, fundamentalmente, en la Ciudad de Buenos Aires, la Provincia de Santa Fe y la Provincia de Buenos Aires. Como característica de los mismos se desprende que son todos mono-sectoriales y que presentan un bajo grado de organización formal (dada la escasez de incentivos para adoptar alguna forma jurídica); una mayoría (un tercio de ellos) se dedica a la elaboración de productos alimenticios (vinos, frutas y hortalizas, miel, entre otros) seguidos por aquellos vinculados a la producción de maquinarias e implementos agrícolas (12%). Por otro lado, dos tercios de los consorcios han realizado exportaciones a la región “Mercosur + Chile”, destacándose la importancia que la misma tiene para las ventas externas de las empresas PyMEs. El segundo destino de mayor participación es “Estados Unidos + Canadá” seguidos por el “Resto de América Latina y el Caribe” y la “Unión Europea”.

Con respecto a los obstáculos para la exportación, se destaca – en primer lugar – el alza de costos internos y la apreciación real de la moneda argentina. A esto le sigue la falta de financiamiento, los problemas logísticos, las dificultades de acceso a los canales de distribución y las barreras administrativas de acceso.

Esos obstáculos determinan que persista una alta tasa de desaparición de estos grupos. En ese contexto, su expansión y consolidación requiere de un conjunto de políticas públicas cuyos primeros lineamientos se presentan a continuación.

**Institucionalización y continuidad en el tiempo de las políticas orientadas al apoyo de las actividades de los consorcios.** Como fue señalado más arriba, diversos

proyectos a nivel provincial, de organismos privados y de la SEPYME no permanecieron en el tiempo. Precisamente, esa falta de continuidad, es uno de los aspectos destacados como obstáculos por los integrantes de los consorcios de exportación.

**Legislación específica para consorcios** que permita encontrar una figura superadora que avance, más allá de un acuerdo meramente contractual, firmado por las empresas, hacia una forma de personería jurídica con todo lo que esto implica.

**Desgravación del IVA para sus operaciones.** Implica contar con una legislación que permita que las empresas que integran un consorcio puedan venderle al mismo sus productos para que sean exportados sin necesidad del pago del IVA. Esto implicaría para el consorcio la obligación de efectuar la exportación dentro de un plazo definido o sufrir las sanciones correspondientes dado que hoy existen herramientas informáticas que hacen mucho más sencillo el seguimiento y control de estas operaciones. Esta iniciativa podría implementarse a través de un mecanismo de certificados, tal como estaba previsto en la Ley N° 23.101 de Promoción de Exportaciones que hoy no se encuentra vigente.

**Financiamiento y apoyo para actividades promocionales y certificación de productos de las empresas de los consorcios.** Solventar los honorarios del coordinador durante los dos primeros años de los grupos constituye un instrumento importante de incentivo para su formación. Por otro lado, se requiere expandir las actividades vinculadas con el desarrollo de actividades de promoción comercial como stands gratuitos en ferias internacionales o contribuir a desarrollar las certificaciones de productos que son requeridas por los mercados internacionales. Esto debería incluirse dentro de una política general de promoción de las exportaciones PyMEs, y de la asociatividad en particular, que apunte a sumar – con un criterio bien federal – a nuevas empresas al negocio exportador y a consolidar a las existentes.

**Mejorar la competencia de los coordinadores.** El coordinador es un actor fundamental del consorcio y, muchas veces, su accionar determina que el grupo sea exitoso o que termine fracasando. Por eso, es importante poder contar con instancias de capacitación para los coordinadores de los grupos exportadores e, incluso implementar alguna forma de certificación de sus capacidades. Asimismo, en esta instancia no debe olvidarse la importancia de contemplar acciones de capacitación y sensibilización para las empresas integrantes de los consorcios.

**Profundizar la coordinación en el accionar de los organismos de promoción públicos y privados.** Dado que varias de los programas que en la Argentina han apoyado el desarrollo de los consorcios han sido mixtos (público-privado), sería interesante desarrollar iniciativas tendientes a profundizar dicha cooperación y, sobre todo, llevar a

cabo programas conjuntos mejorando la coordinación entre los mismos. En la práctica, la continuidad que ha logrado el Programa de las Fundaciones Exportar e ICBC (iniciado en 1998), marca un camino que es necesario profundizar a través de mecanismos que permitan la coordinación entre el Programa mencionado, el que ha llevado a cabo la UIA con fondos europeos y, también, con los consorcios que no están amparados por ningún programa. Finalmente, también debería incorporarse a las cámaras regionales y sectoriales, a entidades profesionales y a universidades de todo el país.

**Promover la cooperación entre consorcios del mismo o de distintos sectores para actividades promocionales u otras.** En este caso, son los propios organismos promotores de los consorcios los que deberían explorar iniciativas de cooperación entre grupos exportadores del mismo o de distintos sectores para participar – en conjunto – de ferias, misiones comerciales, eventos de presentación de productos tipo *show room* y otros que les permitan difundir su oferta exportable. También podría avanzarse en la creación de centros de distribución y logística en los mercados de destino que puedan compartir varios consorcios. Aquí resulta importante poder trabajar todos los aspectos relativos al exceso de individualismo de los empresarios, que muchas veces termina siendo un obstáculo insalvable para la concreción de actividades conjuntas entre diferentes consorcios.

