



Universidad Andina Simón Bolívar

ESTRATEGIA EMPRESARIAL Y COMPETITIVIDAD GLOBAL

PROYECTO DE INNOVACIÓN PROFESIONAL

“CONSORCIOS DE EXPORTACIÓN”

ELABORACIÓN DE GUIA PRÁCTICA

BOLIVIANA

CAMARA DE EXPORTADORES DE LA PAZ

POSTULANTE: Ing. Com. Lina Maria Alcazar Postigo

TUTOR: Lic. Lexin Arandia

LA PAZ – BOLIVIA

AGRADECIMIENTOS

A Dios por todas sus bendiciones, por acompañarme y guiar mis pasos siempre.

A mis padres, hija y hermano por apoyarme en todo momento, con su apoyo incondicional pude concluir metas profesionales como ésta, mi eterno agradecimiento e infinito amor a ustedes.

A todas las personas e instituciones que me apoyaron y colaboraron para la realización de este trabajo.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mis padres Vicky y Eduardo, quienes son el mejor ejemplo a seguir.

“CONSORCIOS DE EXPORTACIÓN”

ELABORACIÓN DE GUIA PRÁCTICA BOLIVIANA

Contenido

INTRODUCCIÓN.....	9
1.1. PRESENTACION DE LA INSTITUCION	12
1.2. PROBLEMA DETECTADO	13
1.3. JUSTIFICACION DEL PLAN DE INNOVACION	13
1.4. OBJETIVOS DEL PLAN DE INNOVACION	14
1.5. METODO	14
GUIA BOLIVIANA CONSORCIOS DE EXPORTACION	16
2.1 Definición	16
2.2 Beneficios de los Consorcios de Exportación.....	16
2.3 Tipos de Consorcios	17
2.4. ANÁLISIS DE LA ASOCIATIVIDAD EN BOLIVIA.....	20
2.4.1. Mapeo e Identificación de Experiencias	20
2.4.2. Características de los Consorcios Bolivianos.....	21
2.4.3. Análisis de Casos	22
2.5. MODELOS PRE-CONSORCIALES EN BOLIVIA	27
2.5.1. Modelo Satelital	27
2.5.2. Modelo Agropecuario Industrial.....	31
2.5.3. Modelo Heterogéneo.....	33
2.5.4. Modelo Homogéneo	35
2.6. DESARROLLO DE CONSORCIOS	37

2.6.1. Fase Previa o de Gestación	39
2.6.2. Fase de Funcionamiento	48
2.6.3. Fase de Disolución.....	51
2.7. MEJORES PRÁCTICAS.....	52
2.8. HERRAMIENTAS DEL PROMOTOR.....	59
2.8.1. Preguntas Frecuentes	60
2.8.2. Formas Legales recomendadas para Consorcios	63
2.8.3. Metodología para elaborar un Perfil de Mercado	67
2.8.4. Pasos para la Planificación Ferial	71
2.8.5. Presupuesto para Participar en Ferias	77
2.8.6. Presupuesto de gastos de funcionamiento del Consorcio.....	79
CONCLUSIONES.....	81
RECOMENDACIONES.....	81
BIBLIOGRAFIA.....	82
ANEXOS	83
ANEXO 1. MODELO DE ESTATUTO	83
ANEXO 2. MODELO DE CUESTIONARIOS UTILIZADOS	92
ANEXO 3. DATOS OBTENIDOS DE LAS ENCUESTAS.....	99
ANEXO 4. EXPERIENCIAS SOBRE CONSORCIOS EN OTROS PAISES.....	103

INDICE DE GRAFICOS

Grafico 1. Modelo Satelital – A.....	28
Grafico 2. Modelo Satelital – B.....	29
Grafico 3. Modelo Satelital – C.....	30
Grafico 4. Modelo Agropecuario industrial.....	31
Grafico 5. Modelo Heterogéneo.....	33
Grafico 6. Modelo Homogéneo – A.....	35
Grafico 7. Modelo Homogéneo – B.....	36
Grafico 8. Proceso del Desarrollo de Consorcios.....	38

INDICE DE TABLAS

TABLA 1. CLASES DE CONSORCIOS.....	19
TABLA 2. CONSORCIOS IDENTIFICADOS.....	20
TABLA 3. CASOS DE CONSORCIOS EN BOLIVIA.....	22

GUIA BOLIVIANA CONSORCIOS DE EXPORTACION

MISCELANEAS E INTRODUCCION

“CONSORCIOS DE EXPORTACIÓN”

ELABORACIÓN DE GUIA PRÁCTICA BOLIVIANA

INTRODUCCIÓN

En el marco del proyecto “Formación y Entrenamiento de Promotores de Consorcios en Bolivia”, emprendimiento llevado adelante por la Cámara de Exportadores de La Paz (CAMEX) con el apoyo de la Cooperación de la Embajada del Reino de los Países Bajos, se estableció que un resultado de la primera etapa de dicho proyecto era la elaboración de la Guía Práctica Boliviana sobre Consorcios de Exportación, basada en el estudio de experiencias exitosas suscitadas en Bolivia y por medio de ésta herramienta promover la formación de consorcios de exportación a nivel nacional a partir del entrenamiento de promotores.

El objetivo final del mencionado proyecto es generar un impacto directo en la reducción del índice nacional de pobreza, facilitando el acceso a mercados, mejorando la competitividad en mercados internacionales de las MIPYMES bolivianas mediante mecanismos de asociatividad empresarial, específicamente “Consorcios de Exportación”.

Por lo tanto, el presente documento pretende constituirse en un medio de consulta rápida para que por cuenta propia, los promotores, adquieran el conocimiento necesario y lleven a buen término una iniciativa de consorcios de exportación.

La guía trata de fusionar la experiencia del desarrollo de consorcios en países de la Unión Europea, como es el caso de España, con las conclusiones extraídas de los primeros trabajos realizados en campo desde el 2006 en el país, llevados adelante por las Cámaras y otras asociaciones empresariales bolivianas e instituciones que han mostrado interés por este tipo de alianzas.

El trabajo de campo tuvo lugar a lo largo del segundo semestre del 2009 en Bolivia en la Paz, El Alto, Cochabamba, Santa Cruz y Sucre. En colaboración con la red de cámaras de exportadores y asociaciones empresariales diversas tanto industriales como agrarias y artesanales se realizaron entrevistas y aplicaron encuestas sobre la figura consorcial, rescatando percepciones y lecciones aprendidas de las iniciativas llevadas adelante. A partir del análisis de casos se obtuvieron las lecciones aprendidas, reflejadas en las mejores prácticas para la conformación de consorcios de exportación.

Los resultados de la investigación muestran que existe poco conocimiento y desarrollo en relación a consorcios en Bolivia; las PYMES se han organizado en formas asociativas de manera natural en figuras pre-consorciales como respuesta a sus limitaciones propias. El presente documento trata de adaptar la figura teórica del consorcio desarrollado en Europa a la realidad de la mayor parte de las iniciativas detectadas en Bolivia.

Para elaborar la presente Guía Boliviana de Consorcios de Exportación se tomaron en cuenta los siguientes puntos:

- Los modelos se han planteado en función de la realidad boliviana.
- Las Mejores Prácticas son transversales a los sectores.
- Las herramientas del promotor se han planteado en función de necesidades presentadas en los procesos de conformación de consorcios.

PARTE I.
ASPECTOS METODOLOGICOS

1.1. PRESENTACION DE LA INSTITUCION

La CAMARA DE EXPORTADORES DE LA PAZ fue fundada el 5 de julio de 1993 y reconocida mediante resolución Suprema Nº 214562 de fecha 27 de octubre de 1994.

La Cámara de Exportadores - CAMEX es una persona jurídica de patrimonio independiente y autonomía de gestión, esta conformada como una asociación gremial de carácter empresarial sin fines de lucro, que no desarrolla actividades político partidarias y de derecho privado. Se encuentra constituida por empresas y personas naturales relacionadas con las actividades del Comercio Exterior.

La duración de la Cámara de Exportadores de La Paz es de tiempo indefinido. Su domicilio legal esta ubicada en la Ciudad de La Paz, República de Bolivia.

La Cámara de Exportadores de La Paz se gobierna de acuerdo a las disposiciones del código Civil referente a Asociaciones.

Visión

Consolidarse como el órgano único y representativo de los exportadores del Departamento de La Paz, mediante la prestación de servicios efectivos y vanguardistas, que promueven la calidad y el sentido de exportación.

Misión

La misión de la CAMEX es promover, promocionar e incentivar el comercio Internacional a través de la prestación de servicios de pequeños, medianos y grandes empresarios de manera que se creen las condiciones necesarias para conseguir ventajas competitivas y normas transparentes en el momento de la exportación. Así mismo, lograr una adecuada representación de nuestros

afiliados, ante poderes públicos, instituciones regionales, nacionales, extranjeras o Internacionales.¹

1.2. PROBLEMA DETECTADO

Se ha detectado una oportunidad al lograr que empresarios puedan aplicar metodologías técnicas asociativas para el logro de un fin común llegar a mercados externos. En este sentido se plantea el siguiente problema:

Existe falta de conocimiento de estrategias por parte del empresario boliviano que permita superar obstáculos de promoción, venta y organización con orientación a mercados externos.

Que estrategias no conoce el empresario que le permita vencer obstáculos de promoción, venta y de organización con orientación a mercados externos?

1.3. JUSTIFICACION DEL PLAN DE INNOVACION

Los beneficios de implementar los consorcios de exportación son varias a ser mencionadas:

- Mayor posibilidad de quedarse en el mercado. Con un consorcio de exportación la empresa además de continuar realizando sus actividades y plan individual, abre nuevas oportunidades comerciales con la actuación grupal.
- Incremento de sus ingresos y/o de su rotación con lo cual genera mayores beneficios.
- Empleo de mano de obra calificada. Al unir capacidades se da un efecto de transmisión de conocimientos de personal con mayor experiencia.
- Reducción de sus riesgos y costos. Los consorcios pueden reducir el riesgo de la exportación y de la exploración de nuevas oportunidades comerciales. Se reducen los costos al compartir los gastos administrativos y de promoción.
- Mejora de su posición negociadora frente a proveedores y clientes. La unión de varios socios aumentan las posibilidades de negociación y mejora su posición de compra ante sus proveedores.

¹ Fuente: www.camexbolivia.com

- Llegada a mercados externos con posibilidad de mantenerse en ellos. Es costosa para una PYME la llegada a mercados externos y esta opción se hace posible con la unión de fuerzas y mantención de las mismas acciones por un plazo mayor.

1.4. OBJETIVOS DEL PLAN DE INNOVACION

Elaborar una guía de Consorcios de Exportación acorde a la realidad Boliviana como estrategia que permita superar obstáculos de promoción y venta en mercados externos.

1.5. METODO

El método deductivo es un método científico que considera que la conclusión se halla implícita dentro las premisas. Esto quiere decir que las conclusiones son una consecuencia necesaria de las premisas: cuando las premisas resultan verdaderas resultan verdaderas y el razonamiento deductivo tiene validez, no hay forma de que la conclusión no sea verdadera.

El método utilizado es el deductivo, dado que se realizó una investigación bibliográfica, luego una investigación de campo que comprueba la teoría, pasando por procesos analíticos descriptivos como parte de la investigación.

PARTE II.
IMPLEMENTACION DEL PLAN
DE INNOVACION PROFESIONAL

GUIA BOLIVIANA CONSORCIOS DE EXPORTACION

2.1 Definición

Consortios de exportación es una estructura comercial compartida, con personalidad jurídica propia y medios humanos independientes de las empresas asociadas que se constituye con el objetivo de captar oportunidades comerciales y propiciar pedidos para las empresas miembros.²

Si bien existen muchas formas de definir un consorcio, son cuatro los aspectos importantes que rescatamos aplicados al contexto boliviano, estos son:

- Unión de personas jurídicas que mantienen su individualidad
- El fin es el desarrollo comercial de las exportaciones, transformándose en el departamento de exportación.
- Es una alianza estratégica que requiere compromiso traducidos en acuerdos internos.
- Iniciativa de largo aliento, con resultados a mediano plazo.

2.2 Beneficios de los Consortios de Exportación

Un consorcio tiene muchas ventajas, entre las cuales podemos mencionar que al reunirse un grupo de socios (generalmente PYMES) y compartir gastos, sobre todo en lo referente a promoción, les es más sencillo acceder a promocionar sus productos, ya sea mediante su participación en ferias, misiones comerciales y otras, que de otra manera les sería realmente dificultoso ya que no poseen la capacidad económica, productiva, ni tampoco el conocimiento de comercio exterior, mercados y la experiencia para exportar por cuenta propia.

En una primera etapa, para las PYMES bolivianas, sería conveniente primero asociarse para promocionar o vender sus productos en el mercado local como una etapa previa y

² Guía de Consortios de Exportación, editada por el Gobierno Vasco, ICEX, 1994.

posteriormente recien intentar acceder a mercados internacionales, los cuales son mucho más exigentes (volúmenes, calidad, cumplir normas internacionales, etc.)

2.3 Tipos de Consorcios

Conviene definir los diferentes tipos de consorcios de exportación que existen se clasifican por su ubicación de la sede del consorcio, por la actividad que realiza y por el sector al que pertenecen:

Según la actividad que realizan se clasifican en: Consorcios de venta y consorcios de promoción.

❖ **Consorcios de venta:** en este caso la nueva sociedad busca nuevos clientes en el exterior y realiza las ventas a los mismos después de comprar el producto a sus socios. Esto resulta necesario en casos en los que de otra forma un mismo cliente del exterior tendría que recibir en cada pedido diez facturas diferentes de pequeños importes y con diferentes responsables de cada envío. En muchos casos esta situación no es deseable por el cliente extranjero y el consorcio debe adaptarse, organizar y coordinar la recogida de productos, el control de calidad y embalaje, etc., y por último realizar un único envío y posteriormente realizar un único cobro, todo ello en aras de la satisfacción del cliente extranjero que en definitiva es quien pone las condiciones y siempre busca su comodidad.

Esta mecánica puede presentar problemas al nuevo consorcio ya que está comprando productos en el mercado nacional que incluyen un IVA que no puede repercutir de forma instantánea en el producto que exporta y le genera por tanto un problema financiero, pues compra los productos a sus socios con IVA y factura en exportación sin IVA, quedando por tanto un crédito fiscal importante de IVA del que no obtendría la devolución de forma inmediata.

También puede suceder que algunos de los socios no tengan una forma jurídica societaria y por tanto al comprar el consorcio tenga que hacer una retención y en este caso pasaría directamente al precio final, encareciendo entonces el producto a exportar.

❖ **Consorcio de Promoción:** En estos consorcios la nueva sociedad se encarga de la promoción de los productos de las empresas socias del consorcio en el exterior y en algunos casos realiza

unos primeros contactos y también en otros participa en fases de seguimiento, pero la venta es realizada al cliente en el exterior de forma individual por cada uno de los socios.

Este tipo de consorcio también es apto para realizar acciones promocionales dentro del propio país en zonas del mismo en las que las empresas no tengan presencia, si bien es necesario que todas y cada una de las integrantes estén de acuerdo.

En definitiva, la labor que realiza el consorcio en este caso puede ser la de coordinación de la participación en una feria internacional, la participación en una misión comercial o más específicamente la participación en un viaje de prospección comercial especialmente diseñado para sus intereses.

Presenta como ventaja que no se generan problemas financieros en el consorcio en el corto/medio plazo por temas impositivos como se veía en el caso anterior.

Según la ubicación de la sede del consorcio se clasifica en consorcio en origen y consorcio en destino:

- ❖ **Consortios en origen:** serían aquellos constituidos en Bolivia, en este caso, y por tanto una sociedad jurídica plenamente boliviana.

Presentan la ventaja de que los socios pueden realizar un mayor control y seguimiento de su funcionamiento y también obtener un mayor beneficio por la labor de coordinación y prestación de servicios que puede llegar a dar el consorcio a sus integrantes.

Entre estos servicios se desearía que pueda convertirse en la plataforma para acudir de forma agrupada a la captación de ayudas financieras de todo tipo y ante cualquier organismo nacional o internacional.

- ❖ **Consortios de destino:** Este consorcio nace mucho más orientado hacia la labor netamente comercial y se centra más en el mercado geográfico elegido, pues por razones de lejanía apenas puede prestar servicios comunes no comerciales a sus integrantes.

Puede tener a su vez una forma de sociedad puramente comercial en la gerente por estar en el mercado en destino se encuentra mucho más próximo a sus potenciales clientes y realiza

labores de comercialización mas en destino se encuentra mucho más próximo a sus potenciales clientes y realiza labores de comercialización más intensas, acciones que también podrían ser de importación y/o distribución si el mercado así lo requiere.

Esta misma figura de consorcio en destino también puede ser utilizada para desarrollar un punto de venta tienda de forma permanente para atención tanto de clientes mayoristas como minoristas, en definitiva, una exposición de productos permanente que permita potenciar no solo el producto sino también una imagen de marca con su correspondiente valor añadido.

TABLA 1. CLASES DE CONSORCIOS

TIPO DE CONSORCIO	VENTAJAS	INCONVENIENTES
CONSORCIO DE VENTA	<ul style="list-style-type: none"> - Posibilita el acceso a un gran cliente. - Genera confianza en el cliente exterior. 	<ul style="list-style-type: none"> - Posibles problemas impositivos al consorcio.
CONSORCIO DE PROMOCIÓN	<ul style="list-style-type: none"> - Facilita el acceso a diferentes acciones de promoción en el exterior. 	<ul style="list-style-type: none"> - La venta al cliente exterior es realizada directamente por cada uno de los socios, no por el consorcio.
CONSORCIO EN ORIGEN	<ul style="list-style-type: none"> - Mayor control del funcionamiento. - Mas servicios a los socios. 	<ul style="list-style-type: none"> - Costes elevados para llegar al mercado objetivo. - Lejanía de los mercados de destino.
CONSORCIO EN DESTINO	<ul style="list-style-type: none"> - Las acciones se centran en el mercado geográfico elegido. 	<ul style="list-style-type: none"> - Mayores costes para los socios si mantienen un punto de venta abierto en el exterior.

FUENTE: Elaboración Propia.

2.4. ANÁLISIS DE LA ASOCIATIVIDAD EN BOLIVIA

2.4.1. Mapeo e Identificación de Experiencias

Se encontraron pocas iniciativas consorciales en Bolivia en los últimos 20 años. Si bien es una figura que se ha trabajado en el pasado donde se encuentran indicios desde hace 10 años atrás, ningún documento se ha conservado de estas experiencias por parte de los promotores de entonces. Se logró rescatar experiencias habladas de algunos empresarios participantes que continúan trabajando en el mercado.

La figura legal de Consorcio no está reconocido en Bolivia, por esta razón los consorcios no son de fácil identificación.

Para la realización del presente trabajo se tomó en cuenta un universo de 112 asociaciones inscritas en el Registro de Exportadores (REX).

Por otro lado, se visitaron las iniciativas consorciales más importantes conformadas durante los últimos cinco años, las mismas se detallan a continuación:

TABLA 2. CONSORCIOS IDENTIFICADOS

	Consortios	Ciudad	Nº Componentes	Rubro
1	Asociación "Bolivia Creativa"	La Paz, CBBA	9 Talleres	Artesanía
2	K Bol S.R.L.	La Paz, CBBA	9 Talleres	Madera
3	Asociación "Palace Sport"	El Alto	60 talleres	Deportivos
4	Asociación "Jilata"	El Alto	12 Talleres	Textiles de Alpaca
5	Appecal SRL	El Alto	8 Talleres	Textiles de Alpaca
6	Central de Cooperativas "El Ceibo"	El Alto	1200 Socios Productores	Cacao, Chocolates

7	Asociación "Coproca"	El Alto	1200 Socios Productores	Textiles de Alpaca
8	Asociación "Wara Jewels"	CBBA	4 Empresas	Joyería
9	Consortio del Mueble Óga	Santa Cruz	5 Empresas	Muebles
10	Asociación de Marroquinos "ARTICUÉ"	Santa Cruz	6 Empresas Socias	Productos en cuero
11	Asociación textil "Iyambae"	Santa Cruz	4 Empresas Socias	Uniformes en general
12	Asociación de Productores de Tejido de Alpaca "ACB"	La Paz	4 Empresas Socias	Textil capas, sweaters

FUENTE. Elaboración Propia.

2.4.2. Características de los Consorcios Bolivianos

Se ha observado que en Bolivia, y sobre todo en determinadas áreas geográficas, hay una tendencia natural al asociacionismo empresarial "de buena fe", que consiste en que varias empresas se reúnen, marcan un objetivo aparentemente de fácil consecución e inmediatamente constituyen una sociedad sin ningún tipo de trabajo complementario.

El número de integrantes en un consorcio boliviano puede variar según el tamaño de las empresas, tomando en cuenta que estas empresas en muchos casos son pequeñas en cuanto facturación se refiere y por tanto de recursos económicos que deberán enfrentar altos costos comerciales derivados de llegar a países lejanos y con monedas fuertes.

Los consorcios bolivianos distan mucho del tamaño y la envergadura respecto a uno en el exterior. Los consorcios dirigidos en su oportunidad por PROCOIN son fundamentalmente grupos de empresas de pequeño tamaño, en ellos se estima que el número idóneo de integrantes es a partir de siete y siendo el máximo de quince. Luego están los consorcios que provienen de las

asociaciones ya existentes con numerosos integrantes que necesita de acciones comerciales conjuntas que no son fácilmente alcanzables por la forma jurídica de la asociación y que puede dificultar la toma de decisiones comerciales que deben ser ágiles. A su vez el consorcio debe asumir un compromiso económico que no todos los integrantes socios están dispuestos a asumir.

2.4.3. Análisis de Casos

Se consideró importante para la elaboración de la Guía la recopilación de los casos representativos como consorcios de exportación y asociaciones de empresas. De estos casos se han recopilado las lecciones aprendidas para, posteriormente reflejarse en las mejores prácticas.

TABLA 3. CASOS DE CONSORCIOS EN BOLIVIA

DATOS DEL CASO	SITUACIÓN DE INTERÉS AL ESTUDIO
<p>CIUDAD: La Paz SECTOR: Textiles PRODUCTO: Capas, sweaters, accesorios de alpaca NRO. INTEGRANTES: 4 empresas legalmente constituidas FORMA LEGAL: Asociación NOMBRE: Asociación de Productores de Tejido de Alpaca ACB</p>	<p>En un inicio se registraron como consorcio de productores de alpaca, nació con el fin de crear un banco de lana, pero no lograron el financiamiento. El registro como consorcio, en ese entonces, exigía pagar cuotas de capital, debían realizar inversiones y presentar una sola contabilidad, lo cual no funcionó porque tenían diferentes tamaños y deseaban mantener su independencia. Decidieron cambiar a una forma legal acorde a sus necesidades y nació la Asociación de Productores de Tejido de Alpaca ACB con 6 empresas socias. Dos de ellas cerraron y actualmente quedan 4 empresas: Artesanías AT, Orígenes, Intiwara, Crisan. El fin es el trabajo conjunto para conseguir más de lo que tienen, no es una ONG.</p> <p>Algunos acuerdos establecidos son: Dar una cuota inicial antes de participar en un programa de cooperación o ayuda que sirve de garantía y como amortización a la contraparte que exige la mayor parte de los proyectos.</p> <p>Se comprometieron a realizar una inversión de tiempo y de dinero.</p> <p>El ingreso de nuevos socios deberá ser aprobado por los socios fundadores actuales.</p> <p>Cada empresa crea moda, cada uno tiene su colección, no producen lo mismo.</p>
<p>LECCIONES APRENDIDAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La figura legal de asociación permite libre entrada y salida hasta que el consorcio se consolide • No va la idea de producir todos en un mismo lugar, en el negocio que tienen, no existen pedidos de miles de unidades. 	

<ul style="list-style-type: none"> • Es bueno tener líneas distintas y a todas las empresas en similar situación como ser exportadoras o no exportadoras. • Generación de lazos de confianza realizando actividades conjuntas, que muestra el comportamiento y seriedad al momento de trabajar en grupo. • Todas van aprendiendo unas de otras, por ejemplo cómo comercializar sus productos. 	
<p>CIUDAD: La Paz y Cochabamba SECTOR: Artesanía PRODUCTO: Artesanía de madera, textiles, cuero, peletería, artículos decorativos, fierro forjado. NRO. INTEGRANTES: 10 integrantes, entre talleres, asociación y empresas legalmente establecidas. FORMA LEGAL: Asociación NOMBRE: Asociación de Artesanos Bolivia Creativa</p>	<p>Nació como consorcio de exportación consolidando su figura legal como Asociación con miembros de dos ciudades La Paz y Cochabamba. El propósito fue llegar a mercados externos sin embargo como parte del proceso han retrasado ese objetivo buscando primero consolidarse en el mercado interno, ofreciendo a la vez otros servicios como capacitación a los mismos artesanos.</p> <p>Han asistido a ferias locales y presentado sus productos en tiendas locales de artesanía promovidas por ONG's, esto ha permitido afianzar los lazos de confianza en el grupo de La Paz, no así, con los componentes de Cochabamba. El consorcio nació a la luz pública el momento en que ganaron el Premio Empresarial La Paz Líder 2009 realizado por la Alcaldía, obteniendo el primer lugar en como iniciativa asociativa. Hasta el momento han logrado realizar algunas alianzas estratégicas con contactos en el exterior con quien tienen avanzado la comercialización de sus productos en nichos de mercado muy específicos. Están en constante búsqueda de capacitación para poder responder al mercado local y externo, especialmente en lo que se refiere al fortalecimiento de su gestión de negocios e innovación de sus productos.</p>
<p>LECCIONES APRENDIDAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El compromiso formal de los componentes es vital para llevar adelante la iniciativa con pequeños productores. • Seleccionar correctamente a los componentes comprometidos con la iniciativa, de tal forma que no se convierta en un obstáculo para el consorcio. • Los artesanos tienen mayor apertura a personas externas fuera de su círculo. • En el negocio es importante tener un producto con diseño y mantener constante innovación. • Establecer canales de comunicación adecuados es vital para mantener interesados a las empresas en otros departamentos. • Al asistir a ferias y tiendas de exposición han creado lazos de confianza en el grupo. • Ha sido importante en el consorcio tener una gama de productos complementarios entre sí. 	
<p>CIUDAD: Santa Cruz SECTOR: Manufactura de Madera PRODUCTO: Muebles de</p>	<p>El consorcio de muebles ÓGA nació con el apoyo de PROCOIN con el fin de captar mayor apoyo de la cooperación para realizar viajes comerciales y participar en ferias internacionales. Los 5</p>

<p>interior y exterior NRO. INTEGRANTES: 5 empresas legalmente establecidas. FORMA LEGAL: Asociación NOMBRE: Consorcio de Muebles OGA (Consortio de Promoción)</p>	<p>componentes del consorcio son empresas de tamaño homogéneo y todas están en el mismo segmento de mercado local: medio-alto y alto. Cada una cuenta con un punto de exposición y venta local. La línea de muebles siguen las tendencias del mercado y permanente innovación en cuanto a diseño. Realizaron 2 viajes comerciales a la Argentina, el primer viaje tuvo el objetivo de realizar visitas a potenciales clientes sin embargo no lograron concretar pedidos, los precios ofertados no eran competitivos, a raíz de esta experiencia solicitaron mayor asistencia técnica en costeo y lograron reafirmar lazos de confianza con algunos componentes. En el segundo viaje participaron en una feria en la Argentina. Aun no han logrado completar los trámites de personería jurídica.</p>
<p>LECCIONES APRENDIDAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conformar consorcios con grupos de preferencia ya establecidos. • Recibir ayuda de la cooperación internacional, no debería ser el único motivo para asociarse, caso contrario el consorcio tiende a disolverse o quedarse parado en cuanto desaparece el apoyo. • Las ayudas que se reciben deberían ser de forma continua hasta la consolidación del consorcio. 	
<p>CIUDAD: Cochabamba SECTOR: Joyería PRODUCTO: Joyas, capacitación, diseño de joyas. NRO. INTEGRANTES: 4 integrantes, entre talleres, establecimiento de capacitación, diseñadores. FORMA LEGAL: Asociación NOMBRE: WARA JEWELS</p>	<p>Con el apoyo de PROCOIN y la participación de CADEXCO se conformaron dos grupos de joyería que fueron candidatos para el proyecto de consorcios, en los grupos participaban productores, capacitadores y alumnos con idea de invertir en el negocio. Se recibió la sugerencia del promotor de unir los dos grupos para fortalecerlos. En el proceso varios componentes salieron. De un total de 15, quedaron 8 participantes. Al momento de consolidar el consorcio, se solicitó la primera cuota fundacional y nuevamente el grupo se redujo a 4 socios. El objetivo del consorcio fue llegar a mercados externos, en inicio los más cercanos dado que los canales de distribución son bastante complicados por el valor que tiene la joya en sí. Los componentes decidieron invertir en la apertura de una tienda como punto de venta y oficina del consorcio. El resultado fue que a algunos les fue mejor que a otros, eso llevo a contraer diferencias porque el grupo se convirtió en competencia local entre sí, al final el consorcio se disolvió.</p>
<p>LECCIONES APRENDIDAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • El grupo esperó mayor apoyo de las instituciones de cooperación y promotoras. • El grupo al ser solo 4 quedo vulnerable para continuar el proceso, se necesitaban más empresas socias y generar mayor actividad que ayude a fortalecer la confianza entre 	

empresarios. <ul style="list-style-type: none"> La competencia local que se creó en el consorcio hizo que este se disolviera. 	
CIUDAD: La Paz SECTOR: Alimentos PRODUCTO: Cacao en grano, manteca de cacao, cacao en polvo, pasta pura de cacao, pequeñas cantidades de cobertura de chocolate, chocolate fino oscuro NRO. INTEGRANTES: 1200 socios productores. FORMA LEGAL: Central de Cooperativas NOMBRE: Central de Cooperativas El Ceibo	El Ceibo es una central de cooperativas consolidada como empresa exportadora de cacao y fabricante de chocolate para mercado local. El Ceibo constituye en caso de interés porque ha logrado establecer un modelo asociativo exitoso. Entre sus características relevantes encontramos que se basa en dos procesos importantes: 1) producción e industrialización del cacao y 2) capacitación a sus socios. Tienen como política la distribución de dividendos. Exportan a Japón y París. Para formar parte de la cooperativa uno tiene que tener una parcela, vivir en Alto Beni. El Ceibo pretende desarrollar nuevos mercados para productos terminados como el chocolate fino oscuro y luego exportar inicialmente a países vecinos.
LECCIONES APRENDIDAS <ul style="list-style-type: none"> Se debe realizar un trabajo constante recordando al socio que es parte de la empresa, esta tarea se la realiza a través lo hacemos a través de la capacitación en la parte productiva. La industria, así como, la producción de la materia prima, son procesos independientes y competitivos, no se realiza ningún pago mayor aunque sean ellos mismos dueños de la fábrica de chocolate. Se debe encontrar mecanismos de transporte terrestre que sean tan buenos como el aéreo. El emprendimiento necesitó varios años hasta su consolidación. Se logró la fidelidad del productor mediante permanente capacitación y la distribución de beneficios. 	
CIUDAD: Santa Cruz SECTOR: Manufactura de Cuero PRODUCTO: Artículos de cuero. NRO. INTEGRANTES: 5 empresas legalmente establecidas. FORMA LEGAL DEL CONSORCIO: Asociación NOMBRE: Consorcio de Marroquinería ARTICUÉ	Se conformó el consorcio de cuero con empresas de marroquinería, nacieron con apoyo de PROCOIN, luego de un año de intensas reuniones las empresas miembros del consorcio decidieron formalizar su alianza. Tuvieron algunos avances como la elaboración de su estatuto interno, definición de la estructura orgánica, sin embargo la coordinación entre los participantes se tornó conflictiva dado que no todos eran de un tamaño homogéneo, existían marcadas diferencias entre los componentes del consorcio. Lograron realizar el material promocional del consorcio luego quedó parado.
LECCIONES APRENDIDAS: <ul style="list-style-type: none"> Las empresas consorciadas deben salir de un grupo de empresas que se conozcan entre ellas, no formarse con la única motivación de recibir las ayudas. La selección de las empresas a ser consorciadas debe ser homogéneo para no limitar el 	

<p>desarrollo del consorcio.</p> <ul style="list-style-type: none"> Las mismas empresas deben establecer las reglas y normas de comercialización en el estatuto interno para evitar conflictos posteriores. Se sugiere en función de sus capacidades productivas. 	
<p>CIUDAD: Santa Cruz SECTOR: Textil PRODUCTO: Prendas de vestir de algodón NRO. INTEGRANTES: 18 componentes. FORMA LEGAL DEL CONSORCIO: Empresa unipersonal NOMBRE: MAKAM</p>	<p>El consorcio se conformó con el incentivo del Gobierno al anunciar la apertura de mercados en Venezuela, el consorcio participó en una rueda de negocios con Venezuela y se adjudicaron un pedido de aproximadamente un contenedor. Fue una exportación denominada de saldos. Todos los componentes participaron a nombre de una empresa unipersonal llamada MAKAM que se encargó de realizar todo el procedimiento de exportación. Todo el proceso llevo aproximadamente 6 meses debido a los trámites que tuvieron que realizar. Solo exportaron una sola vez. Lugo de esta experiencia, el grupo decidió continuar con la iniciativa de consorcio, sin embargo necesitan asistencia técnica en formación y consolidación de consorcios.</p>
<p>LECCIONES APRENDIDAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> Las empresas consorciadas deben salir de un grupo de empresas que se conozcan entre ellas, no formarse con la única motivación de recibir las ayudas. La selección de las empresas a ser consorciadas debe ser homogéneo para no limitar el desarrollo del consorcio. Las mismas empresas deben establecer las reglas y normas de comercialización en el estatuto interno para evitar conflictos posteriores. Se sugiere en función de sus capacidades productivas. 	
<p>CIUDAD: La Paz SECTOR: Manufactura de Madera PRODUCTO: Muebles de interior Nro. INTEGRANTES: 9 componentes. FORMA LEGAL DEL CONSORCIO: Empresa Sociedad de Responsabilidad Limitada NOMBRE: KBOL SRL.</p>	<p>El consorcio nació con el impulso de PROCOIN cuyo objetivo fue realizar la apertura en mercados externos. Al inicio se formalizaron como asociación denominada REPROM Posteriormente decidieron unir los talleres para poder realizar un control de calidad de los productos. Por esta razón formaron una sociedad de responsabilidad limitada actualmente llamada KBOL para realizar la compra de un terreno en la zona sud de la ciudad con participación igualitaria, actualmente están buscando financiamiento para construir un galpón y unir en un solo lugar los talleres.</p> <p>Lograron realizar dos viajes comerciales a Chile y Argentina de prospección de prospección de mercado y ver la aceptación del producto. El producto tuvo aceptación en estos mercados. Aun no están exportando solo comercializan a nivel individual en el mercado local. Entre sus proyectos está abrir un punto de exhibición común para venta local.</p>

LECCIONES APRENDIDAS:

- La formalización del consorcio ha permitido que puedan adquirir algunos activos fijos y solicitar un préstamo de instituciones bancarias en una sociedad de responsabilidad limitada, ha permitido la consolidación del consorcio.
- Es importante que todos los componentes del consorcio tengan un tamaño homogéneo y estén en condiciones de solventar el consorcio o iniciativas consorciales.
- Tener infraestructura antes de realizar las acciones promocionales.
- La falta de capacidad de inversión en alguno de los componentes ha dificultado el proceso.

FUENTE: Elaboración Propia.

2.5. MODELOS PRE-CONSORCIALES EN BOLIVIA

Se presentan los modelos asociativos que actualmente se han encontrado y están exportando, estas son diferentes estructuras organizativas encontradas con mayor frecuencia en el ámbito asociativo boliviano. La descripción de estos modelos tiene el objetivo de facilitar la identificación y clasificación de estructuras asociativas que pueden llegar a ser consorcios de exportación.

La clasificación se basa en dos variables:

- Por su relación entre la producción y la comercialización
- Por las características de los socios

Estas estructuras exitosas, desarrolladas de forma natural han permiten afrontar mercados externos de mejor forma.

Los modelos identificados son cuatro, a los cuales se ha otorgado un nombre por las características principales que presentan: 1) el modelo satelital, 2) el modelo agropecuario-industrial, 3) el modelo heterogéneo y 4) el modelo homogéneo.

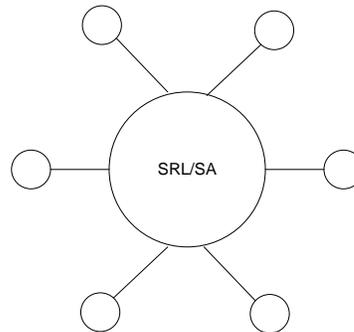
2.5.1. Modelo Satelital

El modelo satelital es una de las formas asociativa cuyo propósito es lograr la exportación aprovechando las fortalezas de cada unidad productiva superando barreras que se puedan presentar por diferencias de tamaño productivo y financiero.

El modelo facilita la exportación a pequeñas unidades productivas, la empresa grande realiza parte de la producción o parte del proceso productivo, es en definitiva la que se presenta ante el cliente externo.

Existen a la vez tres variaciones de este modelo que se explican a continuación:

Grafico 1. Modelo Satelital - A



Modelo Satelital - A

FUENTE: Elaboración Propia

El **modelo Satelital** está compuesto por una empresa grande legalmente establecida como sociedad de responsabilidad limitada o sociedad anónima, se encarga de realizar la comercialización y producción. La empresa de mayor tamaño está en capacidad de solventar los gastos de apertura de mercados.

A la vez subcontrata a otras empresas que son las empresas satélites de menor tamaño, las mismas pueden estar formalizadas o no, tienen un alto grado de dependencia de la empresa grande dado que la mayor parte de su producción está comprometida con la empresa grande.

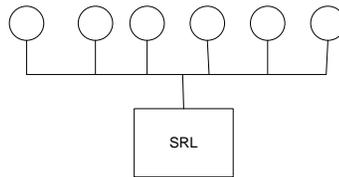
La empresa grande en algunos casos provee la materia prima y realiza el control de calidad de acuerdo a los estándares de sus clientes.

La empresa grande es la que recibe la carga tributaria, este gasto se incrementa si las empresas pequeñas no están legalmente establecidas. Este modelo lo encontramos con mayor frecuencia en el sector textil.

El modelo no llega a ser un consorcio porque las empresas satélites no forman parte de ningún acuerdo más que de subcontratación. Se lograría un modelo consorcial, si las empresas pequeñas se unen a través de formar una alianza estratégica con la empresa grande o si se unen entre todas las pequeñas para mejorar sus condiciones negociadoras de cara al mercado. Otra fórmula podría llegar a ser una alianza estratégica donde la empresa grande se convierta en importador y

exportador para las empresas pequeñas que poco a poco se encargarían de realizar toda la producción.

Grafico 2. Modelo Satelital - B



Modelo Satelital-B

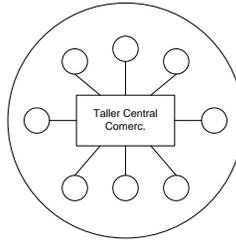
FUENTE: Elaboración Propia.

En el **modelo Satelital-B** se caracteriza por la dependencia que existe entre la empresa grande y las pequeñas se da a la inversa, la grande depende en mayor medida de las pequeñas dado que solo uniendo la producción de todas se realiza la exportación. En este modelo una condición fundamental es que las pequeñas unidades productoras están inscritas como proveedores de la grande para poder obtener la certificación del producto de exportación. Este modelo se da con frecuencia en el sector de alimentos especialmente con las empresas que exportan productos orgánicos. En esta variación hablamos de muchos proveedores de una sola empresa.

La empresa grande está legalmente constituida como sociedad de responsabilidad limitada o asociación. La empresa grande es la que consolidan la producción para la exportación. La mayor parte de las veces busca la fidelidad de los proveedores, con diferentes incentivos como capacitaciones, mejora en los procesos productivos, provisión de tecnología. La empresa grande son principalmente comercializadores y/o completan el proceso productivo. Los proveedores no pagan impuestos y no se realiza la retención, con lo cual toda la carga impositiva recae sobre las empresas grandes.

El consorcio se dará el momento en que la empresa logre una alianza estratégica con los proveedores, reconociendo algún tipo de beneficio adicional a los que ya han logrado conseguir.

Grafico 3. Modelo Satelital - C



Modelo Satelital – C

FUENTE: Elaboración propia.

El **modelo Satelital-C** la de pendencia es más o menos homogénea dado que la misma está bajo una única forma legal. Este modelo representa un lugar que centraliza algunas funciones como la comercialización, realiza del proceso productivo, almacena y realiza el control de calidad. Los talleres pequeños son parte de la empresa o asociación. Existe total dependencia unos de otros y se maneja como una sola empresa, sin embargo cada socio es dueño de su propio lugar de trabajo y el activo fijo no está inscrito como parte del activo de la asociación o empresa. La carga impositiva la asume la empresa grande.

Ventajas del modelo satelital:

- Transferencia de conocimiento (know- how) de la empresa grande a las pequeñas.
- Los socios pequeños ganan en cuanto a especialización y conocimiento de estándares de producción internacional o nacional.
- La empresa más grande tiene suficiente capacidad económica y conocimiento para llevar adelante emprendimientos de exportación e invertir en apertura de mercados.
- Permite hacer frente a la alta rotación de empleados con ayuda de unidades productivas adicionales o subcontratación de procesos muy específicos para clientes muy exigentes en sus pedidos.

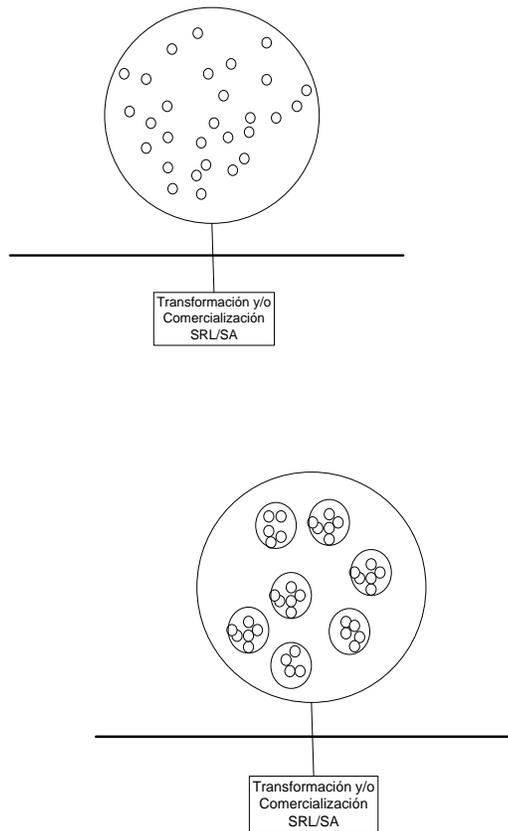
Desventajas del modelo satelital:

- Gran diferencia de tamaño y capacidad entre el socio principal y los demás integrantes
- Muy alto grado de dependencia por parte de los miembros más débiles, sin la empresa más grande, las demás se verían incapacitadas de seguir llevando adelante sus planes
- Podría existir pérdida de autonomía o independencia por parte de los socios más débiles

- La empresa más grande tiene la mayor responsabilidad y por ende es la que influye más en la toma de decisiones
- Por lo general los socios menores son informales y no tienen NIT ni emiten factura, con lo cual la empresa grande paga un porcentaje adicional debido a la informalidad de las empresas.
- Existe mayor probabilidad de obtener disparidad en el beneficio.

2.5.2. Modelo Agropecuario Industrial

Grafico 4. Modelo Agropecuario industrial



FUENTE: Elaboración Propia

Este modelo tiene el propósito de reunir varios pequeños productores en el área rural principalmente para poder llegar a volúmenes interesantes de venta en el exterior.

El modelo representa el caso de productores agropecuarios en área rural, individualmente no tiene poder de negociación, sin embargo la figura cambia si se unen en una asociación de productores o cooperativas como primera figura legal a obtener.

Por otro lado la misma asociación crea una empresa conformada por ellos mismos con otra figura legal como sociedad de responsabilidad limitada, sociedad anónima o central de cooperativas, cuya función es añadir valor agregado a la producción a través de algún proceso de transformación y de realizar las acciones comerciales primero a nivel local, posteriormente a nivel internacional.

Esta figura es la tendencia a seguir en el área rural por las asociaciones de productores. Algunos se encuentran más o menos avanzados. Uno de los factores críticos en este modelo es la independencia de funciones entre la asociación y la nueva unidad productiva, ambas deben establecerse como unidades competitivas primero para el mercado local y luego a nivel internacional. Una variación del modelo sería una cooperativa de cooperativas.

La figura consorcial se formaría el momento en que se ha consolidado la empresa y esta forma parte de un grupo de empresas de igual naturaleza para llegar a volúmenes de oferta interesantes, consolidando la unión de regiones con productos complementarios o similares.

Otro factor muy útil para acelerar este proceso es incentivar una alianza estratégica entre las asociaciones de productores con empresa comercializadoras expertas en negociación, canales de distribución, logística a nivel local y posteriormente con otra empresa experta en comercialización a nivel internacional. El objetivo es aprender y adquirir capacidades por parte de la asociación en el manejo comercial exitoso.

El trabajo desde la conformación de la sociedad hasta el momento de la consolidación de la empresa lleva varios años de trabajo conjunto entre cooperación, asistencia técnica en todo nivel.

El modelo exige un modelo de comunicación eficiente y efectivo.

Ventajas del modelo agropecuario industrial:

- Es un modelo apto para recibir financiamiento y cooperación en esta etapa coyuntural de gobierno.
- Reciben ayuda en forma de asistencia social, no solo económica.
- Mejoramiento de la producción y rendimiento de sus parcelas.

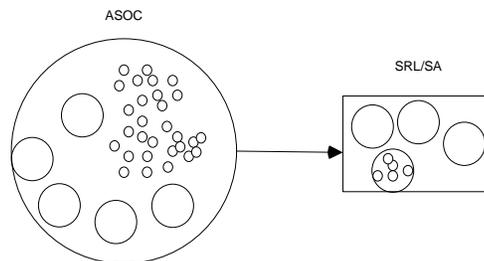
- Mejora del nivel de vida en el primer eslabón de la cadena.
- Se logra especialización de las regiones productivas.
- La distribución de beneficios, una vez consolidada la empresa, regresa al primer eslabón en forma de mejoras de colegios, pulpería, seguros mortuorios, mejora de los servicios públicos, capacitación permanente.

Desventajas del modelo agropecuario industrial:

- Los actores son muchos y muy pequeños, por lo tanto la asociación es poco estable, en inicio, requiere de un fuerte y permanente trabajo de empoderamiento del proyecto.
- Existe una alta rotación o movimiento de socios hasta lograr el empoderamiento.
- Es difícil consolidar que los socios permanezcan unidos y que piensen a largo plazo.
- Requiere una continua actividad de concientización para comprometerlos y hacerlos sentir parte del grupo.
- Muy difícil llegar acuerdos o consensos debido a la cantidad de socios.
- El sistema de comunicación es un factor crítico de éxito a nivel de infraestructura y también interpersonal.
- La producción de los socios menores puede ser incapaz de cumplir cantidad y calidad requerida.
- Por lo general los socios son informales y no tienen NIT, ni emiten facturas.

2.5.3. Modelo Heterogéneo

Grafico 5. Modelo Heterogéneo



FUENTE: Elaboración Propia

El propósito de este modelo es aprovechar las brechas de tamaño que se dan entre los componentes en las asociaciones, promoviendo la conformación de un grupo líder que a la vez hable al grupo mayor conformado por pequeñas unidades productivas.