**Fomentar el intercambio de información y la difusión de las experiencias exitosas.** El hecho de poder difundir las experiencias exitosas en materia de asociatividad para la exportación, hace que muchas empresas se convenzan de la importancia que esta herramienta tiene para que las empresas PyMEs logren insertarse en los distintos mercados internacionales. Muchas veces, impera un gran desconocimiento del tema y para muchas empresas se trata de algo desconocido. Aprovechando la experiencia recabada en 15 años de trabajo, es importante difundir la experiencia que la Argentina viene realizando así como intercambiar experiencias con Italia, España y otros países de América Latina que continúan trabajando en la generación y promoción de los consorcios de exportación.



---

<sup>1</sup> La Secretaría de la PyME y Desarrollo Regional (SEPYME), dependiente del Ministerio de Industria de la Nación, clasifica a las empresas según las ventas anuales en pesos (promedio de los últimos tres años según balance o información contable equivalente). A su vez, los rangos varían de acuerdo al sector de actividad de pertenencia de la empresa como se muestra en la Tabla 1 del anexo. Al utilizar este criterio, es importante tener en cuenta que los rangos pueden quedar desactualizados por la existencia de un contexto inflacionario o por sub declaración de ventas en los casos de economías con alto nivel de informalidad. Por eso, la Fundación Observatorio PyME (FOP) clasifica a las empresas según la cantidad de ocupados, criterio al que asigna mayor estabilidad en el tiempo. Si bien se considera que el criterio de la FOP es el más correcto, en el presente trabajo se utilizará el indicado por la SEPYME debido a la mayor disponibilidad de información para esa clasificación.

<sup>2</sup> Esta sección que describe la experiencia de Italia fue realizada por Pablo Fernández Pira.

<sup>3</sup> Datos del Rapporto Federexport – Confindustria 2010.

<sup>4</sup> Ente los requisitos que se incluyen, se debe prever un gasto admisible no inferior a 50.000 euros ni superior a 400.000, y el consorcio debe incluir al menos cinco PyMEs provenientes de tres regiones italianas diferentes.

<sup>5</sup> En cuanto a las iniciativas financiadas, estas incluyen: participación en ferias y salones internacionales; *show-rooms* temporarios; recepción de misiones comerciales inversas; *workshops* y/o seminarios en Italia y en el exterior con operadores extranjeros; actividades de formación especializadas en internacionalización; realización y registración de la marca del consorcio; folletería, catálogos, material informativo, publicidad en radio y televisión, en sitios de Internet o en revistas especializadas; gastos de viaje en ocasión de los eventos promocionales previstos en el proyecto.

<sup>6</sup> En efecto, el ICEX apoyó 45 consorcios de PyMEs en 2008, 36 en 2009 y, solo, 25 en 2010.

<sup>7</sup> La cuantía máxima son 180.000 euros 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.

<sup>8</sup> La única novedad importante concerniente al marco regulatorio en materia de consorcios (que se analiza más adelante) se produjo en 2004 con la sanción de la Ley N° 26.005 de Consorcios de Cooperación.

<sup>9</sup> Programa AL-INVEST IV “Internacionalización y Competitividad de las PyMEs del MERCOSUR, Chile y Venezuela para un Desarrollo Sustentable”.

<sup>10</sup> Por Resolución N° 2551/2009 de la AFIP debe incorporarse una cláusula en el contrato de Consorcio de Cooperación que determine quién ejercerá la representación y asumirá con cada uno de los partícipes consorciados una responsabilidad solidaria e ilimitada por las obligaciones tributarias y penas aplicables por infracciones que se constaten en las operaciones de comercio exterior.

<sup>11</sup> Cabe señalar que ha bajado el número de integrantes por grupo, dado que hoy en día el promedio es de 6 empresas por consorcio, cuando en los primeros años del Programa era de 10 empresas por grupo.

<sup>12</sup> Los autores agradecen a Elvio Baldinelli y a la Fundación ICBC por el apoyo otorgado para la realización de esta encuesta.

<sup>13</sup> El listado de consorcios que respondieron la encuesta puede verse en el Anexo IV.

<sup>14</sup> Los sectores productivos representados por los 56 grupos en 2012 pueden observarse en el Anexo II.

## Referencias Bibliográficas

**Angelelli, Pablo** (2001) *Las PyMEs exportadoras argentinas exitosas: hacia la construcción de ventajas competitivas*. Buenos Aires: FUNDES.

**Baldinelli, Elvio** (2010) *Los Consorcios de Exportación*. Buenos Aires: Fundación Standard Bank.

**Cámara de Exportadores de la República Argentina** (2010) *Las PyMEx en el período 1999-2009. Respuesta ante la crisis*. Buenos Aires: CERA.

**Centro de Comercio Internacional UNCTAD/OMC** (1997) *PYME y el mercado mundial: un análisis de los obstáculos a la competitividad*. UNCTAD/OMC.

**CEPAL, SEPYME, SELA y MYPES** (2004) *Asociatividad, Cooperación Empresarial y Exportación PyME: Experiencias recientes en América Latina y Europa*. Buenos Aires: s/e.

**Clacheo, Norberto** (2008) *Relevamiento (mapeo) de la situación de los consorcios de exportación en la República Argentina*. Buenos Aires: ONUDI.

**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.

**Fundación Exportar y Fundación Standard Bank** (2009) *Los Consorcios de Exportación. La experiencia latinoamericana y española*. Buenos Aires: Libros de la Araucaria.

**Irigoyen, Horacio** (2005) *Asociatividad como Herramienta de Gestión*. Buenos Aires: Fondo Editorial del Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Capital Federal..