Este modelo parte de una figura legal de asociación donde no existe una clasificación entre productores grandes, medianos y pequeños en un marco comparativo de relación entre ellos mismos. Entre sus características actuales encontramos que todos trabajan en función de sus capacidades productivas actuales para la consolidación de la producción y exportar a un segmento de mercado liderizado en costo. La producción logra niveles aceptables de forma conjunta. La forma de asegurar la calidad no está establecida. Poca capacidad negociadora en los nichos de mercados elegidos. Esta figura asociativa se observa con mayor frecuencia en rubro de los textiles.

La figura consorcial se presenta con una selección de socios con mayor capacidad productiva que forma la sociedad de responsabilidad limitada o sociedad anónima, que se encargará de realizar el control de calidad, consolidación de la producción y comercialización. La sociedad de responsabilidad limitada puede constituirse en un consorcio en destino donde se encarga de realizar las importaciones y posterior distribución en el mercado meta.

En una tercera etapa se puede formar parte de la sociedad a los socios menores con una participación menor y lograr su compromiso y fidelidad.

Ventajas del modelo heterogéneo:

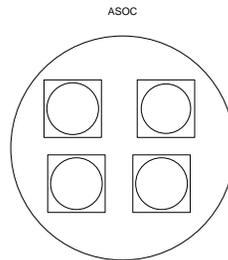
- Los miembros que se integrarán a la sociedad de responsabilidad limitada son seleccionados cuidadosamente, los menos competitivos son eliminados.
- Es un modelo apto para recibir financiamiento y cooperación.
- Las empresas o miembros más grandes tienen cierta capacidad económica y conocimiento para liderar emprendimientos de exportación.
- Las empresas grandes no dejan morir iniciativas más pequeñas creando y manteniendo una base productiva en etapa vulnerable.
- Gran impacto social y efecto multiplicador.

Desventajas del modelo heterogéneo:

- Generalmente los miembros más grandes serán los que tengan una mayor influencia y peso en la toma de decisiones.
- No existe un socio líder de manera visible.
- Gran probabilidad de conflicto debido al alto número de integrantes pequeños y que algunos de los socios de mayor influencia encontrarían dificultades para llegar a acuerdos.
- Permanente necesidad de asistencia técnica y cooperación en todas sus etapas.
- Por lo general los socios menores son informales y no tienen NIT, ni emiten facturas.

2.5.4. Modelo Homogéneo

Grafico 6. Modelo Homogéneo - A



FUENTE. Elaboración Propia

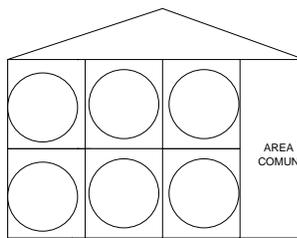
El propósito de este modelo es aprovechar las sinergias que pueden existir entre empresas de PYMES con trayectoria en el mercado local pero que aun no ha logrado entrar al mercado internacional.

El **modelo Homogéneo-A** es el modelo más parecido a un consorcio en menor escala. Esta caracterizado por ser una asociación de empresas donde cada uno de sus miembros es una empresa legalmente constituidas como sociedades de responsabilidad limitada o empresas unipersonales, de tamaño y capacidad productiva semejantes. Por lo general, es un número pequeño de empresas medianas o PYMES que han unido esfuerzos para obtener sinergias en el ámbito comercial, manteniendo como constante su independencia. Cada una tiene un producto complementario dentro del mismo rubro conformando una canasta de productos interesante para sus clientes. Sus procesos productivos son independientes y han logrado desarrollar un producto de exportación. Su producción está diferenciada por su diseño y calidad, no ofrecen cantidad. En cuanto a la comercialización cuentan con un nicho de clientes claramente definido y una cartera

de clientes no muy diversificada. Han logrado trabajar sus mercados meta de forma conjunta compartiendo información y realizando acciones promocionales de forma conjunta. Uno de ellos mismos es el líder y por la misma razón cuando existe una misión comercial o rueda de negocios todos tiene la opción de viajar y participar. No se ha dado el caso que en que uno va en representación de los demás. Las participaciones conjuntas en eventos comerciales como asistencia a ferias o compartir espacios de exposición de productos han logrado establecer una relación de confianza entre los componentes de la asociación. Este modelo se presenta en el sector textil y de artesanía.

El desarrollo de la figura consorcial está en incrementar el número de socios para las asociaciones y a la vez rescatar este tipo de iniciativas trabajadas desde hace algunos años por otros cooperantes.

Grafico 7. Modelo Homogéneo - B



FUENTE: Elaboración Propia

El **modelo Homogéneo-B** es una variación donde cada integrante de la asociación tiene un proceso productivo propio sin embargo insuficiente para incrementar su calidad y volumen por requerir una fuerte inversión en maquinaria e infraestructura.

El desarrollo del consorcio se observa con la conformación de una sociedad de responsabilidad limitada o sociedad anónima que permita establecer el marco legal para la correcta unión de talleres sin perder la individualidad de procesos. La idea de consorcio está en mejorar los volúmenes de exportación, control de calidad y gastos de apertura de mercados.

Ventajas del modelo Homogéneo:

- Existen número de socios manejable y son de similar tamaño
- Estas empresas tienen ganada capacidad económica y conocimiento para llevar adelante emprendimientos de exportación.

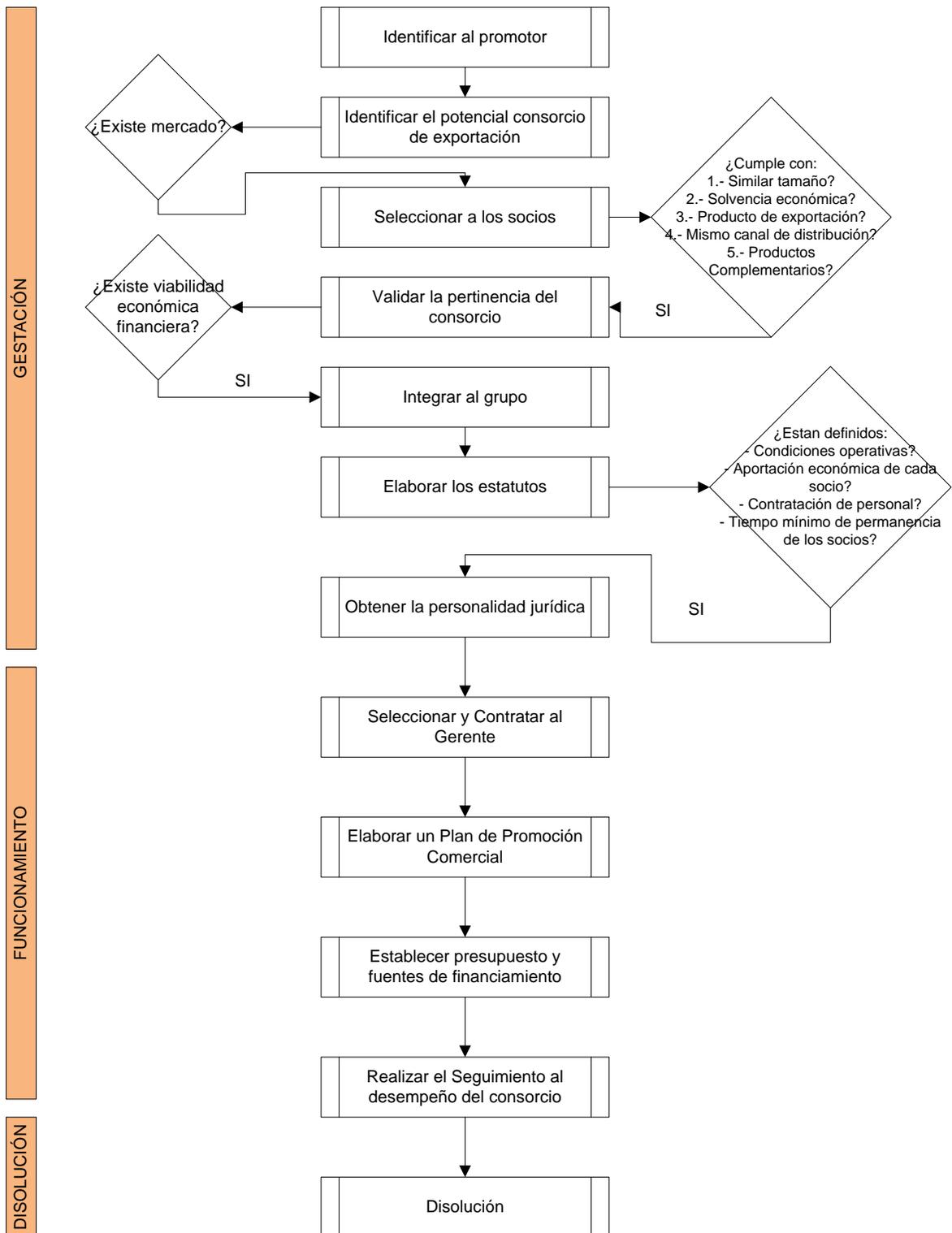
- Es más factible estandarizar la producción para cumplir requisitos o niveles de calidad
- La toma de decisiones es más sencilla porque no existe mucha disparidad de intereses
- Existe un mejor aprovechamiento de la complementariedad en recursos, habilidades y/o experiencias de los socios
- La asociación puede darse no solo a nivel comercial sino también trabajar conjuntamente en la producción, sobre todo si trabajan bajo el mismo techo.
- La distribución de réditos es más sencilla de efectuar debido a que se conoce perfectamente la cuota de participación de los socios.

Desventajas del modelo Homogéneo:

- Proceso de largo aliento, que requiere gran inversión para capital activos fijos y capital de operaciones que debe responder a una cuidadosa planificación y correcta valoración de mercado y socios productivos.

2.6. DESARROLLO DE CONSORCIOS

Grafico 8. Proceso del Desarrollo de Consorcios



FUENTE: Elaboración Propia

2.6.1. Fase Previa o de Gestación

¿Cómo identificar al promotor?

En la gestación de un consorcio existen dos factores importantes y necesarios: 1) el promotor y, 2) un líder dentro de los integrantes del consorcio.

La figura del promotor suele ser una persona con experiencia empresarial y comercial y de alianza entre empresas, ajena a cualquiera de las empresas futuras integrantes del consorcio.

Puede pertenecer a un organismo como una cámara de exportadores, asociación sectorial o multisectorial empresarial, un consultor privado o un programa de cooperación que pone a esta persona y los medios complementarios para generar la creación de consorcios de exportación.

A su vez se podrá dar capacitación de personal cualificado en las cámaras de exportadores y asociaciones que pueden entrenarse en los seminarios de presentación de la figura de consorcios, también podrán participar activamente en las reuniones de los grupos empresariales de las primeras iniciativas de consorcio que se van generando.

El segundo elemento importante como ya se mencionó suele ser alguno o algunos de los empresarios que asumen un cierto liderazgo dentro de cada grupo y mantienen el interés durante las ausencias del promotor y por tanto permiten que se vaya consolidando la iniciativa.

¿Cómo identificar el potencial consorcio de exportación?

En la práctica esta etapa puede presentarse de dos maneras:

- Grupos de empresas y/o unidades productivas que tenían algún tipo de contacto o relación previo, pero que no tienen acuerdos formales establecidos.
- Una entidad/organismo que desea promover las exportaciones e invierte recursos para iniciar consorcios en un determinado grupo meta.

También se puede formar un consorcio con empresas que no cuentan con una relación previa, pero el proceso demoraría más tiempo.

Otra forma de identificar un potencial consorcio de exportación podrá ser a partir del análisis del grupo, buscando alguna similitud a las figuras pre-consorciales descritas más adelante.

¿Cómo puede el promotor verificar si existe un mercado para los productos que se quieren comercializar a través del consorcio?

El promotor deberá determinar la demanda externa de estos productos, para tal objetivo el promotor puede usar una serie de herramientas que, de manera general, le proporcionen información sobre los potenciales mercados para estos productos. Son herramientas bastante útiles las siguientes:

- TradeMap: Se trata de una herramienta de información gratuita que contienen información e indicadores comerciales sobre exportaciones e importaciones de más de 180 países en el mundo. A través de esta herramienta el promotor podrá identificar con mayor facilidad qué países compran actualmente ese tipo de productos, cual es la tendencia de la demanda (creciente o negativa), precios aproximados, qué países son los principales competidores de Bolivia, etc.
- Export HelpDesk: es un sitio web de la Comisión Europea para informar a las empresas de países en desarrollo sobre cómo exportar a la Unión Europea. Gratuito y de fácil utilización, este servicio proporciona información a los exportadores sobre los requisitos legales y fiscales que sus productos deben cumplir para venderse en la Unión Europea. También aparecen detallados los aranceles a pagar por producto y país y los acuerdos comerciales que la Unión Europea (UE) tiene con cada país sobre disminución de aranceles. La principal ventaja de este servicio es que el utilizador busca la información pertinente a su propio producto y su propio país. El resultado es una lista práctica de requisitos que un producto tiene que cumplir para ser exportado a la UE (por ejemplo, tasa de pesticidas, control sanitarios, etc), cuanto tiene que pagar de tasas aduaneras, y cuanto economiza porque su país tiene un acuerdo preferencial de comercio con la Unión Europea. Por ejemplo, los Acuerdos Económicos de Partenariado (AEP), el Generalized System of Preferences (GSP), etc. También, en la sección estadística, se pueden extraer los flujos comerciales entre cualquier país y la Unión Europea producto por producto.

- Market Access Map: Una fuente completa de aranceles y medidas de acceso al Mercado aplicados a nivel bilateral por 178 países importadores a los productos exportados por 239 países y territorios. Los productos se describen al máximo detalle, es decir, la línea arancelaria nacional.
- Product Map: El sitio de Internet de Product Map contiene 72 portales de análisis de mercado, directamente accesibles desde la página de Internet del Centro de Comercio Internacional o directamente vía www.p-maps.org, cubriendo cerca de 5000 productos; clasificado en 72 rangos, que van desde componentes y partes automotriz hasta jugos de frutas y productos de madera. Estadísticas de comercio internacional, información detallada del tamaño de mercado, flujos del comercio, tendencias regionales, países y productos competitivos. Contiene información amplia diseñada para facilitar la preparación del comercio internacional y las estrategias de desarrollo.
- CBI Centre for the Promotion of Imports from Developing Countries: CBI es una agencia del Ministerio holandés de Asuntos Exteriores y de parte de la cooperación al desarrollo de los esfuerzos de las relaciones exteriores de los Países Bajos. CBI contribuye al desarrollo económico de los países en desarrollo mediante el fortalecimiento de la competitividad de las empresas de esos países en los mercados de la Unión Europea y la AELC. Los principales destinatarios y beneficiarios directos de la CBI son (1) exportadores, las empresas que (desean) la exportación a Europa, (2) Organizaciones de Apoyo al Negocio (BSO) en los países en desarrollo y (3) Importadores / subcontratistas, empresas en Europa que (ojalá a) compra de los países en desarrollo. CBI ofrece una variedad de herramientas de información de mercado para mantener los exportadores y Organizaciones de Apoyo al Negocio (BSO) en los países en desarrollo en el paso con el desarrollo más reciente en el mercado de la UE. Incluye información sobre competentes gubernamentales y voluntarias y las barreras no arancelarias. Cuenta con un servicio en línea que enlaza bien versados proveedores en los países en desarrollo elegibles para asistencia CBI fiables para las empresas que importan en la UE. Sus exportaciones actividades de entrenamiento están diseñados para ayudar a los empresarios en los países en desarrollo a entrar y tener éxito en los

mercados europeos y / o consolidar o ampliar su cuota de mercado existente. CBI ofrece capacitación para los exportadores y organizaciones de apoyo a las empresas en general de exportación, entre otras comercialización y gestión, comercio promoción, la gestión de las organizaciones internacionales de comercio justo participaciones y desarrollo orientado al cliente sistemas de información de mercado. CBI también está involucrado en el apoyo institucional a la creación de capacidad para determinadas organizaciones de apoyo a las empresas de comercialización de las exportaciones y de gestión, sistemas de información de mercados, el desarrollo institucional y la diversificación de las exportaciones.

En última instancia el promotor debe verificar con todos los socios si los mercados potenciales que identificó son de interés para el grupo.

¿Cómo seleccionar a los socios?

Es recomendable que los potenciales componentes del consorcio cumplan con el siguiente perfil:

- Deben tener un tamaño homogéneo, cuando existe una brecha de tamaño considerable se presentan conflictos tanto en el desarrollo del consorcio como en su funcionamiento. Se puede admitir, en el consorcio, que una de las empresas adopte la figura de empresa líder por su mayor experiencia comercial o mayor capacidad tecnológica.
- Deben contar con estabilidad financiera. No deben ser unidades productivas de subsistencia.
- Su objetivo final debe ser la exportación.
- Cuentan con una oferta de productos apta para exportación o las brechas son mínimas y se pueden solucionar con pequeñas mejoras.
- Deben tener similar situación e inquietudes comunes.
- Es óptimo que se encuentre legalmente establecidas, sin importar su figura legal.
- Es ideal que cuenten con experiencia empresarial previa.
- Deben compartir valores empresariales comunes.
- Es preferible que cuenten con una oferta productiva complementaria, es decir que no sean competencia.

- La gran mayoría de los miembros se conocen entre sí y/o tienen una relación previa de trabajo de cualquier tipo, por ejemplo: alguna vez se subcontrataron entre sí, participaron juntos en una feria, etc.
- Deben comprender que el fin de un consorcio de exportación es un medio para facilitar su ingreso a mercados internacionales que requiere de esfuerzo, inversión y compromiso.
- Las empresas deben dirigir su oferta de producto a los mismos o similares segmentos de mercado, por ejemplo: cliente de poder adquisitivo alto.
- No deben existir conflictos serios previos entre los posibles socios.

La necesidad de conformar el consorcio de exportación debe partir de los mismos interesados (aunque la idea sea promovida por una institución externa), siendo el principal fin la exportación de sus productos.

Deben comprender que el consorcio de exportación no tiene el fin de facilitar el acceso a financiamiento o ayuda externa y esta no debe ser la razón por la que los miembros se agrupen.

¿Cómo el promotor valida la pertinencia del consorcio?

Las actividades del promotor en esta etapa son:

- Verificación que todas las empresas interesadas cumplan con el perfil mínimo requerido para conformar un consorcio de exportación.
- Verificación que los potenciales miembros son aptos para trabajar juntos en diferentes aspectos.
- Verificación de la existencia de un mercado para los productos que se quieren comercializar a través del consorcio.
- Verificación del número requerido ideal de participantes para conformar el consorcio en función de sus posibilidades financieras.

El promotor deberá realizar visitas individuales a los posibles candidatos a formar parte de la nueva sociedad. En ella puede participar, además del promotor, el líder de la iniciativa o miembros de Cámaras y Asociaciones.

Se trata de diagnosticar a cada una de las empresas de cara al nuevo consorcio y al grupo en su conjunto.

¿Cómo integrar a los socios integrantes del consorcio de exportación?

Posteriormente se debe mantener una reunión de todo el grupo para que se vaya definiendo el proyecto del consorcio en cuanto a objetivos generales y ya con conocimiento más detallado de cada una de las empresas una vez realizadas las visitas

Es importante resaltar que desde la presentación y/o primera reunión de un grupo de empresas hasta la constitución como sociedad del nuevo consorcio pueden y deben transcurrir entre seis y doce meses que son necesarios para el mutuo conocimiento de los empresarios entre sí y para coordinar los planes comerciales, técnicos y económicos de la nueva alianza.

El promotor deberá preparar una estrategia de seguimiento de los socios e inclusión de nuevos socios, todo ello para realizar con anterioridad a la formación del consorcio pero que debe mantenerse durante el funcionamiento del mismo.

Antes de realizar actividades conjuntas ambiciosas en los mercados extranjeros, es esencial un proceso de formación de grupo para que los miembros puedan conocerse mutuamente con mayor profundidad.

Para cumplir tal objetivo el promotor deberá guiar a contestar las siguientes preguntas:

- Establecer reuniones periódicas entre los miembros, en las que se discutan los objetivos del consorcio y se reflexionen sobre los siguientes temas. ¿Para qué se creará el consorcio? ¿Qué espera obtener cada socio del consorcio? ¿A qué mercados se enfocará el consorcio? ¿Qué alcance tendrá las actividades del consorcio? ¿Qué le falta a cada miembro para poder exportar al mercado seleccionado por el consorcio? ¿Cuáles son las acciones que deben seguir para cumplir los objetivos establecidos? ¿Cómo se financiarán estas acciones?.

Durante este periodo de tiempo, el promotor también podría impulsar a la ejecución de otras actividades complementarias a las reuniones en las que los miembros puedan interactuar, por ejemplo participación en capacitaciones, ferias locales, etc.

- Después de que los miembros hayan llegado a un consenso sobre los temas anteriormente mencionados, el promotor debe iniciar con el grupo la redacción de estatutos.

Durante esta etapa se deberá determinar también el tipo de consorcio de exportación a consolidar, por ejemplo consorcio de venta y consorcio de promoción.

- Es necesario que entre los futuros socios vayan definiendo el proyecto del consorcio con sus objetivos, acciones y compromisos y las reuniones entre ellos deberían tener una periodicidad mínima de quince días y en alguna de ellas es importante que participe el promotor, con objeto de transmitir su experiencia y cumplir un papel de arbitraje.
- Se trata también de fomentar el conocimiento entre las empresas que pueda desembocar en la redacción inicial del acuerdo interno
- Elaborar la estrategia comercial del consorcio y definir las primeras acciones de promoción que puedan servir como sondeo para la viabilidad del consorcio.
- Capacitación individualizada y/o común de los socios en aspectos comerciales básicos que les permitan abordar los mercados exteriores. En este apartado es importante contar con los conocimientos que puedan trasladarse de un socio a otro y la posibilidad de elaborar un proyecto de capacitación común que sea susceptible de obtener ayudas económicas de un organismo gubernamental o de cooperación internacional.
- Valoración de las primeras acciones de promoción comercial y revisión del plan de acción
- Preparar un plan de viabilidad con acciones y presupuestos para un mínimo de dos años.
- Selección del gerente del consorcio
- Sondar a organismos susceptibles de facilitar ayuda económica y/o financiera
- Encargar a un abogado la preparación de un testimonio de constitución, así como la revisión y retoque de los acuerdos internos entre socios que deben ser generados por los mismos en sus reuniones y tienen como objetivo regular la vida práctica del consorcio y evitar conflictos y malos entendidos.

- Constitución formal del consorcio ante notario presentando testimonio, acuerdo interno y entregando las participaciones económicas correspondientes o los avales y/o garantías de las mismas si procediera.
- Inicio de operaciones, que en un principio pueden ser llevadas a cabo por algunos de los socios hasta que se encuentre el gerente adecuado.
- Contratación del gerente del consorcio.

Durante toda esta fase el promotor asistirá a cada una de las iniciativas de consorcio en persona o resolviendo consultas puntuales.

También se realizarán dentro del marco del proyecto acciones comerciales complementarias, como participación en misiones comerciales, viajes prospectivos individuales, participación en eventos/ferias de interés, resolución de consultas puntuales o suministro de algún informe de mercado.

Con todo ello se trata de ayudar a la consolidación de la iniciativa y a una mejor definición de su plan comercial con incentivos como los mencionados que ayuden a las empresas a acercarse más fácilmente a los mercados objetivos

En cualquiera de los dos casos las participaciones de la nueva sociedad y su correspondiente compromiso económico debe ser similar entre todas las empresas, no admitiéndose que una de ellas, líder o no, tenga un porcentaje que le permita controlar la nueva sociedad, ya que esto iría contra el principio del “bien para todos”.

¿Cuál debería ser el contenido mínimo del Estatuto?

Para un consorcio de ventas los puntos mínimos que deberán tratarse en el estatuto son los siguientes:

- Objetivos del consorcio.
- Alcance de las actividades del consorcio y sus servicios.
- Duración del consorcio de exportación.
- Condiciones de admisión para nuevos socios.
- Obligaciones y derechos de los socios.

- Tiempo de permanencia mínimo de los miembros en el consorcio.
- Retiro y exclusión de miembros.
- Cobertura de gastos del consorcio y mecanismos de financiamiento de las operaciones.
- Manejo de los fondos del consorcio.
- Sistema de establecimiento y modificación de aportes.
- Descripción detallada de la oferta de productos que se comercializarán a través del consorcio, esto con el fin de evitar que en adelante algún socio intente ingresar en el negocio de otro socio.
- Declaración de la capacidad productiva y volumen de producción que cada miembro está dispuesto a comercializar a través del consorcio (de la oferta declarada), esto con el fin de evitar que en el futuro se presenten problemas para cumplir pedidos.
- Sistemas de gestión de asignación de pedidos, este tema debe tratarse con anterioridad al funcionamiento pues es uno de los puntos que crean más conflictos
- Sistemas para gestionar el aseguramiento de la calidad de los productos.
- Compromiso de respeto a la propiedad intelectual y de marca.
- Si se creará una marca común, deberán tratarse los temas inherentes a esta.
- Sistema de Distribución de beneficios y utilidades.
- Causas de disolución y procedimientos de resolución de conflictos.
- Funcionamiento de los órganos de gestión (asambleas, reuniones, etc.).
- Tratamiento de contratación de personal o servicios.

Los estatutos pueden ser complementados con reglamentos específicos para las temáticas que el consorcio considere más importantes.

¿Cómo elegir la forma jurídica?

No existe una forma jurídica ideal predeterminada para un consorcio de exportación. Al momento de elegir la forma jurídica para el consorcio, el promotor deberá orientar al grupo sobre los siguientes puntos:

- La forma jurídica depende siempre de los objetivos del consorcio.

- Las características particulares del consorcio y su concordancia con las formas legales en Bolivia, por ejemplo un consorcio con un número mayor a 25 socios no podría registrarse como una Sociedad de Responsabilidad Limitada.

2.6.2. Fase de Funcionamiento

¿Cuál es el perfil y función del gerente?

Las funciones del Gerente de exportación es equivalente a un director de exportación para cada una de las empresas con un margen de independencia para cerrar operaciones comerciales, debe canalizar pedidos, asesorar en la tramitación, preparar la asistencia a ferias, organizar acciones publicitarias, elaborar el Plan de viabilidad, desarrollar la estrategia comercial para el consorcio, realización de viajes.

En cuanto a los factores personales deseables para el gerente, se destacaría que a ser posible tenga experiencia en temas de exportación y si no la tuviera al menos que la tenga en la gerencia de un departamento comercial a nivel nacional, que sepa idiomas y haya tenido ocasión de viajar al extranjero preferentemente.

Por supuesto, se valorará la habilidad negociadora y para generar consensos y profunda inclinación hacia lo comercial.

También cabe como alternativa, caso de no encontrar una persona con cierto grado de experiencia, acudir a alguien más joven, con formación universitaria o conocimiento del sector y tratar de tutelarlos durante la primera etapa (siempre es más deseable la primera opción).

En todas las opciones, el gerente debe tener la voluntad de prestar servicios a sus socios, no solamente en lo referente a la exportación, sino también en otros más básicos que pueden derivar de sus propias capacidades o del equipamiento que tenga la oficina del consorcio, que puede estar mucho mejor preparada que la de alguno de sus integrantes.

¿Quién es el responsable de llevar adelante la planificación?

En la práctica se tiene las siguientes alternativas:

a) Contratación de un Gerente para que se encargue de la gestión del consorcio con plenas facultades.

Si los miembros del consorcio se encuentran dispuestos a aportar un monto fijo antes de generar ingresos a través del consorcio para cubrir el sueldo de un gerente, el promotor deberá colaborar para seleccionar un gerente que debería cumplir los siguientes requisitos mínimos:

- Profesional con experiencia y conocimiento del ámbito de comercio exterior, experto en comercialización de exportaciones.
- Conocedor del sector y de los productos que se vayan a comercializar a través del consorcio.
- Debe ser una persona neutral a los intereses de los socios.
- Manejo de idiomas en la medida en que sea determinante para el o los mercados seleccionados
- Debe ser una persona ética y con capacidad de liderazgo.

b) Uno o varios miembros del consorcio toman la responsabilidad.

Si los miembros no tienen la disponibilidad de recursos económicos para pagar a un gerente, una alternativa opcional es que uno o varios miembros aptos asuman la responsabilidad de manera temporal hasta que el consorcio pueda generar recursos para contratar a un gerente.

En este caso el rol del promotor será de gran importancia para orientar al consorcio sobre los factores claves de la planificación.

c) Contratación de servicios de comercialización en el exterior.

Si el consorcio tiene claro cual es su mercado meta otra alternativa es recurrir a la contratación de los servicios de comercialización en el exterior a través de agentes, brokers, representantes, etc. Sin embargo esta figura es más común en grupos de empresas que tienen experiencia exportadora previa y que han conformado un consorcio para incrementar sus mercados.

¿Qué actividades de planificación se deben cumplir?

Según los casos bolivianos estudiados se debe abordar los mercados de la manera más práctica posible, por tanto una planificación eficiente puede traducirse en:

- Plan de Promoción Comercial.

- Presupuesto

¿Cómo elaborar el Plan de Promoción Comercial?

Se deben definir qué actividades de promoción comercial realizará el consorcio en un periodo de tiempo determinado para abordar el o los mercados seleccionados, tales como:

- Participación en ferias, misiones comerciales y/o ruedas de negocios.
- Desarrollo de la imagen corporativa (Creación de logos, papelería, etc)
- Elaboración de medios de promoción y difusión del consorcio (pagina web, catálogos impresos o digitales, muestrarios, brochures, etc).

El consorcio deberá definir de acuerdo a sus objetivos y alcances, cuales de estos aspectos son convenientes para ellos, o tomar en cuenta otros no mencionados en este punto. Cabe notar que la planificación comercial tiene un ámbito de acción mayor al desarrollado.

Algunas herramientas útiles para facilitar la planificación de participación en ferias son:

- Buscadores de ferias, por ejemplo: www.auma-ferias.com
- Plan de marketing ferial, algunos ejemplos útiles pueden ser descargados de:
- Sitio web del cbi.

El funcionamiento de un consorcio se ha venido explicando, sobre todo en el punto anterior, y aquí se trata de recalcar que consorcio es una sociedad y una alianza estratégica entre empresas, aunque sean unipersonales y por este doble aspecto tiene que registrarse como todas las sociedades por un principio de flexibilidad y rapidez que la lleve a competir con eficacia en los mercados exteriores pero que a su vez se debe a sus empresas asociadas y nunca debe perder de vista que busca la mejora de las mismas en aspectos de exportación de forma prioritaria.

Resumiendo lo expuesto hasta el momento podemos decir que los puntos principales a tener en cuenta para un correcto funcionamiento de un consorcio de exportación serían:

- a. Equipo humano preparado y motivado
- b. Plan comercial viable y consensuado
- c. Recursos económico/financieros para poder ejecutar el plan

- d. Apoyo permanente por parte de las empresas socias e implicación personal de los empresarios a nivel de sugerencia y orientación en el día a día y a nivel de mandato y consenso en el consejo de administración una vez cada seis meses.
- e. El consorcio como tal no obtiene beneficios, el beneficio se va para los socios.

También se puede permitir que obtenga beneficios, aunque en una cantidad pequeña, pero suficientes como para que la estructura comercial del consorcio pueda crecer hasta tener una mayor capacidad que la diseñada inicialmente y por tanto una mayor operatividad.

Hay que resaltar que el éxito o fracaso de un consorcio no debe medirse solamente por los resultados económicos y menos a corto plazo, pues es habitual que se produzcan numerosos resultados intangibles para los socios y no por ello de menor importancia.

Si al cabo de un primer ejercicio se observa que persistirá un desequilibrio entre gastos e ingresos, los socios tendrán que replantearse los acuerdos para la obtención de ingresos por el consorcio: deberán aumentarse las comisiones sobre ventas o las cuotas periódicas.

¿Cómo elaborar el presupuesto?

Se debe contemplar un presupuesto específico para cada macro actividad promocional que el consorcio decida ejecutar por ejemplo: un presupuesto específico para la participación en ferias, un presupuesto específico para el desarrollo de imagen corporativa, etc.

La suma de los anteriores será el presupuesto total para ejecutar el Plan de Promoción Comercial.

2.6.3. Fase de Disolución

Los consorcios nacen, se desarrollan y en algunos casos se transforman y en otros se disuelven, bien sea esto último porque han conseguido el éxito de todos sus integrantes y cada uno decide seguir por sí sólo, bien sea porque se ha fracasado y las empresas han decidido continuar por sí mismas y otras hayan decidido por abandonar los mercados de exportación.

Algunos opinan que los consorcios pueden funcionar como escuelas para capacitación práctica en exportación y otros piensan que conforme van alcanzando resultados deben marcarse otros objetivos más ambiciosos cada año que pasa.

En cualquiera de los casos hay que prever que se puede dar una situación de disolución y en tal caso si el consorcio ha generado un patrimonio propio como una marca común, un fondo de comercio, un inmueble, etc, en estos casos se estudiará el reparto de los mismos.

También hay que prever la posible salida de algunos de los socios porque ya no estén interesados en el consorcio, porque no puedan cumplir sus compromisos económicos o porque la empresa o su fundador desaparezcan. Para ello debe establecerse un mecanismo en el que los socios que permanezcan tengan prioridad para optar a esta participación. Otra posibilidad a contemplar sería dejar abierta a que el gerente, si es que está consolidado en el consorcio, pueda optar a la misma, como forma de hacerle partícipe de los resultados a todos los niveles.

En caso de que ninguna de estas opciones sea viable, hay que establecer un mecanismo de búsqueda de nuevos socios que puedan cubrir la baja.

Para la integración de nuevos socios debe establecerse un mecanismo que tiene que estar contemplado en el acuerdo interno del consorcio.

2.7. MEJORES PRÁCTICAS

1) Debe existir una idea de negocio por detrás.

El promotor debe ser hábil para identificar el negocio que impulsará a la iniciativa consorcial. El promotor debe trabajar la idea de negocio desde la identificación del grupo, reforzando la misma en las reuniones individuales que realice con cada participante y moldeándola de forma que sea una situación negociadora de *Ganar – Ganar* para todos los componentes del grupo.

2) Se deben realizar la selección de empresas procurando un grupo homogéneo en cuanto a tamaño, capacidad económica y oferta exportadora.

Es importante realizar una correcta selección de los socios para evitar paralizaciones más adelante por choque de intereses y objetivos no relacionados con el desarrollo del consorcio. La empresa debe ser solvente para poder llevar adelante acciones promocionales en el exterior y deberá tener un producto de exportación o por lo menos tener uno con potencial en un corto plazo.

Es conveniente que los productos sean complementarios entre sí, sin embargo no es una razón imprescindible dado que las empresas podrán ser competencia aquí pero no en mercados externos. Cuando los productos sean complementarios entre sí debe de tratarse que completen lo

más posible la oferta que pueda recibir un mismo canal de distribución. No se trata de que vayan unos a un canal de distribución y otros a otro canal, pues esto diluiría los esfuerzos comerciales.

Se reduce el tiempo de conformación de consorcios cuando partimos de grupos ya conformados, los mismos ya se conocen en el ámbito laboral y ya han establecido un lazo de confianza.

3) Debe existir participación, compromiso y motivación de los socios para trabajar en equipo.

Deben existir compromiso de los participantes traducidos en documentos firmados y es recomendable notariados de los acuerdos internos. Adicionalmente se debe establecer una cuota que vaya a cubrir los gastos de funcionamiento del consorcio.

Es necesario que prime la voluntad de cooperación entre los empresarios y el gerente del consorcio y para ello deben establecerse contactos frecuentes formales e informales y sobre todo en los formales deben establecerse reglas como pueden ser el mínimo quórum (mínimo número de asistentes), realización de actas de la reunión y seguimiento de las actas anteriores. Hay que tener en cuenta que en las pequeñas y micro empresas casi no se escribe nada, pero aquí es necesario convivir, llegar a acuerdos y luego mantenerlos y para ello es preciso tenerlos escritos.

También es de valorar la experiencia de algunos de los directivos que hayan participado en consejos de administración de sus respectivas empresas, ya que en la mayor parte de los casos estamos trabajando con empresas unipersonales o familiares en las que las decisiones se toman casi siempre de una forma personal y muy intuitiva.

Es recomendable que aquellos empresarios o directivos de las empresas socias con experiencia comercial colaboren intensamente en la primera fase de inicio de operaciones del consorcio, sin olvidarse en ningún momento que el consorcio es de todos y que a corto/medio plazo tendrá su gerente comercial que será el encargado de aplicar las políticas marcadas por los socios del consorcio y que en tal caso el apoyo de los socios deberá restringirse a sugerencias u orientaciones.

Las personas que representen en el consorcio a cada una de las empresas deberán ser flexibles y capaces de llegar a soluciones consensuadas, es decir, si una de las empresas tiene un producto muy interesante o una gran experiencia pero la persona que la representa, sea el propietario o

directivo correspondiente, tiene relaciones personales complejas, es mejor que esta empresa no participe en el consorcio, pues ante todo tiene que primar la “buena relación” y la cooperación.

4) Cada componente debe tomar conciencia de los costos y tiempo de dedicación en la etapa de gestación del consorcio.

Los costos en tiempo dedicado, como en viajes, etc., exigen una cantidad importante de buena voluntad por parte de los futuros integrantes del consorcio. Es posible que se realicen algunos viajes comerciales algunas iniciativas de consorcios todavía en fase de constitución en las que cada empresario deberá cubrir sus propios costos y considerar que el tiempo empleado es parte de su aporte a la nueva empresa.

5) Es necesario establecer Acuerdos Internos antes de la formalización del consorcio.

Es necesario establecer las normas y reglas del consorcio en los siguientes puntos: estandarización del producto y controles de calidad, canales de distribución, distribución de pedidos, facturación, aportes al consorcio, clientes establecidos de manera individual, ingreso y salida de los miembros actuales y nuevos, disolución del consorcio, desarrollo de la marca.

El reglamento interno debe establecer claramente los parámetros de normalización y calidad que los socios deben cumplir, así como, las penalidades por incumplimiento, si fuera necesario. El consorcio deberá estar consciente que las fallas o errores que el cliente perciba dañará la imagen del consorcio.

Es bueno advertir que no todos facturarán en la misma proporción, simplemente porque algunos de los productos serán más requeridos que otros. Se debe preveer que esta disparidad es justa al momento de realizar los aportes al consorcio.

6) Se debe realizar un presupuesto real para el consorcio

Es necesario contar con un mínimo plan de trabajo traducido en un presupuesto real que considere el capital de operaciones necesario que tome en cuenta el tiempo que toma desde la fabricación de los productos hasta el momento del cobro a clientes, si existieran fallas el consorcio deberá estar en la posibilidad de solventarlas.

Es importante que la financiación que se pacte para la constitución del consorcio sea suficiente y no haya que revisarla para generar una ampliación a los pocos meses, pues esto puede llegar a paralizar el consorcio.

Los principales gastos que se estiman son los derivados de:

- Adecuación de la oficina para el gerente (despacho y equipamiento)
- Salario del gerente
- Gastos de comunicación
- Gastos promocionales: catálogos, web, envío de muestras
- Gastos en viajes a mercados vecinos seleccionados como objetivo prioritario en la primera fase.
- Salario de un asistente: se valorará la posibilidad de tener un asistente en aquel momento en que el gerente esté demasiado tiempo fuera de la oficina y sea necesario cubrir su puesto.

Para acciones puntuales como ferias o participación en misiones comerciales o un viaje que surja como oportunidad a un mercado no seleccionado inicialmente, se tratará de que participen las máximas empresas posibles integrantes del consorcio, pero no será obligatorio para todas al no estar incluido en el plan comercial aprobado. Si del mismo se derivaran resultados comerciales positivos se procuraría que los beneficios fuera en lo posible sobre todos los integrantes pues el tiempo y esfuerzo dedicado por el gerente sí es de todos.

Se puede poner como objetivo para el consorcio a medio plazo un resultado económico/financiero nulo, es decir, que no de pérdidas ni beneficios, sino que sea auto sustentable y que los beneficios recaigan sobre sus asociados.

En el momento de la constitución el consorcio pasa a tener un capital fundacional que frecuentemente es escaso y se complementa con fórmulas como la de letras aceptadas y avaladas, con un calendario de fechas que permitirán financiar el consorcio durante al menos el primer año de vida, aunque lo aconsejable sería que se cubriera la financiación para dos años.

Las tres entradas fundamentales de recursos económicos para un consorcio proceden de:

- Capital fundacional y cuotas fijas periódicas de aportes pactadas en el momento de la constitución.

- Margen comercial sobre las ventas si el consorcio es de ventas o porcentaje de las ventas de sus integrantes si el consorcio es de promoción
- Posibles ayudas económicas que se obtengan de organismos o proyectos. Este punto es deseable pero no es predecible, por tanto no se puede incorporar en el plan financiero.

En el plan financiero hay que tratar de cubrir el 100% de los gastos del consorcio en su primer ejercicio con el capital y las cuotas y pensar que en el segundo ejercicio ya se pueden generar ingresos derivados de las ventas en cantidades relevantes que permitan ir disminuyendo o eliminando las cuotas periódicas.

7) Una de las primeras actividades del consorcio es realizar la estrategia comercial

Es recomendable antes de fijar las primeras acciones y el plan comercial obtener en lo posible la mayor información de aquellos mercados que los socios estimen de interés. A partir de ahí se fijarán prioridades.

La estrategia comercial planteada inicialmente debería ser revisada a los seis meses de constitución del consorcio y de realización de las primeras acciones comerciales concretas.

El plan comercial debe incluir obtención de informes de mercado, viajes de prospección y participación en misiones comerciales y ferias organizadas por organismos o programas, cámaras de exportadores, PROMUEVE BOLIVIA, etc. siempre y cuando estas actividades sean coherentes con los principios básicos anteriormente mencionados, es decir, no se trata de acudir a una feria en un país asiático, alejado, con alto nivel de exigencia solo porque sea gratuita; hay que tener en cuenta que aunque no se pague el viaje existe siempre un costo de personal, de preparación del viaje, desarrollo y seguimiento y sobre todo un costo muy alto que sería la posible frustración ante un muro que no se pueda superar en estas primeras etapas.

En el plan comercial debe definirse si se aspira en el medio/largo plazo a utilizar una marca común o se usarán siempre las marcas de cada uno de los integrantes. Este tema es relevante, pues si se desarrolla una marca propia pasa a ser una parte importante del patrimonio del consorcio.

El plan comercial también debe tener en cuenta que la finalidad del consorcio pasa por lograr la introducción comercial plena y continuada en un mercado y no acudir al mismo con la expectativa de realizar una venta puntual.

Otra prioridad se puede estimar para aquellos mercados en los que alguna de las empresas tenga ya algún posible contacto familiar o de confianza. Se trataría de aprovechar las ventajas que puede dar el tener una emigración importante boliviana en determinados países, que en algunos casos pueden ser en sí mismos potenciales consumidores de productos que ya conocen (por ejemplo, chuño, joyería en oro y plata con motivos típicos, etc.). En otras ocasiones al estar esos emigrantes insertados socialmente en sus países de acogida pueden ser en sí mismos canales de distribución (por ejemplo, para productos textiles destinados a tiendas) o conocedores de posibles importadores/distribuidores.

En definitiva se trata, como se hace con la figura del consorcio, de encontrar caminos más rápidos y más económicos para conquistar nuevos mercados.

La oferta boliviana en los principales sectores en los que se han detectado iniciativas para crear consorcios, como son: textil, mueble, artesanía, joyería y alimentos elaborados, es de poca capacidad de producción y necesitan adaptación a los nuevos mercados y por tanto el tamaño del mercado en sí mismo no es una variable prioritaria de entrada, es más, se debería de priorizar, el tener caminos de entrada accesibles y que el nivel de exigencia de calidad u homologación no sea excesivamente alto, es decir, podríamos hablar de unos primeros mercados de capacitación en los que se pudiera obtener resultados prácticos que estimularan el interés de los socios del consorcio por continuar en esta línea de trabajo.

Dado el tamaño de las empresas y la escasa experiencia exportadora se recomienda centrarse en una primera etapa en mercados vecinos, es decir, de fácil acceso tanto para las mercancías como para los empresarios.

8) El Gerente es un puesto clave para la puesta en marcha del consorcio.

El gerente es la clave al momento de poner en marcha al consorcio debe tener conocimiento de comercio exterior, conocer el sector al que pertenece el consorcio, debe tener capacidad de liderazgo para aunar criterios no siempre homogéneos de los socios.

Cabe mencionar también que un papel relevante del gerente en el campo comercial debe ayudar a los socios a modificar la posible oferta exportable para tratar de hacerla más aceptable, aprovechando que es él quien mantiene el contacto con los mercados exteriores. A su vez debe tratar en lo posible de redistribuir los pedidos de exportación que se obtengan de tal forma que

todos los socios se sientan partícipes y no se produzca el desánimo en alguno de ellos y por tanto su baja del consorcio.

Otro papel relevante del gerente es que debe ser el líder comercial del consorcio y el principal ejecutor del plan comercial que probablemente diseñará en los sucesivos ejercicios y someterá a la aprobación del consejo de administración del consorcio, en definitiva a la aprobación de los socios.

De los aspectos relacionado con los socios que forman el consorcio.

9) Antes de constituir un consorcio se debe tener demanda identificada

El potencial consorcio deberá tener como punto de partida una demanda o necesidad identificada que motive al grupo a la consolidación del mismo. La experiencia ha mostrado que las empresas están dispuestas a revisar y mejorar sus procesos y productos cuando existe una oportunidad de mercado claramente identificada.

En caso de no tener un segmento de mercado identificado, el consorcio podría enfrentar mayores dificultades al momento de consolidarse y en la etapa de funcionamiento, por ejemplo, el consorcio podría estar conformado pero no conseguir mercados o que los mercados meta tengan requisitos muy exigentes que difícilmente podrán ser alcanzados (volumen de pedidos, certificaciones mínimas, etc).

10) El promotor es el que debe guiar al consorcio en la etapa de gestación.

El promotor debe:

- Tener las aptitudes para poder conciliar intereses y criterios encontrados de los participantes.
- Establecer una estrategia de comunicación entre los participantes.
- Evaluar cuando el numero de participantes es aun insuficiente para formar un consorcio
- Acompañar al consorcio hasta su consolidación y puesta en funcionamiento.

Sobre el perfil del promotor:

- Lo más recomendable es que el promotor sea un agente externo al grupo de empresas interesadas, por ejemplo un funcionario de las cámaras, un funcionario de una

entidad de promoción de exportaciones, un responsable de proyectos, etc.; dado que de esta manera se podrá guiar el proceso de manera imparcial.

- Tener conocimiento profundo del sector económico en cuestión. Cuento con la visión y la imaginación necesarias para crear un proyecto racional y viable.
- Que posea la autoridad y capacidad de vender la idea a los posibles socios

El promotor deberá reforzar que un consorcio de exportación no es una forma de vender sus excedentes sino es un proceso de internacionalización de la PYME que requiere compromiso y constancia en los primeros 3 a 4 años. El promotor hará notar que las empresas solas tardarían mucho más.

El periodo de actuación del promotor puede variar según el avance del consorcio. Es recomendable que el promotor del consorcio acompañe al consorcio hasta su consolidación y puesta en funcionamiento.

2.8. HERRAMIENTAS DEL PROMOTOR

- Como el promotor puede identificar un grupo de empresas optimo para un consorcio → (Perfil de la Empresa)
- Como iniciar el proceso de conformación? →(Metodologías reuniones, talleres, visitas)
- Como establecer los objetivos del consorcio? →(perfil de mercado, análisis)
- ¿Cómo generar confianza entre los socios? →(Incentivar participación en ferias locales, o internacionales)
- Como evitar conflictos entre los socios? →(estatutos, reglamentos)
- Cuales son las características de las figuras legales en Bolivia que pueden aplicarse a los consorcios? →(Tabla sociedades)
- Como se debe operar el consorcio? →(Gerente interno o contratado, bróker, agente MERCADO, incentivar actividad comercial)
- Como hacer seguimiento? → (Plan de reuniones)

Las herramientas presentadas a continuación son sugeridas para su utilización en las etapas de gestación y desarrollo de los consorcios como instrumentos de apoyo.