**Jacobsohn, Gabriel Hernán** (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, Paul, Maurice Obstfeld y Yago Moreno** (1999) *Economía internacional: teoría y política*. México: McGraw-Hill.

**ONUDI** (2004) *Desarrollo de Conglomerados y Redes de PyME: Guía de los Consorcios de Exportación*. Viena: ONUDI.

**ONUUDI** (2004) *Guía de los consorcios de exportación*. Viena: ONUDI.

**Perego, Luis Héctor** (2003) *Competitividad a partir de los agrupamientos industriales: un modelo integrado y replicable de clusters productivos*. [www.eumed.net/coursecon/libreria/lhp](http://www.eumed.net/coursecon/libreria/lhp) descargado el 16.6.13

**Renart, Lluís** (2000) “El ciclo de participación de una empresa en un consorcio de exportación”. *Boletín Económico de información comercial española*. 1-14 de mayo n° 2652.

**Sarmiento, Maria Laura. y Neira, G. F** (2008) *Apoyos que reciben para su formación y funcionamiento los consorcios de exportación en diversos países*. Buenos Aires: UCES.

**SELA** (1999) “Distritos Industriales. Experiencia de acción conjunta y cooperación interempresarial útil para el desarrollo competitivo de las PyMEs latinoamericanas”. *Documentos Políticas Económicas y Sociales*. Santa Cruz de la Sierra: SELA.

**Ullmann Romero, Roberto** (1999) *PyMEs. Formas asociativas de comercialización y exportación*. Buenos Aires: Depalma.

**Yoguel, Gabriel y Fabio Boscherini** (1996) *La capacidad innovativa y el fortalecimiento de la competitividad de las firmas: el caso de las PYMES exportadoras argentinas*. Buenos Aires: CEPAL.

**Yoguel, Gabriel, Virginia Moori Koenig y Pablo Angelelli** (1999) *Los problemas del entorno de negocios: El desarrollo competitivo de las PyMEs Argentinas*. Buenos Aires: FUNDES-CIEPP.

## ANEXO I

Tabla Anexo N° 1: Criterios de Clasificación de PyMEs en Argentina

| SEPYME        |              |              |         |                     |         |            |         |                    |        |              |        |
|---------------|--------------|--------------|---------|---------------------|---------|------------|---------|--------------------|--------|--------------|--------|
| Sector        |              | Agropecuario |         | Industria y Minería |         | Comercio   |         | Servicios          |        | Construcción |        |
| CIU           |              | 1 a 5        |         | 10 a 37             |         | 50, 51, 52 |         | 67, 70 a 74, 83, 8 |        | 45           |        |
| Clasificación | U. de medida | Desde        | Hasta   | Desde               | Hasta   | Desde      | Hasta   | Desde              | Hasta  | Desde        | Hasta  |
| MICRO         | Miles de \$  | -            | 610     | -                   | 1.800   | -          | 2.400   | -                  | 590    | -            | 760    |
|               | Miles de USD | -            | 121     | -                   | 356     | -          | 475     | -                  | 117    | -            | 151    |
| PEQUEÑA       | Miles de \$  | 610          | 4.100   | 1.800               | 10.300  | 2.400      | 14.000  | 590                | 4.300  | 760          | 4.800  |
|               | Miles de USD | 121          | 810     | 356                 | 2.000   | 475        | 2.800   | 117                | 850    | 151          | 950    |
| MEDIANA       | Miles de \$  | 4.100        | 540.000 | 10.300              | 183.000 | 14.000     | 250.000 | 4.300              | 63.000 | 4.800        | 84.000 |
|               | Miles de USD | 810          | 10.672  | 2.000               | 35.155  | 2.800      | 49.407  | 850                | 12.451 | 950          | 16.601 |

| Fundación Observatorio PyME |                      |           |       |                    |       |                           |       |                             |       |              |       |
|-----------------------------|----------------------|-----------|-------|--------------------|-------|---------------------------|-------|-----------------------------|-------|--------------|-------|
| Sector                      |                      | Industria |       | Comercio Mayorista |       | Servicios a la producción |       | Software y SS. Informaticos |       | Construcción |       |
| CIU                         |                      | 15 a 37   |       | 51                 |       | 70, 71, 73, 74            |       | 72                          |       | 45           |       |
| Clasificación               | U. de medida         | Desde     | Hasta | Desde              | Hasta | Desde                     | Hasta | Desde                       | Hasta | Desde        | Hasta |
| MICRO                       | Cantidad de ocupados | -         | 10    | -                  | 5     | -                         | 5     | -                           | 5     | -            | 5     |
| PEQUEÑA                     |                      | 10        | 50    | 5                  | 20    | 5                         | 20    | 5                           | 20    | 5            | 20    |
| MEDIANA                     |                      | 51        | 200   | 21                 | 150   | 21                        | 150   | 21                          | 150   | 21           | 150   |

Fuente: Fundación Observatorio PyME (2013). "Informe especial: Definiciones de PyME en Argentina y el resto del mundo".