2.8.1. Preguntas Frecuentes

¿Por qué se debe conformar un consorcio de exportación?

La conformación de un consorcio de exportación debe ser impulsado cuando un grupo de empresas y/o unidades productivas tienen la necesidad de exportar pero carecen de los medios necesarios para lograrlo; esto puede deberse a diferentes motivos por ejemplo: capacidad productiva insuficiente, falta de experiencia, poco conocimiento del mercado, recursos económicos insuficientes, etc.

Cuando existe un grupo de empresas de estas características, una alternativa para facilitar su acceso a mercados externos es a través de la asociación con otras empresas con las mismas inquietudes bajo la figura de un consorcio.

Sin embargo, es el rol del promotor verificar que la alternativa de un consorcio de exportación es la correcta y apta para cumplir los objetivos de las empresas, esto se hace a través de la validación de la pertinencia del consorcio.

¿Para que se hace un consorcio?

Se forma un consorcio de exportación para desarrollar el sector productivo. Visto desde el punto de vista de la empresa el objetivo es realizar una actividad más que les permite generar recursos de manera sostenible.

El motor de estas iniciativas no debe ser una venta puntual, una participación agrupada en una feria o conseguir una determinada ayuda económica, sino generar una nueva empresa que debe prestarles servicios comerciales de forma satisfactoria y con continuidad en el tiempo y que incluso debe superar y prever el abandono de alguno de sus socios y la integración de otros nuevos.

¿Qué son los estatutos internos?

El estatuto interno es un documento en el que los socios ponen por escrito una normativa interna que sirva para regular las relaciones entre los socios, basados en los consensos previos a los que llegaron, estos no son necesariamente los mismos que se presentan en Bolivia para la tramitación de una figura legal determinada.

¿Para que se hacen los aportes?

Durante la fase de gestación y formación del consorcio un punto vital es la elaboración de un plan económico financiero, ya que este determinará la viabilidad o no de la iniciativa. Estos aportes de los socios o miembros del consorcio pueden ser de 3 clases: montos fijos, variables (comisiones sobre las ventas) y mixtos. Son importantes porque permiten tener la liquidez necesaria para el correcto desempeño de sus actividades sobre todo al comienzo de las actividades, ya sea para cubrir gastos administrativos u operativos en los que se incurre.

En Bolivia, debido principalmente al reducido tamaño de las empresas y muchas restricciones económicas verdaderamente es difícil que las empresas deseen aportar de su capital, por lo general ellas buscan que alguien como un organismo internacional las financie o les facilite ayuda económica.

Pero debido a que si se quiere que el consorcio tenga fondos y funcione a largo plazo y de manera correcta para cubrir sus gastos, es recomendable que aporten, ya que de esta manera se comprometen más para llevar adelante la iniciativa de asociarse. También sería óptimo que todas aporten en montos iguales y fijos, independientemente de las ventas que alcancen, ya que sería una manera de favorecer el equilibrio entre los miembros.

¿Cuándo empieza a operar el consorcio?

El consorcio puede empezar a operar de manera paralela a la obtención de la figura legal en actividades de planificación y organización.

¿Por qué se debe adoptar una figura legal en el consorcio?

Aunque la forma jurídica no es un requisito para que un consorcio funcione de manera eficiente, es recomendable ya que formaliza la relación entre los socios y es un respaldo para el cumplimiento de los compromisos, por razones organizativas, fortalece vínculos, compromete.

La adopción de la figura legal de un consorcio de exportación debe llevarse a cabo después de concluir la elaboración de los estatutos internos.

Por qué deben ser todos legales?

Según lo recomendado en las guías de la ONUDI y el ICEX, todo socio del consorcio debería ser una empresa legalmente constituida generalmente bajo la figura de una S.R.L. o S.A..

Por otra parte, en nuestro medio, muchas de las asociaciones están trabajando de manera informal (no están registradas en el Servicio Nacional de Impuestos, no tienen número de NIT y no tributan). Esto lo hacen principalmente porque así compran a sus proveedores a un menor precio (por ejemplo: productores individuales o empresas de pequeño tamaño sin figura legal). Además existe la cultura de la informalidad muy enraizada en nuestra cultura, se puede pensar que les beneficia, pero realmente es perjudicial si se quiere emprender negocios de manera seria.

Se recomienda que todas deberían legalizarse y por lo tanto tener número de NIT y emitir facturas, ya que de esta manera se les facilitará el acceso a mercados externos principalmente y también se les facilita el obtener crédito, ya que serían sujetos de mayor confianza obviamente al ser legales deben estar registradas deben pagar impuestos

¿Cómo se financia un consorcio de exportación?

De manera óptima un consorcio de exportación debe ser financiado por los miembros del consorcio, la práctica común es la siguiente:

Es papel del promotor concientizar al consorcio que el alcance

¿Por qué ocurren los conflictos?

Los conflictos pueden ocurrir por diversos motivos entre los cuales podemos mencionar: posibles conflictos económico-financieros, competencia interna entre los socios, ausencia de una normativa interna, poco compromiso de los miembros y otros. En Bolivia la mayoría de los casos de las iniciativas asociativas tuvieron problemas debido a que se hicieron acuerdos solo de palabra, basados en la confianza, pero sin tener un respaldo documental legal claramente determinado, y sin considerar muchos puntos realmente críticos, por lo tanto ante la menor desavenencia se generaron conflictos que terminaron con la desintegración del grupo.

Se recomienda que para evitar todos estos conflictos se debe establecer reglas claras desde un principio, y que estas deben estar claramente identificadas y consensuadas en los estatutos y reglamentos internos, para que tengan un valor de ley y comprometan y obliguen a los socios a

respetar lo allí establecido. Principalmente se debería poner un especial énfasis en aclarar todos los puntos relacionados a la distribución de réditos o a la parte económica, ya que es la que es más susceptible a causar problemas.

¿Como se tratan los conflictos?

Se tratan de forma anticipada, en base al reglamento interno donde se establecen las reglas del juego y todos están concienciados para formar realmente parte del consorcio

Por qué es importante el papel de los organismos de apoyo?

El papel de estos organismos o instituciones es más importante en Bolivia que en otros países más desarrollados, principalmente porque aparte de facilitar financiamiento y crédito, pueden actuar como promotores para la formación de consorcios o asociatividades y pueden brindar capacitación y asistencia técnica en diversa áreas (marketing, estudios de mercado, apertura de mercados, análisis de costos,, comercio exterior y otros temas) que generalmente las PYMES no manejan de manera adecuada.

¿Como se reparten las utilidades?

El consorcio no genera utilidades solo debe quedarse con lo justo que permita seguir funcionando, porque la idea es que se beneficien los socios del consorcio. De todas maneras los ingresos estarán en relación con la capacidad productiva de un consorcio.

¿Los socios pueden ser competencia?

Todo estará determinado por el tamaño de las empresas. Si sus volúmenes de producción son insuficientes para el mercado externo entonces mejor si unen esfuerzos para llegar a cantidades mayores.

Este punto también dependerá del sector en textiles y madera podrán ser competencia en artesanía no.

2.8.2. Formas Legales recomendadas para Consorcios

FORMA LEGAL	CARACTERISTICAS
Sociedad de Responsabilidad Limitada (S.R.L.)	<p>Los socios solo responden hasta el monto de sus aportes</p> <p>La persona jurídica es una entidad distinta a sus miembros, su patrimonio es propio y distinto al de sus integrantes (lo que adeuda la entidad, no adeudan sus miembros)</p> <p>El fondo común está dividido en cuotas de capital, en ningún caso puede representarse por acciones o títulos valores</p> <p>Derechos frente a terceros solidarios e ilimitados</p> <p>Sujeto a garantías reales y personales de acuerdo al capital</p> <p>Los estados financieros no se hacen público a través de una publicación en medios de prensa escrita</p> <p>El número de socios puede variar de dos hasta 25 como máximo</p> <p>Limitados préstamos en la banca</p> <p>Mediana credibilidad en el exterior</p> <p>Se pueden transmitir libremente las participaciones, pero con el consentimiento de los demás partícipes</p> <p>No exige elevada cantidad de capital para constituirse</p> <p>La responsabilidad de los socios está limitada a las aportaciones</p> <p>Hay menos rigor formal que en las sociedades anónimas</p>
Sociedad Anónima (S.A.)	<p>Responsabilidad limitada de los socios que solo responden hasta el monto de sus aportes</p> <p>Implantación de la administración indirecta, por medio de elementos capacitados responsables y removibles</p> <p>Asociación de capitales y no de personas</p> <p>Exige capital mínimo para constituirse</p> <p>Requiere una forma más compleja de organización</p> <p>Denominación enteramente impersonal y correspondiente al objetivo de la entidad misma</p> <p>Ausencia de firma social desde el momento en que la representación se encuentra atribuida al consejo de administración y al gerente</p> <p>Rendición de cuentas en fechas adecuadas, donde los socios pueden hacer las observaciones del caso para el mejor manejo de la sociedad</p> <p>La aprobación de los estatutos que representa la ley interna de la sociedad</p> <p>Libre transmisión de acciones</p> <p>Las acciones puedan estar representadas por títulos negociables ya sean nominales o al portador</p> <p>Con más accionistas, es posible incrementar la capacidad para reunir fondos o financiamiento</p> <p>En las sociedades por acciones esos títulos pueden servir para capitalizar a la empresa o para inversiones</p> <p>Las ganancias del negocio fluyen directamente a las declaraciones de impuestos</p>

	<p>personales de cada uno de los socios</p> <p>Alta credibilidad ante terceros al interior del país como al exterior</p> <p>Facilidad de acceso a capitales (banca/préstamos) nacional e internacional</p> <p>Sujeto a garantías reales de acuerdo al capital, garantías personales</p> <p>Para una sociedad anónima es más fácil obtener capital, mediante la venta de sus acciones</p> <p>La vida de la sociedad anónima no resulta afectada con los cambios de propietarios que se producen por la venta de acciones, o por la enfermedad o muerte de sus administradores o accionistas</p> <p>La vida de la sociedad anónima solo puede terminarse por una decisión del Estado o de los propios accionistas</p> <p>Los socios son responsables tanto individual como colectivamente por las acciones de los otros socios</p> <p>Las ganancias deben compartirse con los otros</p> <p>Ya que se comparte la toma de decisiones, es probable que surjan desacuerdos como la toma de decisiones en cuanto a la distribución de ganancias, resolución de disputas, admisión de accionistas, capitales, etc.</p> <p>Las sociedades anónimas están reguladas en una forma más estricta, la ley exige cumplir con muchas normas y presentar un sinnúmero de informes y declaraciones</p> <p>Las sociedades anónimas que colocan acciones ante el gran público inversionista tienen la obligación de informar de sus operaciones financieras en forma amplia</p>
Asociación	<p>Dotada de personalidad jurídica desde el momento de su fundación, es persona distinta a los propios socios</p> <p>Tiene su propio patrimonio desde el comienzo y dotado por los socios</p> <p>Las asociaciones pueden disponer de su patrimonio y perseguir los fines de sus estatutos</p> <p>Con objetivos y/o actividades comunes</p> <p>Funcionamiento democrático</p> <p>Pueden llevar adelante la realización de obras sociales</p> <p>Sin ánimo de lucro</p> <p>Independientes en teoría</p> <p>Imposibilidad de tener excedentes económicos al finalizar el año</p> <p>No se pueden realizar actividades económicas que generen excedentes económicos</p> <p>Si existieren excedentes económicos deberán reinvertirse en el cumplimiento de los fines de la entidad</p>
	<p>Membrecía abierta y voluntaria, libre acceso y adhesión</p> <p>Control democrático</p> <p>Distribución de excedentes en proporción a las operaciones</p> <p>Limitación de intereses al capital</p> <p>Neutralidad política y religiosa</p> <p>Fomento de la educación y obras sociales</p>

<p>Cooperativa</p>	<p>Ayuda mutua, responsabilidad, democracia, igualdad, equidad, y solidaridad. Control democrático de sus miembros Participación y cooperación entre cooperativas y compromiso con la comunidad por ser doctrinalmente denominados “servidores públicos” La cooperación es una expresión de la democracia, por lo tanto, dicha libertad individual es el jefe de su funcionamiento Para la toma de decisiones debe realizarse una asamblea Demasiado control y depuradas normas democráticas “Autonomía frente al Estado” Servicio solidario y negación de lucro Los excedentes obtenidos, vale decir la diferencia entre el precio de costo y el de venta, se distribuyen en proporción a las operaciones efectuadas y no en proporción al capital invertido A mayor gasto, mayor ahorro El crédito es siempre un factor negativo en el sistema cooperativo, compromete los medios económicos y frena el desarrollo de la asociación El servicio público se caracteriza por su utilidad y muchas veces por el grado de necesidad, razón por la cual garantiza un crecido número de usuarios lo cual generalmente implica una fuerte inversión Por las razones anotadas anteriormente, es que el propio Estado toma a su cargo la operación de esta clase de servicio, sin embargo, esto no imposibilita la alternativa de que el Estado las confiera por concesión a la iniciativa privada, para que ésta las opere La concesión de servicios públicos de esta naturaleza conlleva para el Estado la obligación de velar por el estricto cumplimiento de la concesión, especialmente en lo que se refiere a tarifas del servicio que se encuentra operando bajo estas condiciones Posibilidad de intervenciones No necesitan capital mínimo Los socios se dan de alta o baja voluntariamente Todos participan con los mismos derechos Su objetivo es el bien común de todos y no el beneficio económico Tienen bonificaciones sociales</p>
<p>Sociedad Accidental o de Cuentas en Participación</p>	<p>Pueden celebrarse por cualquier tipo de documento, si acaso las partes lo desearan, sin exigirse precisamente escritura pública Pueden efectuarse en forma verbal dependiendo solamente de la buena fe de las partes contratantes No están sometidas a publicidad, a inscripción en el registro de comercio, no precisando de denominación, o razón social y no constituye sujeto de derecho, porque carece de personalidad jurídica Su duración depende de la voluntad de las partes contratantes Las asociaciones accidentales no tiene ninguna analogía con las asociaciones civiles</p>

	<p>Si bien las leyes civiles le otorgan personalidad jurídica, empero carece de individualidad de derechos que se otorga a las sociedades mercantiles y a las civiles</p> <p>El mismo nombre accidental, parece señalar de antemano que se trata de algo momentáneo, rápido, que no hace necesario llenar formalismos, sin que esto signifique no tener una responsabilidad entre las partes contratantes</p> <p>La sociedad accidental no necesariamente debe tener un domicilio</p> <p>Los asociados encargados de las operaciones actúan en su propio nombre</p> <p>Los terceros adquieren derechos y asumen obligaciones solamente con respecto a dichos asociados, cuya responsabilidad es solidaria y mancomunada</p> <p>Los asociados no encargados de las operaciones carecen de acción directa de responsabilidad contra terceros</p> <p>Al término de la sociedad accidental el asociado no encargado de las operaciones tiene derecho a pedir rendición de cuentas</p> <p>En caso de no rendir cuentas estas acudirán al juez para dicho fin, utilizando todos los medios probatorios, obligándose al pago de daños y perjuicios ocasionados</p>
--	---

Fuente: Elaboración Propia.

Por lo tanto, considerando los tipos de sociedades establecidos en el Código de Comercio y por la información recabada en FUNDEMPRESA, debemos descartar la posibilidad de crear las siguientes sociedades, toda vez que por sus características, no se ajustan a los requerimientos del proyecto:

- Sociedad accidental
- Cooperativa
- Asociación

Los tipos de sociedades recomendadas son: a) S.R.L. y b) Sociedad Anónima. La S.R.L. es el tipo de sociedad más recomendable para empresas pequeñas y medianas, que no necesitan mayores sofisticaciones en cuanto a las exportaciones. Mientras la Sociedad Anónima S.A. se revela más interesante para empresas más grandes, que demandan arreglos más complejos, como el apoyo al proyecto de conformación de Consorcios de Exportación por parte de la CAMEX.

2.8.3. Metodología para elaborar un Perfil de Mercado

Etapa I: SELECCIÓN DE MERCADOS POTENCIALES

La selección de mercados potenciales es el punto de partida para comenzar el desarrollo de un plan de comercialización internacional o el proceso de internacionalización de la empresa.

Sistematizar información básica sobre los mercados potenciales:

- Acciones de los competidores
- Información de fuentes secundarias
- Preferencias o contactos previos de la empresa

Variables a considerar en esta etapa:

- Económicas
- Comerciales
- Geográficas
- Culturales
- Tecnológicas
- Otras

Fuentes de Información:

- Organismos Nacionales dedicados a la promoción de las exportaciones
- Anuarios Internacionales
- Bases de Datos de Importaciones Internacionales (Comtrade, TradeMap, FAO, etc.)
- Asociaciones Internacionales vinculadas al Sector bajo análisis
- Revistas Especializadas

Desde la perspectiva de la empresa, atravesar esta etapa permitirá garantizar la inversión en una Investigación de Mercado en aquellos mercados donde esté relativamente garantizado un retorno de dicha inversión.

Etapa II: ELABORACION DEL PERFIL DE MERCADO

Importaciones del Mercado Objetivo

Fuente de Información/Técnica de Relevamiento

- Volumen de Importaciones
- Evolución de las Importaciones en volumen y valor por origen
- Listado de los Principales Importadores
- Bases de Datos Internacional
- Investigación Documental
- Bases de Datos Específicas
- Agregados Comerciales
- Asociaciones/Cámaras
- Investigación Documental
- Encuesta telefónica o correo
- Participación en Ferias/Exposiciones

- Investigación de Campo
- Entrevistas personales con los Importadores

Una investigación de mercado es la sistematización de datos de orden cualitativo y cuantitativo sobre la evolución de un mercado. El objetivo es facilitar la toma de decisiones de la empresa para diseñar su estrategia de comercialización internacional o internacionalización de sus actividades.

Etapa III: INVESTIGACION DE MERCADO

Contenidos básicos de una Investigación de Mercado

- Escenario Internacional del Producto
- Datos Generales del País Seleccionado
- Estructura General del Mercado
- Demanda
- Oferta
- Consumo Aparente
- Acceso al mercado
- Análisis de las variables de comercialización del producto

Contenidos específicos por área temática:

Datos Generales del País Seleccionado

- Visión en relación con la Política Comercial Externa
- Reglamentación relativa al Egreso de divisas
- Antecedentes en materia de Acuerdos de Protección de Inversiones

Estructura del Mercado: Demanda

- Atributos valorados por el Consumidor
- Segmentación de la demanda
- Distribución geográfica por grupos de clientes
- Ciclo de Vida del Producto

Estructura del Mercado: Oferta

- Empresas Productoras y estrategias
- Titularidad del Capital
- Grupos Estratégicos
- Cartera de Productos de los principales competidores

Acceso a Mercado

- Política General de Importaciones
- Aranceles y preferencias arancelarias
- Restricciones Cuantitativas
- Requisitos Técnicos
- Normas medioambientales

Variables de Comercialización

- Producto (inc. envase y embalaje)
- Canales de Distribución
- Política de Precios
- Promoción y Publicidad

ESQUEMA DE UN PERFIL DE MERCADO

Etapa 1: SELECCIÓN DEL MERCADO

- Destino actual de las exportaciones peruanas de su producto
- Afinidad cultural y comercial
- Preferencias Arancelarias
- Países competidores
- Disponibilidad de transporte
- Reseña económica, geográfica y política
- Costo estimado del transporte
- Exigencias de entrada del producto y régimen comercial

Etapa 2: INFORMACIÓN DEL MERCADO

- De producto
- De precios
- De comercialización
- De competencia
- De promoción
- Evaluación de las condiciones de acceso

Etapa 3: EVALUACIÓN DE LAS CONDICIONES DEL PAÍS

- Destino actual de las exportaciones colombianas de su producto
- Afinidad cultural y comercial

- Preferencias Arancelarias
- Países competidores
- Reseña económica, geográfica y política
- Costo estimado del transporte
- Exigencias de entrada del producto y régimen comercial

2.8.4. Pasos para la Planificación Ferial

EVALUACIÓN Y SELECCIÓN DE LAS FERIAS COMERCIALES

Antes de decidir la participación en una feria, es necesario saber:

- Tomar contacto con el ente organizador de la feria
- Antigüedad de la feria comercial
- Fecha de realización
- Número de visitantes profesionales nacionales y extranjeros
- Número de expositores nacionales y extranjeros
- Si es abierta al público general o es especializada
- Servicios que ofrecen a los expositores y el costo
- Fecha límite para la presentación de solicitud de alquiler de espacio
- Dimensiones y ubicaciones disponibles de los stands

Prepararse para participar en la Feria Seleccionada:

- Enviar la solicitud de admisión y pago de la reserva del stand
- Planificar las actividades a llevar a cabo antes de la participación
- Armar el presupuesto de participación
- Definir los productos a exhibir para incluir en el catálogo
- Contactarse con los diseñadores del stand
- Envío de datos para incluir en el catálogo
- Revisar la folletería y las etiquetas de los productos de la empresa, es decir si la misma está actualizada en los datos y demás información
- Confeccionar las tarjetas personales en inglés, portugués u otro idioma
- Seleccionar la agencia de viajes para la reserva de pasaje y alojamiento

- Contactarse con el agente transportista de las muestras
- Invitar a sus clientes actuales a visitarlo en la feria y obtener un mailing de los clientes potenciales para invitarlos al mismo fin
- Contactar a los organizadores para la confección y retiro de las credenciales y también para la contratación de azafatas de promoción (en caso de ser necesario)

ACCIONES A DESARROLLAR PREVIAMENTE A LA PARTICIPACIÓN EN LA FERIA

La primera pregunta a hacerse es ¿por qué exhibir?. Presentación de nuevos productos, envases y plan de marketing: considerando que la feria se lleva a cabo durante pocos días, hay que hacer en este tiempo lo que normalmente llevaría varias semanas de trabajo, es necesario tener en claro las actividades a desarrollar durante la feria. Los productos no tendrán mucho tiempo de exhibición y los clientes potenciales tendrán que observar todas las características posibles en un corto tiempo. Ordenar la Información: las tarjetas de negocios no tienen valor si no son clasificadas, otorgándoles un ranking de importancia con posterioridad al evento.

Ventas directas: hay que considerar que es muy difícil recibir pedidos concretos por nuestros productos en una feria, esta sólo sirve como lugar de contactos.

Mejorar la imagen de la empresa: tanto el personal, el stand y los productos, deben ser presentados en forma profesional.

Averiguar la reacción y opinión de los clientes ante nuestros productos.

Obtener información sobre la competencia.

- Si se toma la decisión de participar, establecer los objetivos a cumplir.
- Seleccionar la feria a exhibir, teniendo en cuenta el mercado al cual se quiere llegar.
- Solicitar el folleto de la misma y el formulario de inscripción.
- Reservar el espacio en la feria.
- Nombrar a la persona responsable del proyecto de participación.
- Seleccionar los productos a exhibir.
- Designar el presupuesto para participar en la feria, obtener la relación costo - beneficio.
- Completar y enviar la ficha de inscripción y asegurarse de ser incluidos en el catálogo oficial de la feria, ya que esto es indispensable para obtener el mayor beneficio.