## ANEXO II

**EXPORTACIONES DE TODOS LOS GRUPOS (2008/2012) - PROGRAMA FUNDACION ICBC - FUNDACION EXPORTAR**  
 En miles de U\$S

| GRUPOS / EXPORTACIONES  | 2008           | 2009           | 2010           | 2011           | 2012           |
|---|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Grupo Industrial Argentino de Productos Eléctricos - GIAPE - Ciudad de Buenos Aires                         | 3.963          | 3.372          | 4.709          | 5.880          | 5.402          |
| Grupo Exportador de Fruta Fresca –SIFRUITS – San Juan   | 3.136          | 4.388          | 2.766          | 6.230          | 4.712          |
| Consorcio de Herrajes Distrito Industrial Patagonia- DIPAT - Pcia. de Buenos Aires                          | 614            | 704            | 967            | 1.182          | 1.158          |
| Grupo Exportador de Pasas de Uva - San Juan   | 15.533         | 12.264         | 19.160         | 21.441         | 20.117         |
| Conjunto Argentino Exportador – CAEX – Pcia. De Bs. As.   | 4.141          | 1.491          | 2.859          | 5.137          | 2.608          |
| Grupo Exportador Orgánico – CONEXPORT – San Juan  | 2.463          | 2.300          | 2.818          | 2.715          | 2.363          |
| Grupo Exportador de Autopartes –AUTOPAR –Pcia. de Bs. As.   | 7.067          | 6.874          | 7.899          | 7.695          | 7.682          |
| Grupo de Fabricantes Rosarinos de Equipos Médicos – FREM Rosario  | 132            | 12             | 210            | 81             | 54             |
| Grupo Exportador de Alimentos Delicatessen –FOOD CONCEPT –Pcia. de Buenos Aires                             | 1.563          | 956            | 1.513          | 1.321          | 448            |
| Grupo Exportador de Caza; Pesca y Náutica - Buenos Aires / Córdoba  | 346            | 436            | 610            | 653            | 761            |
| Consorcio Exportador de Ferretería Industrial - UNESA – San Francisco - Córdoba                             | 629            | 483            | 817            | 831            | 709            |
| Grupo Exportador de Cosméticos AUSTRAL BEAUTY CARE - Pcia. de Buenos Aires                                  | 8.803          | 14.108         | 10.337         | 10.385         | 11.204         |
| Grupo Exportador de Autopartes para Competición - UALÉN - Santa Fe  | 6.094          | 5.213          | 6.581          | 4.142          | 731            |
| Grupo Exportador de Juguetes Didácticos - TOC TOC - Ciudad de Bs. As.                                       | 17             | 22             | 323            | 581            | 15             |
| Grupo Exportador de Manufacturas de Cuero GEMC - Ciudad de Bs. As.  | 471            | 342            | 587            | 554            | 359            |
| Grupo Exportador de Máquinas y Equipos para la Industria Alimenticia – GEMEIA - Rosario                     | 1.226          | 1              | 945            | 1.392          | 1.589          |
| Grupo Exportador Creatividad Audiovisual Argentina CREAAR - Ciudad de Buenos Aires                          | 70             | 541            | 185            | 60             | 20             |
| Consorcio Exportador de Carrocerías y Acc. Metalmecánicos - GECSEAM - Rosario                               | 2.281          | 1.117          | 2.761          | 3.612          | 2.732          |
| Grupo Cosmético Argentino - Ciudad de Buenos Aires  | 173            | 237            | 341            | 656            | 517            |
| Consorcio Exportador de Productos Eléctricos CEPELEC Pcia. de Buenos Aires                                  | 66             | 68             | 110            | 221            | 157            |
| Grupo Exportador de Diseño y Decoración - GEDDAR - Pcia. de Buenos Aires                                    | 95             | 66             | 81             | 73             | 9              |
| Grupo Exportador Argentina Olive Group - AOG - La Rioja   | 2.512          | 2.277          | 3.228          | 6              | 5.414          |
| Grupo Exportador de Equipos de Agua Potable, Saneamiento Acc. y Energías Alternativas - GEAPSAEA - Santa Fe | 107            | 0              | 74             | 32             | 24             |
| Consorcio de Exportación Apícola del Fin del Mundo - Santa Fe   | 0              | 5              | 355            | 536            | 1.056          |
| Grupo Exportador Cosmética Latina - Ciudad de Buenos Aires  | 190            | 170            | 117            | 198            | 207            |
| Grupo Exportador de Autopartes - COEXPAR - Rosario - Santa Fe   | 714            | 740            | 601            | 413            | 504            |
| Grupo Exportador Maquinaria Agrícola Armstrong - GEMAA Santa Fe   | 584            | 665            | 1.357          | 2.245          | 2.276          |
| Grupo Exportador de Yerba Mate y Té - Misiones  | 229            | 145            | 156            | 544            | 5.748          |
| Grupo de Productores Exportadores de Miel - FECOAPI - Pcia. de Buenos Aires                                 | 228            | 261            | 2.121          | 1.043          | 1.453          |
| Grupo de Productores Exportadores de Miel - Chaco   | 96             | 100            | 236            | 26             | 407            |
| Grupo de Productores Exportador Apícola Correntino  | 182            | 208            | 202            | 177            | 114            |
| Grupo de Productores Exportadores de Palta - Tucumán  | 2              | 117            | 0              | 70             | 0              |
| Grupo Exportador - CUEROS 10 - Ciudad de Buenos Aires   | 661            | 568            | 694            | 681            | 745            |
| Consorcio Exportador de Indumentaria Creativa EXPORTING ROSARIO - Santa Fe                                  | 201            | 163            | 0              | 33             | 4              |
| Grupo Exportador de Fabricantes de Ferretería y Sanitarios Argentino - GEFYSA - Pcia. de Buenos Aires       | 125            | 138            | 202            | 363            | 489            |
| Grupo Exportador de Accesorios para la Vestimenta - MODA Y DISEÑO - Ciudad de Buenos Aires                  | 357            | 214            | 284            | 176            | 81             |
| Grupo de Exportador de Zapallos y demás Hortalizas - San Juan   | 1.640          | 2.357          | 3.212          | 3.622          | 3.465          |
| Grupo de Uvas de Calidad Consorcio de Cooperación - San Juan  | 1.383          | 959            | 2.317          | 2.018          | 2.141          |
| Grupo Productor y Exportador de Ajos - San Juan   | 1.214          | 1.588          | 2.614          | 2.955          | 5.463          |
| Grupo Exportador Mendoza Fine Food and Beverage - Mendoza   | 27             | 26             | 12             | 24             | 44             |
| Grupo Exportador de Equipos e Insumos para el Agro - ATM - Pcia. de Buenos Aires / Santa Fe                 | 52.470         | 37.747         | 59.957         | 78.129         | 87.620         |
| Grupo Exportador Metalúrgico - GEMEP - Pergamino - Pcia. de Buenos Aires                                    | 46             | 334            | 711            | 2.854          | 1.730          |
| Grupo Exportador de Servicios Educativos - Rosario - Santa Fe   | 302            | 490            | 677            | 906            | 528            |
| Grupo Exportador de Productores Apícolas del Río Paraná Entre Ríos  | 9.363          | 4.923          | 11.580         | 2.640          | 3.370          |
| Grupo Exportador de Productores Apícolas de mieles del Río Uruguay – Entre Ríos                             | 3.447          | 2.059          | 3.549          | 2.285          | 1.825          |
| Consorcio Exportador Piezas; Accesorios; Repuestos Transporte - CEPART- Rosario                             | 50             | 34             | 12.378         | 26             | 200            |
| Consorcio Cuyano de Exportación de Mieles - Mendoza/San Juan  | 1.089          | 1.293          | 1.431          | 993            | 771            |
| Consorcio Vitivinícola de Salta COVISALTA - Salta   | 41             | 105            | 93             | 394            | 271            |
| Grupo Exportador Agroindustrial - Rosario   | 230            | 250            | 350            | 420            | 666            |
| Grupo Exportador de Agropartes "Espinillo" - Córdoba  | 243            | 564            | 843            | 710            | 392            |
| Grupo Exportador de Golosinas "Dulces de la Argentina" - Pcia. de Buenos Aires                              | 0              | 410            | 450            | 394            | 607            |
| Grupo Exportador de Servicios Educativos - CONADE - Ciudad de Buenos Aires                                  | 2.611          | 3.477          | 4.095          | 5.093          | 5.410          |
| Grupo Exportador de Maquinaria Agrícola de Las Parejas Santa Fe   | 238            | 363            | 477            | 455            | 511            |
| Grupo Exportador de Fruta Fresca LOS ALTOS DE UCO Mendoza   | 0              | 160            | 167            | 132            | 0              |
| Grupo Exportador Argentino de Protección Personal - GEAPROT - Pcia. de Buenos Aires                         | 82             | 39             | 66             | 112            | 85             |
| Grupo Exportador de Bisutería - DIBA - Provincia de Bs. As.   | 9              | 17             | 23             | 68             | 84             |
| <b>TOTAL</b>  | <b>139.556</b> | <b>119.061</b> | <b>181.208</b> | <b>190.918</b> | <b>197.052</b> |