- Preparar los documentos necesarios para ingresar las muestras al país en donde se llevará a cabo la feria. Ej: Certificado Sanitario y/o Fitosanitario, Origen, Calidad, etc.
- Contactar a la Agencia de Turismo para la reserva de pasaje y alojamiento.
- Contactar a la empresa de transporte de muestras
- Reservar, si se requiere, los elementos para el stand, entre ellos:
 - TV y Video Reproductora
 - Luz adicional
 - Exhibidores, estantes y vitrinas adicionales y armarios de seguridad.
 - Teléfono y fax
 - Máquina de Información de Visitantes
- Solicitar las credenciales correspondientes a los organizadores de la feria
- Preparar la folletería de la empresa y/o de los productos a exhibir.
- Enviar mailing (o fax) a los clientes actuales invitándolos a que lo visiten durante la exposición.
En caso de no tener clientes en ese mercado, solicitar un listado de potenciales interesados

PLAN PREVIO A LA FERIA

1) Establecimiento de Metas

- Tenga claro que quiere lograr en la feria (objetivos).
- Seleccione el segmento de clientes al que apuntar. Debe determinarse que autoridad tiene la persona que lo visita, si decide o no la compra o puede recomendarla.

2) Nombre un Coordinador del Stand

- Todos los detalles deberán ser supervisados por el coordinador: horarios, envío de muestras, objetivos, entrevistas, marketing, etc.

3) Stand

- Localización
- Dimensión
- Apariencia (limpieza, orden, atracción a la vista del visitante)
- Mobiliario (estante, vitrina, mostrador, cesto, plantas)
- Alfombra
- Teléfono/fax
- Tv y video

4) Materiales

- Muestras (considere la cantidad y forma de entrega, ya sea a todo el visitante que pasa o a clientes seleccionados)
- Folletería
- Material impreso

5) Seleccione y Determine el Personal del Stand

- Entrene al personal que atenderá el stand
- Hágale saber los objetivos de la participación de la empresa en la feria
- Fije el horario de atención y de descanso del personal

6) Confeccione un Check List de Elementos Indispensables

- Haga una lista con todos los elementos necesarios para llevar.

7) Promocione su Stand

- Envíe una invitación especial a sus clientes para que visiten su stand. Envíeles en número de stand, y si es posible, algún incentivo que atraiga a los visitantes.

ACCIONES A DESARROLLAR DURANTE LA PARTICIPACIÓN EN LA FERIA

¿Que Hacer Durante la Feria?

- Debido a la gran cantidad de contactos que un expositor realiza durante su participación en una feria, es necesario organizar la información recibida para no desaprovecharla y obtener el máximo de beneficios.
- Por un lado está la gran cantidad de folletos de empresas de la competencia que se pueden obtener en una feria, debido a que, como se sabe, en pocos días y en un lugar específico se concentra la oferta mundial de distintos sectores.
- Siempre que se pueda, hay que salir a recorrer la feria y ver y analizar cómo son y están presentados los productos de la competencia. Obtener, si es posible, un listado de precios para que lo ayude a ver si su producto está preparado para competir a nivel mundial.
- El Directorio Oficial de la Feria es de gran utilidad para conocer exactamente adonde están los stands de la competencia (ya sea en los pabellones nacionales o en aquellos divididos por sectores específicos). Un buen análisis del mismo le evitará perder el tiempo en cuanto a buscar empresas sin ninguna orientación en particular. Es necesario optimizar al máximo el tiempo en la feria.

- Por lo general si su producto es novedoso o está diseñado especialmente para el mercado en el cual se realiza la feria y tiene mucha aceptación tendrá que tener en cuenta que no tendrá mucho tiempo para recorrer el salón y mucho menos para analizar los productos de la competencia. Para evitar esto se recomienda la asistencia a la feria de al menos dos personas de la empresa, ya que tan importante como exponer es observar como está posicionada la competencia. Una vez en el stand es necesario organizarse ya que el volumen de información que se recibe es mucho y tiene que ser clasificado para que sea beneficiosa.
- La simple recolección de las tarjetas de las personas que visitan el stand constituye un sistema eficaz de información.

A tal efecto presentamos un modelo de Agenda, la cual debería contener estos elementos:

- Nombre y fecha de la feria
- Nombre, empresa, dirección, teléfono, fax, sector y actividad.
- Producto o servicio por el cual está interesado y necesidades específicas
- Cargo del visitante e influencia en el proceso de compra
- Nombre de los competidores a los cuales le está comprando
- Comentarios del cliente: objeciones, propuestas, etc.
- Clasificación del cliente
- Acciones de post- feria, que hacer después:
 - envío de información y/o cotización, visita personal, enviar fax o llamar telefónicamente o vía fax

Cuando la empresa participa en forma individual o dentro de un espacio conjunto, es necesario que planifique y organice acciones de promoción que atraiga visitantes al stand, como ser:

- Realización de sorteos en el cual se invite al ganador a visitar nuestro país, provincia y empresa, creando así una relación de confianza y conocimiento entre las partes.
- Contratar promotoras bilingües (el idioma depende del país en donde se realiza la feria, pero si es fuera de Latinoamérica es necesario que sepa inglés como mínimo) que repartan folletos de la empresa no sólo en el stand sino que recorran la feria y atraigan visitantes al stand.
- Uso de tecnología soporte como ser: TV, video, música (si es posible y permitida).

- Contratar algún personaje conocido que promocióne los productos (si hay presupuesto).

ACCIONES A DESARROLLAR DESPUÉS DE LA PARTICIPACIÓN EN LA FERIA

- En primer lugar es necesario seleccionar la información obtenida en la feria como ser folletos de empresas competidoras, folletos de proveedores, estudios de mercado, tarjetas personales, fotos, videos, etc.
- Luego es importante enviar un fax de agradecimiento a los visitantes al stand, es decir a aquellos previamente seleccionados como importantes, ya que aunque no se tenga disponibilidad de producto en ese momento, se puede mantener la relación para un futuro cercano en donde el visitante se puede convertir en cliente.
- También es muy importante procesar la información, a través de un informe o gráficos, en forma rápida y derivarla a quien corresponda dentro de la empresa. De esta manera se puede obtener un mayor beneficio por participar en la feria.
- Con el mero hecho de participar en una feria no se logra nada sino se implementan los cambios positivos observados en la feria. Hay que aprender de nuestros competidores y adaptar nuestros productos de acuerdo al gusto del mercado al cual queremos ingresar.
- Si la participación en la feria fue exitosa, empezar a planificar la participación en la próxima edición para obtener un mejor resultado. Es decir conseguir el catálogo de la próxima edición, incluyendo el formulario de inscripción.

ELEMENTOS INDISPENSABLES PARA LLEVAR A UNA FERIA INTERNACIONAL

- Tijera
- Cutter
- Cinta gruesa para embalar paquetes
- Cinta de doble adhesivo para pegar carteles en los paneles.
- Tanza para colgar los carteles.
- Goma de pegar
- Cintex
- Lapicera y/o lápiz
- Regla
- Clips

- Abrochadora
- Perforadora
- Servilletas (en caso de ofrecer muestras de su producto para degustar)
- Tarjetas personales (al menos en inglés) en cantidad suficiente
- Papel Membretado de la Empresa
- Agenda de contactos, para anotar todos los contactos que se tendrán
- Muestra del producto, incluyendo la documentación necesaria para ingresarla
- Folletos de la empresa, en cantidad suficiente
- Mapa de la ciudad en donde se realiza la feria
- Video Filmadora
- Cámara de Fotos

2.8.5. Presupuesto para Participar en Ferias

Actividad	
Promoción y publicidad	
Diseño material promocional	
Elaboración de afiches	
Mantas publicitarias	
Correo directo / E-mails	
Telemarketing	
Publicidad dentro del evento	
Obsequios	
Stands	
Costo de stand según cantidad de metros contratados	
Gastos del contratista/diseñador del stand	
Montaje	
Materiales	
Mano de obra de elaboración	
Mano de obra de instalación	
Pintura	
Iluminación	
Materiales de decoración (fotografías, artesanías, otros)	
Alquiler de mobiliario	
Instalaciones eléctricas	
Seguro	
Mantenimiento	

Limpieza	
Servicio telefónico o uso teléfonos celulares	
Vigilancia nocturna	
Desmontaje	
Mano de obra	
Transporte	
Preparación y envío de productos a llevar	
Gastos de empaque	
Si el destino es en otro país	
Costo de etiquetado según instrucciones de los organizadores	
Transporte	
Gastos agente de aduanas	
Costo certificados veterinarios y fitosanitarios (si aplica)	
Seguro para envío mercadería	
Gastos de aduana en punto de destino	
Trámites reexportación producto	
Gastos reexportación producto	
Preparación de documentación/equipo a llevar	
Elaboración fichas técnicas	
Papelería con logo de la empresa	
Tarjetas de presentación	
Formularios pedidos, órdenes de compra, facturas	
Cuaderno de negocios - fichas de contacto	
Pasaporte, visas, vacunas	
Seguro médico	
Cámara fotográfica	
Cámara de video	
Inscripción	
Pago de inscripción	
Contratación acreditaciones extras (si aplica)	
Selección y capacitación de personal	
Contratación de personal externo (edecanes, traductores, etc.)	
Capacitación externa del personal	
Trámites de viaje	
Ticket de avión	
Hotel	
Alquiler de vehículo	
Alimentación	
Desplazamientos	
Eventos culturales	
Seleccionar eventos a asistir	
Reservar espacio en eventos culturales a asistir	
Presupuesto	
Eventos Paralelos - Formación y capacitación	
Selección de eventos paralelos a asistir	
Concertación de citas con otras empresas no participantes en el evento	
Presupuesto	

Ruedas de Negocios	
Revisión de catálogo	
Selección de empresas para concertación de citas	
Monitoreo y Evaluación del Evento	
Evaluación Ex-ante (antes de)	
Evaluación Durante	
Evaluación Ex-post (después de)	
Elaboración de informe	
Elaborar informe de participación a la conclusión del evento	

FUENTE: Elaboración propia

2.8.6. Presupuesto de gastos de funcionamiento del Consorcio

PRESUPUESTO GENERAL DE GASTOS

1. Servicios Profesionales	
1.1 Servicios de Asesoría Legal	
1.2 Servicios de Consultoría (Estudios)	
2. Compra de Activos	
2.1 Compra de Computadora Portátil	
2.2 Compra de otros activos	
3. Sueldos y Salarios	
3.1 Honorarios Gerente	
3.2 Salario Asistente	
3.3 Cargas Sociales	
4. Gastos de Funcionamiento	
4.1 Alquiler oficina	
4.2 Material de Escritorio	
4.3 Servicios de Telefonía	
4.4 Servicios de Internet	
5. Gastos de Promoción	
5.1 Impresión de papelería Corporativa	
5.2 Viajes de Prospección y Comerciales	
5.3 Ferias y Misiones	
5.4 Desarrollo de Pagina Web	
5.5 Publicidad	
6. Otros Gastos	
6.1 Registro de Marca y Patentes	
6.2 Documentos y Trámites de Constitución	
6.3 Gastos de Convocatoria para Personal	
6.4 Capacitación y Entrenamiento	

FUENTE: Elaboración Propia

Lista de Buscadores de Ferias

LISTA BUSCADORES DE FERIAS
<p>www.expodatabase.com www.expoworld.net www.auma.de www.expo24-7.com www.expocentral.com www.febelux.be www.exhibitionsworld.com www.fair-guide.com www.tsnn.com (USA)</p>
FERIAS RELEVANTES
ALIMENTOS
<p>www.anuga.com (Alemania) www.biofach.de/en www.biofach.de/en (España) www.sial.fr (Francia) www.fruitlogistica.com (Alemania) www.euroseafood.com (Bélgica)</p>
CUERO
<p>www.lineapelle-fair.it (Italia) www.gds-online.com (zapatos- Alemania) www.lecuiraparis.com (Francia)</p>
JOYAS
<p>www.bijorhca.com/#boucle (Francia) www.ifema.com (Iberjoya - España)</p>
TURISMO
<p>www.itb-berlin.com (Alemania) www.bit.fieramilanoexpocts.it (Italia) www.ifema.es (Fitur-España)</p>
MADERA
<p>www.ligna.de (Alemania) www.interzum.com (Alemania)</p>
CONSTRUCCION
<p>www.batimat.com (Paris) www.interbuild.com (Inglaterra) www.construmat.com (España)</p>
TEXTILES
<p>www.imb.de (Alemania) http://interstoff.messefrankfurt.com/texworld/en/home.html (Francia)</p>
COMO TENER ÉXITO EN UNA FERIA?
<p>www.tradeshowadvisor.com http://www.youtube.com/watch?v=Arh2TKRi_mg</p>

Fuente: Organización de Participación Grupal en Ferias Internacionales. CBI. Bolivia, Agosto 2009

CONCLUSIONES

Los Consorcios de Exportación son una estrategia para conquistar nuevos mercados externos utilizando como base la asociatividad con normas y reglas de juego claramente establecidas que permite a los empresarios anticipar posibles puntos de conflicto que conlleven a la desarticulación.

El Consorcio de Exportación no representa una figura legal por lo cual es difícil identificarla si no se reconocen como tal.

Los Consorcios de Exportación permiten crear oportunidades asociándose y sin dejar de ser individuales, dado que a través del consorcio de exportación quienes ganan son los socios y no el consorcio como tal.

El aporte de este trabajo radica en el establecimiento de las figuras pre consorciales más relevantes encontradas a nivel nacional.

Se recomienda realizar un entrenamiento con acompañamiento y seguimiento a los promotores de consorcios seleccionando a cada uno de los promotores de las instituciones de la red de cámaras y otras que muestren interés para continuar con sus proyectos. Dado que el tiempo previsto en cada capacitación no constituye el suficiente para un entrenamiento.

RECOMENDACIONES

La formalización es el último paso en la fase de consolidación.

- Antes se inician actividades conjuntas para fortalecer la relación.
- Si los consorcios no se formalizan son iniciativas de corto plazo.

No es sostenible una producción In-House

- No se trata de realizar una producción en un mismo lugar con solo una línea de producción. Caso contrario, se pierde la eficiencia lograda en las unidades productivas independientes. Asimismo involucra un capital de inversión/trabajo mucho mayor.
- La coordinación entre unidades independientes debe ser establecida en los Estatutos o Acuerdo Interno.

Los consorciados deben tener condiciones similares y productos complementarios.

- Si son empresas del mismo tamaño se tiene la misma expectativa en el tiempo. Además los consorciados deben tener una trayectoria empresarial/productiva.
- Si son productos iguales se debe prever reglas para distribución de pedidos mas específicas.
- En esta situación es importante considerar, un Perfil de Empresas del Consorcio y Establecer las reglas en los Estatutos.

El promotor es el que debe guiar hacia una situación de equilibrio de intereses.

- Un promotor tiene cualidades de líder y experiencia en consorcios y sectores productivos
- Son muchos los aspectos que se deben resolver en el marco de un consorcio, el liderazgo claro facilita la priorización en la toma de decisiones.
- De lo contrario se disipa la motivación del consorcio.
- Es importante revisar las cualidades de un Promotor de Consorcios

Otras

- Recibir ayudas de la cooperación no debería ser único motivo para asociarse.
- En consorcios agroindustriales se debe lograr la fidelización de los socios como factor clave de éxito.
- En consorcios agroindustriales cada unidad de negocio debe ser competitivas por sí misma.
- Establecer un sistema de monitoreo y comunicación entre la red cameral que permita dar seguimiento y apoyo a los promotores para el proyecto de consorcios.

BIBLIOGRAFIA

- Guía de los Consorcios de Exportación. Desarrollo de Conglomerados y Redes de PYME: Un Programa de la ONUDI. Anexo. Viena, 2004
- Los Consorcios de Exportación Módulos 1-2-3. Fundación CEDETT – ICEX. España.

- Los Consorcios de Exportación de PYMES en el Perú. Un nuevo enfoque para el incremento de la Competitividad y un mejor acceso a los mercados – ONUDI – Cooperazione Italiana, 2008.
- Código de Comercio de Bolivia.
- Taller de Preparación de Perfiles de Mercados, Centro de comercio Interancional – La Paz, Bolivia, Septiembre de 2009.
- Cluster Building: A toolkit a Manual for Starting and Developing Local Cluster in New Zeland, Cluster Navigator LTDA. 2001.
- Innovations in Export Strategy: Comptitiveness through Export Clustering, International Trade Centre UNCTAD/WTO – Geneva: ITC, 2005, vii, 41p.
- The Cycle of a Single Company’s Involvement in an Export Consortium, Luis G. Renart Research Paper Nº 477 october, 2002.
- Concidering Cooperation: A Guide for new Cooperative Development, Brian M. Henchan and Bruce L. Anderson February 2001.
- Manual para la Elaboración del plan de Exportación, PROCOIN 2007.
- Las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas en las Exportaciones Bolivianas, Ana Maria Solares, IBCE – Bolivia 2008.
- Plan de Exportación para un Consorcio del Sector de Marroquinería de Santa cruz de la Sierra, Lic. Carlos Alberto Avila – UAGRM 2008.

ANEXOS

ANEXO 1. MODELO DE ESTATUTO

CAPITULO I DE LAS DISPOSICIONES GENERALES

Artículo 1. Denominación y Personalidad Jurídica

El Consorcio/Asociación denominado "" se establece con carácter voluntario y con personalidad jurídica plena e independiente de la de sus miembros o entidades que lo constituyen, a los que sustituye en el cumplimiento de los fines estatutarios, con toda la capacidad de derecho público y privado que requiere la realización de sus propios objetivos. "" es una organización de carácter social sin fines de lucro, con personalidad jurídica y patrimonio propios, y plena capacidad de obrar para el cumplimiento de sus fines, constituida por personas naturales y/o jurídicas que se registrá por el presente Estatuto.

A tal objeto, los Socios delegan en el Consorcio todas las atribuciones necesarias para dotar a éste de la competencia para el ejercicio de las actividades encomendadas.

Artículo 2. Domicilio Legal

Constituye domicilio legal su Sede Social ubicada en (país, ciudad, dirección), pudiendo establecer oficinas y/o sucursales en todo el territorio nacional.

Artículo 3. Régimen Legal

El Consorcio "" se gobierna de acuerdo a:

- a) Las disposiciones del Código Civil Boliviano referente a Asociaciones;
- b) El presente Estatuto;
- c) La reglamentación interna dictada en el desarrollo de los mismos;
- d) Subsidiariamente por el resto del ordenamiento jurídico administrativo.

Artículo 4. Objeto y Finalidad

Por el presente instrumento se constituye un Consorcio de exportación entre ... con la finalidad de promover las exportaciones de los bienes y/o productos de las empresas asociadas. Los productos con los que el Consorcio desarrollará su actividad serán los siguientes: ... Para añadir nuevos productos a los mencionados será preciso de la aprobación de tres cuartas partes de los Asociados como mínimo.

El Consorcio/Asociación tiene como finalidades principales:

- a) Asociar a todas las personas naturales y/o jurídicas dedicadas a la actividad ..., estrechar sus vínculos y propiciar una activa asistencia técnica y de colaboración para este sector, defendiendo sus intereses cuando éstos lo soliciten.
- b) Presentar, sugerir y promover ante los diferentes organismos: planes, programas y/o proyectos destinados a promover el desarrollo productivo y por ende económico local y nacional.
- c) Representar a sus asociados ante organismos públicos y privados nacionales e internacionales con el objeto de promover todo tipo de convenios y actividades que permitan el desarrollo y fortalecimiento del sector.
- d) Promover la capacitación del personal involucrado en el sector dedicado a la actividad...
- e) Desarrollar las exportaciones y ofrecer a los asociados asistencia adecuada para todas las necesidades conexas, incluso mediante estructuras orgánicas ubicadas en el extranjero;
- f) Establecer una red de distribución común;
- g) Promover, organizar y regular la participación colectiva de empresas en exposiciones y ferias industriales que se celebren en el extranjero y proporcionar la asistencia necesaria;
- h) Promover la participación de delegados de las empresas asociadas en misiones económicas en países extranjeros y recibir a grupos de operadores;
- i) Instituir una marca registrada o nombre para el Consorcio y apoyarla mediante actividades promocionales;
- j) Reunir información sobre los clientes e intercambiar conocimientos entre empresas, con el objetivo final de fomentar el crecimiento de las exportaciones;
- k) Seleccionar las fuentes de adquisición de materias primas y materiales para uso de las empresas asociadas; reunir datos e información sobre esas fuentes para distribuirla a los asociados;
- l) Garantizar el respeto a la ética profesional de las empresas asociadas;
- m) Ocuparse de la elaboración de catálogos comunes;
- n) Realizar investigaciones de mercado para averiguar dónde se pueden desarrollar mejor las actividades del Consorcio y hacer publicidad colectiva;
- o) Desarrollar cualquier otra actividad estrictamente vinculada a las mencionadas anteriormente y tomar todas las iniciativas necesarias o útiles para lograr los fines del Consorcio, incluso unirse a organizaciones y entidades y participar en empresas locales o extranjeras que tengan los mismos fines que el Consorcio, así como establecer estructuras operacionales en el extranjero.
- p) Crear, promover y gestionar un sitio web de la Asociación desarrollado bajo el enfoque del comercio electrónico.

El Consorcio está facultado para firmar todas las operaciones financieras, personales y reales, necesarias o útiles para alcanzar los objetivos anteriormente mencionados, incluso contratar préstamos con instituciones crediticias e hipotecar los bienes del Consorcio. El Consorcio puede desarrollar cualquier otra actividad estrictamente vinculada con las anteriormente mencionadas a fin de alcanzar sus objetivos.

Artículo 5. Duración del Consorcio y Comienzo de Actividades

El Consorcio se constituye por tiempo indefinido y dará comienzo a sus operaciones el mismo día del otorgamiento de la escritura fundacional. Los socios se comprometen a un tiempo mínimo de permanencia en el Consorcio de dos años, a partir de la fecha de constitución de dicha Sociedad.

Cumplidos los citados dos años, los Socios son libres de abandonar la sociedad si así lo desean, aunque para ello habrán de notificar sus deseos al resto de los Socios con un tiempo de preaviso mínimo de seis meses.

Si algún Socio plantea la salida del Consorcio/Asociación dentro de estos dos primeros años, podrá hacerlo a condición de que asuma, hasta la fecha fijada, todas las cargas económicas y compromisos recogidos tanto en los Estatutos de la Sociedad como en los Reglamentos Internos.

CAPITULO II

DE LOS ASOCIADOS

Artículo 6. Requisitos

Los asociados deben ser micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) que sean miembros de una asociación territorial y desarrollen sus actividades dentro del mayor respeto de la ética profesional, y en particular:

- Trabajen respetando la legislación vigente en sus sectores respectivos;
- Garanticen buenas relaciones con clientes, proveedores e intermediarios.

La definición de "Micro, Pequeñas y Medianas Unidades Productivas" se basará en los parámetros determinados según Resolución Ministerial 223/06 de 14 de Noviembre de 2006.

Artículo 7. Incorporación de Asociados

Podrán asociarse a "", toda persona natural y/o jurídica hábil de obra dedicada a la actividad

La inscripción de nuevos socios se hará mediante solicitud escrita, dirigida al Presidente de la Asociación conforme a los requisitos establecidos en el Reglamento Interno de la Asociación.

El candidato debe demostrar que cumple todos los requisitos especificados en el presente Estatuto. En su solicitud, el candidato debe declarar que conoce perfectamente el Estatuto, el Reglamento Interno y las deliberaciones ya adoptadas por la Asociación y que las acepta sin reservas.

La admisión tiene lugar a consecuencia de las deliberaciones de la Asamblea General de los asociados una vez al año. La admisión es aceptada si la solicitud recibe el voto a favor de las dos terceras partes de los asociados. Las empresas harán un análisis pormenorizado de las firmas que expresen su intención de sumarse al Consorcio/Asociación. Se tendrá en cuenta la trayectoria de sus directivos o titulares, su antigüedad en la actividad, así como también sus características en materia de organización, mercados, experiencia exportadora, procesos productivos, calidad de los productos, además de su solvencia y cumplimiento de las obligaciones fiscales y previsionales. Se determinará el aporte que se solicitará quienes se incorporen.

Los nuevos asociados deben pagar sus cuotas antes de que transcurran 15 días de la fecha en que se anuncie su admisión.