Fuente: Fundación ICBC – Fundación Exportar

### **ANEXO III**

#### **Sectores productivos de los 56 consorcios del programa de Fundación Exportar – Fundación ICBC (2012)**

Los sectores productivos representados por los 56 grupos en 2012 son los siguientes (el total suma más de 100% porque los números están redondeados):

- Alimentos: 22 grupos (39%).
- Maquinaria agrícola y agropartes: 4 grupos (7%)
- Maquinaria e insumos para la industria / metalmecánica: 4 grupos (7%)
- Textiles, moda y accesorios, diseño y decoración: 3 grupos (6%)
- Materiales de construcción, ferretería y herrajes: 3 grupos (6%).
- Servicios: 3 grupos (6%)
- Autopartes: 3 grupos (6%).
- Cosméticos: 3 grupos (6%).
- Electricidad: 3 grupos (6%).
- Pieles, cueros y sus manufacturas: 2 grupos (3%).
- Varios: 6 grupos (10%).
  - Bisutería.
  - Protección personal.
  - Juguetes.
  - Agua potable y saneamiento.
  - Caza, pesca y náutica.
  - Equipamiento médico.

Vale la pena aclarar que, dentro de los denominados “grupos de alimentos”, se incluye también a aquellos que operan dentro del sector apícola, vitivinícola, aceitero, frutas y verduras.

## ANEXO IV

### Listado de consorcios que respondieron la encuesta

| Encuest<br>a n° | Denominación                                     | Año de<br>constitución | Ciudad y provincia                 | Cantidad de<br>empresas<br>integrantes | Coordinador                | Correo electrónico  | Sitio Web                    |
|-----------------|--|------------------------|------------------------------------|--|----------------------------|---|------------------------------|
| 1               | GRUPO EXPORTADOR ROSARIO                         | 2012                   | Rosario, Santa Fe                  | 5                                      | CPN Santiago Pochettino    | info@gruposexport.com.ar                                    | www.gruposexport.com.ar      |
| 2               | GRUPO PRODUCTORY EXPORTADOR DE AÍOS DE SAN JUAN  | 2011                   | San Juan - San Juan                | 5                                      | Lic. Laura Marín           | lmarun@cacex.org.ar   | www.ajossanjuan.com          |
| 3               | AUTOPAR GROUP                                    | 2006                   | CABA Y PCIA. DE BUENOS AIRES       | 10                                     | Dr. Andres Santas          | asantas@fbertel.com.ar - dr.a.santas@fbertel.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 REGIONARIO     | 2013                   | ARMSTRONG, SANTA FE                | 6                                      | Andres Citroni             | actroni@cideter.com.ar andres_citroni@hotmail.com           | www.cetma.com.ar             |
| 6               | REGORNO  | 2010                   | BUENOS AIRES                       | 7                                      | Angel Davico               | angel.davico@gmail.com                                      | www.fecapal.com              |
| 7               | ECORONCEPT                                       | 2004                   | Buenos Aires                       | 6                                      | Guillermo Casarotti        | gcasarotti@ecorconcept.com.ar                               | www.foodconcept.com.ar       |
| 8               | GEVISA   | 2010                   | BUENOS AIRES                       | 6                                      | Soledad Casarotti          | soledad@gevisa.com.ar                                       | www.gevisa.com.ar            |
| 9               | GRUPO GEMEA                                      | 2004                   | ROSARIO SANTA FE                   | 11                                     | Elisabet Gomez             | gerencia@gemeta.com.ar                                      | www.gemeta.com.ar            |
| 10              | ARGENTINO DE PRODUCTOS ELÉCTRICOS (EAPEN)        | 2000                   | CABA                               | 11                                     | Lic. Marcelo Illia         | info@gape.com.ar  | www.gape.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                                      | Artil, Gisela Suaya        | gisela@ludiedro.com   | www.ludiedro.com             |
| 13              | CONSORCIO DE COOPERACIÓN GRUPO UNESA             | 2002                   | San Francisco - Córdoba            | 5                                      | Dailana Oliva              | comex@grupounesa.com  | www.grupounesa.com           |
| 14              | GRUPO UNESA DE CALIDAD CONSORCIO DE COOPERACIÓN  | 2011                   | Capital, san Juan                  | 4                                      | Guillermo del Carril       | gerencia@delcavid.com                                       | www.dulceuva.com             |
| 15              | GEAPROT  | 2012                   | BUENOS AIRES                       | 5                                      | Maria Fernanda Chiarenilla | fernandachiarenilla@yahoo.com.ar                            | www.geaprot.com              |
| 16              | SAN JUAN INES TRADE GROUP                        | 2013                   | San Juan Capital, San Juan         | 11                                     | Maria Elida Illidalgo      | mehidalgo@speedy.com.ar info@sanjuanwines.com               | www.sanjuanwines.com         |
| 17              | GRUPO EXPORTADOR DE MUEBLES DE CALI DA DE GEMETA | 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 SUDESTE         | 2013                   | Bahía Blanca - Buenos Aires        | 11                                     | Ica alim Sandra Masheimer  | info@honeycomsol.com.ar   coordinadorcomsol@ivonline.com.ar | www.honeycomsol.com.ar       |
| 20              | BONAERENSE                                       | 2008                   | CABA                               | 5                                      | Mario Stecher              | mstecher@magnets.com.ar                                     | www.crear.com                |
| 21              | GRUPO EXPORTADOR DE GOLSINAS                     | 2012                   | Provincia de Buenos Aires          | 7                                      | Maria Carolina Martnez     | cmartnez@exportmanagers.com.ar                              | www.dulcesdeargentina.com.ar |
| 22              | GRUPO ESPINILLO                                  | 2010                   | Marcos Juárez, Córdoba             | 5                                      | Lordfin Ferreira           | info@grupoespinillo.com.ar                                  | www.grupoespinillo.com.ar    |

**ANEXO IV**

**Listado de consorcios que respondieron la encuesta (cont.)**

|    |  |      |  |    |                           |   |                      |
|----|--|------|--|----|---------------------------|---|----------------------|
| 23 | CONGLOMERADO ARGENTINA DESTINO EDUCATIVO - CONADE          | 2012 | Ciudad de Buenos Aires                     | 6  | Sylvia Falchuk            | sylvia@comade.org.ar - sylvia@eduargentina.net  | www.comade.org.ar    |
| 24 | GRUPO EXPORTADOR APICOLA RIO PARANA                        | 2011 | Entre Rios                                 | 6  | Juliana Streich           | julietastreich@hotmail.com                      |                      |
| 25 | GRUPO EXPORTADOR DEL DEPARTAMENTO BELGRANO                 | 2013 | ARMSTRONG/ TORTUGAS/ LAS PAREJAS, SANTA FE | 6  | Tec. Andres Citroni       | actroni@ddeter.com.ar                           |                      |
| 26 | COBIO-CONSORCIO BIOTECNOLOGICO DE TANDIL                   | 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 CUVANO DE EXPORTACION DE MIELES                  | 2011 | Mendoza                                    | 8  | Gonzalo Gutierrez         | mieledeleoste@gmail.com                         |                      |
| 29 | GEMEP - GRUPO EXPORTADOR METALURGICO DE PERGAMINO          | 2011 | Pergamino - Prov. de Buenos Aires          | 7  | Araceli Campisteguy       | grupogemep@gmail.com - inli@gemep.com.ar        | www.gemep.com.ar     |
| 30 | COLVISA  | 2012 | Caibiyate - Salta                          | 6  | Florencia Birdouil        | info@cavisalta.com.ar / fbtello@prosalta.org.ar | www.covisalta.com.ar |
| 31 | GRUPO EXPORTADOR DE MANUFACTURAS DE CUERO / GEMC           | 2004 | Ciudad de Buenos Aires                     | 7  | Arlin Norberto E. Clacheo | norberto@clacheo.com.ar / gemc@cueroima.com.ar  | www.cueroima.com.ar  |
| 32 | GRUPO EXPORTADOR ARGENTINO ACCESORIOS DE MODA DISEÑO       | 2011 | Ciudad de Buenos Aires                     | 6  | Arlin Norberto E. Clacheo | norberto@clacheo.com.ar / gemc@cueroima.com.ar  | www.cueroima.com.ar  |
| 33 | ARGENTINA OLIVE GROUP                                      | 2009 | La Rioja - Catamarca                       | 7  | Francisco Javier Gobbee   | fgobbee@eliportaog.com                          | www.eliportaog.com   |
| 34 | GRUPO EXPORTADOR DE PRODUCTOS ELECTRICOS - CEPELEC         | 2009 | Buenos Aires                               | 5  | Roberto Wolffelt          | inli@cepelec.com.ar                             | www.cepelec.com.ar   |
| 35 | GRUPO DIPAT  | 1998 | San Martin / 3 de Febrero                  | 17 | Jose De Lorenzis          | jdlorenziz@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    |