Artículo 8. Derechos de los Asociados

- a) Concurrir y participar en las Asambleas Ordinarias y Extraordinarias de la Asociación, con derecho a voz y voto.
- b) Elegir o ser elegido como Presidente, miembro del Directorio o de Comisiones de la Asociación.
- c) Formular ante la Asamblea y Directorio; peticiones e iniciativas útiles a la Asociación y/o asociados.
- d) Participar con derecho a voz, en las sesiones de Directorio, para exponer sus ideas, puntos de vista, solicitudes, quejas o reclamos ante situaciones que afecten los intereses individuales o de la Asociación.
- e) Fiscalizar las labores del Presidente y del Directorio, pudiendo solicitar audiencias, informes escritos u orales sobre los estados financieros de la Asociación, y de todas las actividades que realicen en su representación.
- f) Participar de todas las actividades que realice la Asociación.

Artículo 9. Obligaciones de los Asociados

Además del derecho de admisión mencionado, los asociados deben pagar una cuota anual cuyo monto será determinado para cada ejercicio económico por la Asamblea sobre la base del presupuesto provisional. Los asociados también están obligados a:

- a) Respetar y acatar las disposiciones del presente Estatuto, del Reglamento Interno y Resoluciones de la Asamblea de Asociados y del Directorio.
- b) Participar en todas las actividades dispuestas por la Asamblea de Asociados y del Directorio.

- c) Pagar las cuotas ordinarias y los aportes extraordinarios que fije el Directorio siempre que éstos sean aprobados en la Asamblea de Asociados conforme a reglamento.
- d) Desempeñar los cargos y comisiones para los que fueran nombrados.
- e) Proporcionar a la Asamblea y/o Directorio toda la documentación e información que se le solicite siempre y cuando sea inherente a la consecución de los fines de la Asociación.
- f) Observar el presente Estatuto, el Reglamento Interno, las deliberaciones sociales, y contribuir a favorecer los intereses del Consorcio.

Artículo 10. Retiro y Exclusión de los Asociados

Todo asociado tiene el derecho de retirarse voluntariamente de la Asociación. Los asociados podrán retirarse del Consorcio, pero la declaración de retiro se le debe comunicar a éste como mínimo tres meses antes de que termine cada ejercicio económico.

El Directorio podrá suspender al asociado de todas las actividades del Consorcio por el tiempo que quede hasta las deliberaciones de la Asamblea y por un período no superior a seis meses. La suspensión no exime al asociado del pago de las cuotas anuales ordinarias ni de las extraordinarias que se puedan decidir.

Solamente se procederá al retiro forzoso del miembro que mediante sentencia judicial ejecutoriada, civil o penalmente se comprobare como autor de daño económico, material, físico y/o moral en contra de la Asociación o de alguno de sus miembros, pudiendo ser suspendido temporal o definitivamente de la Asociación según la gravedad del hecho.

La Asamblea Extraordinaria, con la mayoría estipulada, deliberará en cualquier momento sobre la exclusión de un asociado en los casos siguientes, cuando el asociado:

- a) Haya dejado de cumplir uno de los requisitos de admisión como mínimo;
- b) Se haya declarado en bancarrota o sea objeto de otras actuaciones en su contra;
- c) No haya pagado en su totalidad o en parte la contribución al capital suscrito del Consorcio, la cuota de miembro o la cuota anual;
- d) No haya cumplido sus obligaciones con el Consorcio en lo concerniente a obligaciones asumidas por el asociado en su nombre y en conformidad con las condiciones impuestas por éste;
- e) Haya cometido actos que constituyan un incumplimiento de las disposiciones del presente Estatuto, del reglamento o de las deliberaciones de los órganos del Consorcio, o tenga intereses que sean contrarios a los del Consorcio;
- f) No pueda ya coadyuvar al logro de los objetivos del Consorcio.

La exclusión le será comunicada al asociado por el Presidente del Directorio antes de que transcurran 15 días de la deliberación de la Junta, por carta certificada y con solicitud de acuse de recibo,.

La exclusión puede ser impugnada ante el Tribunal de Honor, lo cual motiva su suspensión; si pasados diez días de la decisión del Tribunal no es impugnada ni rechazada, la deliberación resulta vinculante.

Artículo 11. Fondo Común

Los fondos del Consorcio constan de:

- a) Las acciones suscritas por cada asociado (Capital Social). Ningún asociado podrá suscribir por un monto mayor que la cuota de participación;
- b) Los derechos de inscripción;

Todos los Socios harán un aporte mensual al fondo operativo común para cubrir los gastos corrientes de funcionamiento de la Asociación (honorarios del coordinador, fotocopias, comunicaciones, etc.) y decidirán en cada período el monto de este aporte.

En caso de una actividad particular (feria, misión comercial, y otras) decidirán su forma de financiamiento.

El aporte al fondo operativo común deberá ser efectuado entre el 1º y el 10 del mes vencido.

La participación y contribución de los socios integrantes, en la totalidad de los derechos y obligaciones de la misma, será en proporción a sus respectivas cuotas.

CAPITULO III
DE LOS ORGANOS DE GESTION Y ADMINISTRACION

Artículo 12. La Asamblea General

La Asamblea de Asociados es el máximo órgano de decisión de """. La Asamblea de Asociados se reunirá en Sesión Ordinaria en la primera semana de cada mes y en Sesión Extraordinaria, cuando el Presidente o el Directorio, o cuando la mitad más uno del total de los Asociados lo solicite.

La Asamblea estará constituida por todos los asociados que hayan cumplido todos los requisitos por lo que respecta a los derechos de inscripción, las cuotas y todas las demás sumas debidas, por cualquier concepto, al Consorcio.

Cada asociado tiene derecho a un voto.

La Asamblea la convoca el Presidente en la sede del Consorcio cuando lo estima necesario. También se puede convocar a petición de la mitad de los asociados, o en otros casos previstos por la ley, si bien es preciso anunciar la convocatoria, por carta certificada, con una antelación mínima de 15 días respecto de la fecha fijada para la Asamblea. En la convocatoria deben figurar el programa, la fecha, la hora y el lugar de reunión.

La Asamblea puede ser Ordinaria o Extraordinaria.

Artículo 13. Funciones de la Asamblea

Las atribuciones de la Asamblea de Asociados serán:

- a) Elegir por el período de un año al Presidente y miembros del Directorio de """ con opción a ser reelegido por una gestión únicamente.
- b) Aprobar o rechazar el informe o memoria anual del Presidente y el Directorio de la Asociación.
- c) Aprobar el presupuesto anual de la Asociación, propuesto por el Presidente y el Directorio.
- d) Fiscalizar, orientar y supervisar las políticas de la Asociación, así como estudiar y aprobar las actividades, planes, programas y proyectos que presente el Directorio.
- e) Modificar parcial o totalmente el presente Estatuto y el Reglamento Interno de la Asociación.
- f) Resolver las dudas que se presenten en la interpretación y/o aplicación del presente Estatuto, como también resolver los asuntos no previstos, que por su importancia deben ser tratados en la Asamblea de Asociados.
- g) Nombrar a los reemplazantes de los miembros del Directorio en caso de ausencia, renuncia o impedimento permanente.
- h) Autorizar al Presidente y al Directorio, la compra o venta de bienes muebles e inmuebles, la constitución de gravamen sobre el patrimonio de la Asociación, así como la negociación y contratación de préstamos o garantías que involucren directa o indirectamente el patrimonio de """ y sea en único y exclusivo beneficio de ésta.

Artículo 14. Toma de Decisiones

La adopción de decisiones no atribuidas al representante legal como venta de activos fijos o venta de las participaciones de la Asociación y aceptación de nuevos aportes, resolución del contrato requerirá la presencia como mínimo de tres cuartas partes de los Asociados activos y la aprobación será por el 90% de los Asociados activos presentes.

Artículo 15. Composición del Directorio

El Directorio es el órgano ejecutivo de """ y estará integrado por:

- a) un Presidente;
- b) un Secretario General;
- c) un Secretario de Hacienda;
- d) un Secretario de Actas;
- e) un Secretario de Conflictos;
- f) dos Vocales

Artículo 16. Requisitos

Para ser miembro fundador de "" se requiere ser socio fundador o activo con una antigüedad mayor a dos años dentro de la Asociación y no tener obligaciones económicas pendientes con la Asociación/Consortio.

El Directorio se reunirá de manera Ordinaria una vez cada 15 días y de manera Extraordinaria cuando el Presidente o tres de sus miembros así lo soliciten.

La ausencia injustificada de cualquiera de los miembros del Directorio a tres sesiones continuas o a seis sesiones discontinuas dentro de un año, ocasionará su separación inmediata como miembro del Directorio y la Asamblea de Asociados procederá de inmediato a elegir a su reemplazo por el período restante de su gestión.

Artículo 17. Elección del Directorio

El Directorio será elegido por la Asamblea de Asociados, en elección directa y por simple mayoría de votos. Todos los miembros del directorio podrán ser reelegidos en el mismo u otro puesto dentro del Directorio, únicamente durante una gestión más.

Artículo 18. Funciones del Directorio

- a) Cumplir y exigir el cumplimiento del presente Estatuto, reglamento, resoluciones y demás disposiciones emitidas por la Asamblea de Asociados y del propio Directorio.
- b) Promover y ejecutar las diferentes actividades de la Asociación de acuerdo a los lineamientos fijados por el presente Estatuto y la Asamblea de Asociados.
- c) Elaborar, promover, sugerir y presentar ante los diferentes organismos del Estado, planes, programas y proyectos destinados a incentivar el Desarrollo Productivo y por ende económico del sector ... tanto a nivel local como nacional.
- d) Administrar los bienes, recursos y patrimonio de la Asociación, constituyéndose en responsables, solidarios, mancomunados e indivisos.
- e) Fiscalizar las actividades del Presidente como representante legal de la Asociación, pudiendo solicitar a la Asamblea general su destitución o la de cualquier otro miembro del Directorio, cuando se comprobara que éste aprovecha su investidura o utiliza el nombre de la Asociación para beneficio personal.
- f) Nombrar o contratar al Gerente de la Asociación, otorgarle las facultades y poderes de los cuales está investido, pedirle cuentas, controlar y fiscalizar su trabajo o removerlo de sus funciones.
- g) Designar a los representantes de la Asociación ante las Instituciones u organismos estatales y/o privados para los fines en los que participe la Asociación.
- h) Decidir sobre la filiación o inscripción de la Asociación en organismos afines, Federaciones, Cámaras o Confederaciones de industriales o de Empresarios Privados.
- i) Asesorar y proporcionar la ayuda necesaria a los asociados en caso de que estos lo requieran.

Artículo 19. El Presidente del Directorio

El Presidente del Directorio ejercerá la representación legal del Consortio/Asociación. El Presidente será elegido por la Asamblea de Asociados por un período de un año y solo podrá ser reelegido como Presidente por otra única gestión.

En caso de impedimento o ausencia del Presidente, sus funciones serán desempeñadas por el Secretario General, que también es designado por la Asamblea de entre sus miembros.

Artículo 20. Funciones del Presidente

- a) Cumplir y hacer cumplir el presente Estatuto, el Reglamento Interno de la Asociación, resoluciones y demás disposiciones emanadas por la Asamblea de Asociados y del Directorio.
- b) Convocar y presidir las sesiones de la Asamblea de Asociados y del Directorio.
- c) Legalizar con su firma las actas de las Asambleas de Asociados, del Directorio y en general de todos los documentos oficiales de la Asociación.
- d) Autorizar los egresos y ejercer control de la contabilidad, de los bienes y patrimonio de la Asociación de acuerdo al presupuesto anual previamente aprobado por la Asamblea de asociados, y de cuyo buen manejo es responsable de forma mancomunada, solidaria e indivisa, conjuntamente con el Directorio.
- e) Intervenir en todos los contratos y convenios que celebre la Asociación.

- f) Presentar informes de sus labores ante la Asamblea de Asociados y el Directorio, cuando así se lo soliciten.
- g) Presentar ante la Asamblea de Asociados y el Directorio un informe de su gestión anual en la primera quincena del mes de Enero, así como toda información de sus labores cuando así se lo soliciten.
- h) Todas las demás funciones y/o atribuciones que el Directorio o la Asamblea de Asociados le designe.

Artículo 21. El Secretario General

El Secretario General ejercerá las funciones del Presidente en caso de la ausencia del mismo, impedimento temporal o definitivo de éste por el tiempo necesario o por el período restante para el cumplimiento de sus funciones. El Secretario General deberá colaborar y trabajar mancomunadamente con el Presidente, y ejercerá las funciones que le asigne la Asamblea de Asociados o el Directorio.

Artículo 22. El Secretario de Hacienda

El Secretario de Hacienda tendrá las siguientes atribuciones:

- a) Recaudar las cuotas y demás fondos o ingresos de la Asociación.
- b) Llevar la contabilidad de la Asociación y efectuar todo egreso de la Asociación con el visto bueno del Presidente.
- c) Administrar los fondos, bienes y patrimonio de la Asociación.
- d) Cumplir con todas las disposiciones emanadas de la Asamblea de Asociados y del Directorio, relacionadas con sus funciones

Artículo 23. El Secretario de Actas

El Secretario de Actas tiene las siguientes atribuciones:

- a) Actuar como tal en las Asambleas de los Asociados y del Directorio.
- b) Llevar los libros de Actas de la Asociación, las mismas que serán legalizadas con su firma y la del Presidente.
- c) Llevar la correspondencia oficial de la Asociación y el archivo de todos los documentos de la Asociación.
- d) Cumplir con todas las disposiciones emanadas de la Asamblea de Asociados y del Directorio relacionadas con sus funciones.

Artículo 24. El Secretario de Conflictos

El Secretario de Conflictos tiene las siguientes atribuciones:

- a) Ejercer la Presidencias del Tribunal de Honor de la Asociación.
- b) Cumplir con todas las disposiciones emanadas de la Asociación y/o Directorio relacionadas con sus funciones.

Artículo 25. Los Vocales

Los vocales tienen las siguientes atribuciones:

- a) Ser miembros permanentes del Tribunal de Honor de la Asociación.
- b) Cumplir con todas las disposiciones emanadas de la Asociación y/o el Directorio relacionadas con sus funciones.

Artículo 26. El Gerente General

El Gerente General ejercerá la Dirección Operativa y Administrativa de “”. Será responsable de llevar delante de manera eficiente, efectiva y ordenada la gestión y actividades de la Asociación. La forma de selección y contratación, así como sus funciones y atribuciones serán establecidas y reglamentadas por la Asamblea de Asociados.

Artículo 27. El Tribunal de Honor

Es el máximo organismo disciplinario de la Asociación, estará conformado por un Presidente que además ejercerá las funciones de Secretario de Conflictos y un Jurado de cinco miembros, integrado por los dos vocales miembros del Directorio y dos Síndicos elegidos por la Asamblea de Asociados.

El Tribunal de Honor tendrá las siguientes atribuciones:

- a) Resolver en única instancia, los conflictos internos que se susciten entre los Asociados, entre sí, o con los miembros del Directorio.
- b) Imponer sanciones disciplinarias a los Asociados, Presidente y demás miembros del Directorio que vulneren lo dispuesto por el presente Estatuto, reglamentos y demás disposiciones que emanen de la Asamblea y/o el Directorio de la Asociación.

Artículo 28. Los Síndicos

Para el control periódico del correcto manejo del patrimonio de "" por parte de los Asociados, La Asamblea elegirá por un período anual, un Comité de Síndicos compuesto por dos personas, elegidas en votación directa por la mitad más uno del total de los Asociados presentes.

Los Síndicos tendrán acceso en cualquier momento a los libros y registros contables de la Asociación. Los Síndicos presentarán informes trimestrales sobre las finanzas y el patrimonio de "" a la Asamblea de Asociados. Los Síndicos son responsables exclusivamente ante la Asamblea y no estarán subordinados al Presidente o al Directorio para el cumplimiento de su mandato. Asimismo, conformarán el Tribunal de Honor de la Asociación.

CAPITULO IV DEL REGIMEN ECONOMICO – FINANCIERO

Artículo 29. Patrimonio

Constituyen el patrimonio del Consorcio los bienes y derechos que aporten las entidades consorciadas y deben quedar reflejados en el correspondiente inventario, que será aprobado por el Directorio de la Asociación. El patrimonio o fondo social de "" está constituido por:

- a) Las cuotas de inscripción, las cuotas ordinarias, así como los aportes extraordinarios de los Asociados que determine la Asamblea de Asociados o el Directorio.
- b) Todos los ingresos, subsidios, legados y donaciones que se hicieren a "".
- c) Las asignaciones gubernamentales o que por ley se concedieren a la Asociación como ayuda para el desenvolvimiento y mejora en sus actividades.
- d) Los recursos y aportes que por convenios, contratos o préstamos se pueda obtener de organismos públicos y privados y/o de personas jurídicas o naturales, sean nacionales o internacionales.
- e) Todos los bienes muebles e inmuebles que "" llegue a poseer por compra, donación, asignación o cualquier otro tipo de transacción lícita.
- f) Las acciones, derechos, rentas, comisiones e intereses que posee o pudiera poseer sobre cualquier género de propiedades.

Artículo 30. Año Social (Balance/Presupuesto)

El ejercicio contable comienza el 1º de Enero y finaliza el 31 de Diciembre de cada año. Al final de cada ejercicio, el Directorio debe presentar un informe sobre la situación financiera con las cuentas de beneficios y pérdidas, que constituirá el balance del Consorcio.

El Directorio preparará el presupuesto provisional y lo presentará a la Asamblea para su aprobación, junto con el balance del año precedente. Para que el Presupuesto pueda ser aprobado e implementado, deberá haber sido aceptado por el 100% de los Socios. En el supuesto de que el Presupuesto no haya sido aceptado por la totalidad de los Socios del Consorcio, se prorrogará automáticamente el presupuesto del año anterior al menos hasta la aprobación definitiva del nuevo.

Artículo 31. Financiamiento

Para la realización de sus objetivos, el Consorcio contará con los recursos siguientes:

- a) Aportes que efectúen las entidades consorciadas.
- b) Subvenciones, ayudas y donaciones que reciba.
- c) Aportes de los usuarios en contraprestación de los servicios que reciben.
- d) Créditos que se obtengan y los productos de su patrimonio.
- e) Cualesquiera otras que legalmente le puedan corresponder.

Artículo 32. Subvenciones Concedidas por Entidades Públicas o Privadas

Los organismos públicos o privados pueden prestar apoyo mediante subvenciones o contribuciones en conformidad con los objetivos de la Asociación/Consortio.

CAPITULO V DE LAS DISPOSICIONES FINALES

Artículo 33. Reglamento Interno

La Asamblea Ordinaria aprueba el reglamento de aplicación del presente Estatuto y todo lo necesario para asegurar el correcto funcionamiento del Consortio.

Artículo 34. Personal del Consortio

El Consortio se dotará del personal necesario para el buen funcionamiento del mismo. Todo acuerdo sobre el personal a contratar se tomará por unanimidad. El Consortio podrá contar con el soporte de expertos o de asesores externos.

Artículo 35. Sanciones

Para el caso de que los Asociados no cumplan o infrinjan lo dispuesto en el presente Estatuto, Reglamento, Resoluciones de la Asamblea y/o del Directorio, se deberá convocar al asociado responsable a presentar explicaciones por escrito y se convocará inmediatamente al Directorio para determinar las posibles sanciones de acuerdo a la gravedad de la infracción.

Se dispondrá un proceso disciplinario a cargo del Tribunal de Honor el cual decidirá las sanciones previamente establecidas por el Reglamento o, aplicar las medidas más aconsejables para enmendar las irregularidades presentadas, las sanciones pueden ser: llamada de atención, sanción pecuniaria, suspensión temporal, expulsión definitiva u otra que se vea por conveniente disponer.

Artículo 36. Solución de Controversias

Toda controversia relativa a la interpretación del presente Estatuto y su reglamento será zanjada por una Junta de Arbitraje integrada por tres árbitros: dos designados por las dos partes en conflicto y un tercero, que asumirá la función de Presidente, el Secretario de Conflictos.

Artículo 37. Modificación de los Estatutos

La modificación de los Estatutos, se sujetará a los mismos trámites exigidos para su aprobación.

Artículo 38. Disolución y Liquidación del Consortio

El Consortio podrá disolverse:

- a) Por haberse realizado el fin o los fines para los cuales se constituyó.
- b) La disolución de "" solo podrá ser resuelta y aprobada en Asamblea Extraordinaria de los Asociados convocada para tal efecto y por voto favorable de tres cuartos de voto del total de Asociados, donde se deberá especificar la forma y cuantía de reversión a los entes asociados, los bienes, dotaciones e incrementos experimentados por beneficios derivados del servicio o actividades realizadas o de aportaciones de terceros no destinados a una finalidad específica.

No obstante, el Consortio podrá ser disuelto anticipadamente cuando los Socios aprecien la imposibilidad de cumplir los objetivos para los que fue constituido.

A efectos de su liquidación, se constituirá una comisión liquidadora, integrada por un representante de cada una de las entidades consorciadas, para la elaboración de la propuesta de liquidación. Tras la extinción del Consorcio, sus bienes y derechos se distribuirán entre los Socios en proporción a las aportaciones económicas realizadas al mismo por cada una de ellas.

Artículo 39. Referencia a las Disposiciones del Código Civil

Cuando sea necesario, las disposiciones del Código Civil Boliviano se aplicarán a todo lo que no esté previsto en el presente Estatuto.