# ANEXO V Formulario de encuesta

## RELEVAMIENTO DE LA SITUACIÓN DE LOS CONSORCIOS DE EXPORTACIÓN EN LA REPÚBLICA ARGENTINA

### 1. DEL CONSORCIO Y SU CONSTITUCIÓN

1.1 Denominación \_\_\_\_\_  
 1.2 Año de constitución \_\_\_\_\_  
 1.3 Ciudad y provincia \_\_\_\_\_  
 1.4 Nº empresas integrantes \_\_\_\_\_  
 1.5 Coordinador \_\_\_\_\_  
 1.6 Teléfono \_\_\_\_\_  
 1.7 Correo electrónico \_\_\_\_\_  
 1.8 Sitio Web \_\_\_\_\_  
 1.9 Entidad promotora  
 Export/Standard Bank  Cancillería  UJA  
 Organismo local  Cámara sectorial  Coordinador  
 Otro (especificar) \_\_\_\_\_  
 1.10 Vinculación actual  
 Export/Standard Bank  Cancillería  UJA  
 Otro (especificar) \_\_\_\_\_  
 1.11 Forma jurídica  
 Consorcio de Cooperación Ley 28.205  Ninguna  
 Otra forma jurídica (especificar) \_\_\_\_\_

### 2. DE LA TIPOLOGÍA DEL CONSORCIO

2.1. Tipología  
 Homónimo  Mixto sectorial  Multisectorial  
 No homónimo  Mono sectorial  Monosectorial  
 Mono producto  Multiproducto

2.2. Sector productivo  
 Productos alimenticios \_\_\_\_\_  
 Máquinas para la industria de la alimentación \_\_\_\_\_  
 Maquinaria e implementos agrícolas \_\_\_\_\_  
 Aparatos y equipamiento eléctrico \_\_\_\_\_  
 Maillajes \_\_\_\_\_  
 Auto partes \_\_\_\_\_  
 Servicios (software, turismo, otros...) \_\_\_\_\_  
 Manufacturas textiles \_\_\_\_\_  
 Manufacturas de cuero \_\_\_\_\_  
 Materiales de construcción \_\_\_\_\_  
 Equipamiento médico-hospitalario \_\_\_\_\_  
 Manufacturas de plásticos \_\_\_\_\_  
 Otras (especificar) \_\_\_\_\_

2.3. Fondo operativo  
 ¿Existe un fondo operativo permanente para las actividades del Grupo?  SI  NO  
 ¿Cómo se determinan los aportes para este fondo y para qué se utilizan? Escriba brevemente \_\_\_\_\_

### 3. DE LA ACTIVIDAD COMERCIAL

3.1 Valor exportaciones (US\$) 2010 \_\_\_\_\_ 2011 \_\_\_\_\_ 2012 \_\_\_\_\_

3.2 Destino de las exportaciones por área geográfica (en %)  
 Mercosur + Chile \_\_\_\_\_  
 Resto de América Latina y Caribe \_\_\_\_\_  
 Unión Europea \_\_\_\_\_  
 Resto de Europa \_\_\_\_\_  
 Estados Unidos + Canadá \_\_\_\_\_  
 China \_\_\_\_\_  
 Resto de Asia \_\_\_\_\_  
 África \_\_\_\_\_  
 Oceanía \_\_\_\_\_

### 4. DE LA PROMOCIÓN COMERCIAL

4.1 Actividades promocionales que lleva a cabo el consorcio  
 Ferias internacionales  Búsqueda de contrapartes  
 Misiones comerciales  Muestras de promoción  
 Mapas de negocios  Formación y capacitación  
 Investigaciones de mercado  Ferias internacionales  
 Misiones comerciales inversas  Búsqueda de financiamiento  
 Desarrollo de nuevos productos  Certificaciones  
 Búsqueda de agentes y representantes  
 Otras (indicar) \_\_\_\_\_