Fuente: Guía de los Consorcios de Exportación. Desarrollo de Conglomerados y Redes de PYME: Un Programa de la ONUDI. Anexo. Viena, 2004 y Asociación REPROM Estatuto Interno, La Paz-Bolivia
Revisado por Lic. Ramiro Rivero, Abogado

ANEXO 2. MODELO DE CUESTIONARIOS UTILIZADOS

CUESTIONARIO

DATOS GENERALES DEL CONSORCIO

Todos los campos son de llenado obligatorio

RAZON SOCIAL O NOMBRE COMERCIAL DEL CONSORCIO	
FORMA JURIDICA (S.A./S.R.L./ASOC. etc)	
CIUDAD/DEPARTAMENTO	
PRODUCTOS/SERVICIOS	
SECTOR	
FECHA DE CONSTITUCION (MES Y AÑO)	
NOMBRE DE LAS EMPRESAS SOCIAS QUE INTEGRAN EL CONSORCIO	
NOMBRE DE LA ENTIDAD PROMOTORA	
FUENTES DE FINANCIAMIENTO	
DIRECCION DEL CONSORCIO	
TELEFONO DEL CONSORCIO	
PAGINA WEB DEL CONSORCIO	
E-MAIL	
REPRESENTANTE LEGAL	

1) A que tipo de consorcio pertenece? (Marque con una X las opciones que correspondan)

En origen	En destino	Sectorial	Multisectoriales	De promoción	De ventas

- 2) Cuales son los países a los que exporta?
- 3) Si su empresa NO exporta, explique las razones:
- 4) Qué tipo de apoyo en asistencia técnica, necesitaría para exportar?
- 5) Señale el grado de importancia que concede a los siguientes MOTIVOS PARA ASOCIARSE: Muy importante (5), Bastante (4), Medio (3), Poco (2), Nada importante (1) (Marque con una X la opción que correspondan)

Falta de recursos	1	2	3	4	5
Volumen de producción insuficiente	1	2	3	4	5
Variedad de productos insuficiente	1	2	3	4	5
Falta de marca propia	1	2	3	4	5
Reducción de costos, compartiendo gastos para acceder a los mercados exteriores	1	2	3	4	5
Aprovechamiento de las complementariedades de recursos, habilidades o experiencia de las empresas que se asocian	1	2	3	4	5
Reducción del riesgo y la incertidumbre	1	2	3	4	5
Desconocimiento de las necesidades de la demanda (no tienen contactos con la distribución)	1	2	3	4	5
Acelerar la expansión a nuevos mercados	1	2	3	4	5
Posibilidad de obtener recursos públicos y privados o acceder a subvenciones de organismos de cooperación	1	2	3	4	5
No cumplir los requisitos regulatorios extranjeros	1	2	3	4	5
Otros (especificar)	1	2	3	4	5

- 6) Durante el período de formación y consolidación del consorcio ha determinado los siguientes aspectos? (Si la respuesta es negativa explique el por qué) (Marque con una X la opción que corresponda)

Variable	Si	No	Por qué?
Definir la actividad del consorcio			
Definir la forma jurídica del consorcio			
Presupuestos y fuentes de financiamiento del consorcio			
Cómo son los aportes/ cuotas de los socios			
Definición de los derechos y obligaciones			

Variable	Si	No	Por qué?
Cómo funciona el sistema de comunicación			
Procedimientos para la toma de decisiones			
Cuales son los mecanismos de control			
Sistema de distribución de beneficios			
Período mínimo de permanencia en el consorcio			
Condiciones de admisión de nuevos socios			
Causas de disolución y procedimientos de resolución de conflictos			
Plan de marketing internacional			
Plan de viabilidad financiera			
Elaboración de los estatutos y reglamentos internos			
Volumen de producción que cada socio está dispuesto a comercializar			
Requisitos sobre los niveles de calidad y sistemas para garantizar la homogeneidad de los productos			
Tratamiento de las consultas/ofertas y los pedidos/facturas			
Sistema de facturación			
Cómo evaluar los resultados del consorcio			

- 7) Señale el grado de importancia que concede a los siguientes FACTORES DE ÉXITO de la asociación: Muy importante (5), Bastante (4), Medio (3), Poco (2), Nada importante (1) (Marque con una X la opción que corresponda)

Confianza entre los socios	1	2	3	4	5
Grupos homogéneos en cuanto a tamaño, capacidad económica y experiencia internacional de los socios	1	2	3	4	5
Gama de productos complementarios	1	2	3	4	5
Oferta homogénea en calidad y prestación de servicios	1	2	3	4	5
Mercado meta claramente identificado	1	2	3	4	5
Selección del promotor	1	2	3	4	5
Gerente consensuado con experiencia comercial en mercados exteriores	1	2	3	4	5
Participación, compromiso y motivación de los socios para	1	2	3	4	5

trabajar en equipo					
Visión a mediano y largo plazo	1	2	3	4	5
Facilidad para llegar a un consenso la hora de tomar decisiones conjuntas	1	2	3	4	5
Establecer reglas de juego claras	1	2	3	4	5
Otros (especificar)	1	2	3	4	5

- 8) Señale el grado de importancia que concede a los siguientes FACTORES DE RIESGO de la asociación: Muy importante (5), Bastante (4), Medio (3), Poco (2), Nada importante (1) (Marque con una X la opción que correspondan)

Posible competencia interna entre socios	1	2	3	4	5
Pérdida de autonomía o libertad de acción por parte de los socios	1	2	3	4	5
Posibles conflictos económico-financieros (participación en los utilidades)	1	2	3	4	5
Posible disparidad de resultados comerciales	1	2	3	4	5
Ausencia de una normativa interna que sirva de marco de referencia para resolver conflictos	1	2	3	4	5
Falta de un mínimo plan de trabajo y de un presupuesto	1	2	3	4	5
Exigir resultados en el corto plazo	1	2	3	4	5
Poco compromiso y dedicación al consorcio	1	2	3	4	5
Comunicación inadecuada	1	2	3	4	5
Bajo nivel de coordinación entre los socios	1	2	3	4	5
Falta de un adecuado estudio de mercado	1	2	3	4	5
Falta de vocación y capacidad exportadora de algunas empresas consorciadas	1	2	3	4	5
Poco apoyo a la consolidación del consorcio	1	2	3	4	5
Restricciones financieras y de tiempo	1	2	3	4	5
Otros (especificar)	1	2	3	4	5

CUESTIONARIO

DATOS GENERALES DE LA EMPRESA

Todos los campos son de llenado obligatorio

RAZON SOCIAL O NOMBRE COMERCIAL	
FORMA JURIDICA (S.A./S.R.L./ASOC. etc)	
CIUDAD/DEPARTAMENTO	
TIEMPO DE ACTIVIDAD	
PRODUCTOS/SERVICIOS DE EXPORTACION	
SECTOR	
FECHA DE INCORPORACION AL CONSORCIO	
NUMERO DE EMPLEADOS	
DIRECCION DE LA EMPRESA	
TELEFONO DE LA EMPRESA	
PAGINA WEB	
E-MAIL	
REPRESENTANTE LEGAL	

- 1) Cual ha sido la tendencia de sus ventas en los últimos 5 años? (Crecimiento, Constante, Baja)
- 2) Datos sobre Exportaciones (en Bs o \$us)

Producto/Servicio	2004		2005		2006		2007		2008	
	Con el consorcio	Sin el consorcio								
Total										

- 3) Cuales son los países a los que exporta?
- 4) Si su empresa NO exporta, explique las razones:
- 5) Considera que sus productos de exportación tienen un valor agregado? Por qué?
- 6) Tiene identificados claramente sus segmentos o nichos de mercado? Cuáles son y cómo los identificó?

7) Como ha modificado su capacidad productiva los últimos años? (Cantidades producidas)

Producto	2004	2005	2006	2007	2008

8) Tiene un plan de exportación? (Si la respuesta es negativa explique el por qué?)

9) Qué beneficios ha obtenido de su experiencia en el consorcio?

10) Aumentaron sus exportaciones gracias al consorcio? En cuánto?

11) Consiguió acceder a nuevos mercados gracias al consorcio? Cuántos y cuáles?

12) Aumentó su participación en ferias, viajes comerciales y otros eventos desde su participación en el consorcio? En cuánto?

13) Ha mejorado su gestión de exportación gracias al consorcio? Cómo?

14) Considera que ha reducido sus costos gracias al consorcio? En cuánto?

15) Ha incrementado su inversión total durante los últimos 5 años? En cuánto?

16) Como calificaría su experiencia en el consorcio

Muy buena (5)	Buena (4)	Regular (3)	Mala (2)	Muy mala (1)

17) Sugerencias o aspectos a mejorar dentro del consorcio:

FORMULARIO PARA ORGANISMOS/INSTITUCIONES

EXPERIENCIAS ASOCIATIVAS Y/O DE CONSORCIOS

DATOS GENERALES DEL INFORMANTE

Ciudad/Departamento		Fecha/Hora de levantamiento de la información	
Institución			
Nombre del informante		Cargo	
Celular/Teléfono		E-Mail	
Dirección			
Sitio Web			

DATOS DEL PROYECTO O EXPERIENCIA

Nombre del Programa o Proyecto		Lugar de ejecución	
---------------------------------------	--	---------------------------	--

Periodo de Ejecución(años, meses)						
Financiado por	1.	2.	3.			
Institución Ejecutora						
Nombre del Consultor				Celular/Teléfono/ E-mail		
Beneficiarios						
Sector de Intervención del Proyecto						
Modelo Asociativo Utilizado	Cluster	Encadenamientos Productivos	Outsourcing	Núcleos empresariales	Asociacion de productores	Asociacion de empresas
Actividades realizadas en el Ambito Comercial/De Promoción						

NOMBRE EMPRESA	CIUDAD	DIRECCION	TELF/CEL	E-MAIL	PRODUCTOS	DATOS DEL REPR. LEGAL

MARCO CONCEPTUAL

Descripción del Modelo Asociativo Utilizado:

Contexto o Escenario de Aplicación:

Objetivos del Estudio:

Resultados Alcanzados:

PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO

Actividades Llevadas a Cabo durante el Desarrollo del Proyecto:

Presupuesto Requerido para su Implementación:

Nivel de Participación de los Involucrados:

Tipos de Acuerdos Establecidos:

Herramientas Utilizadas:

Situación Actual de las Iniciativas:

ANÁLISIS CRÍTICO DEL MODELO

Lecciones Aprendidas (que mejorar, mantener y que no hacer):

Fortalezas y Debilidades del Proceso:

Factores Éxito/Fracaso en los Modelos de Asociatividad:

Características Mínimas que deben tener los Beneficiarios:

Sostenibilidad en el Mediano/Largo Plazo:

Calificación de la Experiencia:

Muy Buena (5)	Buena (4)	Regular (3)	Mala (2)	Muy Mala (1)

Sugerencias:.....

ANEXO 3. DATOS OBTENIDOS DE LAS ENCUESTAS

ENCUESTA GRUPO DE EMPRESAS ASOCIADAS

FORMA JURIDICA

ASOC.	58,82%
S.R.L.	17,65%

CIUDAD/DPTO

COCHABAMBA	38,89%
LA PAZ	27,78%
EL ALTO	16,67%

TIEMPO DE FUNCIONAMIENTO DESDE SU CONSTITUCIÓN

ENTRE UNO Y DOS AÑOS	28,57%
MAS DE CINCO AÑOS	21,43%
MAS DE 10 AÑOS	21,43%

SECTOR

TEXTIL	33,33%
ARTESANAL	22,22%
MADERA	16,67%

NUMERO DE SOCIOS

DE 6 A 10	44,44%
4 Y 5	22,22%

PAISES A LOS QUE EXPORTAN MAS

USA	18,42%
Ninguno	15,79%

RAZONES POR LAS QUE NO SE EXPORTA

Falta de Recursos	41,18%
Falta de Mercado	23,53%

TIPO DE APOYO EN ASISTENCIA TÉCNICA QUE SE NECESITARÍA PARA EXPORTAR

Promoción/Marketing/Comercial	48,28%
Capacitación/Logística	20,69%
Apertura de Mercados	10,34%

GRADO DE IMPORTANCIA DE LOS SIGUIENTES MOTIVOS PARA ASOCIARSE (Escala del 1 al 5)

Aprovechamiento de las complementariedades de recursos, habilidades o experiencia de las empresas que se asocian	4,33	Bastante importante
Acelerar la expansión a nuevos mercados	4,29	Bastante importante

Posibilidad de obtener recursos públicos y privados o acceder a subvenciones de organismos de cooperación	4,24	Bastante importante
---	------	---------------------

GRADO DE IMPORTANCIA DE LOS SIGUIENTES FACTORES DE ÉXITO DE LA ASOCIACION (Escala del 1 al 5)

Selección del promotor	4,71	Muy importante
Mercado meta claramente identificado	4,62	Muy importante
Confianza entre los socios	4,62	Muy importante

GRADO DE IMPORTANCIA DE LOS SIGUIENTES FACTORES DE RIESGO DE LA ASOCIACION (Escala del 1 al 5)

Poco compromiso y dedicación al consorcio	4,14	Bastante importante
Falta de un adecuado estudio de mercado	4,14	Bastante importante

ANEXO 4. RESULTADOS OBTENIDOS

ENCUESTA EMPRESAS O UNIDADES PRODUCTIVAS INDIVIDUALES

FORMA JURIDICA

S.R.L.	38,10%
UNIPERSONAL	33,33%

CIUDAD/DPTO

LA PAZ	47,62%
EL ALTO	26,19%
COCHABAMBA	26,19%

TIEMPO DE ACTIVIDAD

ENTRE TRES Y CINCO AÑOS	28,57%
ENTRE UNO Y DOS AÑOS	21,43%
ENTRE 5 Y 10 AÑOS	16,67%

SECTOR

TEXTIL	41,30%
MADERA	30,43%
ARTESANAL	10,87%

TIEMPO EN EL CONSORCIO

ENTRE UNO Y DOS AÑOS	47,22%
MENOS DE UN AÑO	33,33%
MAS DE CINCO AÑOS	8,33%

TAMAÑO DE LA EMPRESA

MICRO	73,17%
PEQUEÑA	17,07%
MEDIANA	7,32%

PAISES A LOS QUE EXPORTAN MAS

USA	17,31%
Ninguno	17,31%
Limítrofes	7,69%

RAZONES POR LAS QUE NO SE EXPORTA

No Tiene Mercados	36,67%
No tiene la Capacidad Productiva Suficiente	13,33%

BENEFICIOS OBTENIDO DE LA EXPERIENCIA EN EL CONSORCIO

Ninguna	17,50%
Participaciones en ferias	17,50%

AUMENTARON SUS EXPORTACIONES GRACIAS AL CONSORCIO?

NO	86,96%
SI	13,04%

HA ACCEDIDO A NUEVOS MERCADOS GRACIAS AL CONSORCIO?

NO	59,09%
SI	40,91%

HA MEJORADO LA PARTICIPACIÓN EN FERIAS, VIAJES COMERCIALES Y OTROS EVENTOS GRACIAS AL CONSORCIO?

SI	66,67%
NO	33,33%

HA MEJORADO LA GESTIÓN DE EXPORTACIÓN GRACIAS AL CONSORCIO?

NO	73,68%
SI	26,32%

SE HAN REDUCIDO COSTOS GRACIAS AL CONSORCIO?

NO	66,67%
SI	33,33%

CALIFICACION DE LA EXPERIENCIA EN EL CONSORCIO

Buena	63,33%
Regular	23,33%

SUGERENCIA O ASPECTOS A MEJORAR DENTRO DEL CONSORCIO

Comprensión/Consolidación	23,53%
Capacitación/Asistencia técnica	14,71%

ANEXO 4. EXPERIENCIAS SOBRE CONSORCIOS EN OTROS PAISES

CHILE

La Corporación de Fomento de la Producción (CORFO) es el órgano oficial que diseña y aglutina las políticas PyME en Chile. La CORFO cuenta con distintos Proyectos de Fomento, entre los que se

destacan los Proyectos Asociativos de Fomento (PROFOS), destinados a cofinanciar las acciones que a lo largo de 3 años sean emprendidas por grupos integrados inicialmente por al menos 5 empresas productoras de bienes o servicios, que tienen por objetivo común e individual, potenciar su competitividad.

Inicialmente se realiza un diagnóstico de la potencialidad asociativa de empresas y se elabora un proyecto para el grupo. Luego, se realizan acciones tendientes a incorporar a las estructuras de las empresas, técnicas modernas de gestión y/o nuevas tecnologías a sus procesos productivos y de comercialización.

Finalmente, hay una etapa de Proyecto Específico, que consiste en el desarrollo de un proyecto de un grupo de empresas, que habiendo participado en un PROFO exitoso, tienen un plan de trabajo orientado a obtener un valor adicional significativamente superior al logrado en la etapa anterior. Es de destacar que CORFO apoya con cofinanciamiento en cada una de las etapas de las PROFOs, en base a aportes decrecientes en el tiempo.

BRASIL

La institución encargada de la política PyME en Brasil es el Servicio Brasileño de Apoyo a las Micro y Pequeñas Empresas (SEBRAE). Fue creado en 1990 por iniciativa del Poder Ejecutivo, pero es principalmente administrado por el sector privado.

Dentro de los principales programas del SEBRAE está el de Capacitación de Formadores y Redes. Este programa se basa en un conjunto integrado de acciones destinadas al desarrollo y fortalecimiento de redes verticales y flexibles de empresas y/o clusters, con la finalidad de aumentar la competitividad sistémica de las cadenas productivas y su inserción en la economía internacional. Las principales acciones de este programa consisten en la articulación institucional, la consultoría, la promoción comercial, la asociación/cooperación, el intercambio y la inteligencia competitiva.

Por otro lado, en coordinación con el SEBRAE actúa la Agencia de Promoción de Exportaciones (APEX), entidad que tiene como fin la promoción de las exportaciones brasileñas. APEX dispone de 4 clases de proyectos: individual, sectorial, horizontal y de consorcio o cooperativo. Este último tiene por objetivo la formación de consorcios de exportación.

MEXICO

El gobierno mexicano apoya la asociatividad empresarial a través de Empresas Integradoras de Exportación. El objetivo es el de conformar grupos de exportación de pequeñas y medianas empresas (PyMES) que fabriquen un producto homogéneo con poca capacidad de producción y se interesen en exportar. El gobierno, a través de la gestión de un Grupo Promotor Estatal identifica empresas interesadas, en formar una Empresa Integradora de Exportación para constituir volúmenes apropiados de oferta exportable y competir con éxito en el mercado internacional;

realiza una reunión para sensibilizarlas sobre las ventajas que representa en los mercados internacionales la unión de capacidades productivas y emite un reporte que determina que tipo de apoyo se les brindará, y se les presenta un plan de trabajo.

A continuación, las PyMES interesadas en formar una empresa integradora de exportación firman una carta compromiso para trabajar de manera conjunta con el Grupo Promotor Estatal y se comienzan a atender las necesidades en materia de consultoría que pudieran surgir.

COLOMBIA

Proexport es el organismo gubernamental de apoyo a la exportación de empresas PyME en Colombia. Entre sus programas más importantes, se destacan los Proyectos Especiales de Exportación que asocia varias empresas con iniciativa gubernamental, empresarial, gremial o particular.

Todo proyecto debe tener un número plural de empresas y un programa de trabajo en el que se definan el tiempo y los costos de su ejecución. También debe permitir una medición de sus resultados en las exportaciones que realicen. Estos proyectos pueden ser presentados por las Cámaras de Comercio, los Gremios, el Ministerio de Comercio Exterior, Bancoldex, los empresarios o por Proexport.

También el sector privado colombiano ha desarrollado iniciativas en materia asociativa, tendientes a facilitar la inserción internacional de las PyMES colombianas. Un claro ejemplo de esto es la creación de la Asociación Colombiana de la Pequeña y Mediana Empresa (ACOPI) y el posterior lanzamiento de su programa PRODES. Este programa fue una iniciativa surgida en el año 1996, diseñada y construida particularmente por la Asociación Colombiana de Pequeñas y Medianas Industrias. El programa cuenta con varios grupos distribuidos en las principales ciudades del país.

Cada PRODES se ha convertido en un consejo gerencial permanente, donde un grupo selecto de empresarios de la misma rama productiva y de una misma localidad, se encuentran semanalmente para intercambiar información, identificar problemas y buscar soluciones. Asimismo, PRODES ha sido la fuente alrededor de la cual se han iniciado la constitución de clusters.

ESPAÑA

La figura del Consorcio exportador en España desempeña un papel destacado en la economía española, donde un gran número de empresas son de reducida dimensión y escasa experiencia internacional. A lo largo de los últimos 15 años, tanto el Gobierno español como las Comunidades Regionales y entidades privadas, han puesto en marcha e implementado exitosos programas de apoyo en temas vinculados a la exportación. Así, nacieron los Grupos Exportadores, al amparo de los programas del Instituto de Comercio Exterior de España (ICEX), dependiente del Ministerio de Economía.

Para poder ser parte de un consorcio exportador, las empresas deben contar con personalidad jurídica propia e independiente de las empresas que lo componen, estar al día en el cumplimiento de sus obligaciones fiscales, de seguridad social y en materia laboral.

Las Cámaras de Exportadores constituidas en el país deben estar formadas por un mínimo de 4 empresas fabricantes españolas que, por razones muy justificadas, pueden reducir sus miembros a 3. Si el Consorcio Exportador se ha establecido en el exterior, el número mínimo también es de 3.

Otras condiciones son contar con un gerente imparcial y con dedicación exclusiva, presentar un plan de actuación en el exterior y de viabilidad económico-financiera, ambos a 4 años desde el inicio.

Dada la importancia del papel del coordinador en la formación y dinámica del grupo, las Cámaras de Comercio en cada área autónoma participan en la preselección del candidato, aunque son las empresas las que toman la decisión final, y es el ICEX quien paga el 50% de su sueldo en la etapa inicial del proyecto.

La financiación otorgada por el ICEX se estructura de la siguiente manera:

Se considera el primer año de ayuda, aquel de constitución, excepto si la fecha de constitución fuera posterior al mes de presentación de solicitudes. El monto de la ayuda se divide de la siguiente manera:

50% del presupuesto estimado para los conceptos subvencionables (excluido el IVA), tanto relativos a la estructura del consorcio y sus filiales, como a la promoción exterior durante el primer año.

45% del presupuesto estimado (excluido el IVA) para los gastos subvencionables durante el segundo año de ayuda al consorcio.

40% del presupuesto estimado (excluido el IVA) para los gastos subvencionables durante el tercer año de ayuda al consorcio.

También las empresas son asistidas con una Bolsa de Viaje fijada anualmente por el ICEX que se utiliza siempre como base, a la que se aplica un porcentaje del 75% para determinar el apoyo a los viajes.

En caso de aprobación del programa por parte del comité de dirección del ICEX, se comunica al consorcio la documentación necesaria para justificar los gastos realizados.

Luego, la liquidación de los gastos podrá hacerse en 2 etapas: la primera, una vez transcurridos los primeros 6 meses e actividad, siempre que se hubiera presentado al menos el 40% del plan presentado contra la presentación de la correspondiente documentación. La segunda, se realiza al finalizar el período de aprobación de ayuda contra la presentación del resto de justificantes.

ITALIA

Es el país con mayor experiencia en materia de asociatividad empresarial y, en consecuencia, el caso a seguir si de buenas prácticas se trata.

En la zona norte y centro de Italia existen Consorcios de Exportación, formados por 40 hasta 150 empresas chicas o medianas, según la cantidad de producción.

Italia tiene la particularidad de que las pequeñas industrias estén concentradas en pequeñas ciudades, dando lugar a que la tradición y proximidad geográfica acaben creando una red de confianza que facilite la asociación regional de las empresas (aglomeraciones o clusters) y la formación de Consorcios Exportadores.

De acuerdo a la legislación utilizan, el consorcio debe estar formado al menos por 8 PyMES (5 si la empresa tiene sede en el sur de Italia), las cuales, determinarán el tipo de consorcio.

En la zona norte del país se destaca el Ente Regulador para la Valorización Económica del Territorio (ERVET), como una de las instituciones más relevantes a la hora de tratar el tema de la asociatividad. Este ente es el instrumento de actualización de la estrategia industrial de desarrollo económico de la región. Creado en 1974, traduce la programación regional en acciones operativas, elaborando y realizando proyectos innovadores de desarrollo e investigación, difundiendo la información técnica, financiera y de mercado. El ERVET está organizado a partir de 11 centros de servicios, que actúan como estructuras especializadas a lo largo de la región, de acuerdo a la especialización de las ciudades en que están ubicadas.

La Federación de Consorcios de Exportación (FEDEXPORT) agrupa a los consorcios del país. A su vez, estos asocian a más de 5000 empresas.

La importancia de la Federación está dada por el poder de negociación en materia de apoyo a los consorcios que la misma tiene con el Estado, la Unión Europea, y con las mayores asociaciones empresariales de Italia.

Las negociaciones van desde la promoción continua del modelo de consorcio hasta la redacción y presentación de modificaciones a la principal ley de defensa de los consorcios de exportación en Italia de 1989 (Ley de sostenimiento a los consorcios de exportación entre PyMES) que otorga un aporte financiero a los Grupos Exportadores dependiendo del balance que cada grupo presente.

El consorcio, bajo la guía del coordinador, debe presentar un plan anual de trabajo incluyendo las siguientes actividades:

- Participación en muestras y ferias especializadas en el exterior
- Realización de misiones comerciales en los mercados de interés
- Organización de misiones comerciales extranjeras en visita a Italia
- Búsqueda de importadores, agentes y representantes en el exterior

- Posibilidad de crear una marca que individualice al grupo
- Prestación de servicios de traducción, interpretación y consultoría
- Creación de unidades operativas en los países de interés para las empresas

Los requisitos que deben cumplir los consorcios para acceder a los beneficios son los siguientes:

- Regirse según parámetros de la Unión Europea
- Contar con 8 empresas asociadas
- Demostrar a través del estatuto que el consorcio fue creado netamente para la exportación de productos y que la distribución entre las empresas consorciadas está prohibida

Dentro de las actividades que cuentan con financiación gubernamental están los gastos de gestión (costo de la sede, el personal y la consultoría), las actividades promocionales (participación en misiones, ferias, publicidad, relaciones públicas y traducción) y actividades de formación (capacitación académica, asistencia a seminarios y conferencias).

Los porcentajes de importes cubiertos se dividen de la siguiente manera:

40% de los gastos resultantes del balance del año anterior

60% de los gastos para los consorcios del sur de Italia

70% de los gastos para los consorcios en sus primeros 5 años de vida

Fuente: PYMES Asociatividad para la Exportación. Claves para una Estrategia Exitosa. Subsecretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional. Area Comercio Exterior, Argentina