4.2. Número de actividades realizadas en 2012

| Área Geográfica                  | Ferias | Misiones | Investig. de mercado | Otras actividades |
|----------------------------------|--------|----------|----------------------|-------------------|
| Mercosur + Chile                 | _____  | _____    | _____                | _____             |
| Resto de América Latina y Caribe | _____  | _____    | _____                | _____             |
| Unión Europea                    | _____  | _____    | _____                | _____             |
| Resto de Europa                  | _____  | _____    | _____                | _____             |
| Estados Unidos + Canadá          | _____  | _____    | _____                | _____             |
| China                            | _____  | _____    | _____                | _____             |
| Resto de Asia                    | _____  | _____    | _____                | _____             |
| África                           | _____  | _____    | _____                | _____             |
| Oceanía                          | _____  | _____    | _____                | _____             |

4.3 Ha participado de las actividades realizadas por las siguientes entidades?  
 Fundación Export/Av  SI  NO  
 SEPME  SI  NO  
 Cancillería  SI  NO  
 Organismos provinciales o municipales  SI  NO  
 Organismos nacionales  SI  NO  
 Cámaras sectoriales  SI  NO

4.4 Su experiencia en tal sentido ha sido ...  
 Excelente  Muy buena  Buena  Regular  Mala  
 Justifique brevemente su respuesta: \_\_\_\_\_

4.5 Apoyos recibidos de otras entidades:  
 INTI  INTA  CFI  FONCYT  Secret. de Com. Ex.  Otros \_\_\_\_\_

### 5. DE LA COMPETITIVIDAD

5.1 Adjudique un puntaje del 1 a 5 a los siguientes obstáculos a la exportación de las empresas.

| Obstáculo   | Puntaje   |
|---|-----------|
| Falta de financiamiento   | 1 2 3 4 5 |
| Incremento de los costos internos y caída del tipo de cambio real | 1 2 3 4 5 |
| Falta de información sobre los mercados de destino                | 1 2 3 4 5 |
| Problemas de calidad  | 1 2 3 4 5 |
| Normas técnicas, certificaciones, etc.                            | 1 2 3 4 5 |
| Dificultades de adaptación de los productos                       | 1 2 3 4 5 |
| Insuficiente escala de la oferta                                  | 1 2 3 4 5 |
| Dificultades de acceso a los canales de distribución              | 1 2 3 4 5 |
| Barreras administrativas de acceso                                | 1 2 3 4 5 |
| Inadecuada asistencia de las entidades de apoyo                   | 1 2 3 4 5 |
| Problemas logísticos  | 1 2 3 4 5 |
| Productos ya maduros para el mercado internacional                | 1 2 3 4 5 |
| Otras (especificar) _____   | 1 2 3 4 5 |

Legenda:  
 1. No es problema  
 2. Poco importante  
 3. Importante  
 4. Muy importante  
 5. Insuperable

### 5.2 Cuáles son a su criterio: los factores críticos de éxito sobre los que debiéramos trabajar para ser más competitivos en los mercados externos? (Máximo 2 respuestas)

Promoción  Innovación  Precio  
 Calidad  Servicio  Logística

### 5.3 Cumplen las empresas del consorcio con alguna norma internacional de calidad?

SI  Cuáles  \_\_\_\_\_  
 No  Por qué  \_\_\_\_\_

### 5.4 Cuáles han sido a su criterio: las principales ventajas de la colaboración entre las empresas del consorcio?

Reducción de costos  Mayor gama de productos  
 Mejor acceso al financiamiento  Intercambio de experiencias  
 Mayor presencia en los mercados  Mayor volumen de oferta  
 Otras (especificar) \_\_\_\_\_

### 6. DEL CONSORCIO DE EXPORTACION

#### 6.1 ¿Cuáles considera que son los factores claves de éxito en la etapa de conformación de un consorcio o grupo exportador?

#### 6.2 ¿Cuáles considera que son los factores de fracaso más usuales en la etapa de conformación de un consorcio o grupo exportador?

#### 6.3 Clasifique de más a menos importante los siguientes puntos al considerar como EXITOSO el desarrollo y consolidación de un consorcio o grupo exportador (Escala: 1: Menos importante, 10: Más importante)

a. Compromiso y participación de los integrantes \_\_\_\_\_  
 b. Confianza: entre los participantes \_\_\_\_\_  
 c. Figura del gerente/promotor del consorcio \_\_\_\_\_  
 d. Definición del mercado meta y áreas geográficas \_\_\_\_\_  
 e. Experiencia en exportación de los participantes \_\_\_\_\_  
 f. Control de calidad de los productos/servicios \_\_\_\_\_

#### 6.4 Clasifique de más a menos importante los siguientes puntos al considerar factores de FRACASO en el desarrollo y consolidación de un consorcio o grupo exportador (Escala: 1: Menos importante, 10: Más importante)

a. Ayudas de instituciones terceras (Públicas/Privadas) \_\_\_\_\_  
 b. Determinación de una estrategia comercial \_\_\_\_\_  
 c. Adaptación del producto/servicio al mercado objetivo \_\_\_\_\_  
 d. Relación fluida con las áreas comerciales \_\_\_\_\_  
 e. La Imagen corporativa \_\_\_\_\_  
 f. La Innovación constante \_\_\_\_\_  
 g. La legislación actual sobre consorcios y el marco regulatorio \_\_\_\_\_

#### 6.5 ¿Considera que la legislación actual es acorde con lo que necesitan los consorcios? Comente al respecto \_\_\_\_\_

#### 6.6 Indique por favor en pocas líneas: cuál es el proyecto principal del consorcio para 2013 \_\_\_\_\_

### 7. COMENTARIOS

#### 7.1. Incluya por favor en pocas líneas: sus comentarios sobre cualquier tema que no haya sido \_\_\_\_\_